

Revista de Estudios

RE^{WOLF}L

Avanzados en Liderazgo

REVISTA DE
ESTUDIOS
AVANZADOS
SOBRE LIDERAZGO

R.E.A.L

Año I
Nº 1



**Dirección Editorial:**

Dr. Fernando Grosso

**Consejo Editorial:**

Dr. Carlos Guastavino

Lic. Camila Mele

Lic. Marión Segad

**Comité Académico:**

Dr. Raúl Volker

Dr. Juan Carlos Gómez Fulao

Dr. Omar Quiroga

**Colaboradores:**

Lic. Enzo Espósito

Lic. Marcos Hermosid

Lic. Mayra Gimenez

Lic. Fiorella Crepaldi

Lic. Vanina La Bionda

**Columnistas:**

Dr. Martín Lorences

Ing. Arturo Calvente

Dr. Martín Olivari

**Diseño:**

DG. Mirian Faig



NOTA DEL EDITOR

A modo de presentación 03

01 - IDEAS

- Liderazgo: Una historia en permanente construcción 04
- Competencias para la formación de líderes 08
- El Liderazgo como una relación de inspiración 11

02 - SKILLS

- Superación personal 15
- Innovación 16
- Oratoria para Líderes 17

NORMAS EDITORIALES



A M O D O D E P R E S E N T A C I Ó N

EL EDITOR



Se ha dicho que el liderazgo es uno de los campos de las ciencias sociales más estudiados y tal vez menos comprendido...

Y creemos que esa sentencia representa una visión bastante aproximada a la realidad: Junto a una serie de viejos (pero en muchos ámbitos, aún vigentes) mitos y distorsiones, a la par de producciones de indudable calidad y rigor científico, acompañando la evidencia de un campo experimental de singular riqueza; el estudio de la problemática del liderazgo sigue siendo un terreno fértil que nos presenta un sinnúmero de interrogantes sin respuesta y desafíos a afrontar.

Probablemente, la inmensa posibilidad de enfoques que nos permite el abordaje de la cuestión y las derivaciones que cada uno de ellos presenta, es un componente esencial de este universo de alternativas.

Hablar de liderazgo, no es solamente hablar de la capacidad de influenciar sobre otros o construir espacios sostenibles en la conducción de grupos e instituciones. Desde nuestra mirada, liderazgo es mucho más...

El liderazgo como fenómeno social -pero también individual- involucra eso, pero mucho más: es servicio, es vocación transformadora, visión a largo plazo, desarrollo humano, por sobre todo un proyecto de vida que aúna la legítima expectativa de progreso personal que anida en la misma esencia humana, con un sentido cooperativo que derrama sobre los otros.

Desde esa multiplicidad de perspectivas se ha concebido el aporte que trata de generar esta publicación: un lugar de encuentro, de debate, de divulgación, pero también de generación de nuevas ideas que se encuentren sustentadas en el rigor científico y el estudio sistemático, que no rehúye de la praxis pero que busca sustentar la misma en un espacio disciplinar que trascienda la mera creencia.

Bienvenidas entonces todas las colaboraciones que puedan ser conducentes a la concreción de estos fines, en este espacio que desde ya se declara abierto a todas las ideas que concuerden con la filosofía enunciada.

Se ha dicho también que en mundo contemporáneo hacen falta más líderes genuinos (en todos los estratos y estamentos de la sociedad). Si adicionalmente, desde estas páginas se puede contribuir también a ello, doble será nuestra satisfacción en el recorrido emprendido.



Artículo:

LIDERAZGO: UNA HISTORIA EN PERMANENTE CONSTRUCCIÓN

Fernando Grosso (*)

S
A
E
D
I

El rumbo de las ideas en el estudio de la problemática del liderazgo ha evolucionado en forma permanente durante el último siglo, permitiendo superar muchos de los mitos tradicionales con los que se abordaba la materia.

No exentos de fascinación y seguramente con un marcado sesgo de curiosidad, desde los mismos orígenes de la civilización humana, hemos observado el accionar de aquellos a los que habitualmente llamamos líderes: personas que sin distinción de contexto social y más allá de las particularidades coyunturas históricas que han caracterizado su tiempo han sido capaces de demostrar en forma práctica su ascendencia sobre el conjunto del agregado social en que se insertaron, siendo capaces de guiar el comportamiento colectivo en direcciones comunes (independientemente del juicio moral que pudiera generarnos las condiciones en la que se manifestara dicho comportamiento).

Warren Bennis, uno de los principales pensadores influyentes en la temática durante las últimas décadas, nos advertía en alguna de sus primeras investigaciones, que la problemática del liderazgo probablemente fuera una de las más estudiadas y a la vez menos comprendida de las ciencias sociales.

A más de tres décadas de dicha afirmación, no podemos menos que coincidir con la mirada del autor, toda vez que el inmenso caudal de producción intelectual producido hasta la fecha, si bien ha aportado numerosos elementos de juicio sobre la temática que han servido para enriquecer el pensamiento de varias generaciones, se mantienen aún sin respuesta muchos interrogantes indispensables para la disciplina.

Entre ellos tal vez merezcan destacarse dos cuestiones que reúnen la atención de los principales especialistas contemporáneos: la inexistencia hasta

el presente de una verdadera teoría acerca del fenómeno de la emergencia del líder y las condiciones de desarrollo para los nuevos líderes en el marco de los desafíos del momento histórico que atravesamos.

El estudio de la problemática del liderazgo ha sido objeto de distintas disciplinas científicas desde la sociología, la psicología social y la economía, a la antropología, la biología y la pedagogía. Probablemente, esta diversidad de enfoque, las más de las veces carentes de convergencias (al menos hasta estos últimos años) ha contribuido a conformar el escenario que describíamos párrafos atrás: un gran conjunto de valiosas ideas, que aún así dejan importantes huecos sin cubrir.

Lo que decididamente, desde todas las aristas del pensamiento se constituye en un campo de coincidencia absoluta: la completa vigencia de la problemática y su carácter crítico para explicar la dinámica social y orientar el conjunto de transformaciones institucionales que demanda la sociedad.

Es inconcebible el progreso social en el mundo moderno sin instituciones sólidas y resulta improbable que las mismas puedan forjarse sin liderazgos sustentables, creíbles y eficaces que sean capaces de orientar dicho progreso.

