UNIVERSIDAD DE Belgrano

BUENOS AIRES - ARGENTINA

Facultad de Ciencias Económicas

Trabajo Final de carrera

"Análisis del proceso de liderazgo corporativo en situaciones de crisis"

Caso: Pandemia por covid-19

CABA, Argentina 2020/2022

Alumno:	RODRIGUEZ OLLER, Ignacio
ID:	32.727
Carrera:	Licenciatura en Administración (303)
E-mail:	nachox_18@hotmail.com
Turno:	Noche
Tutor:	Prof. José Stracquadaini (Legajo 30.195)

INDICE:

ÁREA TEMÁTICA:....3
TÍTULO:....4
ABSTRACT: 4
INTRODUCCION:....5
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:....9
OBJETIVOS: 9
OBJETIVO GENERAL:....10
OBJETIVOS ESPECIFICOS: 10
EL PROBLEMA:....10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:....11
MARCO TEORICO:....16
EPIDEMIAS Y PANDEMIAS:....17
PANDEMIA POR COVID-19:....21
LIDERAZGO CORPORATIVO: 23
METODOLOGIA: 28
TIPO DE ESTUDIO:....29
METODO DE INVSTIGACION:....30
CAPITULO I. GENERALIDADES DEL LIDERAZGO: 30
LIDER:....30
TIPOS DE LIDER: 33
LIDERAZGO:....34
CAPITULO II. TIPOS DE LIDERAZGO: 36
CAPITULO III. EL LIDERAZGO CREATIVO:....39
CONCLUSIONES:....46
BIBLIOGRAFIA:....48

ÁREA TEMÁTICA:

Antes que nada, el presente estudio se enfocará en el modelo de liderazgo corporativo implementado por los líderes organizacionales, tras la compleja emergencia sanitaria producto de la presencia del Coronavirus, por la que ha atravesado el planeta recientemente; quedando, por lo tanto, establecidos como ejes temáticos centrales de esta tesina, el proceso de liderazgo organizacional, y su vinculación con la pandemia por Covid-19.

Después de lo cual, el área temática contemplará diversos aspectos, vinculados a los ejes centrales de este proyecto de investigación, resultando pertinente destacar, que desde sus inicios en el pasado 2019, la infección del SARS-CoV-2, ha impactado de forma drástica en la sociedad contemporánea y en sus diversos sectores, destacando a este respecto, el sector empresarial, y consecuentemente, los líderes corporativos que hacen vida en el mismo, por lo cual, inicialmente será tratado lo vinculante a epidemias y pandemias desde una perspectiva general, para luego centrar la atención, en la actual pandemia global por Covid-19.

En segunda instancia, se abordará la temática pertinente al liderazgo corporativo, concebido como ese liderazgo empático y resiliente, que, haciendo vida en diversas organizaciones, le corresponde actuar en conjunto con autoridades gubernamentales, organismos internacionales y legislaciones del mundo, para desarrollar acciones, que en el marco de la prudencia y la prevención, permitan sentar las bases para la supervivencia de sus respectivos tejidos empresariales.

Posteriormente, serán tratadas las generalidades del liderazgo, pudiendo vislumbrar en este punto, el modelo de gestión en un ámbito empresarial cambiante, desde la perspectiva de varios tipos de líderes, con la atención centrada en este sentido, en ese recurso que en medio de una pandemia, influencia, guía, dirige e impulsa la implementación de acciones entre los colaboradores organizacionales, orientadas a la capacidad de respuesta, sobrevivencia y recuperación que constituirán la postura corporativa para contrarrestar los elementos de crisis e incertidumbre, inmersos en el contexto actual.

En último término, será tomado en cuenta, el liderazgo creativo; mismo, que en medio de escenarios complejos e inciertos, conduce a la organización a adoptar posturas combativas y resilientes, reinventándose constantemente, y apostando por estrategias a corto plazo vinculadas a fortalecer sus estrategias de marketing, presencia en redes sociales y metodologías de captación de nuevos clientes, acciones orientadas a proteger el desempeño financiero de la organización y por ende la estabilidad de sus trabajadores y diversos colaboradores.

Se debe agregar, que de manera transversal y a lo largo de la presente investigación, se examinará la revolución ocasionada por el Covid-19 en el sector empresarial, como uno de los mayores desafíos que ha tenido que enfrentar el liderazgo corporativo contemporáneo, considerando su naturaleza sustancial y estratégica en el marco de la operación organizacional.

TÍTULO:

Análisis del proceso de liderazgo corporativo en situaciones de crisis: caso pandemia por covid-19.

ABSTRACT:

Este trabajo tiene como enfoque central el análisis del liderazgo corporativo desde un punto de vista adverso, es decir, cómo debe desarrollar su labor un líder en medio de la crisis. Se hace un breve recorrido sobre los más conocidos tipos de liderazgo y líderes que existen en el plano organizacional y las herramientas que estos deben usar al momento de tomar decisiones que no estaban programadas en su plan de trabajo inicial.

La crisis ha llevado a los líderes a convertirse en seres resilientes, obteniendo lo mejor de las situaciones adversas, convirtiendo al líder en un generador de ideas y soluciones completamente útiles para solventar escenarios críticos durante su gestión, contribuyendo eficientemente al logro de las metas y objetivos corporativos. Esto se puede notar, en la gestión de los líderes durante la pandemia producto del SARS-CoV-2, mejor conocido como Covid-19.

Durante el período de cuarentena sugerida por la Organización Mundial de la Salud, nació la necesidad de dirigir gran parte las organizaciones corporativas de forma remota, demostrando así la capacidad que tienen los líderes de solventar cualquier imprevisto que pueda surgir, y en el camino, mantener a flote sus organizaciones en medio de escenarios complejos. Este trabajo de investigación también ampara la importancia de liderar bajo la óptica de la creatividad, la inteligencia emocional, la innovación, la empatía y la solidaridad. Un verdadero líder debe ser creativo, generador de ideas, carismático, negociador y transformacional.

La investigación está basada en el diseño documental, teniendo como soporte un seriado de fuentes bibliográficas y otras de orden secundario relacionadas con el tema, y que fueron revisadas, estudiadas y analizadas a cabalidad a fin de obtener la información necesaria para su desarrollo.

Se concluye que un líder corporativo debe tener una serie de cualidades para hacer frente a las situaciones contrarias que puedan surgir durante su gestión, tomando en cuenta todos los recursos que tiene a su alcance.

Palabras claves: Líder, liderazgo, crisis, creatividad, inteligencia emocional, toma de decisiones, organizaciones, pandemia, resiliencia, adversidades.

INTRODUCCION:

En la actualidad, la humanidad continúa en contienda contra la infección del SARS-CoV-2, responsable de la pandemia por coronavirus, que ha impactado drásticamente en los diferentes territorios del mundo. En el caso del territorio argentino, se sabe, que el país se prepara para la llegada de la quinta ola de contagios, y que actualmente la nación mantiene una lucha sin cuartel contra los linajes del virus que se encuentran circulando entre la población, tal como lo deja notar Chavez (2022)[1], al sostener:

"Proyecto País reveló que el 100% del virus que circula en Argentina es la variante Ómicron y sus sublinajes con lo cual si el país no aumenta el ritmo de vacunación va a seguir teniendo casos -observó-. Por otro lado, el riesgo es que se introduzca una nueva variante (como en países de Europa con variante de la India) y eso llama a estar muy atentos". (párr. 10)

Ahora bien, el impacto inmediato ocasionado por la enfermedad pandémica Covid-19, se manifiesta en la sociedad en pleno y en sus diferentes actores, incluidas, las organizaciones empresariales entre ellos. Resulta importante destacar en este punto, que de acuerdo a lo manifestado por Mansilla (1996)[2] las organizaciones "constituyen un fenómeno característico de la sociedad moderna, que se relacionan con la sociedad de tal manera que constituyen un medio, a través del cual los distintos subsistemas funcionales de la sociedad buscan soluciones específicas a [sus] problemas" (p. 28).

En este contexto, las organizaciones, independientemente de que sean públicas o privadas, grandes consorcios empresariales o pymes, resultan directamente afectadas por la situación de pandemia, siendo que las mismas, históricamente, han sido agentes esenciales en la economía de los pueblos, trayendo bienestar y crecimiento a sus comunidades a través de la generación de empleos, producción de riquezas, acatamiento de responsabilidades impositivas y cumplimiento

[1]Chavez, V. (2022). *La vacunación frente a las variantes más contagiosas del COVID: cómo es la situación en la Argentina*. Obtenido de Infobae: https://www.infobae.com/salud/2022/07/07/la-vacunacion-frente-a-las-variantes-mas-contagiosas-del-covid-como-es-la-situacion-en-la-argentina/.

[2]Mansilla, D. (1996). Gestión organizacional: elementos para su estudio. México: Universidad Iberoamericana.

de responsabilidad social en su ámbito comunitario. No obstante, “la pandemia provocada por el Covid-19 impactó de lleno en la sociedad y por ende en las organizaciones, dejándonos muchas dudas sobre la forma de gestionar, la modalidad de trabajo y la revalorización de muchos aspectos” (Adlercreutz, 2020, párr. 6)[3].

Sin lugar a dudas, tras el escenario derivado del brote epidemiológico, resulta de vital importancia para las organizaciones empresariales estar preparadas para operar en un mundo y un entorno empresarial cambiante, donde la premisa es presentar alternativas viables, ante situaciones inéditas, amén de enfrentar los escenarios de crisis con optimismo y creatividad, especialmente, considerando todo lo nuevo que ha de seguir de este complejo escenario actual. En atención a lo cual, Comunidad RH (2020)[4] refiere:

“Debemos esperar que la crisis de Covid-19 cambie nuestros negocios y la sociedad de manera importante. Es probable que alimente áreas como compras en línea, educación en línea e inversiones en salud pública, por ejemplo. También es probable que cambie la forma en que las empresas configuran sus cadenas de suministro y refuerce la tendencia a dejar de depender de unas pocas mega fábricas. Cuando se ha navegado por el precipicio de toda crisis, las empresas deben considerar qué cambia esta crisis y qué han aprendido para poder reflejarlas en sus planes”. (párr. 31)

Análogamente, ante la pandemia que atraviesa el planeta como consecuencia del Covid-19, les corresponde a las organizaciones empresariales, actuar en conjunto con las autoridades gubernamentales, organismos internacionales y legislaciones del mundo, para que en congruencia con un liderazgo empático y resiliente, conduzcan acciones en el marco de la prudencia y la prevención, que permitan sentar las bases para la supervivencia de sus respectivos tejidos empresariales. En este contexto, una consideración importante, se orienta a que “las empresas se encuentran en diferentes fases para lidiar con el brote y, por lo tanto, los impactos varían según la geografía y el sector” (Renjen, 2020, párr. 4)[5].

A fin de cuentas, la lucha contra la infección del SARS-CoV-2, es un asunto de salud pública, donde, a todos los actores involucrados les corresponde actuar responsablemente. En este contexto, una consideración importante, se orienta a que “las organizaciones empresariales de

[3] Adlercreutz, A. (2020). Universidad Argentina de la Empresa. Obtenido de El liderazgo en tiempos del coronavirus: https://www.uade.edu.ar/noticias/el-liderazgo-en-tiempos-del-coronavirus/.

[4] Comunidad RH. (2020). *El Liderazgo en Tiempos de Coronavirus*. Obtenido de Comunidad RH: https://www.comunidad-rh.com/2020/03/15/el-liderazgo-en-tiempos-de-coronavirus/.

[5] Renjen, P. (2020). *COVID-19, el desafío de liderar en momentos de crisis: Claves para guiar a las organizaciones frente a la crisis del coronavirus*. Obtenido de Deloitte Touche Tohmatsu Limited : https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy /covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html.

todo el mundo han dado un paso adelante para prestar servicios esenciales y amplificar la voz de las empresas en medio de esta situación sin precedentes que ha desencadenado la crisis de la Covid-19." (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021, pág. 7)[6].

De manera que, les corresponde a los líderes corporativos, gestionar con responsabilidad, empatía y creatividad; siendo, que en medio de un escenario protagonizado por el Covid-19, donde actualmente, de acuerdo lo manifestado por Debbag (2022[7], citado en Chavez, 2022)[8] "no hay dudas de que [las subvariantes de Ómicron] BA.4 y BA.5 van a producir una nueva ola pandémica en el país" (párr. 7), las organizaciones empresariales, se muestran combativas y resilientes, reinventándose constantemente, y apostando por estrategias a corto plazo vinculadas a fortalecer sus estrategias de marketing, presencia en redes sociales y metodologías de captación de nuevos clientes, acciones orientadas a proteger el desempeño financiero de la organización y por ende la estabilidad de sus trabajadores y diversos colaboradores.

Por consiguiente, en medio de este nuevo contexto, donde indudablemente resulta afectado el normal desenvolvimiento de las organizaciones empresariales, enfrentando diversas situaciones atípicas y tomando decisiones en base a escenarios complejos, el líder resulta una figura esencial en el entorno corporativo, ante lo cual, Adlercreutz (2020)[9] sostiene:

"En momentos de incertidumbre y en donde todo parece adverso, las organizaciones inevitablemente piensan en minimizar las potenciales perdidas, mantener la productividad y la eficiencia. Pero este no es su único desafío, la gente, sus colaboradores, esperan un líder que los guie, los reconozca y transmita la confianza necesaria en ellos para superar esta situación". (párr. 1)

Ante lo cual, la figura de líder en el ámbito empresarial, recae sobre un recurso que influencia, guía y dirige a un grupo de colaboradores empresariales, siendo estos empleados, clientes, proveedores, acreedores, inversores, etc., a todo esto resulta conveniente enfatizar que de acuerdo a lo expresado por Lewin (1988[10], citado en García, 2015)[11] "los estilos de liderazgo […]

[6] Organización Internacional del Trabajo. (2021). Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. Obtenido de OIT: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf.

[7] Debbag, R. (2021). La vacunación frente a las variantes más contagiosas del COVID: cómo es la situación en la Argentina (V. Chavez, Entrevistador).

[8] Chavez, V. (2022). *La vacunación frente a las variantes más contagiosas del COVID: cómo es la situación en la Argentina*. Obtenido de Infobae: https://www.infobae.com/salud/2022/07/07/la-vacunacion-frente-a-las-variantes-mas-contagiosas-del-covid-como-es-la-situacion-en-la-argentina/.

[9] Adlercreutz, A. (2020). Universidad Argentina de la Empresa. Obtenido de El liderazgo en tiempos del coronavirus: https://www.uade.edu.ar/noticias/el-liderazgo-en-tiempos-del-coronavirus/.

[10] Lewin, K. (1988). *Teoría de campo en las ciencias sociales: Artículos teóricos.* Madrid: Paidós Ibérica.

[11] García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías. *Entramado, 11*(1), 60-79.

surgen del uso que los dirigentes dan a la autoridad que poseen, pudiendo tornarse el liderazgo autoritario, participativo o Laissez-Faire" (pp. 63-64). A todo esto, Adlercreutz (2020)[12], presenta una caracterización contemporánea del liderazgo, que tiene relación con el apoyo socioemocional que el líder recibe de sus seguidores y le confiere legitimidad:

"En esta nueva sociedad surge la figura del líder como aquel capaz de obtener el acompañamiento voluntario de sus seguidores motivándolos a cumplir objetivos individuales, grupales y organizacionales, brindándose al desarrollo personal y profesional de sus seguidores. El líder dejó de ser un supervisor para ser un socio comprometido con las necesidades y expectativas de sus seguidores". (párr. 5)

Ahora bien, en medio de una pandemia global sin precedentes históricos, una quinta ola de contagios a punto de desatarse en el territorio nacional, siendo que las "subvariantes de Ómicron BA.4 y BA.5 impulsan los contagios en seis de las 24 jurisdicciones del país, [presentando la] característica de evadir el sistema inmune, y causar enfermedad tanto en personas vacunadas como en aquellas que sufrieron una infección previa" (Chavez, 2022, párrs. 3-4)[13], escenarios corporativos, económicos y financieros con elevados niveles de complejidad, y eventos en pleno desarrollo, que se desenvuelven con una vertiginosa velocidad e impactan directamente en el ecosistema empresarial, más que nunca se hace necesario ejercer un liderazgo corporativo apropiado.

Resultando prudente enfatizar, que el ejercicio de dicho liderazgo corporativo debe orientarse a mantener a todos los colaboradores motivados, activos y confiados, dado que el bienestar de la organización empresarial, representa su propio bienestar, conviniendo destacar, que en medio de momentos difíciles, es tarea de todos que las estrategias y tácticas para mantener a flote el negocio, funcionen y sean exitosas. En atención a lo cual, respecto al papel del liderazgo en situaciones de crisis, Zappe (2020)[14]enfatiza:

"Es justamente un atributo del líder mantener la calma donde otros la pierden y contribuir a sembrar un pensamiento positivo. Después de todo, la resiliencia, la capacidad de sobreponerse a las dificultades y los contratiempos es lo que caracteriza verdaderamente a un empresario, y también es lo que hace la diferencia en un grupo, una comunidad o una nación". (párr. 2)

[12]Adlercreutz, A. (2020). Universidad Argentina de la Empresa. Obtenido de El liderazgo en tiempos del coronavirus: https://www.uade.edu.ar/noticias/el-liderazgo-en-tiempos-del-coronavirus/.

[13]Chavez, V. (2022). *La vacunación frente a las variantes más contagiosas del COVID: cómo es la situación en la Argentina*. Obtenido de Infobae: https://www.infobae.com/salud/2022/07/07/la-vacunacion-frente-a-las-variantes-mas-contagiosas-del-covid-como-es-la-situacion-en-la-argentina/.