La historia del progreso de la humanidad (y también sus retrocesos) puede explicarse en términos de los liderazgos políticos y sociales que dominaron cada momento histórico y la vida de cada institución, más allá de su dimensión, espacio de trascendencia y espacio de influencia bien podría explicarse en los mismos términos.

Enfoques y estudios sobre liderazgo: una apretada síntesis histórica

El estudio de la evolución de ideas y

Fernando Grosso

Especialista en
Liderazgo

(*) Especialista en Liderazgo, Desarrollo de Equipos y Superación Personal. Doctor en Ciencias de la Dirección. Master in Business Administration. Especialista en Dirección y Estrategia. Licenciado en Administración. Vicerrector de Extensión de la Universidad Abierta Interamericana. Secretario Académico de la Maestría en Alta Dirección de Empresas (MADE - UAI). Director del Centro de Estudios para el Desarrollo del Liderazgo (CEDELI) en el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios. Consultor Organizacional. Fundador de Cultura Alfa, espacio de investigación y desarrollo dedicado a la formación de líderes del sector público y privado.

teorías acerca del liderazgo en sus distintos planos de ejercicio ha sido objeto de minuciosos estudios descriptivos por varios autores y hoy se constituyen en referencia obligada de todo aquel que desea incursionar en la materia.

Eludiendo en consecuencia la necesidad de un largo recorrido en la revisión de estas ideas, valga a simple modo de apretada síntesis la mención de los principales elementos presentes en las mismas.

Hasta fines del S XIX difícilmente encontremos estudios sistemáticos sobre el liderazgo más allá de que el término y sus connotaciones aparecen señalados en numerosas obras.

Esta carencia puede atribuirse más bien al limitado desarrollo de las ciencias sociales en general y de las disciplinas del comportamiento en particular hasta aquella época, más que a la carencia de preocupaciones atinentes a ello.

Bien podemos decir, que en las primeras civilizaciones la cuestión del "mando" o la conducción de grupos y comunidades estaba más ligada a aquellos individuos que demostraban en forma práctica poseer habilidades diferenciadas y superiores al resto de la comunidad en aquellas cosas que resultaban indispensables para su supervivencia. Así el mejor cazador o el mejor guerrero según el tipo de cultura, era naturalmente el individuo que era reconocido por el resto como aquel indicado para conducir el resto.

Este principio elemental del fenómeno de la autoridad, es un principio rector de toda jerarquía social y viene desde mucho antes: puede reconocerse la misma premisa en cualquier ordenamiento de mamíferos evolucionados y esto constituye el punto de partida del estudio del liderazgo desde la mirada de la biología.

La formación de comunidades sedentarias propias de la gran revolución agrícola que se iniciara en el décimo milenio anterior al inicio de la era cristiana, dio origen no solamente a

a expansión de los grandes asentamientos, sino también a un grado creciente de complejidad de las estructuras políticas originando un verdadero "cambio del poder" probablemente el primero en la historia de la humanidad.

La naciente "vida urbana" en dichos asentamientos y el avance a un nuevo nivel de "aseguramiento de la supervivencia" al poder imaginar un abastecimiento autogenerado por las prácticas agrícolas, dio espacio al surgimiento de nuevas preocupaciones comunitarias, muchas de ellas vinculadas directamente a la conciencia acerca de lo desconocido y las grandes preguntas de la vida.

Este elemento se vincula directamente al surgimiento de un componente místico sobre el poder, claramente reflejado en las culturas chamánicas y en el surgimiento de las primeras religiones clásicas y junto a ellas el llamado "mito del líder" (que formaría parte a partir de allí de todos los abordajes antropológicos y teorías derivadas acerca del liderazgo): el conductor era aquel que imbuido de una inspiración superior y trascendente era capaz del sacrificio personal en pos de un destino de progreso para su comunidad que forjaba su grandeza personal.

La construcción de una verdadera mithopoeia del liderazgo estaría presente, con menor o mayor grado de sofisticación (y deformaciones asociadas) a lo largo de más de 8000 años, hasta bien avanzada la modernidad (muchos de estos mitos derivados del original, serán abordados en próximos capítulos).

Las ideas de la ilustración y las transformaciones políticas y sociales que movilizarían y dieran origen a las revoluciones de los estados europeos durante los siglos XVII y XVIII, generarían una nueva corriente de pensamiento en relación a la problemática del poder dentro de las organizaciones sociales y los fenómenos de la conducción y los individuos que la ejercen más allá de las institucionalidades que los referencien.

No es fácil encontrar referencias concretas a un fenómeno como el que identificamos como liderazgo, si bien textos clásicos de la época hacen referencia a los "hombres extraordinarios que asumen la responsabilidad del momento que les toca vivir, con decencia y sacrificio".

Aunque se traten simplemente de manifestaciones de carácter general sin pretensiones teóricas ni doctrinarias, reconocemos en las mismas la semilla de una corriente de pensamiento que con mayor sistematicidad cobraría fuerza en los primeros años del S.XX y marcaría su influencia en distintas teorías y modelos desarrollados a lo largo del siglo, que podemos sintetizar en dos conceptos:

- La idea de las condiciones extraordinarias de aquel que ejerce el liderazgo
- La indispensable contextualización del fenómeno práctico

Analizaremos brevemente ambos conceptos desde las perspectivas más difundidas.

Uno de los anacronismos más importantes en materia del estudio del liderazgo es aquel que se expresa en términos de la falsa disyuntiva a que nos somete el popular interrogante de si "los líderes nacen o se hacen" que durante una buena parte del siglo pasado movilizó innumerables discusiones entre intelectuales de diversos orígenes.

Los impulsores de esta controversia, en la amplia mayoría de los casos, abonaban la creencia que solamente podían ejercer en forma práctica un liderazgo sustentable aquellos individuos que eran poseedores de "condiciones naturales" que formaban un temperamento único e irreproducible, que en el mejor de los casos podía mejorarse mediante estímulos culturales, pero que hacía estéril cualquier esfuerzo formativo respecto de aquellos individuos que no poseían dichas condiciones de "origen".