[14] Zappe, A. (2020). ¿Cómo ejercer el liderazgo en tiempos de coronavirus? Obtenido de Business Trend: http://www.businesstrend.com.ar/como-ejercer-el-liderazgo-en-tiempos-de-coronavirus/.

De forma similar, en medio de esta pandemia, le corresponde al liderazgo corporativo, impulsar políticas entre los colaboradores organizacionales, orientadas a la capacidad de respuesta, sobrevivencia y recuperación que constituirán la postura organizativa para contrarrestar los elementos de crisis e incertidumbre, inmersos en el contexto actual, ante lo cual, resulta de vital importancia que todos los actores que hacen vida en tejido empresarial, se preparen para un mundo y entorno empresarial cambiante.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

En el marco del desarrollo de cualquier estudio, "las preguntas representan el ¿qué? de la investigación. [Al respecto, las mismas] orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación. Las preguntas no deben utilizar términos ambiguos ni abstractos" (Hernández, Fernández y Baptista, 2003, p. 37)[15]. Esta conceptualización, resulta complementada por Christensen (2006)[16] al indicar:

"Además de definir los objetivos concretos de la investigación, es conveniente plantear, por medio de una o varias preguntas, el problema que se estudiará. Al hacerlo en forma de preguntas se tiene la ventaja de presentarlo de manera directa, lo cual minimiza la distorsión". (p. 63)

En este orden de ideas, respecto al desarrollo del presente trabajo de investigación, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los elementos que caracterizan el liderazgo adoptado actualmente por los diversos líderes corporativos en el marco de la pandemia por covid-19?
- ¿Existe alguna correlación entre los estilos de liderazgo ejercidos en situaciones de crisis por los diversos lideres corporativos y aplicados en las organizaciones?
- ¿Es posible identificar las cualidades y características de los estilos de liderazgo desarrollados por los diversos líderes corporativos en situaciones de crisis?
- ¿Es posible identificar los efectos que ocasionan la incertidumbre y el miedo sobre estilos de gestión desarrollados por los diversos líderes corporativos en situaciones de crisis?

OBJETIVOS:

[15]Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación (5° ed.). México: McGraw-Hill.

[16]Christensen, L. (2006). Metodología Experimental. Boston: Allyn and Bacon.

OBJETIVO GENERAL:

- Analizar el proceso de liderazgo corporativo en situaciones de crisis, con énfasis en la pandemia global por covid-19.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Caracterizar el liderazgo creativo adoptado por los líderes corporativos en el marco de la pandemia por covid-19.
- Identificar el impacto del proceso de liderazgo en situaciones de crisis.
- Especificar las cualidades y características que han contribuido a que los líderes corporativos, puedan mitigar el impacto de la crisis y contribuir al crecimiento de la organización.
- Señalar el impacto que ocasionó la incertidumbre y el miedo sobre los líderes corporativos, en el marco de la pandemia por coronavirus, y sus consecuencias sobre la organización.

EL PROBLEMA:

Este apartado constituye la base del presente trabajo de investigación, a lo largo de su desarrollo se presenta el planteamiento del problema, a través de la exhibición del problema en cuestión, la composición de la situación problemática, y la formulación y delimitación del problema. En este sentido, Kerlinger (2000)[17] precisa “Un problema […] es una oración o aseveración interrogativa en la cual se pregunta: ¿qué relación existe entre dos o más variables?” (p. 18).

En el mismo orden de ideas, Hernández et al. (2003)[18] señalan que plantear el problema “Significa afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación, […] en términos concretos y explícitos y de manera que sea susceptible de ser investigado por procedimientos científicos” (p. 17). Asimismo, refiriéndose a plantear o declarar un problema, Zorrilla (1993)[19] afirma:

"Todo problema debe ser definido en su contenido y delimitado en el tiempo y en el espacio. No existen recetas para plantear problemas. Sin embargo, puede usarse la forma gramatical

[17]Kerlinger, F. (2000). *Investigación del comportamiento técnicas y metodología.* México: McGraw-Hill.

[18]Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación (5° ed.). México: McGraw-Hill.

[19]Zorrilla, A. (1993). Introducción a la metodología de la Investigación. México: Aguilar León y Cal Editores.

interrogativa, es decir, utilizando preguntas que se fundamenten en datos y situaciones concretas". (p. 92)

Por otro lado, de acuerdo a lo expresado por Kerlinger (2000)[20], existen algunos criterios que deben tomarse en cuenta para plantear adecuadamente el problema de investigación, los cuales se señalan a continuación:

"(1) El Problema debe expresar una relación entre dos o más variables. (2) El problema debe estar formulado claramente y sin ambigüedad como pregunta. Es la forma más simple por ende la mejor. (3) El problema y su planteamiento deben hacerse de forma que signifiquen posibilidades de prueba empírica. Que las variables puedan ser medidas". (p.18)

Por consiguiente, a efectos del presente estudio, plantear el problema "es el análisis crítico de un conjunto de hechos y conceptos, con el objetivo de descubrir una laguna o inconsistencia en el cuerpo de conocimientos de [una] disciplina" (Quintana, 2008, p. 239)[21].

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Actualmente, resulta de público conocimiento la crisis sanitaria que azota al mundo y que surge como consecuencia de la pandemia producida por la enfermedad Covid-19. Se trata de un escenario donde las personas y las organizaciones han resultado afectadas en todos los aspectos de su vida y de su día a día, pasando por aspectos económicos, sociales, financieros, laborales y emocionales. Ante lo cual la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020)[22] sostiene:

"La COVID-19 constituye la mayor crisis mundial de las últimas décadas. Se han perdido cientos de miles de vidas y la economía mundial experimenta probablemente la peor recesión desde la década de 1930. La pérdida de empleo e ingresos que se deriva afectará negativamente a los medios de vida, la salud y el desarrollo sostenible". (párr. 2)

Indudablemente, pandemia global ocasionada por la infección del SARS-CoV-2, ha impactado de forma drástica en la sociedad contemporánea y en sus diversos sectores, destacando a este

[20] Kerlinger, F. (2000). *Investigación del comportamiento técnicas y metodología.* México: McGraw-Hill.

[21] Quintana, A. (2008). Planteamiento del problema de investigación: Errores de la lectura superficial de libros de texto de metodología. Revista de Investigación en Psicología, 239-253.

[22] Organizacion Mundial de la Salud. (2020). Manejo clínico de la COVID-19: Orientaciones provisionales. OMS.

respecto, las organizaciones empresariales. En este sentido, “la pandemia provocada por el Covid-19 impactó de lleno en la sociedad y por ende en las organizaciones, dejándonos muchas dudas sobre la forma de gestionar, la modalidad de trabajo y la revalorización de muchos aspectos” (Adlercreutz, 2020, párr. 6)[23].

De hecho, el vertiginoso entorno cambiante que deja tras de sí el coronavirus, cuyo desenvolvimiento se encuentra actualmente en pleno desarrollo, y de cuya acción no se registran precedentes históricos, representa para las organizaciones empresariales y todo su engranaje un auténtico desafío organizativo y de gestión. A este respecto, Alles (2008)[24] afirma que “el cambio es un proceso permanente, y por ende, las Organizaciones deben estar preparadas constantemente para enfrentarlos, a través de continuas innovaciones, ejerciendo un papel proactivo, anticipándose al cambio y aprovechando las oportunidades de mejora” (p. 101).

Ahora bien, la crisis generada por la pandemia tras los efectos del Covid-19 en la sociedad moderna, no sólo ha generado profundos cambios sociales y económicos a nivel global, también ha contribuido a vislumbrar la naturaleza estratégica, que para la adecuada gestión de las organizaciones empresariales, representa un adecuado liderazgo, siendo que en medio de situaciones complejas e inciertas, le corresponde a tales líderes mantener a los diversos colaboradores corporativos comprometidos, motivados, y aptos para transitar juntos el vertiginoso entorno cambiante.

Conviniendo enfatizar en este punto, que ya para el año 2019, Deloitte (2019[25], citado en Narduzzi, 2020) [26] sostenía que “los líderes del siglo XXI deberían desarrollar nuevas competencias para poder liderar a través del cambio, aceptando la ambigüedad e incertidumbre” (párr. 2). De hecho, el avance de la pandemia ha impulsado el proceso de cambio en las organizaciones, especialmente en aspectos relativos a las prioridades de la compañía y en el tipo de liderazgo, dado, que las empresas tienen la necesidad de sobrevivir en medio de situaciones de crisis, y al mismo tiempo deben reducir los temores y la incertidumbre presente en todos los colaboradores, para mejorar los niveles de productividad y rentabilidad. Desde esta perspectiva, Guizar (1998)[27] señala:

---

[23]Adlercreutz, A. (2020). Universidad Argentina de la Empresa. Obtenido de El liderazgo en tiempos del coronavirus: https://www.uade.edu.ar/noticias/el-liderazgo-en-tiempos-del-coronavirus/.

[24]Alles, M. (2008). Comportamiento organizacional. Buenos Aires: Granica.

[25]Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2019). *Tendencias Globales de Capital Humano 2019. Dirigir la empresa social: Redefinir con enfoque en el humano*. Obtenido de Deloitte: https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2019.html.

[26]Narduzzi, M. (2020). La pandemia requiere de un nuevo tipo de liderazgo. Obtenido de Canal Ar: https://www.canal-ar.com.ar/28733-La-pandemia-requiere-de-un-nuevo-tipo-de-liderazgo.html.

[27]Guizar, R. (1998). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones.* México: McGraw-Hill.

"Uno de los principales desafíos de la actual gestión de las Organizaciones, es considerar el cambio como un elemento natural que forma parte de su evolución normal, y estar consciente de ello les permite adaptarse a las exigencias provenientes tanto del entorno externo, como del entorno interno". (p. 4)

Análogamente, la pandemia por coronavirus generó una afectación a nivel global en el ecosistema empresarial y en el tejido productivo, impactando en las organizaciones de todo el mundo, en atención a lo cual se sabe, que las repercusiones generadas por tal situación coyuntural, han afectado de forma extremadamente agresiva, no sólo la estructura de negocio de estas entidades empresariales, sino el liderazgo ejercido por sus referentes corporativos, y consecuentemente todos los escenarios vinculados al clima organizacional y al comportamiento de los diferentes colaboradores, tal como lo hace notar, Pellitero (2021)[28] al revelar:

"La pandemia ha afectado a la actividad económica y a la percepción que todos teníamos sobre un entorno claro y predecible a la par que seguro y controlado. Numerosos sectores han visto como sus ingresos han disminuido por las políticas de aislamiento social, pero también se han adoptado medidas económicas gubernamentales para paliar la caída de los empleos y el cese de actividades […]. En cualquier caso, más que nunca y haciendo referencia a las compañías, los líderes han tenido que reajustar sus propios métodos de trabajo para afrontar un contexto inédito en el que factor humano y objetivo van de la mano". (p. 4)

Antes que nada, tras los elevados niveles de incertidumbre y los contundentes estragos económicos que dejó en pos de sí, la infección del SARS-CoV-2, un liderazgo corporativo excesivamente controlador, poco creativo y altamente vulnerable a los cambios, pasó a tener naturaleza estratégica, en medio de la compleja coyuntura; afirmación que resulta complementada por Losano (2020)[29] al acentuar:

"El inicio del brote en la ciudad de Wuhan se vio acompañado por la falta de comunicación y por las fallas en gestionar respuestas a tiempo. Fue un ejemplo de cómo el modelo de liderazgo, basado en el control y la concentración, hizo agua para enfrentar una crisis severa, contener miedos, minimizar riesgos y evitar males mayores". (párr. 3)

Después de lo cual, y pese a las circunstancias conocidas, le correspondió a dicho liderazgo gestionar, por una parte, apoyado en habilidades blandas, temas vinculados a la gestión del cambio, gestión de las emociones y procesos resilientes, y por otro lado, apoyado en habilidades

[28]Pellitero, A. (2021). Líderes empresariales en tiempos de crisis. La distribución comercial ante un nuevo reto. *Trabajo final de grado*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

[29]Losano, M. (2020). Liderazgo en tiempos de coronavirus. Obtenido de Revista Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA: https://archivo.consejo.org.ar/consejodigital/RC58/losano.html.

duras, los tópicos orientados a direccionar y mantener a flote la estructura del negocio, siendo importante considerar en este sentido que “la pandemia de coronavirus generó consecuencias económicas y significó un desafío para un gran número de compañías, incluso aquellas que más avanzaron en materia de innovación tecnológica y transformación digital” (Narduzzi, 2020, párr. 1)[30] .

Entonces, se tiene, que el brote epidemiológico, y todo lo que le sobrevino a la humanidad posterior al hecho, permitió vislumbrar diversas fallas en el ejercicio del liderazgo, especialmente aquellas vinculadas a los excesivos procesos de control, a los rígidos sistemas de manejo de la información y a los persistentes escenarios de resistencia al cambio dentro de las organizaciones empresariales, impulsando a los distintos referentes corporativos a ejercer su liderazgo en el marco de la incertidumbre, la inestabilidad y la impredecibilidad, siendo que los diferentes colaboradores organizacionales, atravesaban por estadios cíclicos de miedo, inseguridad, desorientación y ansiedad, y requerían de un liderazgo comprensivo, contenedor, conciliador e inclusivo. A este respecto, Losano (2020)[31] precisa:

“La fragilidad, los límites propios y ajenos nos advirtieron que una crisis de esta magnitud no se resuelve con un liderazgo basado en el ejercicio férreo del control. Vimos que concentrar poder e información en pocas manos va en detrimento de poder actuar con rapidez, de conectar con lo que pasa, y de responder con la lógica que requiere el hecho innegable de que todos somos parte de una misma red”. (párr. 2)

Aunado a la situación anterior, pudo identificarse en el complejo escenario, ausencia de gestión de emociones por parte de los líderes corporativos, contexto que constituyó un agravante para una plantilla de colaboradores suficientemente atemorizados ante una situación sin precedentes históricos, que en esta oportunidad, estaba teniendo incidencia directa en su actividad laboral, pudiendo afectar su estabilidad financiera, personal y emocional. En atención a lo cual, respecto a la importancia de las habilidades de liderazgo integradas con un adecuado nivel de inteligencia emocional, Fuentes (2021)[32] refiere:

“La contingencia sanitaria por COVID-19, […] puso en evidencia la necesidad de un liderazgo con inteligencia emocional que logre empatizar con los empleados acorde a cada situación, ya que en momentos de crisis es común que las personas experimenten incertidumbre, nerviosismo

[30]Narduzzi, M. (2020). La pandemia requiere de un nuevo tipo de liderazgo. Obtenido de Canal Ar: https://www.canal-ar.com.ar/28733-La-pandemia-requiere-de-un-nuevo-tipo-de-liderazgo.html.

[31]Losano, M. (2020). Liderazgo en tiempos de coronavirus. Obtenido de Revista Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA: https://archivo.consejo.org.ar/consejodigital/RC58/losano.html.

[32]Fuentes, J. (2021). Liderazgo con inteligencia emocional, necesario para el trabajo remoto. Obtenido de Instituto de Investigación de Capgemini:https://www.capgemini.com/co-es/2021/11/liderazgo-con-inteligencia-emocional-necesario-para-el-trabajo-remoto/#:~:text=Con%20la%20cuarentena%20impuesta%20a,de%20inteligencia%20emocional%20(IE).

y miedo, por lo que necesitan mantener conexiones emocionales en todos los ámbitos de su vida, incluyendo el trabajo". (párr. 4)

Adviértase que, a pesar de todo, a los líderes corporativos se le complejizó en gran medida mantener una comunicación empática, asertiva y autentica con sus colaboradores en medio del escenario de crisis, lo que ocasionó una afectación negativa sobre el sentido de pertenencia y la lealtad hacia la organización por parte del capital humano y demás colaborares corporativos, resultando pertinente destacar en este punto, lo reflejado en el estudio desarrollado por el Instituto de Investigación de Capgemini (2019)[33] , al enfatizar:

"Sobre la necesidad de que las empresas integren la inteligencia emocional en su cultura organizacional, ya que se estima que sólo 42% de las organizaciones brindan capacitación de IE para sus líderes y personal de alta gerencia, cifra que disminuye a 32% en el caso de personas con puestos de gerencia media y desciende al 17% para el resto de los empleados sin funciones de supervisión. [Cifras alarmantes, considerando que] la inteligencia emocional será una habilidad imprescindible en el futuro, y es probable que la demanda se multiplique por seis en los próximos cinco años, [por lo tanto,] una fuerza laboral emocionalmente inteligente beneficiaría tanto a las organizaciones como a los empleados". (párrs. 1,3,5)

En consecuencia, en medio de un particular escenario protagonizado por el virus del SARS-CoV-2, y con características cada vez más complejas, se hace necesario determinar si el liderazgo corporativo es capaz de gestionar adecuadamente los procesos de incertidumbre, impredecibilidad, resistencia e inestabilidad que deja tras de sí la pandemia, amén del escenario de cambio constante en el que se encuentran inmersas las organizaciones que lideran estos referentes organizacionales.

Todo ello, en el entendido, de que la revolución ocasionada por el covid-19 en tejido empresarial, amén de constituir una gravísima problemática, representa también uno de los mayores desafíos para un liderazgo combativo y resiliente, que ante situaciones complejas tiende a reinventarse, haciendo énfasis en estrategias empresariales basadas en inteligencia emocional, gestión del cambio y comunicación asertiva.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto y considerando los elementos mencionados, la presente investigación se orienta al análisis del proceso de liderazgo corporativo en situaciones de crisis, con énfasis en la pandemia global por covid-19.