Aún a pesar de lo elemental y fácilmente refutable que resulta este pensamiento más adelante nos ocuparemos de ello), su

(influencia resultó perdurable, inclusive en teoría concebidas de una manera mucho más sistemática y con sustentación científica, como la denominada "teoría de los rasgos", hoy día reformulada profundamente a partir del avance de las ciencias cognitivas.

Inclusive puede observarse que corrientes científicas consolidadas a medianos del siglo pasado, como el estructuralismo en su vertiente sociológica como principal exponente, reconoce la figura del llamado "líder carismático" como una tipología posible del ejercicio del poder, asociando directamente esta figura a una base teórica que bien podría identificarse asociado a la idea de la natalidad del conductor.

Sin embargo, es el propio estructuralismo, el que incorpora una segunda idea determinante para la definición del espacio del liderazgo y la concepción social del fenómeno que origina que sería prevalente en la segunda mitad del siglo: la contextualización del liderazgo como fenómeno emergente y condicionado culturalmente.

En otras palabras: más allá de las condiciones que un individuo pudiera poseer (dejando el suspenso la discusión acerca del origen de dichas condiciones), el liderazgo solamente puede efectivizarse en determinadas condiciones del entorno, introduciendo así una idea que no por obvia resulta menos valiosa: el liderazgo es un fenómeno social, que debe ser indispensablemente considerado a partir de un marco comunitario.

Los factores realmente incidentes en esas condiciones de lo que llamamos "entorno" o marco contextual, han sido fuente de distintas interpretaciones según las corrientes y pensadores dominantes en cada espacio social.

El estructuralismo, como corriente de pensamiento madre, ha influido notoriamente en muchas de las concepciones de la psicología conductista (base de la hoy día llamada psicología organizacional), la teoría sistémica y, especialmente, la psicología social como principales referencias.

Promediando la década del '40, los psicólogos americanos Lippit y White, permanentemente referenciados por los compiladores contemporáneos más

representativos, desarrollaron experiencias vinculadas al funcionamiento de los grupos bajo distintos modelos de dirección, tomando como base la experiencia el comportamiento de grupos de niños de edad escolar frente a sus maestros, en términos de los resultados obtenidos en el proceso de aprendizaje y las connotaciones emocionales posteriores en la actividad del grupo.

El trabajo de Lippit y White tiene el valor referencial de haberse constituido en el producto de uno de los primeros diseños genuinamente experimentales generados en la investigación sobre el liderazgo, si bien puede ser observable en diversos aspectos. Tal vez, el más evidente las limitaciones emocionales y socio demográficas de la población bajo estudio y en consecuencia la imposibilidad de poder llegar a conclusiones de validez generalizada.

Sin embargo, estos estudios sirvieron para alumbrar otro de los más arraigados mitos en torno a la problemática del liderazgo que se extendería durante décadas generando preconceptos que limitaron la expansión del conocimiento en la disciplina: la supuesta existencia de "estilos" inmutables, formas preestablecidas de ejercicio del poder inalterables y directamente asociadas al temperamento de uno u otro individuo.

A partir de allí, y durante mucho tiempo, se hizo común para muchos estudiosos del tema ensayar taxonomías cerradas de supuestos líderes autoritarios, democráticos o permisivos, que en consecuencia solo podían aflorar en contextos sociales proclives a aceptar ese tipo de figuras.

Algunos años después de esos primeros diseños experimentales que mencionáramos párrafos atrás, Herbert Simon, uno de los principales referentes de los estudios organizacionales, fuertemente influido por la psicología conductista, asociaría la práctica del liderazgo al ejercicio de un concepto que denominaría "influencia organizativa" que se plasmaría más allá de las estructuras institucionalizadas (rompiendo así con el pensamiento inspirado en las teorías de la burocracia) y se materializaría a partir de distintos factores y fenómenos

vinculares: la autoridad, la comunicación, el aprendizaje, la identificación, abriendo así un espacio mucho más amplio y menos rígido en el marco referencial vigente en aquella época.

Si bien el autor no lo explicita en su obra, claramente puede advertirse del análisis de ella, que sus postulados representan un cuestionamiento devastador al principio de la existencia de "estilos" de ejercicio de liderazgo, toda vez que la perdurabilidad del líder se encuentra condicionada en todo caso por la capacidad del líder para elegir el mecanismo de influencia más apropiado a las circunstancias del contexto.

Simon se convierte así en pionero de la teoría dominante en el campo de la entonces incipiente psicología organizacional, que definitivamente asocia la viabilidad del liderazgo a la flexibilidad en el planteo de la interrelación social como un elemento distintivo del líder.

También en esta dirección, comienza a insinuarse una crítica a la teoría de los rasgos, toda vez que la ubicuidad social, destacada como atributo diferencial, es claramente más un producto de la experiencia cultural que de condiciones innatas.

Con un marco referencial más acotado, pero inspirado es estos últimos conceptos, unas décadas después Ken Blanchard y su equipo de trabajo, desarrollaron un modelo de fuerte orientación empresaria que se constituiría a partir de allí casi en un genérico para el abordaje del estudio del fenómeno de la influencia en el plano organizacional: nacía el concepto de "liderazgo situacional" que asocia la práctica del líder a una demanda específica del liderado en función de la experiencia y condición emocional de este último.

En esa misma línea aunque con una perspectiva más genérica, nuestra teoría de la intersección dimensional de influencia, desarrollada en un trabajo anterior recoge en este sentido la tradición de esta corriente de pensamiento asociando la eficacia de la práctica del liderazgo a la elección

de mecanismos de influencia que contemplen la adaptación a una yuxtaposición de necesidades entre el contexto social, las características del grupo y las particularidades de cada individuo.

Las influencias conductistas en la concepción del liderazgo fueron también basales para otra corriente de pensamiento consolidada durante las décadas del '60 y '70: aquella derivada del campo de la psicología social y sus principales exponentes.

Desde la mirada de la psicología social, el fenómeno del liderazgo es claramente un proceso de interacción social fuertemente condicionado por las condiciones contextuales. Nace como un proceso emergente a partir del cruce de una historia personal (las circunstancias propias de un individuo) con una determinada situación social en un contexto histórico de coyuntura.

El enfoque de la psicología social cobra muy rápidamente adhesión dentro de los estudiosos de las dinámicas propias del liderazgo en contextos sociales de amplitud y comunidades abiertas, puesto que desde sus postulados pueden explicarse la mayor parte de los liderazgos históricos de personalidades políticas, sociales y religiosas de amplio alcance, aunque siempre fue mirado con reparos por parte de aquellos especialistas concentrados en el análisis de realidades institucionales y agregados sociales más cerrados y estables.

La temporalidad del fenómeno, lo efímero del poder o en todo caso, la perdurabilidad de los conductores en el desempeño de su rol son elementos que a partir de allí se instalan como centro de la controversia respecto de la caracterización del líder y el entendimiento de sus competencias.

Debe observarse también que, al igual que las otras corrientes de pensamiento vigente en dicha época, la psicología social no avanza más que en la conceptualización del fenómeno del liderazgo y la identificación de competencias implícitas y prácticas de ejercicio, sin profundizar en las condiciones de desarrollo o en todo caso del estímulo de las mismas.

Las dos últimas décadas del S.XX fueron altamente prolíficas en variedad y diversidad de escritos sobre el liderazgo, ya instalado como uno de los temas centrales en la atención de las ciencias sociales.

La mayoría de esos trabajos, sin embargo, no aportan demasiado al saber colectivo de aquel momento, pues se limita en la mayoría de los casos a miradas contemplativas sobre "casos" puntuales de liderazgo representativos de personalidades que con mayor o menor éxito dejaron su marca en distintos tipos de contextos e institucionalidades.

Lejos de certezas y teorías consolidadas, aunque con múltiples coincidencias entre los pensadores más relevantes en la materia, la última parte del S.XX recrea un conjunto de conceptos que marcan avances y también limitaciones que podríamos sintetizar a partir de las siguientes sentencias:

- El liderazgo es un fenómeno social de carácter relacional que se evidencia a partir de la capacidad de un individuo de ejercer influencia sobre otros a partir de la utilización de distintos dispositivos de poder.
- Los líderes poseen una serie de rasgos personales que les son distintivos y facilitan la elección y utilización de los mencionados dispositivos, pero estos rasgos de forman a partir de estímulos generados en determinados espacios culturales. Las supuestas condiciones "genéticas" que pudieren poseerse, no parecen establecer una referencia determinista, sino en todo caso una predisposición susceptible de estímulo.
- Las condiciones de un marco social más amplio en las que se referencia el liderazgo se constituyen en un condicionante para la emergencia del fenómeno, aunque esto tampoco podría considerarse un factor decisivo sino más bien una orientación de carácter general sobre el tipo de dispositivos de poder a emplear. Adicionalmente,

la incidencia contextual será también relativa en aquellos "microclimas" culturales propios de sistemas sociales de menor permeabilidad producto de institucionalidades estables.

- Más que una cuestión de "estilos" (entendiendo como tal la preferencia permanente por la utilización de terminados dispositivos de influencia) la práctica efectiva del liderazgo depende más de una alternancia de roles dirigida a satisfacer necesidades propias del cuerpo social en que se ejerce.

Este marco de referencia, producto de casi un siglo de estudio sistemático de la temática que nos ocupa, dejaría sin embargo muchos interrogantes, verdaderos espacios de ignorancia que se constituirían en los desafíos y búsquedas de la siguiente etapa:

- ¿Cuáles son en definitiva los elementos distintivos en el perfil de los líderes y como se traducen en prácticas efectivas? Ante la ausencia de una taxonomía que sea representativa del fenómeno.
- Identificadas las prácticas efectivas de los líderes: ¿Son ellas producto de competencias adquiridas o meros emergentes relacionales surgidos de una coyuntura?
- Por último, y tal vez un elemento crítico no considerado en forma sistemática hasta aquel momento: ¿Cómo promover el desarrollo de los líderes desde un marco formativo sistemático?

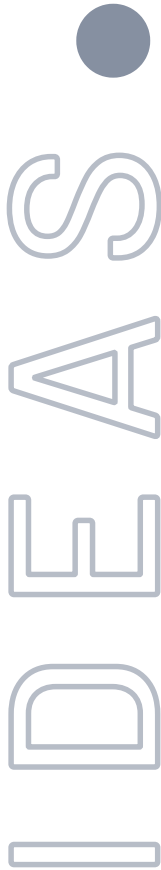
Los últimos años del siglo pasado serían el terreno donde comenzarían a ensayarse algunas respuestas a estos interrogantes, pero al hacer más complejo aún el marco de análisis, abrirían nuevos espacios de investigación aún hoy de difícil tránsito.



Artículo:

COMPETENCIAS PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES

Camila Mele (*)



Resumen

La temática del liderazgo ha sido ampliamente estudiada, pero pocas han sido las conclusiones firmes que a lo largo de la historia se han podido obtener. La actualidad presenta nuevos desafíos a los cuales nos debemos enfrentar y es por ello que el trabajo de los líderes debe estar orientado puntualmente a su formación basada en el desarrollo de competencias relacionadas con las emociones y la conducta y no en un manual de pautas a seguir que determinen el éxito o fracaso.

El abordaje sistémico e interdisciplinario ofrece una amplia gama de oportunidades que abren el espectro de conocimientos que las ciencias empresariales nos ofrecen y es este el punto de partida desde el cual vamos a trabajar.

Introducción

La temática del liderazgo ha sido abordada en infinidad de ocasiones y desde perspectivas diferentes a lo largo de la historia. Ciencias como la psicología, sociología, empresariales, entre otras, han intentado abordar la problemática desde diferentes perspectivas para darle respuesta a las necesidades del contexto en que se estuviese inmerso en ese momento determinado. Sin embargo, en ninguno de los casos se han logrado obtener resultados lo suficientemente concisos, homogéneos y adaptables como para poder trasladarlos a la vida cotidiana de las sociedades, culturas, organizaciones y demás aspectos que hacen al desarrollo del ser humano en comunidad.

Lejos se está de encontrar una respuesta única para la problemática, y teniendo en cuenta la forma en que fueron avanzando las diferentes disciplinas en las últimas décadas se podría inferir que intentar buscarla en el corto plazo no resultaría ser el camino más acertado. Las ideas provenientes de pensadores interdisciplinarios contemporáneos frecen una nueva manera de ver al mundo y conocer los aspectos relacionados con la conducta humana, brindando una variedad de herramientas que resultaban desconocidas en el ámbito de las ciencias empresariales y que en la actualidad parecieran ser el sendero por el cual se debe transitar a la hora de inmiscuirse en dicha temática.