[33]Instituto de Investigación de Capgemini. (2019). *Inteligencia emocional: el conjunto de habilidades esenciales para la era de la IA.* Obtenido de Capgemin: https://www.capgemini.com/insights/research-library/emotional-intelligence/

MARCO TEORICO:

Este capítulo siendo relativo al Marco Teórico, se encuentra compuesto por los aportes proporcionados por diversas consideraciones teóricas e investigaciones previas, relativas a las implicaciones del liderazgo corporativo en tiempos de crisis, con especial énfasis en el brote pandémico ocasionado por la infección del SARS-CoV-2, en el entendido de que los mismos, contribuirán a fortalecer tanto la construcción teórica como la base conceptual del tema objeto de estudio.

En este sentido, de acuerdo con lo manifestado por Arias (2012)[34] "el marco teórico o marco referencial es el producto de la revisión documental – bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar" (p. 42).

Antes que nada, el marco teórico, de acuerdo a lo señalado por Bavaresco (2006)[35] "representa el soporte inicial de la investigación. También se le llama marco funcional de la investigación, marco de sustentación y marco estructural de la investigación, es el constructo teórico en el que se apoyará la misma" (p. 51). Asimismo, el marco teórico confiere "a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema […] dentro de un ámbito donde éste cobre sentido" (Sabino, 1992, p. 64)[36].

Después de lo cual, respecto a las funciones del marco teórico dentro del trabajo de investigación, Hernández et al. (2003)[37] puntualizan:

"[1] Ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios. [2] Orienta sobre como habrá de llevarse a cabo el estudio. [3] Amplia el horizonte del estudio y guía al investigador para que éste se centre en su problema evitando desviaciones del planteamiento original. [4] Conduce al establecimiento de hipótesis o afirmaciones que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad. [5] Inspira nuevas líneas y áreas de investigación. [6] Provee de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio". (pp. 24-25)

[34] Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica.* Caracas: Episteme.

[35] Bavaresco, A. (2006). *Proceso metodológico en la investigación: Cómo hacer un diseño de investigación* (6° ed.). Maracaibo: Imprenta Internacional.

[36] Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación.* Bogotá: Panamericana.

[37] Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (5° ed.). México: McGraw-Hill.

En atención a lo cual, a continuación, se presenta el soporte teórico y contextual, en base a las diferentes evidencias empíricas y teorías que contribuirán a sustentar la hipótesis de la investigación

EPIDEMIAS Y PANDEMIAS:

Por lo general, los desastres suelen desencadenarse en medio de sociedades vulnerables en atención a diferentes factores, a todo esto, "el clima, las condiciones sociodemográficas, la ausencia de cobertura de los servicios públicos, la desigualdad, la desinformación y las pocas políticas gubernamentales de apoyo a la población, se convierten en una combinación de factores que propician la vulnerabilidad en las personas" (Aponte y Ramírez, 2020, p. 3)[38].

Por consiguiente, una comunidad puede resultar endeble por un inapropiado sistema económico, inadecuadas decisiones políticas o desacertadas formas de organización social, que conllevan consigo el riesgo de no garantizar la preparación necesaria para hacer frentes a situaciones inesperadas. En este contexto, la OPS y la OMS (2001)[39] respecto a la conceptualización de los desastres, señalan:

"El término desastre suele aplicarse a una situación de ruptura del funcionamiento normal de un sistema (o comunidad), que causa fuerte impacto sobre las personas, sus obras y su ambiente, superando la capacidad local de respuesta. Esta situación puede ser el resultado de un evento de origen natural (por ejemplo, un huracán o un terremoto) o la consecuencia de la acción humana (la guerra, entre los más comunes), combinado con sus efectos nocivos (por ejemplo, la pérdida de vidas o la destrucción de infraestructura)". (p. 1)

Antes que nada, los brotes de epidemias y pandemias constituyen severas alteraciones en el normal desenvolvimiento del ritmo de vida de la comunidad, pudiéndose enmarcar las mismas, en la categoría de desastre, que además de generar una contundente sacudida a las estructuras

[38]Aponte, A y Ramírez, L. (2020). Las pandemias y sus repercusiones en el mundo. *Trabajo de Grado*. Universidad Católica de Colombia.

[39]Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud. (2001). *Logística y gestión de suministros humanitarios en el sector salud*. Obtenido de Google Books: https://books.google.com.ar/books/about/Log%C3%ADstica_y_gesti%C3%B3n_de_suministros_hum.html?id=vdbBq8SVgVMC&redir_esc=y.

socioeconómicas y sanitarias de la sociedad, “destruye, revierte [y] trastorna el orden que lo precedió” (Revet, 2020, párr. 3)[40].

Después de lo cual, se tiene, que una epidemia se transforma en pandemia por su rápida propagación y sus elevados niveles de contagio y letalidad, mismos que traen consigo significativas consecuencias económicas, sociales y ambientales, junto a cambios drásticos en el día a día de las comunidades, conviniendo enfatizar en este punto, lo manifestado por Aponte y Ramírez (2020)[41], al sostener:

“Se considera en la actualidad que los mayores ‘depredadores’ de la raza humana son los virus y las bacterias causantes de graves enfermedades de las que se pueden resaltar los efectos devastadores de la viruela, el sarampión, la gripe española, la peste negra, [...] el VIH, [...] el Sars, el Ébola, el Zika y el Covid19”. (p. 3)

Los autores anteriores señalan algunos elementos esenciales respecto al impacto ocasionado por tales enfermedades sobre la humanidad, resultando pertinente destacar en este contexto, el papel protagónico, que desde la antigüedad, han ejercido las patologías infecciosas en el núcleo de la colectividad, condición vinculada a la organización de las personas como sociedad, su convivencia en un mismo espacio territorial y el crecimiento poblacional producto de la constante evolución de la especie humana.

Siguiendo ese planteamiento, Pedraza y Bohórquez (2020)[42] presentan a continuación, un resumen sobre la evolución de las pandemias a nivel global, la gestión de tales crisis desde la perspectiva histórica y sus efectos sobre la sociedad, considerando dimensiones económicas, políticas, sociales, sanitarias, y ecológicas, al referir:

“Desde el inicio de las primeras sociedades hasta el día de hoy la humanidad ha tenido que vivir y superar con la propagación de diferentes enfermedades, algunas de ellas han llegado a ser catalogadas como pandemias, tales como: la peste bubónica, tifus, gripe española, viruela, el VIH y más recientemente con las mutaciones de las cepas de H5N1 y el coronavirus. Cada una teniendo diferentes vectores de propagación, orígenes, síntomas y efectos en la sociedad, de acuerdo con el momento histórico en el cual se presentó, pero teniendo en común efectos devastadores en la vida de las personas y en su relación con el medio”. (p.1)

---

[40]Revet, S. (2020). *¿Puede la crisis de Covid-19 considerarse un desastre "natural"?* Obtenido de SciencesPo Centro de Investigaciones Internacionales : https://www.sciencespo.fr/ceri/fr/content/puede-la-crisis-de-covid-19-considerarse-un-desastre-natural.

[41]Aponte, A y Ramírez, L. (2020). Las pandemias y sus repercusiones en el mundo. *Trabajo de Grado*. Universidad Católica de Colombia.

[42]Pedraza, S. y Bohórquez, M. (2020). Pandemia: Una mirada a la historia. *Trabajo de Grado*. Universidad Católica de Colombia.

Dentro de este marco, ha de considerarse que un rasgo en común que tienen la mayoría de las epidemias y pandemias que han azotado a la humanidad, se enfoca en su origen, ya que por lo general, tales padecimientos proceden de animales. Tal afirmación resulta respaldada por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC] (2020)[43] al señalar "Las enfermedades zoonóticas representan hasta el 75% de todas las enfermedades infecciosas emergentes [en humanos] e incluyen el SARS-CoV-2 que causó la pandemia de COVID-19" (párr. 2).

Como si fuera poco, en lo que respecta al origen animal de algunas de las enfermedades que ocasionaron las más significativas epidemias de la historia, y sobre la base de lo señalado por Aponte y Ramírez (2020)[44], las ratas ocasionaron la peste negra, los cerdos y las aves se encuentran vinculados a las diferentes variantes de la influenza, los mosquitos trasmiten el virus zika, los cerdos causaron la gripe HINI, y resulta altamente probable, que el Covid-19 provenga de los murciélagos.

Hay que reconocer entonces, la existencia de una significativa brecha entre las acciones de vinculación, interrelación y explotación medioambiental de la especie humana con el resto de las especies del planeta, como lo hace notar Ortiz (2021)[45] al revelar que "pandemias, como el Covid-19, también están relacionadas al consumo de especies silvestres, a la deforestación, a la excesiva demanda de carne, y en general, al maltrato a la naturaleza" (párr. 7).

Ahora bien, llegado a este punto, conviene realizar un repaso histórico en función de las diferentes epidemias y pandemias por las que ha atravesado Argentina, resultando pertinente destacar, que la nación le viene haciendo frente a las epidemias, aproximadamente desde su fundación, en el año 1580, para ese entonces, las agresivas enfermedades que causaron intensos estragos en la sociedad también eran conocidas como pestes (Cámara Argentina de Especialidades Medicinales [CAEME], 2021)[46], de las cuales se presenta un detallado resumen

[43]Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2020). *Informe mundial sobre los delitos contra la vida silvestre y los bosques 2020 de la UNODC: la pandemia de COVID-19 ha demostrado que estos delitos no sólo amenazan el ambiente y la biodiversidad, sino también la salud humana*. Obtenido de UNODC: https://www.unodc.org/mexicoandcentralamerica/es/webstories/2020/07_10_WLFC_UNODC.html

[44]Aponte, A y Ramírez, L. (2020). Las pandemias y sus repercusiones en el mundo. *Trabajo de Grado*. Universidad Católica de Colombia.

[45]Ortiz, E. (2021). *Los desastres naturales y el COVID-19 tienen características en común*. Obtenido de Mongabay: Periodismo ambiental independiente en Latinoamérica: https://es.mongabay.com/2021/04/los-desastres-naturales-y-el-covid-19-tienen-caracteristicas-en-comun-opinion/

[46]Cámara Argentina de Especialidades Medicinales. (2021). Otras pandemias que afectaron a la Argentina. Obtenido de CAEME: https://www.caeme.org.ar/otras-pandemias-que-afectaron-a-la-argentina/

en la Figura 1, considerando factores como periodicidad de ocurrencia, cantidad de casos registrados y cantidad de personas fallecidas.

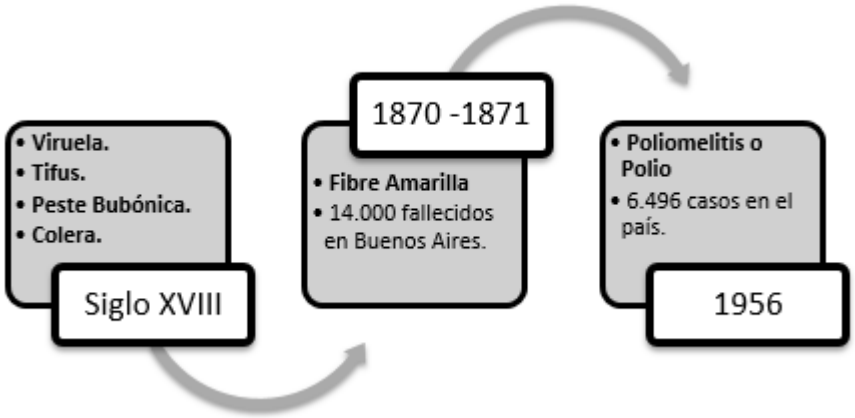

Figura 1. Epidemias en Argentina. Elaboración propia en base a la Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (2021)[47].

Interesa destacar además, que existen tres pandemias de naturaleza global que han impactado enérgicamente en el territorio argentino, tales eventos resultan detallados en la Tabla 1, donde se presenta el periodo de ocurrencia, la cantidad de casos, la cantidad de personas fallecidas, y finalmente, la tasa de letalidad.

Tabla 1
Pandemias en Argentina

Pandemia	Año	N° de Casos	N° de Fallecidos	Tasa de letalidad
Gripe Española	1918-1919	71.400	14.997	21 %
H1NI	2009-2010	12.447	665	5 %
Covid-19	2019-2021	9.602.534	129.440	1,3 %

Fuente: Elaboración propia en base a Cámara Argentina de Especialidades Medicinales (2021)[48] , Ministerio de Salud (2022)[49] , y Carbonetti (2010)[50].

[47]Ídem.

[48]Ídem.

[49]Ministerio de Salud Argentina. (2022). *Información epidemiológica Covid-19*. Obtenido de Sala de Situación Coronavirus online - Ministerio de Salud de la Nación: https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19/sala-situacion

[50]Carbonetti, A. (2010). Historia de una epidemia olvidada: La pandemia de gripe española en la Argentina, 1918-1919. Desacatos (32), 159-174.

PANDEMIA POR COVID-19:

El coronavirus inició como un brote viral, aparentemente controlado, en una ciudad de China en diciembre de 2019, no obstante, poco después de su aparición, comenzó a propagarse precipitadamente entre la población y a traspasar las fronteras desde su lugar de origen. De hecho, “el 11 de marzo de 2020, la OMS declaró la pandemia COVID-19; la cual ha puesto en jaque a los sistemas de salud y la economía global” (Bottasso, 2020, p. 6)[51].

Indiscutiblemente, el brote epidemiológico de naturaleza global, tiene al mundo entero luchando contra un nuevo y desconocido enemigo invisible que parece propagarse mucho más rápido de lo que la tecnología científica puede contraatacar, impactando de forma drástica todos los sistemas tradicionales de la sociedad.

Nótese a modo de ejemplo, las instituciones de salud cercanas al colapso de su capacidad instalada, los mercados nacionales e internacionales presentando mermas considerables en sus actividades, las cadenas de suministro a nivel global siendo interrumpidas en alguno de sus eslabones, y un contexto de cambio exacerbado que demanda de los líderes corporativos una elevadísima velocidad de adaptación a este nuevo escenario, por ende, respecto a los orígenes del virus la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020)[52] destaca:

“La causa de la COVID-19 es un coronavirus de reciente aparición, denominado SRAS-CoV-2, que se identificó por vez primera en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Su secuenciación genética indica que se trata de un betacoronavirus estrechamente relacionado con el causante del síndrome respiratorio agudo severo (SRAS-CoV)”. (p. 11)

En este contexto, la enfermedad del coronavirus que en primera instancia fuera una epidemia, llegó a alcanzar el nivel de pandemia, encontrándose todavía ampliamente diseminada a nivel global y ocasionando tras su inexorable paso, devastadoras cifras de contagios y muertes; siendo pertinente destacar en este punto, que la tasa de mortalidad de este virus, oscila entre el 3 y el 4% (Bottasso, 2020)[53].

[51]Bottasso, O. (2020). La pandemia COVID-19. Sus rasgos más distintivos. *Abordajes disciplinares sobre el Covid-19*, 6-12. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.

[52]Organizacion Mundial de la Salud. (2020). *Manejo clínico de la COVID-19: Orientaciones provisionales.* OMS.

[53]Bottasso, O. (2020). La pandemia COVID-19. Sus rasgos más distintivos. *Abordajes disciplinares sobre el Covid-19*, 6-12. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.

De manera que, con el actual escenario global, atravesado e impactado en todos sus niveles por la pandemia de coronavirus, Argentina no ha sido la excepción, hasta el momento el país registra 9.602.534 casos, 129.440 personas fallecidas, con porcentaje de ocupación de camas UTI a nivel nacional de 43,6% y 487 personas internadas en UTI, de acuerdo a las cifras emitidas por el Ministerio de Salud (2022)[54].

Asimismo, dicha Información resulta complementada con los datos detallados en la Tabla 2, presentada a continuación, relativos a la variación semanal en cuanto a número de casos y número de fallecidos a nivel nacional.

Tabla 2
Variación Semanal de Casos Covid-19

Año	Periodo	N° de Casos	N° de Fallecidos
2022	31 de julio al 07 de agosto	42.227	71
Totales desde el inicio de la pandemia		***9.602.534***	***129.440***

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Salud (2022)[55] , y Página 12 (2022)[56].

Por otra parte, en la actualidad la administración gubernamental continua adelante con el Plan Nacional de Vacunación, a efectos de fortalecer el cerco epidemiológico correspondiente, minimizar la circulación de las subvariantes del virus y continuar la batalla contra la pandemia por Covid-19. En atención a lo cual, Estévez (2022)[57] destaca:

“Hasta el momento se aplicaron 108.108.463 de dosis, de las cuales 40.893.899 corresponden a la primera, 37.717.947 a la segunda, 3.136.825 son dosis adicional (que se incluye dentro del esquema primario de vacunación). En tanto, en lo que respecta a las dosis de refuerzo, el Ministerio de Salud señaló que 21.075.196 [personas] recibieron el primero y solo 5.260.324 [personas] el segundo”. (párr. 5).

[54]Ministerio de Salud Argentina. (2022). *Información epidemiológica Covid-19*. Obtenido de Sala de Situación Coronavirus online - Ministerio de Salud de la Nación: https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19/sala-situacion

[55]Ídem.