Teniendo en cuenta solo el ámbito de las ciencias empresariales resulta acotado intentar entender o definir al liderazgo. Es por ello que durante las siguientes páginas nos proponemos la tarea de introducirnos en aquellos aspectos relacionados con ciencias como la psicología, que marcan un punto de partida para trabajar y determinar cuáles son las competencias que deben desarrollar las personas para la formación del liderazgo, ya sea en uno mismo o con terceros.

Se va a obrar particularmente con los aportes de cuatro autores que han trabajado y trabajan sobre temáticas como las inteligencias múltiples (Howard Gardner), la inteligencia emocional (Daniel Coleman), la teoría sistémica (Peter Senge) y las competencias emocionales (Fredy Kofman).

Desarrollo y formación de líderes: una nueva forma de abordaje

Desde los comienzos de nuestra disciplina se han desarrollado teorías sobre el liderazgo, en la actualidad las nuevas ideas distan mucho de lo que en un comienzo se entendía.

El primer paso para poder comprender estas nuevas cuestiones es despojarnos de algunas afirmaciones que aún siguen vigentes y que limitan el estudio, por ejemplo, "un líder es un jefe", "líder se nace", etc. Para comprender la nueva concepción de formación de líderes es necesario contar con una apertura a la interdisciplina y al trabajo colaborativo que excede a las ciencias empresariales.

El desarrollo de competencias para el liderazgo comienza, se profundizará más adelante, desde que la persona nace y lo hace durante todo el transcurso de su vida. Aunque no esté explicitado cuáles son específicamente dichas competencias, sí podemos afirmar que hay determinadas capacidades, ya sea desde el plano personal como con la interrelación con terceros, que colaboran a la formación de los líderes.

Por otro lado, también es oportuno destacar que aquel que en determinado momento de su vida considere que no ha podido, querido o intentado abordar estas capacidades, no es incapaz de hacerlo. Por cuestiones biológicas que hacen



Camila Mele
Especialista en
Liderazgo

(*) Maestrando en Alta Dirección de Empresas. Licenciada en Ingeniería Comercial. Contadora Pública. Coordinadora del Laboratorio de Innovación Educativa de la UAI. Consultora Organizacional.

Referencias Bibliográficas

- Campbell, L., Campbell, B. y Dickenson, D. (2000). *Inteligencias Múltiples. Usos prácticos para la enseñanza y el aprendizaje*. Troquel.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Kairós.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagment: La nueva conciencia de los negocios*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Prieto, M. (2001). *Inteligencias múltiples y currículo escolar*. Málaga, España: Aljibe.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Nueva York, Estados Unidos: Doubleday.

específicamente a la madurez y la forma de trabajar del cerebro humano, este es más permeable y capaz de aprender ciertas conductas en niños pequeños, sin embargo, esto no impide que las personas puedan fomentar dichas capacidades durante la madurez.

Antes de comenzar a analizar específicamente los puntos de vista que nos ofrecen los autores mencionados anteriormente resulta importante establecer algunas pautas sobre las cuales navegará este texto. Partiendo de la base de que los líderes se pueden formar y desarrollar establecemos que competencias relacionadas con el control y gestión de uno mismo, sus sentimientos y emociones y la forma en que nos relacionamos con los demás son las principales herramientas para descifrar el enigma al que nos enfrentamos a la hora de buscar nuevos líderes.

La Inteligencia Intrapersonal de Howard Gardner

Gardner es el pionero en la teoría sobre las inteligencias múltiples, dentro de las cuales podemos encontrar algunas como la inteligencia musical, la lógico-matemática, la corporal-cenestésica, la interpersonal, la intrapersonal, entre otras. Para el estudio que estamos realizando nos interesa particularmente el abordaje sobre la inteligencia intrapersonal. "Al sumergirnos en la inteligencia intrapersonal, exploramos formas para alcanzar una mejor comprensión de nosotros mismos, de nuestros deseos y metas y de nuestra naturaleza emocional" (Campbell, Campbell y Dickenson, 2000, p.3).

Con el desarrollo de las inteligencias múltiples Gardner demostró que no es solamente el coeficiente intelectual el que va a determinar el nivel de éxito o fracaso de las personas, sino que existen otras inteligencias que se desarrollan desde nuestra llegada al mundo y que están compuestas por aspectos tanto hereditarios como los relacionados con el ambiente y las experiencias vividas.

Aplicado a nuestro rubro resulta de vital importancia este aporte dado abre un nuevo universo de oportunidades para todos aquellos que nos desenvolvemos en cualquier tipo de ámbito social, puesto que no solamente se desempeña el papel de líder en situaciones laborales o políticas sino, y este es otro de los mitos que se deben desterrar, en todo ámbito de la vida cotidiana, es decir, una madre es líder así como también un dirigente social o un

gerente de una organización; un amigo es líder así como también un representante sindical o un empleado de una fábrica.

El abordaje consciente de nuestra inteligencia intrapersonal nos hace desarrollar características como conciencia del rango de las emociones, motivación para establecer y lograr objetivos propios, conciencia de uno mismo, capacidad para expresar sus propios sentimientos y opiniones, etcétera (Campbell, 2000).

Ahora bien, teniendo en cuenta las teorías sobre las inteligencias múltiples y específicamente con la inteligencia intrapersonal, ¿cuáles son los aspectos que se consideran que pueden ayudar a la formación de líderes?, desde el punto de vista de los aportes de este autor cabe mencionar la importancia de la autoestima, la fijación de metas y las habilidades de pensamiento como pilares.

Por medio de la autoestima la persona se hace consciente de sus propios sentimientos, sentirse valiosa, digna de ser amada, competente capaz y confiada de sí misma y sus capacidades. Con lo cual se convierte en un ser íntegro y apto para contribuir al mundo desde una perspectiva estable y consciente, firme y segura de sus actos y las consecuencias de los mismos. El desarrollo de la autoestima permite que uno sea consciente de sus propios sentimientos y en base a ello pueda actuar de determinado modo ante circunstancias particulares basado en la seguridad de sus creencias, pensamientos y sentimientos.