[56]Página 12. (2022). Coronavirus en Argentina: se registraron 42.227 nuevos casos y 71 muertes en la última semana. Obtenido de Redacción Página12: https://www.pagina12.com.ar/447574-coronavirus-en-argentina-se-registraron-42-227-nuevos-casos-

[57]Estévez, D. (2022). Tras 5 semanas en alza, los casos de COVID cayeron casi un 20%: cuál es la situación en la Argentina. Obtenido de Infobae: https://www.infobae.com/salud/2022/08/07/tras-5-semanas-en-alza-los-casos-de-covid-cayeron-casi-un-20-cual-es-la-situacion-en-la-argentina/

En último término, en lo referido a la circulación de los linajes de la variante Ómicron en el territorio argentino, se sabe de su rápida propagación y vertiginoso incremento en el territorio nacional, así como también, de su incidencia en un "mayor aumento del número de casos en menor tiempo de toda la pandemia hasta el momento" (Estévez, 2012, párr. 9)[58] . En atención a lo cual, el mismo autor, revela:

"La situación actual de variantes de SARS-CoV-2 en Argentina se caracteriza por una circulación exclusiva de la variante Ómicron, asegura el documento y advierte que "entre los casos de Ómicron notificados con identificación de linaje, el porcentaje de BA.4 y BA.5 alcanza el 56.3% mientras que para BA.2 es del 28.2%". (párr. 7).

LIDERAZGO CORPORATIVO:

Antes que nada, para toda empresa contar con un liderazgo apropiado es fundamental, siendo que su adecuado ejercicio, representa para los colaboradores contención, motivación y confianza en todos los procesos que lleva adelante la organización, por lo tanto, en el marco del presente trabajo de investigación, se comprenderá el liderazgo corporativo "como el arte o proceso de influir en las personas de modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta hacia el logro de las metas de grupo" (Koontz y Weihrich, 2013, p. 302)[59].

Después de lo cual, se tiene que la relevancia del líder, resulta mucho más contundente en situaciones de crisis dentro de los predios organizacionales, donde la incertidumbre, la resistencia al cambio y los temores de diferentes índoles suelen apoderarse con rapidez de los diferentes grupos de colaboradores corporativos, siendo éste el caso, del liderazgo ejercido durante la situación coyuntural que generó en pos de sí la pandemia por Covid 19, donde la actuación estratégica de este sector ha sido determinante para la conservación y estabilidad de las organizaciones empresariales.

A este respecto, Pons y Ramos (2013)[60] señalan que "la evolución del pensamiento sobre liderazgo en la actualidad ha permitido influir de manera positiva sobre el comportamiento de los trabajadores, la cual genera una participación que permite a las empresas alcanzar los objetivos

[58]Estévez, D. (2022). Tras 5 semanas en alza, los casos de COVID cayeron casi un 20%: cuál es la situación en la Argentina. Obtenido de Infobae: https://www.infobae.com/salud/2022/08/07/tras-5-semanas-en-alza-los-casos-de-covid-cayeron-casi-un-20-cual-es-la-situacion-en-la-argentina/

[59]Koontz, H y Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración: Un enfoque internacional de innovación.* México: McGraw-Hill.

[60]Pons, F. y Ramos, L. (2013). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de Innovación. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 28(2), 81-98.

planteados" (p. 83). Afirmación complementada por Ávila (2020, citada en el Diario La Gaceta, 2020)[61] al afirmar:

"La pandemia también está poniendo a prueba los liderazgos en las organizaciones, por la responsabilidad que tienen los mandos medios para guiar a sus equipos en la tormenta. Tomando en cuenta el aislamiento y la distancia impuestos por el contexto, las habilidades comunicacionales, la empatía, la templanza y el toque humano son habilidades críticas que los jefes deben poner en primer plano para guiar, contener y apoyar a sus equipos en este contexto de incertidumbre".

A todo esto, Adlercreutz (2020)[62] , presenta una caracterización contemporánea del liderazgo, que tiene relación con el apoyo socioemocional que el líder recibe de sus seguidores y le confiere legitimidad:

"En esta nueva sociedad surge la figura del líder como aquel capaz de obtener el acompañamiento voluntario de sus seguidores motivándolos a cumplir objetivos individuales, grupales y organizacionales, brindándose al desarrollo personal y profesional de sus seguidores. El líder dejó de ser un supervisor para ser un socio comprometido con las necesidades y expectativas de sus seguidores".

Resultando relevante en este contexto, la inteligencia emocional y las habilidades blandas de los líderes organizacionales, siendo que "el liderazgo y la inteligencia emocional están estrechamente ligados para conseguir llegar a ser un buen líder" (Noticias APD, 2019)[63]. Pudiendo definir a la ya mencionada competencia, como "la capacidad que tiene una persona para comprender y manejar sus emociones para que estas no perjudiquen sus objetivos profesionales, sino todo lo contrario" (ídem)[64].

Siendo importante destacar en este ámbito, que de acuerdo a lo manifestado por Noguera (2017)[65] "en la actualidad se considera que las emociones son una parte esencial del clima laboral, es decir, son la base del desempeño laboral del empleado".

---

[61]Ávila, A. (30 de octubre de 2020). La pandemia puso a prueba el liderazgo de los jefes en el trabajo: Los empleados ponderan la escucha activa. (Diario La Gaceta, Entrevistador).

[62]Adlercreutz, A. (2020). *Universidad Argentina de la Empresa*. Obtenido de El liderazgo en tiempos del coronavirus: https://www.uade.edu.ar/noticias/el-liderazgo-en-tiempos-del-coronavirus/.

[63]Redacción APD. (2019). *Inteligencia emocional en el liderazgo: el secreto para ser un buen líder*. Obtenido de Noticias APD. Párr. 1.

[64]Ídem.

[65]Noguera, F. (2017). La inteligencia emocional y el comportamiento creativo e innovador de los empleados del sector terciario en las pymes de España. *Tesis Doctoral*. Murcia: Universidad Católica de Murcia. Pág. 112.

Ante lo cual, respecto a la importancia de la inteligencia emocional en el ámbito organizacional y en la promoción de la capacidad estratégica de las pymes, Shahhosseini, Silong, Ismaill y Uli (2012)[66] acentúan:

"La inteligencia emocional desarrolla la creatividad innovadora en los individuos y, como resultado, ayuda a mejorar el desempeño laboral de las personas. Además, suele facilitar la comunicación dentro de la organización, siendo ello de suma importancia en el proceso de desempeño laboral. La inteligencia emocional tiene el poder de potenciar el desempeño laboral de los colaboradores, su función es mejorar la gestión, la formación y la capacitación, haciendo a la organización más eficiente". (p. 244)

En el mismo orden de cosas, dicha argumentación resulta respalda por Martínez (2021)[67], al sostener:

"La inteligencia emocional facilita adecuarse al ambiente en que se vive, hace posible entender las emociones de las otras personas y persuade a un comportamiento empático. Del mismo modo, refuerza el progreso del individuo, facilita entender los sentimientos, laborar bajo tensión y la habilidad para laborar en grupo". (p. 16)

Estas consideraciones resultan de singular importancia para un liderazgo efectivo en medio de la crisis, especialmente a nivel corporativo, siendo que ciertamente "la inteligencia emocional contribuye en mayor medida al desempeño y éxito laboral que cualquier otro constructo" (MacCann y Roberts, 2008)[68].

Asimismo, se destaca la importancia del desarrollo e implementación del liderazgo creativo en medio de situaciones de crisis, siendo que este tipo de "liderazgo [es] capaz de aportar más valor a la empresa (que un líder no creativo). [Por lo cual] el liderazgo creativo es sinónimo de crecimiento, innovación y renovación" (Gerlero, 2017)[69].

Al llegar a este punto, resulta pertinente conocer la variedad de concepciones y vertientes en lo respectivo a esta tipología de liderazgo, ante lo cual, la Academia Crandi (2022) complementa este postulado, al sostener que:

---

[66]Shahhosseini, M., Silong, A., Ismaill, I. y Uli, J. (2012). El papel de la inteligencia emocional sobre el desempeño laboral. *Revista Internacional de Negocios y Ciencias Sociales, 3(21), 241-246*.

[67]Martínez, G. (2021). Relación entre inteligencia emocional y liderazgo en docentes de una universidad privada en Lima Metropolitana. *Tesis de Grado*. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia. P. 16.

[68]MacCann, C. y Roberts, R. (2008). Nuevos paradigmas para evaluar la inteligencia emocional: Teoría y datos. *Emoción, 8(4),* 540-551.

[69]Gerlero, R. (2017). *¿En qué consiste el liderazgo creativo?* Obtenido de Contagram. Párrs. 1, 7.

"El liderazgo empresarial puede entenderse como el conjunto de habilidades directivas que un individuo posee dentro de una empresa para intervenir en la forma de ser o proceder en un grupo de trabajo determinado. Por lo tanto, el objetivo es hacer que este equipo actúe con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos". (párr. 2)

Resultando conveniente enfatizar en este contexto, que el liderazgo corporativo debe estar basado en los principios de fortaleza, tenacidad y visión para los negocios, a los efectos de poder alcanzar de manera exitosa los objetivos definidos (Todo Administración, 2022).

Asimismo, siendo que, a los efectos de la presente investigación, el liderazgo corporativo se percibe como un fenómeno interactivo que surge de las relaciones sociales (Hernández, 2013), resulta pertinente señalar, que conforme a lo manifestado por Hazy, Goldstein y Lichtenstein (2007)[70], su énfasis:

"Se centra más en la adaptación que en el control y la autoridad, esto significa que el líder desempeñe menos su rol y se dedique más a las relaciones; esto significa que él ya no ejerce una influencia lineal y directa, sino indirecta, interdependiente y multidireccional" (p. 5).

Consecuentemente, todo líder empresarial debe prestar atención a una serie de principios generales, que le permitirán ejercer su liderazgo de manera eficiente, lo cual se traducirá de forma subsiguiente, en una gestión organizacional exitosa donde resultarán beneficiados los diferentes grupos de interés que hacen vida dentro de la empresa, en atención a lo cual, Velázquez (2022)[71], hace mención de cinco principios fundamentales a tener en consideración:

"[1] Humanismo: Debe ser por definición humano, comprendiendo a cada uno de sus seguidores, incorporando su creatividad, responsabilidad y constancia para la resolución de conflictos. [2] Conocimiento: Debe dominar el campo donde se desarrolla. [3] Servicio: Debe hacer del trabajo y la solidaridad con sus compañeros un privilegio. [4] Asesoría: Debe apoyar a cada uno de sus seguidores justo en el momento que lo requieran. [5] Motivación: Elemento indispensable para trasmitir energía al equipo de trabajo. [6] Justicia: Como una práctica que le permita el equilibrio entre premiar y sancionar". (p. 82)

Siguiendo la idea anterior, se sabe que muchas de las grandes corporaciones del mundo deben su éxito a un liderazgo sustentado en buenas decisiones y en un proceso de gestión eficiente, ante lo cual, es prudente destacar el crecimiento de instituciones o centros de capacitación

[70]Hazy, J., Goldstein, J. y Lichtenstein, B. (2007). *Teoría del liderazgo. Nuevas Perspectivas de la Complejidad en las Ciencias Sociales.* Mansfield: ISCE.

[71]Velázquez, G. (2005). Liderazgo empático: un modelo de liderazgo para las organizaciones. Mundo Siglo XXI: Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional(1), 71-86.

dedicados a la formación de líderes, donde una serie de variadas herramientas son entregadas a diversos grupos de personas, a los efectos de que les sea posible perfeccionar su liderazgo y superar sus propias expectativas; por lo cual, es prudente afirmar, que un liderazgo óptimo debe tener como base el aprendizaje constante, que sustentado en estrategias organizacionales efectivas contribuya al cumplimiento de objetivos, y el establecimiento de nuevos retos.

De hecho, ninguna de las estrategias organizacionales tendría sentido, ni podría garantizar procesos eficientes, si el liderazgo fuera inapropiado o inexistente, en otras palabras, "sin importar si un líder nace o se hace, es preciso indicar que quienes ejercen el liderazgo en una empresa cumplen un rol fundamental en la organización, gestión y toma de decisiones" (Escandón y Hurtado, 2016)[72].

Sumado a esto, se puede decir que un liderazgo empresarial ejecutado adecuadamente, debe ser capaz de contagiar entusiasmo por la labor desarrollada y ansias de crecimiento en los colaboradores, siendo que, ambas aristas tienen impacto directo en el desempeño organizacional, argumentación que resulta respalda por la Consultora Eslabón (2022)[73], al sostener:

"Con liderazgo se puede influir positivamente en el comportamiento de los trabajadores, manteniéndolos motivados a mejorar en cada una de sus áreas y cumplir con los objetivos organizacionales, objetivos que de no cumplirse pondrían en peligro la estabilidad de la empresa". (párr.5)

De esta circunstancia se desprende el hecho, de que "a lo largo de los años, el liderazgo ha tomado importancia en las empresas, pues la aplicación de sus diferentes estilos repercute en su economía" (Ortega, Cuascota, Pilataxi y Gualotuña, 2018)[74]

Aunado a esto, algunas de las cualidades que deben resaltar en el marco de un eficiente liderazgo corporativo, se orientan en la existencia de una visión de futuro, capaz de vislumbrar más allá de los resultados inmediatos, y enfocarse en lo que pueda obtener a largo plazo; asimismo, resulta imperante la adecuada consolidación del equipo de trabajo, mismo, que tendiente a la conformación de una suerte de tutorado, pueda adquirir y transmitir, el

[72]Escandón, D. y Hurtado A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. Revista Colombiana de Estudios Gerenciales, 143.

[73]Consultora Eslabón. (2022). *¿Cómo influye el buen liderazgo en una empresa?* Obtenido de Eslabón: https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/23-como-influye-el-buen-liderazgo-en-una-empresa

[74]Ortega, W., Cuascota, A., Pilataxi, J. y Gualotuña, A. (2018). Liderazgo y productividad de pequeñas y medianas empresas en la provincia de Pichincha-Ecuador. *Uniandes Episteme: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación, 5*(1), 54-65.

conocimiento y habilidades necesarios, durante el cumplimiento de las asignaciones que le competen.

Atengámonos ahora, a la creciente necesidad que presentan los líderes corporativos, de relacionarse adecuadamente con sus seguidores, en la ferviente determinación de mantenerlos comprometidos, aptos, y muy especialmente motivados, para transitar juntos el vertiginoso entorno cambiante en el que hacen vidas las organizaciones modernas, como lo hace notar Santangelo (2018)[75], al enfatizar:

"El líder dispone de una variada cantidad de herramientas para fomentar la motivación de los empleados, como pueden ser la de proponer desafíos a grupos de trabajos para que sean resueltos por ellos, mostrándoles los beneficios que para la organización devengará el resolver ese desafío, entregar tareas interesantes, desarrollar un programa de remuneraciones que relacionen las recompensas con los rendimientos, proporcionar recompensas que sean valiosas para las personas, ofrecer retroalimentación constante, precisa y objetiva, alentar a la colaboración entre empleados todo esto dentro de un marco de respeto permanente hacia las personas". (p. 15)

Lo que importa observar, es que, para toda empresa, contar con un liderazgo apropiado es fundamental, siendo que el mismo les aportará a los colaboradores y diferentes grupos de interés organizacionales, los necesarios niveles de contención, motivación y capacitación permanente, que, conforme a la reciprocidad de los mismos, se traducirá en el cumplimiento de las metas y objetivos corporativos.

Afirmación que resulta complementada por Pons y Ramos (2013)[76], al sostener que "la evolución del pensamiento sobre liderazgo en la actualidad ha permitido influir de manera positiva sobre el comportamiento de los trabajadores, la cual genera una participación que permite a las empresas alcanzar los objetivos planteados" (p. 83).

METODOLOGIA:

Desde cualquier óptica metodológica, luego que se ha definido el tema y el investigador tiene claro cuál es el enfoque desde el que va a abordarlo, es necesario establecer la metodología que

[75]Santangelo, A. (2018). Liderazgo, Motivación y Eficiencia. Serie Documentos de Trabajo. Córdoba: Universidad del Cema.

[76]Pons, F. y Ramos, J. (2013). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de innovación. *Revista de psicología del trabajo y de las rrganizaciones, 28*(2), 81-98.

se va a utilizar para lograr la consecución de los objetivos de la investigación, esto incluye identificar, dentro de las tipologías establecidas por los diferentes autores, el diseño y tipo de estudio que más se adapte a lo que se quiere realizar. Por lo cual, en este capítulo se presentará el método de investigación usado para el desarrollo del presente estudio.

En este sentido, el marco metodológico constituye un elemento de singular relevancia dentro del proceso de la investigación científica, siendo que, en este apartado, se presentan descritos los métodos que serán empleados durante el desarrollo del estudio, a fin de dar respuesta a los objetivos de la investigación y confirmar o corregir las hipótesis planteadas. Al respecto, Bavaresco (2006)[77] destaca:

“Dentro de esta etapa se hace necesario que se conozca lo relativo a cómo elegir el tipo de diseño o métodos, […] cuáles serían las técnicas de recolección de datos, el procesamiento de esos datos, […] las herramientas metodológicas, el análisis e interpretación de resultados”. (p. 89)

En otras palabras, “el investigador deberá tener claro el plan metodológico, por cuanto esta etapa establece la forma o manera de cómo cada persona podrá abordar su propio trabajo de búsqueda de nuevo conocimiento” (Bavaresco, 2006, p. 89)[78].

TIPO DE ESTUDIO:

El presente proyecto adoptará la modalidad de investigación documental y tipología descriptiva. En ese contexto, la investigación documental de acuerdo a lo señalado por Finol y Nava (1996)[79], representa un “proceso sistemático de búsqueda, selección, lectura, registro, organización, descripción, análisis e interpretación de datos extraídos de fuentes documentales existentes en torno a un problema, con el fin de encontrar respuesta a interrogantes planteadas en cualquier área del conocimiento humano”. (p. 73).

Siendo que, este tipo de investigación consiste en analizar y evaluar, de manera crítica y reflexiva, información registrada sobre un tema determinado. Con el desarrollo de este proceso, el investigador buscará establecer relaciones, diferencias y posturas de la situación actual, en torno al tema objeto de estudio.

[77] Bavaresco, A. (2006). *Proceso metodológico en la investigación: Cómo hacer un diseño de investigación* (6° ed.). Maracaibo: Imprenta Internacional.

[78] Ídem.

[79] Finol, T. y Nava, H. (1996). *Procesos y Productos en la Investigación Documental.* Maracaibo: Ediluz.

Finalmente, el presente proyecto se enmarca dentro de la tipología descriptiva, al pretender estudiar el proceso de liderazgo corporativo en situaciones de crisis, en base al caso de la pandemia por covid-19 en empresas ubicadas en Argentina y dedicadas a diferentes rubros, considerando al respecto diversos aspectos, dimensiones, componentes e implicaciones. Dentro de ese marco Hernández et al. (1991)[80] indica “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 80).

METODO DE INVSTIGACION:

En la fase de investigación documental, la información será recolectada en forma indirecta por el investigador, para lo cual se requerirán de fuentes bibliográficas y otras de orden secundario como materiales escritos y digitales, libros, leyes, informes, entrevistas, catálogos, noticias, etc., que completen la estrategia metodológica del estudio. Estas fuentes permitirán obtener la información relacionada al problema de investigación a través de documentos elaborados por personas o instituciones.

CAPITULO I. GENERALIDADES DEL LIDERAZGO:

LIDER:

Mediante la evolución de la humanidad siempre se ha evidenciado la presencia de alguien que lleve la batuta en cada acción que ejerza la sociedad, como una especie de impulsador de acciones, esa persona puede ser definida como líder. El líder tiene como característica principal el conocimiento de sus virtudes y defectos, así como la capacidad de sacarle provecho para lograr el cumplimiento de metas y objetivos (Instituto Europeo de Posgrado, 2022)[81].A todo esto, respecto a los atributos diferenciales que distinguen a los líderes del resto de los colaboradores organizacionales, Kouzes y Posner[82] (2010) enfatizan:

“Algunas personas son capaces de ver el porvenir. Creen que los sueños pueden convertirse realidad. Ellos abren los ojos y elevan nuestro espíritu. Generan confianza y fortalecen nuestras relaciones. Se mantienen firmes contra los vientos de resistencia e infunden valor para continuar la búsqueda. A estas personas llamamos líderes”. (p. 477)

[80]Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hil.

[81]Instituto Europeo de Posgrado. (2022). *Características de un Líder*. Obtenido de ¿Qué características debe tener un buen líder?

[82]Kouzes, J. y Posner, B. (2010). El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Buenos Aires: Granica.

Al mismo tiempo, hay que tomar en cuenta que un buen líder es la punta de lanza de todas las acciones llevadas a cabo por un colectivo determinado, y también la razón, por las que las mismas pueden resultar exitosas, porque eso es el líder, la persona que se enfoca en el cumplimiento de los objetivos, basado en sus propias capacidades, y en la de los miembros de su equipo, para alcanzar la meta planteada. En este contexto, en lo respectivo a la conceptualización de líder, Piqueras (2016)[83] sostiene que:

"El líder acabará provocando en su equipo el mismo tipo de comportamiento que utiliza el/ella mismo/a. Las personas copian a su líder, especialmente en las que están comprometidas con el proyecto, porque el líder es un referente para ellos". (p.8)

Conviniendo enfatizar, en este sentido, que un líder es un ejemplo a seguir para quienes lo siguen, teniendo gran peso en el comportamiento de esto al momento de ejecutar sus acciones.

Se debe agregar que todo líder, para el cumplimiento de lo planificado, debe contar con una serie de características que hagan de su trabajo un camino lleno de actividades que lleven al logro de la idea que se planteó al comienzo de su jornada, tal como lo manifiesta el Instituto Europeo de Posgrado (2022)[84] al sostener que las mismas son: coherencia, estrategia, comunicación y compromiso.

Tomando en cuenta este aspecto es preciso señalar que todo líder debe ser capaz, primero que nada, de saber con exactitud qué quiere lograr, para así saber cómo dirigir a su equipo; de igual manera un líder debe contar con la suficiente tolerancia y humildad, el hecho de ser jefe de grupo no quiere decir que será la única voz del equipo, además tiene que tener la virtud de la tolerancia y saber manejar al grupo a pesar de las diferencias que puedan existir (Instituto Europeo de Posgrado, 2022)[85].

Otro rasgo que debe estar presente en la gestión de un líder, independientemente de su ubicación laboral, corporativa, doméstica o social, es el crecimiento intelectual, siendo que respecto al conocimiento, debe haber un constante aprendizaje que le permita crecer en equipo, por lo tanto, el aprendizaje no debería tener límites; otro ejemplo de característica esencial en una persona que ejerza el liderazgo, es la responsabilidad, debiendo ser responsable desde todo punto de vista, tanto desde la perspectiva personal, como con el grupo, y por supuesto, con las decisiones que toma, en aras del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

[83]Piqueras, C. (2016). Liderazgo. En C. Piqueras, *Manual para Líderes de Equipos.* Excélitas Global.

[84]Instituto Europeo de Posgrado. (2022). *Características de un Líder*. Obtenido de ¿Qué características debe tener un buen líder?

[85]Instituto Europeo de Posgrado. (2022). *Características de un Líder*. Obtenido de ¿Qué características debe tener un buen líder?

Por sobre todo, en torno al crecimiento y aprendizaje del líder, éste no sólo debe crecer y aprender, sino impulsar el aprendizaje en sus seguidores, tal como lo sugiere Vitaud (2021)[86] , al señalar “los líderes con una 'mentalidad de aprendizaje' creen en el potencial humano y en la posibilidad de desarrollarlo, tanto el suyo como el de sus equipos. Las personas guiadas por esta mentalidad están convencidas de que pueden desarrollar sus habilidades” (párr. 5). Lo que deja claro que un buen líder siempre debe trabajar en su crecimiento, y en el crecimiento de su conjunto de trabajadores o seguidores.

En el mismo orden de cosas, debe tomarse en consideración, la cualidad de ser una persona carismática, ya que dicha característica, le permitirá al líder que su equipo de trabajo siempre esté dispuesto a trabajar, normalmente de forma armónica y dinámica, mientas que, en sentido contrario, una persona impositiva y autoritaria tendrá problemas al momento de ejercer sus funciones, pues el equipo se encontrará indispuesto con tal posición.

De tal forma que, un buen líder, ha de estar plenamente comprometido con las tareas que va a desarrollar, de esta manera los trabajadores o seguidores tomaran su ejemplo y se comprometerán con la actividad que se les haya asignado; igualmente, el líder, debe contar con habilidades sociales, es decir, ser empático, flexible, optimista, ya que sin estas habilidades será un poco forzoso cumplir con lo establecido como meta o reto.

Resultando además indispensable, que se trate de una persona comunicativa, para así lograr establecer una comunicación eficaz con su equipo, con lo que podrá plantear eficazmente sus necesidades y requerimientos, y también logrará que el equipo plantee ideas, propuestas, observaciones y oportunidades de mejora, de manera que, en atención a las capacidades del líder, Torres (2013)[87] las complementa al afirmar:

“La primera es conocerse; la segunda, desarrollar la capacidad de percibir las emociones en los otros lo que convencionalmente se le llama empatía; y la tercera, saber comunicar. Esta última es muy importante, pues el líder precisa desarrollar su capacidad de escuchar de forma activa, o sea, entender lo que se está diciendo y lo que se deja de decir”. (p. 78)

Lo cual significa que un buen líder debe contar con la virtud de la elocuencia para poder transmitir las ideas e instrucciones necesarias a su grupo o equipo de trabajo.

[86] Vitaud, L. (2021). *Aprendizaje del líder*. Obtenido de Liderazgo: por qué fomentar la mentalidad de crecimiento: https://www.welcometothejungle.com/es/articles/liderazgo-growth-mindset

[87] Torres, D. (2013). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 78.

Finalmente, el líder debe contar con una serie de cualidades que coadyuven al cumplimiento de una meta u objetivo, ya que se ha demostrado con el pasar del tiempo, que sin éstas el cumplimiento será más forzado o en el peor de los casos, no se llegará al objetivo. La mayoría de las veces el líder es líder de nacimiento, pero otras veces se puede llegar al liderazgo formándose y preparándose para tal fin (Universidad Tecnológica del Perú, 2021)[88].

TIPOS DE LIDER:

Siguiendo con el tema en cuestión, sería ideal aclarar que existen diversos tipos de líderes, desde los más autoritarios o represivos, hasta los más democráticos, situación que, como era de esperar, influye en el resultado de la labor a llevar a cabo.

Por ejemplo, un líder autoritario, se basa en la postura erigida y defendida por la Escuela Clásica de la Organización Científica, enfocada en ver al sujeto con hacedor de trabajo, y cumplidor de métricas, desde esta perspectiva, no se percibe a la persona, sino que el recurso, es considerado como una herramienta más para el logro de los objetivos y metas; en posición radicalmente contrario, a la postura del líder democrático, donde suele percibirse a la persona como un ser social (Universidad Internacional de Valencia, 2022)[89].

Siguiendo ese planteamiento, conviene enfatizar sobre la existencia del líder carismático, siendo aquel que de acuerdo a Weber (1992[90], citado en Khamlichi, 2022)[91], “hace que los demás obedezcan a través del carisma y no de otros mecanismos de control que son comúnmente empleados para tal fin” (párr. 7). Dicho de otra forma, el líder carismático no se vale de otras herramientas sino de su capacidad de carisma para trabajar en equipo.

Por último, es conveniente acotar, la existencia del líder transformacional, siendo aquel que suele colocar en primera instancia a su equipo de trabajo y las ideas generadas por ellos, resultando así, una fuente de inspiración para sus seguidores por su naturaleza creativa y proactiva (Universidad Internacional de Valencia, 2022)[92].

---

[88]Universidad Tecnológica del Perú. (2021). *Características de un Líder*. Obtenido de 5 características de un líder que promueve un liderazgo resiliente: https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/5-caracteristicas-de-un-lider-que-promueve-un-liderazgo-resiliente/

[89] Universidad Internacional de Valencia. (2022). *Tipos de Líder*. Obtenido de ¿Cuáles son los tipos de líderes?: https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/cuales-son-los-tipos-de-lideres.

[90]Weber, M. (1992). *La ciencia como profesión.* Madrid: Espasa.

[91]Khamlichi, M. D. (2022). *Líder Carísmatico*. Obtenido de CIENTÍFIKO: https://www.cientifiko.com/author/mou-d-khamlichi/

[92] Universidad Internacional de Valencia. (2022). *Tipos de Líder*. Obtenido de ¿Cuáles son los tipos de líderes?: https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/cuales-son-los-tipos-de-lideres.

LIDERAZGO:

El término liderazgo tiene un sinfín de acepciones, por ejemplo Chiavenato (1993[93], citado en Universidad Mexicana, 2018)[94], señala que el "liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (párr. 2). Dentro de la misma línea, otra conceptuación relevante, la constituye la presentada por Maxwell (2007[95], citado en Khamlichi, 2022)[96], al señalar que el liderazgo:

"Es la facultad de hacer que las personas mejoren en ciertas áreas a través de la orientación o la guía de un líder que pueda demarcar el rumbo por el cual se deben regir los demás integrantes del equipo; influenciando de forma directa a estas personas para la consecución de un objetivo común". (párr. 3)

Ahora bien, la concepción de liderazgo ha sufrido una serie de transformaciones con el pasar de los años, de hecho mucho antes de la era cristiana, ya se venía hablando del papel del líder en la organización de la sociedad; en atención a lo cual, Daft (2006[97], citado en Giraldo y Navarro, 2014)[98] plantea a continuación, las ideas antagónicas en relación al tema objeto de estudio:

"En un principio el estudio del liderazgo se basó en definir estructuras sobre cómo se podría dirigir a la sociedad y en el análisis de grandes líderes de la historia del mundo, identificando cuáles eran esas características que lo diferencian de los demás, llegando a la gran conclusión de que los líderes nacían, no se hacían. Es en ese entonces, cuando en el siglo 20 d.c. que está hipótesis comienza a ser refutada por los nuevos especialistas en el tema, ya que todos los tipos de liderazgo que se presentan hoy en día pueden ser aprendidos. Se trata de habilidades de dirección, de influir sobre las personas para conducirlos al logro de metas y objetivos compartidos". (p. 12)

---

[93] Https://www.academia.edu/28218401/El_ liderazgo_empresarial_y_sus_10_características_básicas

[94] Universidad Mexicana. (2018). Liderazgo. Obtenido de Liderazgo: factor clave para el éxito de las organizaciones: https://unimex.edu.mx/soyunimex/liderazgo-factor-clave-para-el-exito-de-las-organizaciones/#:~:text=Chiavenato%2C%20Idalberto%20(1993)%2C,uno%20o%20diversos%20objetivos%20específicos".

[95] Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo.* Tennessee: Grupo Nelson.

[96] Khamlichi, M. (2022). *Liderazgo*. Obtenido de ¿Qué es El liderazgo según John Maxwell?: https://www.cientifiko.com/liderazgo-segun-john-maxwell/

[97] Daft, R. (2006). *La Experiencia del Liderazgo.* México: CENGAGE Learning.

[98] Giraldo, D. y Navarro, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. *Estudio Monográfico*. Bogotá: Universidad del Rosario.

En este sentido, se afirma que el estudio del liderazgo como fenómeno de evolución, viene dado desde hace siglos, ya que ha resultado de gran interés conocer, cómo una persona es capaz de dirigir a otras, sin que estas se nieguen a seguir sus pasos, al respecto Amaya (2017)[99] expone que el liderazgo "se ha observado a través de la historia del hombre, en culturas como la sumeria, la egipcia, la griega, la china, la romana y la moderna, donde los líderes han influido en sus respectivas sociedades" (p. 8); por lo cual, es innegable que en toda sociedad ha existido un liderazgo que, de una manera u otra, ha permitido su evolución. Ahora bien, dentro de este marco, y atendiendo a la perspectiva de Santangelo (2018)[100] han de considerarse dos visiones antagónicas respecto al liderazgo:

"Un primer enfoque se orienta a la visión que los trabajadores tienen sobre sus superiores donde éstos son los que ordenan, deciden, imponen criterios, distribuyen el trabajo y controlan […]. Otra visión, es la que se centra en transmitir una imagen de orientadores, buenos comunicadores y generadores de confianza". (p. 7)

Antes que nada, resulta prudente advertir, que "la primera y más importante decisión que el líder debe asumir es la de servir, y que sin ella la capacidad de dirigir está profundamente limitada" (Greenleaf, 2002)[101].Después lo cual, se tiene, que un liderazgo que está en boga en la actualidad, y que ha venido evolucionando a gran velocidad, es el empresarial, este está caracterizado por ser ejecutado o llevado a cabo a través de personas que tienen en sus manos la responsabilidad de direccionar empresas, negocios, corporaciones, entre otros. De manera que, de acuerdo a lo manifestado por Orellana (2019)[102], el liderazgo empresarial es ejercido por:

"Personas que conducen procesos de negocios consiguiendo resultados y relaciones excepcionales, a través de un conjunto de habilidades personales, sociales y técnicas. Esta clase de liderazgo delega responsabilidades en las personas más adecuadas para cumplir funciones clave, por lo que, además de ejercer el liderazgo, lo delega en cuotas que harán a la organización más exitosa, siempre y cuando se resguarde el bienestar emocional y la seguridad social de los trabajadores de la compañía". (párr. 9)

Por lo cual, este tipo de liderazgo se encuentra presente en el área corporativa y de negocios, donde definitivamente es de imperiosa necesidad la presencia de alguien que dirija a los

[99]Amaya, J. (2017). El liderazgo y su evolución: una revisión de sus principales teorías, enfoques y modelos desde el siglo XX hasta la actualidad. *Ensayo de Grado*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

[100]Santangelo, A. (2018). Liderazgo, Motivación y Eficiencia. Serie Documentos de Trabajo. Córdoba: Universidad del Cema.

[101]Greenleaf, R. (2002). El liderazgo de servicio. Nueva Jersey: Paulist Press.

[102]Orellana, P. (2019). *Liderazgo Corporativo*. Obtenido de Econopedia.com: https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-liderazgo.html

colaboradores organizacionales con claridad y contundencia, hacia el cumplimiento de los objetivos y las metas corporativos.

CAPITULO II. TIPOS DE LIDERAZGO:

Ahora bien, llegado a este punto, resulta pertinente destacar, que, con base en la concepción del liderazgo, existen varias tipologías del mismo, siendo estas definidas y estudiados desde diversos puntos de vista.

Antes que nada, se encuentra el liderazgo paternalista, que se fundamenta en la influencia del líder sobre los demás, muchas veces sobre los más jóvenes (Orellana, 2019)[103]. Después de lo cual, se encuentra el liderazgo natural, cuyas habilidades para influir en otros son innatas en este tipo de líderes, siendo un rasgo importante a destacar su vasta experiencia profesional; por lo general, este tipo de líderes tienden a convertirse en pilares emocionales y sociales para sus seguidores y entornos más inmediatos (Saavedra, Sanabria y Smida, 2013)[104].