La fijación de las metas encuentra su fruto al centrar los objetivos de las personas y dar un rumbo específico para las actividades que se realizan, se encamina la vida en su totalidad hacia un pequeño puñado de objetivos establecidos y la persona como un ser único e indivisible se dirige al cumplimiento de estas.

Las habilidades del pensamiento encuentran su fortaleza ante la carencia de ellos a lo largo de décadas. Durante algún tiempo los modos de vida y el avance las tecnologías han dejado de lado la importancia del pensamiento autónomo. Enseñar a pensar trae aparejado una capacidad para ser humano para dar respuesta a sus necesidades y las de los demás de formas más variadas, creativas y, por sobre todas las cosas, aprovechar los beneficios que estas brindan al encontrar una gama más amplia de posibilidades ante las vicisitudes de la vida cotidiana.

La inteligencia intrapersonal, establece Prieto

(2001), hace referencia a la capacidad para acceder a los sentimientos propios y discernir las emociones íntimas, pensar sobre los procesos de pensamiento. La inteligencia intrapersonal implica conocer los aspectos internos del yo, los sentimientos y el amplio rango de emociones, la autorreflexión y la intuición. (...) Requiere una instrucción individualizada, trabajo independiente y opciones para poder elegir temas y materias en función de los intereses.

La inteligencia emocional de Daniel Goleman

El psicólogo estadounidense ha concluido con que la capacidad intelectual no es suficiente para la resolución de múltiples circunstancias que nos ofrece la vida y que, como complemento, las competencias emocionales tienen la respuesta para este tipo de problemáticas. Según Goleman (1996) la inteligencia emocional constituye una habilidad que determina el grado de destreza con que se alcanza el dominio de todas nuestras facultades, incluyendo aquí también al intelecto propiamente dicho.

El dominio de la inteligencia emocional hace a las personas conscientes y responsables de sus emociones, representando un conocimiento de uno mismo y de sus propios sentimientos para así poder hacerlo con el de los otros. Aquel que no es capaz de controlar y conocer sus emociones termina siendo dominado por ellas siendo incapaz de reaccionar de forma deliberada ante ellas.

Es importante tener en consideración que la forma en que reaccionamos ante circunstancias particulares va a estar dado por el grado de manejo que tengamos sobre nuestras emociones y por la forma en que se han construido y forjado estas. Una vez comprendido e interiorizado el hecho de que nuestras emociones tienen una razón de ser y que podemos tener dominio sobre ellas, hay que saber identificarlas para luego poder influirlas y obtener como resultado las reacciones que deseamos y no necesariamente las que esperamos.

Ahora bien, cuando nos referimos a la inteligencia emocional es necesario tener en cuenta que no se trata de ciertos actos aislados que se emplean en determinadas circunstancias, sino que se trata de una forma de transitar la vida. Se entiende que este tipo de cualidades no se adquieren rápidamente, pero se puede encontrar una forma de colaborar con el desarrollo de la inteligencia

emocional desde un punto de vista más consciente.

El aprendizaje sobre la inteligencia emocional comienza en el círculo familiar primario de la persona, es allí donde aprendemos cómo reaccionan los demás ante diversos sentimientos y aprendemos a pensar en los propios. Las aptitudes más importantes que se deberían desarrollar son las relacionadas con el autocontrol de nuestras emociones y con la empatía, capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos.

Estas dos aptitudes son la base que sustenta la teoría de la inteligencia emocional para con el manejo de las relaciones.

El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás sino con el arte de persuadirlos para colaborar en la construcción de un objetivo común. Y, en lo que respecta a nuestro propio mundo interior, nada hay más esencial que poder reconocer nuestros sentimientos más profundos y saber lo que tenemos que hacer para estar más satisfechos con nuestro trabajo (Goleman, 1996, p. 98)

En conclusión, la inteligencia emocional nos abre las puertas a la confianza, curiosidad, intencionalidad, autocontrol, relación con los demás, cooperación y la capacidad de comunicarnos.

Los modelos mentales y el dominio personal de Peter Senge

Nos centraremos sobre lo que él dio a conocer como el dominio personal y los modelos mentales. Siendo el primero "La disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal (...) que permite la expansión continua de la aptitud para crear los resultados que se buscan en la vida" (Senge, 1990, p.181) y los segundos las "Imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar" (Senge, 1990, p. 222).

Con respecto al dominio personal los aspectos destacados están relacionados con el hecho de que se comienza por abordarlo como un proceso, una serie de prácticas y principios que se deben aplicar para ser útiles. Aquí podemos destacar actividades conscientes como la evaluación acerca de que es importante para nosotros mismos y la capacidad de ver la realidad claramente, siendo honestos con la verdad que nos ofrece.

Tomando estos aspectos como punto de partida se pueden establecer una visión y metas

determinadas para cada uno de nosotros, las cuales se van a llevar a cabo por medio de las aptitudes que el dominio personal ofrece: creatividad, confianza, compromiso, iniciativa, responsabilidad y resistencia.

Desde una perspectiva sistémica se iluminan aspectos más sutiles del dominio personal, especialmente: la integración de la razón e intuición; visión continuamente intensificada de nuestra conexión con el mundo; compasión; compromiso con la totalidad (Senge, 1990).

Los modelos mentales son una simplificación que creamos a través de las experiencias vividas, este es el principal motivo por el que afectan lo que vemos, es decir, los modelos mentales actúan como lentes que distorsionan la realidad dependiendo de lo que nosotros conservamos por debajo de nuestra conciencia.

A la hora de actuar ante diferentes situaciones, inconscientemente, respondemos de forma automática con respuestas utilizadas en condiciones similares vividas en el pasado. Con la capacidad para manejar los modelos mentales nos volvemos capaces de identificarlos y, por consiguiente, de actuar conscientemente ante las circunstancias dadas. Los modelos mentales son siempre incompletos, nuestra mente arma estructuras que creemos representativas de la realidad pero que no necesariamente son así.

El Metamanagement de Fredy Kofman

Kofman considera que las emociones son las habilidades más importantes para el desempeño sobresaliente de una persona y aborda su trabajo partiendo de la base de que los problemas sociales están determinados por carencias emocionales. Considera que los líderes deben ser flexibles, responsables, generosos, respetuosos y cooperativos; pero es indispensable la capacitación en lo que él denomina competencias emocionales (2001).