Al mismo tiempo, resulta pertinente mencionar el liderazgo positivo, ese que tiene influencia óptima en los trabajadores o seguidores, repercutiendo positivamente de esta manera en el rendimiento del trabajo; mismo que se destaca por generar una especie de convivencia y ambiente de trabajo amena para todos los que se encuentran vinculados a este (Salas, 2013) [105].

Adviértase que, a pesar de todo lo planteado hasta el momento, no todos los liderazgos son percibidos de manera positiva, lo que permite que existe el liderazgo negativo, este que se identifica por el hecho de que la persona al mando se basa de herramientas erradas para poder cumplir con sus metas, tal como lo plantea García (2020)[106], al sostener que el liderazgo negativo "se distingue por querer conseguir los objetivos a cualquier costo, incluso aunque afecte negativamente a los integrantes de la organización. Cumplir con los objetivos, cumplir con las metas y hacer constantemente mejoras en los procesos, más no en las personas" (p. 3).

[103] Orellana, P. (2019). *Liderazgo Corporativo*. Obtenido de Econopedia.com: https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-empresarial.html.

[104] Saavedra, J., Sanabria, M. y Smida, A. (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al Liderazgo. Innovar Journal, 23(50), 17-33.

[105] Salas, A. (2013). Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo. Tesis Doctoral. Valencia: Universidad de Valencia.

[106] García, A. (2020). Instituto Electoral de la Ciudad de México. Obtenido de Liderazgo Negativo y Relaciones Negativas de Trabajo: https://www.iecm.mx/wp-content/uploads/2020/11/DraAGS_Liderazgonegativorelacionesdetabajonegativas _05102020.pdf

En el mismo orden de cosas, se encuentra el liderazgo transaccional, que se basa en incentivar o corregir a los demás para el fin último de impulsar el buen desarrollo o ejecución del trabajo. Acerca de este liderazgo, Bass y Avolio (1994[107], citados en Fernández, 2019[108])dejan claro la cualidad principal de este liderazgo, al sostener que:

"Focaliza su atención en suplir las necesidades de corto plazo de los subordinados mediante recompensas asociadas con el desempeño de las tareas predefinidas y el cumplimiento de los objetivos y estándares planeados, haciendo énfasis en aquello que pueden ganar o perder los seguidores si logran cumplir o no con estos objetivos" (p. 37)

Lo planteado anteriormente, deja por manifiesto que este liderazgo se puede basar en un ganar – ganar, donde tanto el líder como el seguidor obtienen una especie de estímulo, el líder obtiene un trabajo bien hecho, y el seguidor una especie de incentivo; no obstante, también puede presentarse la situación sea completamente opuesta. Obteniendo resultados negativos y sanciones, respectivamente.

Se debe mencionar o tomar en cuenta que existen liderazgos que fusionan a varios tipos, es decir, es una especie de popurrí de características de cada uno de estos, este es el liderazgo liberal, toma un poco de cada liderazgo para construir un equipo de trabajo con máxima eficiencia y eficacia (Hernández, 2013)[109].

De modo que, en el mundo del liderazgo, como ya ha venido hablando, existe una gran diversidad del mismo, conviniendo mencionar al liderazgo democrático, basado en la capacidad que tiene el líder de tomar en cuenta la opinión de todo el grupo para la toma de decisiones, dejando al lado el individualismo, generado así un verdadero trabajo en equipo (Avenecer, 2015) [110]

Como si fuera poco, conviene mencionar al liderazgo carismático, mismo que se encuentra relacionado con la articulación de una visión innovadora e integradora dentro de la organización, orientado a contribuir al fortalecimiento de conductas no convencionales en los diferentes peldaños de la organización, además de adoptar riesgos en el marco de la gestión, y muy

[107]Bass, B. y Avolio, B. (1994). Liderazgo transformacional y organizacional. *Revista Internacional de Administración Pública, 17*, 541-554.

[108]Fernández, M. (2019). Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral. *Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.

[109]Hernández, J. (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Bogotá: Universidad de Rosario.

[110] Avenecer, Y. (2015). Liderazgo y Motivación. *Tesis de Grado*. Quezaltenango: Universidad Rafael Landívar.

especialmente, a tomar en consideración las diversas demandas de los colaboradores, así como las oportunidades y amanezcas de entorno laboral en su más amplia esencia (Conger, 1991) [111].

En el mismo orden de cosas, se encuentra el liderazgo transformacional, modalidad que se sustenta, en la capacidad que tienen los líderes, de motivar a sus colaborares y diferentes grupos de interés, para actuar más allá de sus propias expectativas laborales, pudiendo alcanzar en consecuencia, altos niveles de rendimiento y de compromiso con la organización. A este respecto, Bass (1985[112], citado en Gil, Alcover, Rico y Sánchez, 2011[113]) complementa dicho postulado, haciendo énfasis en las cuatro dimensiones fundamentales del liderazgo transformacional, a saber:

"[1] El carisma o influencia idealizada (los líderes muestran su visión y sirven de modelos). [2] La motivación inspiradora (desarrollan visión compartida y espíritu de grupo). [3] La estimulación intelectual (promueven la solución de problemas y la innovación). [4] La consideración individualizada (tratan de forma cuidadosa y personal a los miembros)". (p. 39)

Seguidamente, se encuentra el liderazgo autentico, cuyo concepto "surge de la distinción entre liderazgo transformacional auténtico, que muestra un carisma socializado orientado al servicio de los colaboradores, y pseudo-liderazgo, que revela un carisma personal orientado al beneficio personal del líder" (Gil et al., 2011, p. 40) [114]. Este concepto se complementa con lo manifestado por Avolio, Walumbwa y Weber (2009) [115], al enfatizar que "el liderazgo autentico constituye un patrón de conducta de liderazgo transparente y ética, que enfatiza la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones, a la vez que acepta las aportaciones de los seguidores" (p. 423).

Conviniendo destacar en este punto, que este tipo de liderazgo sustenta sus bases en elementos propios de la cultura organizacional, vinculados al permanente crecimiento y capacitación de los colaboradores, tales como bienestar, eficiencia, resiliencia y optimismo. Asimismo, "se ha encontrado que el liderazgo auténtico predice la conducta de ciudadanía organizacional, el

[111] Conger, J. (1991). *El líder carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos.* Bogotá: McGraw-Hill.

[112] Bass, B. (1985). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas.* Nueva York: Prensa Libre.

[113] Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo, 32*(1), 38-47.

[114] Ibídem.

[115] Avolio, B., Walumbwa, F. y Weber, T. (2009). Liderazgo: teorías actuales, investigación y direcciones futuras. *Revisión anual de psicología, 60*, 421-449.

compromiso, la satisfacción con el supervisor y el rendimiento" (Avolio y Luthans, 2006, p. 138) [116].

Dentro de este marco, ha de considerarse al liderazgo complejo, este enfoque surge tras considerar que los modelos de liderazgo tradicionales no reflejan el carácter dinámico, multinivel y contextual del mismo, por lo tanto, bajo su concepción, se aplicará la teoría de la complejidad al proceso del liderazgo. Como lo hacen notar, Uhl y Marion (2008) [117] al acentuar que:

"En lugar de dar características o relaciones limitadas (atributos del líder, la relación líder con subordinados o con el grupo), el liderazgo se concibe como un sistema adaptativo y complejo de agentes dinámicos e imprevisibles que interactúan en redes complejas de retroalimentación, [por lo tanto], no es el acto de uno o varios individuos lo que interesa investigar para entender el liderazgo, sino la interacción de numerosas fuerzas que actúan en un contexto particular" (p. 303).

Paralelamente, se encuentra el liderazgo compartido, el cual de acuerdo a lo expresado por (Gil et al., 2011) [118] "también [siendo] denominado distribuido, colectivo o de iguales, adquiere mayor relevancia en tanto se diluye la jerarquía en el trabajo en equipo, siendo sus integrantes quienes realizan las actividades de liderazgo de forma simultánea o secuencial" (p. 42). Por tanto, este tipo de liderazgo constituye "el proceso dinámico e interactivo entre los miembros de un equipo cuyo objetivo es dirigirse unos a otros para lograr las metas del equipo, de la organización o de ambos" (Pearce y Conger, 2003, p.1) [119].

Finalmente, es prudente advertir, que el liderazgo compartido, constituye un elemento Clave en el marco de la dinámica de trabajo dentro de las organizaciones contemporáneas, siendo que se vincula directamente a los equipos autogestionados y empoderados, como verdaderos sustitutos de liderazgo tradicional, también conocido como jerárquico o vertical, donde conforme a una posición jerárquica, se le atribuye al líder autoridad formal.

CAPITULO III. EL LIDERAZGO CREATIVO:

[116] Avolio, B. y Luthans, F. (2006). *El líder de alto impacto: los momentos importan para acelarar el liderazgo autentico.* Nueva York: McGraw-Hill.

[117] Uhl, M. y Marion, R. (2008). *Complejidad y liderazgo.* Charlotte: Era de la información.

[118] Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo, 32*(1), 38-47.

[119] Pearce C. y Conger, J. (2003). Liderazgo compartido: Repensar los cómos y los porqués del liderazgo. Thousand Oaks: Sabio.

La temática, que corresponde abarcar en este capítulo, está relacionada con la creatividad como factor fundamental para el crecimiento y avance de las organizaciones empresariales, en medio del entorno vertiginosamente cambiante de nuestros días. En atención a lo cual, Alles (2007)[120] sostiene que "el cambio constituye un proceso que no se detiene, por lo cual, las organizaciones deben innovar en forma constante y –de algún modo– sentirse incómodas cuando 'no cambian'" (pp. 100-101).

Ahora bien, en el mismo orden de cosas, Vázquez (2015)[121] plantea que "la creatividad es considerada un factor influyente en el éxito de las organizaciones del siglo XXI, [necesaria] para afrontar las exigencias de cambio que se suceden continuamente en el entorno económico y social en el que actúan" (p. i). Como si fuera poco, ya para 1974, el autor Aznar, presentó la siguiente definición de creatividad:

"Se trata de la aptitud para producir soluciones nuevas sin utilizar un proceso lógico. La creatividad constituye un elemento esencial para hacer posible el proceso creativo, representando este último, la habilidad del pensamiento que combina distintos procesos cognitivos hasta alcanzar una idea" (p. 20)

Siguiendo estos planteamientos, es posible inferir, que la creatividad empresarial tiene relación directa con el cambio, la innovación y la improvisación, elementos que deben ser impulsados por cualquier líder que pretenda gestionar desde tal perspectiva creativa. En atención a lo cual, Klemm (2011[122], citado en Vázquez, 2015[123]), destaca algunas acciones que pueden ser implementadas por los líderes creativos dentro de las organizaciones empresariales en las que hacen vida:

"[1] Crear un ambiente adecuado para que se desarrolle la creatividad. [2] Crear expectativas de creatividad y conseguir que los seguidores se vean capaces de alcanzar el objetivo. [3] Poner a prueba a los subordinados. [4] Crear un sistema que premie la creatividad. [5] Involucrar y motivar a los subordinados con la tarea. [6] Dar libertad y autonomía para el desarrollo de la creatividad. [7] Implantar un sistema de control y ayuda a los subordinados". (p. 35)

[120]Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional: Cómo lograr un cambio culturala través de Gestión por Competencias.* Buenos Aires: Granica.

[121]Vázquez, A. (2015). Relación entre la creatividad y el liderazgo en la organización del siglo XXI. *Trabajo Final de Grado*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

[122]Klemm, W. (2011). Liderazgo: creatividad e innovación. *Poder Aéreo y Espacial. Diario en Español*(23), 49-65.

[123]Vázquez, A. (2015). Relación entre la creatividad y el liderazgo en la organización del siglo XXI. *Trabajo Final de Grado*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Todo esto parece confirmar, que para que un líder pueda ser considerado creativo, deberá contar entonces, con un cúmulo de cualidades que le harán merecedor de tal adjetivo. Por lo tanto, algunas de estas particularidades se orientan a la necesidad de ser promotor de ideas que impulsen la rápida evolución de su equipo de trabajo, y en paralelo, de la organización empresarial, de la que forma parte. Argumentación que resulta respalda por Gil y otros (2011)[124], al sostener:

"Las distintas situaciones en las que intervienen los líderes dan prioridad a la capacidad de respuesta rápida y eficiente, al acercamiento a las personas que forman el grupo de trabajo, a la posibilidad de delegar la toma de decisiones y a buscar la improvisación, dejando a un lado el trabajo rutinario". (p. 33)

De modo que, un líder creativo no debe estancar ni limitar el crecimiento propio, ni el de sus seguidores; por el contrario, debe escuchar, evaluar, analizar y respetar las ideas de sus colaboradores; y conservar en todo momento, una visión innovadora, ya que, innovar es el fin último de la creatividad en sí. Conviniendo enfatizar en este punto, que, "gracias a su experiencia y a sus cualidades ampliamente desarrolladas, los líderes tienen una capacidad real de estimular la creatividad en los miembros de la organización" (Vázquez, 2015, p. 27)[125].

En el mismo orden de cosas, de acuerdo a lo manifestado por Labelle y Reyes (2022)[126], el liderazgo creativo hace referencia a "la capacidad de un equipo de gestión para resolver problemas de naturaleza emprendedora, a través de una toma de decisiones eficaz y eficiente, respaldada en cuatro dimensiones básicas, que son: mejoramiento, antecedentes, creatividad y contexto del liderazgo directivo" (p. 1).

Por lo tanto, ha de considerarse, que el proceso de aprendizaje de la creatividad en el marco del liderazgo que hace vida dentro de la organización representa el eje central de dicho modelo empresarial, con base en las dimensiones físicas, cognitivas, emocionales y transformacionales; sostenido por los polos de aprendizaje y flexibilidad, y contundentemente vinculado al entorno, resultando influenciado por la familia, la comunidad y las instituciones (Labelle, 2002)[127].

---

[124]Gil, F., Alcover, C., Rico, R., y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles de Psicólogo, 32*, 38-47.

[125]Vázquez, A. (2015). Relación entre la creatividad y el liderazgo en la organización del siglo XXI. *Trabajo Final de Grado*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

[126]Labelle, S. y Reyes, O. (2022). Liderazgo creativo en los gerentes empresariales. *Interacción Digital Universidad Virtual del Estado de Guanajuato., 4*(9), 1-11.

[127]Labelle, S. (2022). Proceso de Aprendizaje de la Creatividad en el Líder Organizacional. *Tesis Doctoral*. Montreal: Universidad de Montreal.

En este contexto, un líder creativo es flexible, lo que le hace resistente al cambio, innovador y un motivador por excelencia, asumiendo e implementado ideas innovadoras, diferentes y controversiales, que, junto a sus seguidores, le conducen a detectar de manera permanente aquellas oportunidades de mejora a las que hubiere lugar, en un ambiente ameno y desenfadado, tal como lo señala Amabile (1983)[128] , tras sostener que:

"En las últimas décadas, muchos expertos han venido afirmando, así como demostrando mediante diversos estudios y experimentos, que un liderazgo orientado especialmente a la creatividad es la respuesta adecuada para conducir, fomentar, desarrollar y reforzar la creatividad de los seguidores" (p. 361)

Conviniendo enfatizar en este sentido, que otro de los atributos resaltantes de un líder creativo es la resiliencia, siendo que conforme a lo manifestado por García (2010) [129], el liderazgo, debe estar en capacidad de responder eficientemente a los elevados niveles de complejidad e incertidumbre, que los constantes cambios del entorno empresarial provocan en nuestros días, facilitando de esta manera, que los diferentes grupos de interés de la organización se adapten adecuadamente. Argumentación que resulta respaldada por Ferrer y Caridad (2017) [130], al sostener que al tratarse de liderazgo resiliente "es el líder el que tiene el propósito de contribuir con el crecimiento tanto personal como social de los grupos humanos" (p. 87).

Llegado a este punto, conviene advertir que desde la perspectiva de Meneghel, Salanova y Martínez (2013) [131] la resiliencia constituye un elemento clave orientada a favorecer la adaptación y el bienestar de las personas, siendo que tales individuos, actúan generando emociones positivas con el fin de hacerle frente a las situaciones estresantes que pueden generarse en sus diferentes entornos.

Con lo cual, en base a las consideraciones anteriores se puede inferir, que las personas resilientes, tienen la capacidad de sobreponerse a las adversidades, desde una perspectiva optimista y flexible, valiéndose de tales condiciones adversas para potenciar su crecimiento desde perspectivas diversas y desarrollar su potencial al máximo. Afirmación que se

[128] Amabile, T. (1983). Psicología social de la creatividad: un componente conceptual. Revista de Personalidad y Psicología Social, 24, 357-377.

[129] García, M. (2010). Aprender a Liderar. Barcelona: Paidós.

[130] Ferrer, S. y Caridad, E. (2017). Liderazgo resiliente y calidad de vida desde la orientación: una revisión analítica. Orientación y Sociedad, 17, 85-94.

[131] Meneghel I., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). El camino de la resiliencia. Revista de Psicología, 31(2), 13-24.

complementa con lo manifestado por la Asociación Americana de Psicología (2009[132], citada en Meneghel et al., 2013) [133] al conceptualizar a la resiliencia como:

"El proceso de adaptación exitosa frente a la adversidad, el trauma, la tragedia, las amenazas o las fuentes significativas de estrés, tales como problemas familiares, o en las relaciones interpersonales, graves problemas de salud, así como situaciones de estrés a nivel laboral o financiero". (p. 14)

Antes que nada, a los efectos del presente estudio, se asume a la resiliencia, como la capacidad que poseen las organizaciones, sus diferentes grupos de interés, y sus líderes, para gestionar adecuadamente cambios, rupturas y circunstancias imprevistas y/o adversas, de naturaleza interna y externa, pudiendo garantizar una rápida adaptación a los mismos, enfrentándolos de manera positiva y usándolos a su favor. Como lo hace notar, Ferrer y Caridad (2017) [134] al agregar que:

"Puede considerarse que los líderes resilientes logran mantener el equilibrio ante situaciones difíciles, afrontan, manejan los eventos positivos y negativos de la vida y de las organizaciones, persisten en presencia de los obstáculos aceptando las circunstancias que no pueden cambiar, poseen autoconfianza, autoestima, manejo de emociones, capacidad para imaginar y hacer imaginar a los demás" (pp. 87-88)

Después de lo cual se tiene, que definitivamente, un líder creativo, es flexible, resiliente y se basa en la máxima del proceso de inteligencia emocional, respecto a la gestión de sus colaborares y seguidores, resultando pertinente enfatizar que de acuerdo a lo manifestado por Llovet (2021[135], citado en Beresovsky, 2021) [136] "Hoy, las dos competencias más importantes son la resiliencia y la adaptación a los entornos cambiantes" (párr. 22). Esto se debe, a que el tránsito por la enfermedad pandémica Covid-19 dentro de las organizaciones, ocasionó elevados niveles de desgaste emocional en los colaboradores y otros grupos de interés empresariales, por

[132] Asociación Americana de Psicología. (2009). *Resiliencia*. Obtenido de Diccionario de Psicología de la APA: https://www.apa.org/topics/resilience.

[133] Meneghel I., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). El camino de la resiliencia. Revista de Psicología, 31(2), 13-24.

[134] Ferrer, S. y Caridad, E. (2017). Liderazgo resiliente y calidad de vida desde la orientación: una revisión analítica. Orientación y Sociedad, 17, 85-94.

[135] Llovet, H. (12 de Mayo de 2021). Cofundador de la pyme Nawaiam. *Cómo contener a los empleados en pandemia sin perder productividad*. (A. Beresovsky, Entrevistador).

[136] Beresovsky, A. (2021). *Cómo contener a los empleados en pandemia sin perder productividad*. Obtenido de El Cronista Argentina: https://www.cronista.com/pyme/herramientas/como-contener-a-los-empleados-en-pandemia/.

lo cual la contención emocional fue un elemento clave, en medio de un escenario marcado por la incertidumbre, la frustración, y la angustia.

En pos de describir a la inteligencia emocional, acudimos al artículo desarrollado por Salovey y Mayer, (1990)[137] que lo definieron como:

“la habilidad para controlar los sentimientos y emociones en uno mismo y en otros, discriminar entre ellos y usar esta información para guiar las acciones y el pensamiento de uno” (párr. 3).

En este contexto, se tiene que, por una parte, y en el marco de la gestión estratégica de los equipos de trabajos y colaboradores en tiempos de crisis, las grandes organizaciones desarrollaron programas de acompañamiento, contención y múltiples beneficios para asistir adecuadamente a los trabajadores en medio de la particular coyuntura (Beresovsky 2021) [138].

Sea, a modo de ejemplo, los casos de tres grandes organizaciones nacionales, que destacan al liderazgo creativo como pilar de su gestión exitosa en el marco de la crisis por la enfermedad pandémica, Covid-19. Al respecto, en primera instancia, Pastori (2022)[139], CCO de Flybondi, destaca lo siguiente:

“El liderazgo es clave, esencial. Y la pandemia nos dejó muchos aprendizajes. Entendimos que el liderazgo es 360 grados. Sin liderazgo no hubiésemos pasado una de las etapas desafiantes que pasó el turismo, con los aviones por muchos meses en tierra. Y sin liderazgo no hubiéramos pasado de una etapa de supervivencia a una etapa de crecimiento”. (párr. 9).

En el mismo orden de cosas, como segundo caso exitoso, Grobocopatel (2022) [140], CEO de Resiliencia SGR y Presidenta de Fundación FLOR, resalta los componentes de creatividad, resiliencia e inteligencia emocional, que deben estar contenidos en los estilos de liderazgo que gestionan en medio de las crisis:

[137] http://webprueba2.quned.es/archivos_publicos/webex_actividades/5413/inteligenciaemocionaldefinicionevaluacionyaplicaciones.pdf

[138] Beresovsky, A. (2021). Cómo contener a los empleados en pandemia sin perder productividad. Obtenido de El Cronista Argentina: https://www.cronista.com/pyme/herramientas/como-contener-a-los-empleados-en-pandemia/.

[139] Pastori, F. (04 de Octubre de 2022). CCO de Flybondi. *Liderar en el escenario actual es complejo, dinámico y muy desafiante*. (Ámbito Debate, Entrevistador).

[140] Grobocopatel, A. (04 de Octubre de 2022). CEO de Resilencia SGR y Presidenta de Fundación FLOR. *Liderar en el escenario actual es complejo, dinámico y muy desafiante*. (Ámbito Debate, Entrevistador).

"Queremos liderazgos responsables, que cuiden las personas, el ambiente. Que motiven, que sean empáticos y se pongan en lugar de las personas. Frente a las dificultades, tratar de ponerse en el lugar de otro. Son liderazgos facilitadores, acompañan y cuidan. Piensan positivamente. Es lo que tratamos de preservar, que piensen en grande pero que sepan que se hacen paso a paso". (párr. 11).

Dentro de la misma línea, se presenta a continuación, el tercer caso exitoso correspondientes a las grandes corporaciones argentinas, donde Parquet (2022) [141], CEO y Founder de CIMC Delfin Group, sostiene respecto al liderazgo en tiempos de crisis:

"En este escenario desafiante, el rol del líder es fundamental. Siempre digo que hay que ir más rápido, más alto y más fuerte. No te podés cansar, ni estresar. El secreto es que cuando hay problemas, lo que hay que hacer es trabajar más. Estar firme ante todo desafío que se presente e ir avanzando pese a todo. Nosotros, pese a las crisis, siempre tuvimos trabajo porque simplemente seguimos trabajando" (párr. 8)

Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas, también tomaron acciones al respecto, acompañando y escuchando a los colaboradores, permaneciendo al servicio de los grupos de interés organizacionales, robusteciendo la dimensión eminentemente humana del liderazgo, y fomentando la capacitación permanente (Figuereido, 2021) [142], mismas que contribuyeron a mitigar la montaña rusa emocional transitada por los colaboradores en medio de la pandemia, y además, corroboraron, que "un líder que no está al servicio de su gente es un líder que no sirve" (Stalman, 2021) [143].

A todo esto, un caso de éxito respecto a la aplicación del liderazgo creativo en las Pymes, lo constituye la Asociación de Directores Asociados [Adiras], en atención a lo cual, Rodríguez (2021) [144], facilitador de grupos, resalta:

"La adaptabilidad es fundamental para las pequeñas compañías, debido a eso, todo el personal debe estar dispuesto, motivado y capacitado para el cambio. Producto del Covid, la gente está

[141] Parquet, R. (4 de Octubre de 2022). CEO y Founder de CIMC Delfin Group. *Liderar en el escenario actual es complejo, dinámico y muy desafiante*. (Ámbito Debate, Entrevistador).

[142] Figueiredo, R. (12 de Mayo de 2021). Profesor del IAE Business School, Universidad Austral. *Cómo contener a los empleados en pandemia sin perder productividad*. (A. Beresovsky, Entrevistador).

[143] Stalman, A. (12 de Mayo de 2021). CEO de Totem Branding. *Cómo contener a los empleados en pandemia sin perder productividad*. (A. Beresovsky, Entrevistador).

[144] Rodríguez, G. (18 de Junio de 2021). Facilitador de grupos de Asociación de Directores Asociados (Adiras). *Mundo pyme. Cambio y adaptación, las claves para sobrellevar las crisis*. (Y. Mazzia, Entrevistador).

mucho más sensible. El empresario pyme está muy cerca de sus trabajadores. Ese tipo de liderazgo fue creciendo con la pandemia". (párr. 16)

Análogamente, puede vislumbrase, que un líder creativo, debe ser inteligente, emocionalmente hablando, especialmente, en medio de circunstancias, donde es imperante transmitir seguridad y tranquilidad a los trabajadores, tal como lo señala Melamed (2021) [145]:

"Mi opinión es que las mejores herramientas no tienen costo. Porque son escuchar y acompañar a la gente, así como dar la señal de que se está de su lado. A diferencia del esfuerzo económico que implicarían instrumentos más onerosos, […] estas prácticas, [además de ser] más accesibles, tienen un costo emocional. (párr. 4).

CONCLUSIONES:

Las conclusiones que se emiten a continuación tienen como finalidad manifestar algunas consideraciones del investigador de acuerdo a la experiencia obtenida tras la realización del proyecto. Los resultados obtenidos son el resultado del esfuerzo metodológico y analítico sustentado en teorías administrativas, comunicacionales y gerenciales, permitiendo consecuentemente la generación de aportes y recomendaciones.

Líder, un término normalmente confundido con jefatura o autoridad, pero nada más lejos de la realidad. Un líder es una persona con la capacidad de dirigir o guiar a un equipo para lograr un cometido. Existen muchos tipos de líderes, sociales, políticos, familiares, sin embargo, en el presente estudio se aborda el liderazgo con estricta vinculación a la pata organizativa y empresarial.

A primera vista, un líder corporativo debe enfocar su esfuerzo en lograr que sus colaboradores y/o seguidores, puedan contribuir a cabalidad con el logro de los objetivos y metas organizacionales, generalmente con un plus sobre sus respectivas acciones, mismo que generalmente, es aportado por la impronta creativa que forma parte de su gestión.

Entonces, tales lideres creativos se valen de herramientas como la innovación, el cambio y la improvisación a los efectos de generar un gran impulso no sólo dentro la organización empresarial en la que hace vida, sino dentro del tejido empresarial al que pertenecen.

[145] Melamed, A. (12 de Mayo de 2021). Director General de Humanize Consulting. *Cómo contener a los empleados en pandemia sin perder productividad*. (A. Beresovsky, Entrevistador).

Resultando conveniente enfatizar en este punto, que la mayor parte de las veces, la creatividad es la base de todo éxito, y un buen líder debe tenerlo siempre presente.

Análogamente, se tiene que un verdadero líder creativo, fomenta la creatividad a manos llenas, respecto a la gestión de los colaboradores y demás grupos de interés organizacionales, por lo cual, este estilo de liderazgo difiere de la corriente clásica, y se orienta hacia un enfoque mucho más dinámico, actualizado y disruptivo.

Como si fuera poco, el liderazgo creativo tiene la capacidad de gestionar la actividad laboral de manera persuasiva, de esta forma, dicha corriente, amparada en las habilidades blandas de comunicación, empatía, trabajo en equipo, creatividad, resiliencia e inteligencia emocional, puede influenciar positivamente al equipo de trabajo, a los efectos de alcanzar de forma estratégica los objetivos y metas de la organización.

Es decir, un líder creativo contribuye a fomentar las habilidades blandas de los colaboradores corporativos, resolver problemáticas complejas, e instaurar los procesos de innovación corporativa, con lo cual, los diferentes grupos de interés desarrollan mayores niveles de motivación, productividad y compromiso.

Se debe agregar, que la gestión de un líder también puede ser medida por su capacidad de enfrentar momentos de máximo estrés, tales como: crisis, o situaciones inesperadas, coyunturales, y/o sin precedentes. En este sentido, un líder en medio de la crisis debe ser capaz de reversar los procesos de incertidumbre y transmitir tranquilidad a sus colaboradores y seguidores, de esta manera se mantendrá el compromiso, y cada uno de ellos podrá avocarse diligentemente al desarrollo de sus funciones, que contribuirán finalmente, al bienestar de la organización, que es sinónimo de bienestar colectivo.

Al mismo tiempo, la principal cualidad que presenta un líder en medio de crisis es la resiliencia. Un líder resiliente tiene la condición de poder enfrentar situaciones complejas y estresantes, con serenidad y fortaleza, y hacer de esa situación adversa, una reproducción de oportunidades que le permitan salir adelante en medio del caos.

En este sentido, la resiliencia ofrece el líder la oportunidad de ver más allá de su zona de confort, le brinda el espacio para la generación de posibles soluciones con base en lo complejo de la adversidad a la que haga frente, permitiendo que las mismas sean la inspiración para su propia solución, convirtiendo una situación caótica en una ventaja que servirá de impulso para concepción de ideas creativas con el fin último de solventar la situación desfavorable que se esté viviendo en ese momento.

Además, si el líder tiene plena confianza en sí mismo y está seguro de lo que hace, transmitirá esa confianza y esa seguridad a sus colaboradores y/o seguidores, y el resultado será el cumplimiento de las tareas asignadas, de manera eficaz y eficiente.

Algo parecido ocurre con los líderes que se caracterizan por tener un alto nivel de inteligencia emocional. En los últimos años se ha venido estudiando cómo influyen las emociones o inteligencia emocional en el proceso de liderazgo, ya que se presume que debe tener cierto grado de influencia en las personas que fungen de líderes. Estos estudios revelan que efectivamente una buena gestión no depende únicamente de la experiencia o del conocimiento técnico que pueda tener el líder, sino que éste debe estar en condiciones de manejar sus emociones y las de sus seguidores.

Antes que nada, un equipo de trabajo donde el líder carece de empatía y/o carisma corre el riesgo de no avanzar con efectividad hacia el logro de metas y objetivos corporativos, debido a la falta de motivación. Como se sabe, en base a los aportes de diversos estudios, es necesario que el capital humano en pleno se encuentre permanentemente motivado, y la función del liderazgo tiene un papel protagónico en este escenario.

Después de lo cual, la inteligencia emocional proporciona al líder la cualidad de poder enfrentar todo tipo de aprietos, todo tipo de situaciones imprevistas, tomar decisiones inesperadas, dirigir y guiar a un personal en medio del caos, generar ideas innovadoras, y por supuesto, lograr y superar todas las metas fijadas al inicio de su gestión.

Con todo y lo anterior, es indudable que un verdadero líder corporativo y organizacional debe contar con los factores determinantes de la creatividad, la capacidad de enfrentar situaciones de crisis, y poseer, además, un elevado nivel de inteligencia emocional, a los efectos de conducir a toda la plantilla corporativa, y grupo de seguidores al terreno seguro de la confianza.

Por último, liderar en tiempos de crisis requiere empatía, creatividad, uso de habilidades blandas e inteligencia emocional, resultando pertinente destacar, que la posición asumida por el liderazgo frente a situaciones caóticas y coyunturales, en términos de eficacia y eficiencia dentro los predios organizacionales, será determinante para toda la estructura de la compañía.

BIBLIOGRAFIA:

LIBROS:

- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación (5° ed.). México: McGraw-Hill.

- Mansilla, D. (1996). Gestión organizacional: elementos para su estudio. México: Universidad Iberoamericana.
- Alles, M. (2008). Comportamiento organizacional. Buenos Aires: Granica.
- Christensen, L. (2006). Metodología Experimental. Boston: Allyn and Bacon.
- Guizar, R. (1998). Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. (2000). Investigación del comportamiento técnicas y metodología. México: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1988). Teoría de campo en las ciencias sociales: Artículos teóricos. Madrid: Paidós Ibérica.
- Quintana, A. (2008). Planteamiento del problema de investigación: Errores de la lectura superficial de libros de texto de metodología. Revista de Investigación en Psicología, 239-253.
- Aponte, A y Ramírez, L. (2020). Las pandemias y sus repercusiones en el mundo. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. Caracas: Episteme.
- Bavaresco, A. (2006). Proceso metodológico en la investigación: Cómo hacer un diseño de investigación (6° ed.). Maracaibo: Imprenta Internacional.
- Pedraza, S. y Bohórquez, M. (2020). Pandemia: Una mirada a la historia. Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia.
- Pellitero, A. (2021). Líderes empresariales en tiempos de crisis. La distribución comercial ante un nuevo reto. Trabajo final de grado. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. Bogotá: Panamericana
- Zorrilla, A. (1993). Introducción a la metodología de la Investigación. México: Aguilar León y Cal Editores.
- Ávila, A. (30 de octubre de 2020). La pandemia puso a prueba el liderazgo de los jefes en el trabajo: Los empleados ponderan la escucha activa. (Diario La Gaceta, Entrevistador).
- Bottasso, O. (2020). La pandemia COVID-19. Sus rasgos más distintivos. Abordajes disciplinares sobre el Covid-19, 6-12. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.
- Carbonetti, A. (2010). Historia de una epidemia olvidada: La pandemia de gripe española en la Argentina, 1918-1919. Desacatos (32), 159-174.
- Debbag, R. (2021). La vacunación frente a las variantes más contagiosas del COVID: cómo es la situación en la Argentina (V. Chavez, Entrevistador).
- Koontz, H y Weihrich, H. (2013). Elementos de Administración: Un enfoque internacional de innovación. México: McGraw-Hill.