Su modelo está basado en el desarrollo de cinco competencias emocionales básicas: conciencia, aceptación, regulación, análisis y expresión. A su vez al relacionarlas con las emociones de terceros encontramos la empatía, aceptación compasiva, influencia y contención, indagación y la escucha respetuosa.

El camino hacia el manejo de la inteligencia emocional comienza con la conciencia de uno mismo, sabiendo que es la base de la libertad y la responsabilidad. Luego se deben aceptar las emociones compasivamente, sin reprimirlas y comprendiendo la idea de que generan una acción impulsiva. De todos modos, estos

impulsos pueden ser tratados para regularlos y darle control a la energía emocional que generan. Las últimas dos instancias están relacionadas con el hecho de indagar en esas emociones que pudimos detener para racionalizar los pensamientos que estas generan y en base a ello actuar de una forma determinada.

El resultado final de este camino que se propone en el trabajo de las emociones, dado que lo que se plantea no es más que el hecho de comprender y hacemos partícipes de lo que experimentamos en cada momento, es expresar en forma consciente nuestras emociones.

Kofman (2001) afirma: Controlar las emociones es una danza de expresión consciente, no una lucha de dominación ni sumisión. El uso inteligente de la energía emocional requiere conocerla, entender sus orígenes y respetar sus pulsiones, sin traicionar los valores y objetivos trascendentes que uno tiene (p.94).

Conclusión

En un primer abordaje sobre las páginas precedentes se podría considerar que lejos están estos autores de expresarse específicamente sobre la temática del liderazgo, ahora bien, lo que planteamos aquí es la idea de que la formación de los líderes debe estar basada en el desarrollo de las competencias o habilidades mencionadas anteriormente.

Si se analizan los aspectos mencionados, más allá de la forma en que cada autor lo denomine, se puede entender que básicamente el empleo de estas aptitudes deviene en el desarrollo de personas mejor capacitadas en determinados aspectos como la autoestima, la confianza, el compromiso y el respeto. Transformándose estos en los pilares para el desempeño del papel de líder. Nuevamente es importante recordar que consideramos que este rol es desempeñado por gran cantidad de personas y en diferentes ámbitos de la vida, con lo cual se reafirma el planteo de que estas competencias ayudan a la práctica de sus distintas actividades.

Lejos nos encontramos de las teorías clásicas sobre el liderazgo basadas en una forma particular y estandarizada de actuar. En la actualidad lo que se fomenta es el desarrollo de la persona para que sea capaz de dominar sus emociones, moldear sus sentimientos y controlar conscientemente la forma en que se relaciona con terceros. De este modo el resultado será el ejercicio de un papel de liderazgo genuino y exitoso.

Artículo:

EL LIDERAZGO COMO UNA RELACIÓN DE INSPIRACIÓN

Raúl Volker (*)



El liderazgo: Una energía en tránsito

Lo simple ya no es el fundamento de las cosas, sino un pasaje aún no comprendido entre dos complejidades micro y macrofísicas danzando entre nuestras limitaciones. Nuestros modelos mentales se arraigan caprichosamente en las brechas que sostienen esta trama; pero el implacable transcurrir de la experiencia, nos muestra los inefables procesos entrópicos que nos reclaman la urgencia de reorganizar nuestras prioridades.

Nuestras instituciones, nuestros dispositivos productivos, nuestras usinas de conocimiento, nuestros artefactos de poder y gobernanza deben acoplarse sistémicamente en un orden de conciencia distinto que requiere de nuestros liderazgos cotidianos. Ese es el liderazgo que comprende el entramado interpersonal para enriquecer con sus propuestas en lo social fundado en una construcción intrapersonal para consolidar su ser emocional y religar sus compromisos con esa sociedad.

Para esto, somos sistemas plásticos y cambiantes. Nos configuramos en una unidad ecológica y ninguno de nosotros vive si esa unidad ecológica no se conserva en la unidad de interrelaciones con el medio que nos contiene y surge de nosotros.

En palabras de Humberto Maturana, nuestro nicho ecológico aparece cuando lo habitamos, no podemos pensar que el entorno preexiste a nuestra existencia. Nacemos y nace nuestro entorno que antes de nosotros no existía. Organizamos, y nace lo que organizamos y su contexto que, a partir de ahí, es algo nuevo. Esa unidad ecológica entre nuestro organismo y el entorno hace posible nuestro vivir. Donde vayamos vamos en nuestra unidad ecológica.

Las organizaciones son intercambios estructurales que desencadenan emergentes,

desatando cambio y transformaciones; es el ámbito del contexto ecológico donde surgen las cosas en el cual nos vamos a transformar porque organismos, organizaciones, marcos institucionales, es decir sus reglas de juego, y contexto ecológico, nos vamos transformando juntos.

Se configura una unidad ecológica entre nuestro organismo y el entorno y ninguno de nosotros sobrevive si no se conserva esa unidad de interrelaciones con el medio que nos contiene y que surge con nosotros.

Por eso es tan importante identificar y profundizar en como impactan los motores del cambio en nuestros contextos; como por ejemplo el cambio climático, la creciente urbanización, los escasos de recursos naturales, la creciente desigualdad, la globalización y el crecimiento exponencial de la tecnología afectan a nuestra unidad ecológica. Estos motores del cambio tienen sin lugar a duda, un formidable impacto en el trabajo humano, en los sectores organizacionales y en las oportunidades de negocios.

El Ser Humano se ve muchas veces amenazado y abrumado por las incertidumbres acerca del futuro del hombre y de su trabajo, pero siempre que en la historia de la humanidad hubo transiciones tecnológicas y nuevos ordenes sociales y políticos, el Ser Humano debió formarse para ser protagonista de su tiempo.

Cada uno de nosotros dentro de un contexto ecológico vive una experiencia diferente.

En una organización, cada miembro vive una organización diferente, cada uno vive un equipo diferente, pero hay que buscar la identidad. La búsqueda de la identidad es conducirse de una manera plástica frente al mundo que uno enfrenta. Con plasticidad conductual frente a las alternativas que nos propone



Raúl Volker
Consultor
Organizacional

(*) Doctor en Ciencias Económicas. Licenciado en Administración. Licenciado en Ingeniería Comercial. Director de la carrera de Administración en la Universidad Abierta Interamericana. Consultor Organizacional.

fra realidad. En definitiva, esta es la esencia del pensamiento estratégico.