- MacCann, C. y Roberts, R. (2008). Nuevos paradigmas para evaluar la inteligencia emocional: Teoría y datos. Emoción, 8(4), 540-551.
- Noguera, F. (2017). La inteligencia emocional y el comportamiento creativo e innovador de los empleados del sector terciario en las pymes de España. Tesis Doctoral. Murcia: Universidad Católica de Murcia. Pág. 112.
- Pons, F. y Ramos, L. (2013). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RRHH sobre el clima organizacional de Innovación. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones, 28(2), 81-98.
- Shahhosseini, M., Silong, A., Ismaill, I. y Uli, J. (2012). El papel de la inteligencia emocional sobre el desempeño laboral. Revista Internacional de Negocios y Ciencias Sociales 3(21), 241-246.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hil.
- Amaya, J. (2017). El liderazgo y su evolución: una revisión de sus principales teorías, enfoques y modelos desde el siglo XX hasta la actualidad. Ensayo de Grado. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Balestrini, M. (2002). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas: Consultores Asociados.
- Barreto, A. (2012). El progreso de la estadística y su utilidad en la evaluación del desarrollo. Papeles de Población, 18(73), 1-31.
- Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la organización y técnica comercial. México: Mc Graw-Hill.
- Daft, R. (2006). La Experiencia del Liderazgo. México: CENGAGE Learning
- Finol, T. y Nava, H. (1996). Procesos y Productos en la Investigación Documental. Maracaibo: Ediluz.
- Giraldo, D. y Navarro, J. (2014). Liderazgo: Desarrollo del concepto, evolución y tendencias. Estudio Monográfico. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Instituto Europeo de Posgrado. (2022). Características de un Líder. Obtenido de ¿Qué características debe tener un buen líder?
- Maxwell, J. (2007). Las 21 leyes irrefutables del Liderazgo. Tennessee: Grupo Nelson.
- Ortega, W., Cuascota, A., Pilataxi, J. y Gualotuña, A. (2018). Liderazgo y productividad de pequeñas y medianas empresas en la provincia de Pichincha-Ecuador. Uniandes Episteme: Revista de Ciencia, Tecnología e Innovación, 5(1), 54-65.
- Piqueras, C. (2016). Liderazgo. En C. Piqueras, Manual para Líderes de Equipos. Excélitas Global.

- Torres, D. (2013). El líder y el liderazgo: reflexiones. Revista Interamericana de Bibliotecología, 78.
- Weber, M. (1992). La ciencia como profesión. Madrid: Espasa.
- Martínez, G. (2021). Relación entre inteligencia emocional y liderazgo en docentes de una universidad privada en Lima Metropolitana. Tesis de Grado. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia. P. 16
- Hazy, J., Goldstein, J. y Lichtenstein, B. (2007). Teoría del liderazgo. Nuevas Perspectivas de la Complejidad en las Ciencias Sociales. Mansfield: ISCE.
- Amaya, J. (2017). El liderazgo y su evolución: una revisión de sus principales teorías, enfoques y modelos desde el siglo XX hasta la actualidad. Ensayo de Grado. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Santangelo, A. (2018). Liderazgo, Motivación y Eficiencia. Serie Documentos de Trabajo. Córdoba: Universidad del Cema.
- Saavedra, J., Sanabria, M. y Smida, A. (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al Liderazgo. Innovar Journal, 23(50), 17-33.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). Liderazgo transformacional y organizacional. Revista Internacional de Administración Pública, 17, 541-554.
- Fernández, M. (2019). Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral. Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de Magister en Administración. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Hernández, J. (2013). El liderazgo organizacional: una aproximación desde la perspectiva etológica. Bogotá: Universidad de Rosario.
- .
- Labelle, S. y Reyes, O. (2022). Liderazgo creativo en los gerentes empresariales. Interacción Digital Universidad Virtual del Estado de Guanajuato., 4(9), 1-11.
- Labelle, S. (2022). Proceso de Aprendizaje de la Creatividad en el Líder Organizacional. Tesis Doctoral. Montreal: Universidad de Montreal.
- Salas, A. (2013). Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo. Tesis Doctoral. Valencia: Universidad de Valencia.
- Avenecer, Y. (2015). Liderazgo y Motivación. Tesis de Grado. Quezaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Conger, J. (1991). El líder carismático: un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos. Bogotá: McGraw-Hill.
- Bass, B. (1985). Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas. Nueva York: Prensa Libre.

- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, 32(1), 38-47.
- Avolio, B., Walumbwa, F. y Weber, T. (2009). Liderazgo: teorías actuales, investigación y direcciones futuras. Revisión anual de psicología, 60, 421-449.
- Avolio, B. y Luthans, F. (2006). El líder de alto impacto: los momentos importan para acelarar el liderazgo autentico. Nueva York: McGraw-Hill.
- Uhl, M. y Marion, R. (2008). Complejidad y liderazgo. Charlotte: Era de la información.
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R. y Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. Papeles del Psicólogo, 32(1), 38-47.
- Pearce C. y Conger, J. (2003). Liderazgo compartido: Repensar los cómos y los porqués del liderazgo. Thousand Oaks: Sabio.
- García, M. (2010). Aprender a Liderar. Barcelona: Paidós.
- Ferrer, S. y Caridad, E. (2017). Liderazgo resiliente y calidad de vida desde la orientación: una revisión analítica. Orientación y Sociedad, 17, 85-94.
- Meneghel I., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). El camino de la resiliencia. Revista de Psicología, 31(2), 13-24.
- Meneghel I., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). El camino de la resiliencia. Revista de Psicología, 31(2), 13-24.
- Ferrer, S. y Caridad, E. (2017). Liderazgo resiliente y calidad de vida desde la orientación: una revisión analítica. Orientación y Sociedad, 17, 85-94.
- Llovet, H. (12 de Mayo de 2021). Cofundador de la pyme Nawaiam. Cómo contener a los empleados en pandemia sin perder productividad. (A. Beresovsky, Entrevistador).

ACCESOS ONLINE:

- Adlercreutz, A. (2020). Universidad Argentina de la Empresa. Obtenido de El liderazgo en tiempos del coronavirus: https://www.uade.edu.ar/noticias/el-liderazgo-en-tiempos-del-coronavirus/ [Consulta: 10 de junio de 2022]
- Chavez, V. (2022). La vacunación frente a las variantes más contagiosas del COVID: cómo es la situación en la Argentina. Obtenido de Infobae: https://www.infobae.com/salud/2022/07/07/la-vacunacion-frente-a-las-variantes-mas-contagiosas-del-covid-como-es-la-situacion-en-la-argentina/ [Consulta: 11 de julio de 2022]
- García, M. (2015). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías. Entramado, 11(1), 60-79. http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a05.pdf [Consulta: 17 de junio de 2022]

- Zappe, A. (2020). ¿Cómo ejercer el liderazgo en tiempos de coronavirus? Obtenido de Business Trend: http://www.businesstrend.com.ar/como-ejercer-el-liderazgo-en-tiempos-de-coronavirus/ [Consulta: 17 de junio de 2022]
- Narduzzi, M. (2020). La pandemia requiere de un nuevo tipo de liderazgo. Obtenido de Canal Ar: https://www.canal-ar.com.ar/28733-La-pandemia-requiere-de-un-nuevo-tipo-de-liderazgo.html [Consulta: 20 de junio de 2022]
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Liderazgo empresarial durante la crisis de la COVID-19. Obtenido de OIT: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_766963.pdf [Consulta 25 de junio de 2022]
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Manejo clínico de la COVID-19: Orientaciones provisionales.OMS: https://www.who.int/es/news-room/feature-stories/detail/who-manifesto-for-a-healthy-recovery-from-covid-19 [Consulta 20 de junio de 2022]
- Comunidad RH. (2020). El Liderazgo en Tiempos de Coronavirus. Obtenido de Comunidad RH: https://www.comunidad-rh.com/2020/03/15/el-liderazgo-en-tiempos-de-coronavirus/ [Consulta 27 de julio de 2022]
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2019). Tendencias Globales de Capital Humano 2019. Dirigir la empresa social: Redefinir con enfoque en el humano. Obtenido de Deloitte: https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2019.html. [Consulta 25 de julio de 2022]
- Fuentes, J. (2021). Liderazgo con inteligencia emocional, necesario para el trabajo remoto. Obtenido de Instituto de Investigación de Capgemini: https://www.capgemini.com/co-es/2021/11/liderazgo-con-inteligencia-emocional-necesario-para-el-trabajo-remoto/#:~:text=Con%20la%20cuarentena%20impuesta%20a,de%20inteligencia%20emocional%20(IE) [Consulta 29 de julio de 2022]
- Instituto de Investigación de Capgemini. (2019). Inteligencia emocional: el conjunto de habilidades esenciales para la era de la IA. Obtenido de Capgemin: https://www.capgemini.com/insights/research-library/emotional-intelligence/ [Consulta 31 de julio de 2022]
- Losano, M. (2020). Liderazgo en tiempos de coronavirus. Obtenido de Revista Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA: https://archivo.consejo.org.ar/consejodigital/RC58/losano.html. [Consulta 31 de julio de 2022]
- Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud. (2001). Logística y gestión de suministros humanitarios en el sector salud. Obtenido de Google Books:

https://books.google.com.ar/books/about/Log%C3%ADstica_y_gesti%C3%B3n_de_suministros_hum.html?id=vdbBq8SVgVMC&redir_esc=y. [Consulta 2 de agosto de 2022]

- Renjen, P. (2020). COVID-19, el desafío de liderar en momentos de crisis: Claves para guiar a las organizaciones frente a la crisis del coronavirus. Obtenido de Deloitte Touche Tohmatsu Limited: https://www2.deloitte.com/global/en/insights/economy/covid-19/heart-of-resilient-leadership-responding-to-covid-19.html. [Consulta 29 de julio de 2022]
- Revet, S. (2020). ¿Puede la crisis de Covid-19 considerarse un desastre "natural"? Obtenido de SciencesPo Centro de Investigaciones Internacionales:https://www.sciencespo.fr/ceri/fr/content/puede-la-crisis-de-covid-19-considerarse-un-desastre-natural. [Consulta 01 de agosto de 2022]
- Cámara Argentina de Especialidades Medicinales. (2021). Otras pandemias que afectaron a la Argentina. Obtenido de CAEME: https://www.caeme.org.ar/otras-pandemias-que-afectaron-a-la-argentina/ [Consulta 01 de agosto de 2022]
- Estévez, D. (2022). Tras 5 semanas en alza, los casos de COVID cayeron casi un 20%: cuál es la situación en la Argentina. Obtenido de Infobae: https://www.infobae.com/salud/2022/08/07/tras-5-semanas-en-alza-los-casos-de-covid-cayeron-casi-un-20-cual-es-la-situacion-en-la-argentina/ [Consulta 01 de agosto de 2022]
- Gerlero, R. (2017). ¿En qué consiste el liderazgo creativo? Obtenido de Contagram: https://www.contagram.com/blog/en-que-consiste-el-liderazgo-creativo/ [Consulta 07 de agosto de 2022]
- Ministerio de Salud Argentina. (2022). Información epidemiológica Covid-19. Obtenido de Sala de Situación Coronavirus online - Ministerio de Salud de la Nación: https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19/sala-situacion [Consulta 07 de agosto de 2022]
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. (2020). Informe mundial sobre los delitos contra la vida silvestre y los bosques 2020 de la UNODC: la pandemia de COVID-19 ha demostrado que estos delitos no sólo amenazan el ambiente y la biodiversidad, sino también la salud humana. Obtenido de UNODC: https://www.unodc.org/mexicoandcentralamerica/es/webstories/2020/07_10_WLFC_UNODC.html [Consulta 10 de agosto de 2022]
- Ortiz, E. (2021). Los desastres naturales y el COVID-19 tienen características en común. Obtenido de Mongabay: Periodismo ambiental independiente en Latinoamérica: https://es.mongabay.com/2021/04/los-desastres-naturales-y-el-covid-19-tienen-caracteristicas-en-comun-opinion/ [Consulta 10 de agosto de 2022]
- Página 12. (2022). Coronavirus en Argentina: se registraron 42.227 nuevos casos y 71 muertes en la última semana. Obtenido de Redacción Página12:

https://www.pagina12.com.ar/447574-coronavirus-en-argentina-se-registraron-42-227-nuevos-casos- [Consulta 31 de agosto de 2022]

- Redacción APD. (2019). Inteligencia emocional en el liderazgo: el secreto para ser un buen líder. Obtenido de Noticias APD: https://www.apd.es/inteligencia-emocional-en-liderazgo/#:~:text=El%20liderazgo%20y%20la%20inteligencia,a%20ser%20un%20buen%20l%C3%ADder.&text=Se%20trata%20de%20la%20capacidad,profesionales%2C%20sino%20todo%20lo%20contrario. [Consulta 31 de agosto de 2022]
- Academia Crandi. (2022). Liderazgo empresarial: ¿Qué es y cuál es su importancia? Obtenido de https://academia.crandi.com/negocios-digitales/liderazgo-empresarial/ [Consulta 20 de octubre de 2022]
- Campo, W. (2022). Liderazgo Empresarial. Obtenido de El liderazgo empresarial y sus 10 características básicas: https://www.academia.edu/28218401/El_ liderazgo_empresarial_y_sus_10_características_básicas [Consulta 25 de octubre de 2022]
- CientífiKo. (2022). Liderazgo. Obtenido de ¿Qué es El liderazgo según John Maxwell?: https://www.cientifiko.com/liderazgo-segun-john-maxwell/ [Consulta 25 de octubre de 2022]
- CLARIN. (2016). Liderazgo Corporativo. Obtenido de Clarin.com: https://www.clarin. com/trabajo/liderazgo-liderazgo_femenino-trabajo-empresa-lider-jefe_0_rkDR ScFPme.html [Consulta 1 de noviembre de 2022]
- Colombo, D. (2020). El jefe 'porque lo digo yo', con pronóstico reservado gracias al home office. Obtenido de El Cronista: https://www.cronista.com/clase/trendy/ Nuevo-liderazgo-en-home-office-inteligencia-emocional-y-empatia-en-la-pand emia-20200723-0005.html [Consulta 1 de noviembre de 2022]
- Consultora Eslabón. (2022). ¿Cómo influye el buen liderazgo en una empresa? Obtenido de Eslabón: https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/23-como-influye-el-buen-liderazgo-en-una-empresa
- Khamlichi, M. (2022). Liderazgo. Obtenido de ¿Qué es El liderazgo según John Maxwell?: https://www.cientifiko.com/liderazgo-segun-john-maxwell/ [Consulta 5 de noviembre de 2022]
- Khamlichi, M. D. (2022). Líder Carismático. Obtenido de CIENTÍFIKO: https://www.cientifiko.com/author/mou-d-khamlichi/ [Consulta 11 de noviembre de 2022]
- Orellana, P. (2019). Liderazgo Corporativo. Obtenido de Econopedia.com: https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-liderazgo.html [Consulta 11 de noviembre de 2022]

- Universidad Internacional de Valencia. (2022). Tipos de Líder. Obtenido de ¿Cuáles son los tipos de líderes?: https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/cuales-son-los-tipos-de-lideres. [Consulta 16 de noviembre de 2022]
- Universidad Mexicana. (2018). Liderazgo. Obtenido de Liderazgo: factor clave para el éxito de las organizaciones: https://unimex.edu.mx/soyunimex/liderazgo-factor-clave-para-el-exito-de-las-organizaciones/#:~:text=Chiavenato%2C%20Idalberto%20(1993)%2C,uno%20o%20diversos%20objetivos%20específicos". [Consulta 20 de noviembre de 2022]
- Universidad Tecnológica del Perú. (2021). Características de un Líder. Obtenido de 5 características de un líder que promueve un liderazgo resiliente: https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/5-caracteristicas-de-un-lider-que-promueve-un-liderazgo-resiliente/ [Consulta 20 de noviembre de 2022]
- Vitaud, L. (2021). Aprendizaje del líder. Obtenido de Liderazgo: por qué fomentar la mentalidad de crecimiento: https://www.welcometothejungle.com/es/articles/liderazgo-growth-mindset[Consulta 7 de enero de 2023]
- García, A. (2020). Instituto Electoral de la Ciudad de México. Obtenido de Liderazgo Negativo y Relaciones Negativas de Trabajo: https://www.iecm.mx/wp-content/uploads/2020/11/DraAGS_Liderazgonegativorelacionesdetabajonegativas_05102020.pdf[Consulta 10 de enero de 2023]
- Asociación Americana de Psicología. (2009). Resiliencia. Obtenido de Diccionario de Psicología de la APA: https://www.apa.org/topics/resilience.[Consulta 8 de febrero de 2023]
- Beresovsky, A. (2021). Cómo contener a los empleados en pandemia sin perder productividad. Obtenido de El Cronista Argentina: https://www.cronista.com/pyme/herramientas/como-contener-a-los-empleados-en-pandemia/.[Consulta 8 de febrero de 2023]
- http://webprueba2.quned.es/archivos_publicos/webex_actividades/5413/inteligenciaemocionaldefinicionevaluacionyaplicaciones.pdf[Consultado 10 de febrero de 2023]
- Pastori, F. (04 de Octubre de 2022). CCO de Flybondi. Liderar en el escenario actual es complejo, dinámico y muy desafiante. (Ámbito Debate, Entrevistador). [Consultado 10 de febrero de 2023]
- Grobocopatel, A. (04 de Octubre de 2022). CEO de Resiliencia SGR y Presidenta de Fundación FLOR. Liderar en el escenario actual es complejo, dinámico y muy desafiante. (Ámbito Debate, Entrevistador). [Consultado 10 de febrero de 2023]

- Melamed, A. (12 de Mayo de 2021). Director General de Humanize Consulting. Cómo contener a los empleados en pandemia sin perder productividad. (A. Beresovsky, Entrevistador). [Consultado 10 de febrero de 2023]