Nos movemos en esas interacciones según lo que vemos, lo que pensamos y lo que deseamos; y el contexto ecológico ocurre manteniendo la coherencia y cambiando nuestras posturas en relación con lo que vemos sentimos y oímos, para conservar nuestro bienestar y nuestro vivir.

En definitiva, somos conservadores del vivir, del bienestar en las circunstancias en la que nos encontramos. Esto sucede de manera inconsciente, pero cuando esto sucede de manera consciente entonces nos atrevemos a escoger un futuro deseado, un propósito sublime, y tomamos nuestras propias decisiones.

Estamos en un mundo complejo y ambiguo, con fragilidades, ansiedades, que requiere de una mirada no-lineal para abordarlo. La entropía inexorable nos muestra una cara real de las cosas: todo se desorganiza, y nuestros esfuerzos están dirigidos a sostener las estructuras de los Seres Humanos.

Tanto el calor como el trabajo como magnitudes físicas fluyen de un cuerpo a otro de un estado de mayor energía hacia otro de menos energía para buscar los equilibrios.

Quiero decir entonces, que necesitamos del flujo del liderazgo para lograr la coherencia en las organizaciones y que nos encuentre realizando cosas superadoras.

En la construcción de esos liderazgos necesarios, la deriva evenencial de nuestra vida nos interpela acerca de ese compromiso, y de nuestra disposición para aventurarnos en facilitar el camino para quienes nos acompañan hacia un lugar de encuentro. La realidad no se vive en las cosas sino en los eventos que suceden, y eso es, en definitiva, lo que consolida a los grupos en su búsqueda.

Liderar es una decisión trascendente, un valioso desafío, una propuesta de valor y una experiencia integrativa. Exige brindarse con generosidad en las asimetrías y los conflictos cognitivos

que el otro aún no ha resuelto, y potenciar sus capacidades para lograr las competencias necesarias para la excelencia en el liderazgo de una búsqueda compartida.

Liderar es alzar la mirada, comprender el contexto, consolidar los vínculos, elegir los recursos, mostrar un camino y apalancar nuestros sueños para compartir el viaje hasta la llegada.

La esencia de un líder se encuentra en cada uno de nosotros. Solo debemos tomar esta trascendente decisión.

Toma de decisiones a partir de conversaciones poderosas

¿Cómo tomamos decisiones? ¿desde dónde acordamos nuestras elecciones? Esto es posible, porque existimos en el lenguaje y en la conversación. El lenguaje es un modo de convivir en el cual coordinamos nuestras conductas, nuestro hacer, nuestros acuerdos y consensos, desde la trama de los argumentos de una conversación poderosa. De esta manera el lenguaje pasa a ser parte del contexto ecológico, pero para eso hay que convivir.

Con el lenguaje además hacemos teorías desde donde pensamos lo que pensamos; y eso nos permite reflexionar. Reflexionamos cuando preguntamos ¿cómo se hace algo? y ¿Qué estamos haciendo? Eso solo es posible si vivimos en el lenguaje.

En las organizaciones, vamos en la búsqueda de la conservación de la coherencia, de esa dinámica en la relación con el contexto en la cual surge el lenguaje, que es lo fundamental en nosotros los seres humanos que existimos en el lenguaje y la reflexión. Crecemos conversando, crecemos en el lenguaje haciendo las cosas y coordinado los haceres y los sentires. El lenguaje es un modo de coordinar las cosas que hacemos y nuestras emociones para lograr las competencias para nuestras realizaciones.

Coordinando nuestro sentir, nuestro hacer y nuestras emociones en una forma de recursividad, con una retroalimentación positiva o negativa

para perfeccionarnos, y a partir de esa recursividad, lograr que emerjan cosas nuevas y mejores, con alternativas superadoras; como ejemplo, al caminar movemos los pies de manera cíclica: una dinámica cíclica de mover los pies, pero hasta ahí no nos movemos.

Aunque si asociamos esa dinámica con el desplazamiento lineal del suelo, entonces sucede el caminar. Es decir, una dinámica cíclica asociada a una dinámica lineal, esto es la recursión. cada vez que una dinámica cíclica se asocia a una dinámica lineal, aparece la recursión y cada vez que hay recursión emerge algo nuevo e innovador.

De esta manera, cada vez que hay una recursión en el lenguaje aparece algo nuevo y al retroalimentar el dialogo, aparece una conversación poderosa y transformadora.

El liderazgo organizacional es en la convivencia en las organizaciones donde tenemos intenciones, propósitos, finalidades, enojos y alegrías, acuerdos y disputas. en este sentido hacemos una segunda mirada al concepto de liderazgo, pensando en hablar de colaboración. Es entonces el acuerdo lo que guía el quehacer de los equipos desde la perspectiva de la colaboración genuina.

Liderazgo es en realidad, lograr que colaboremos, reorganicemos y conservemos las estructuras que nos interesan llevar juntos al futuro.

Liderar en entornos complejos

Convivimos en una dinámica volátil, incierta, compleja y ambigua, con consecuencias globales que nos sumergen en una realidad organizativa que ya no es plenamente planificable y como consecuencia de ello, se nos presenta con una diversidad de intereses contrapuestos y de complejidad creciente.

Esa realidad organizativa que se nos presenta como sistemas adaptativos, ocurren mediados por conversaciones complejas entre los miembros del equipo y la organización, con los clientes o con el resto de los interesados por el éxito

de la organización. esas conversaciones conversaciones, en definitiva, nos muestran claramente la estructura organizacional formal y hasta informal, con la cual se están llevando adelante realmente las actividades.

Pero no cabe duda de que la organización, la llamada organización 3.0, debe comprender claramente esa incertidumbre, ese desorden y esa ambigüedad; razón por la cual debieran hoy más que nunca direccionar sus objetivos y desarrollar estructuras más flexibles.

Este es entonces, el contexto que se presenta como una oportunidad para que los equipos que deciden desarrollarse actúen de forma exploratoria y experimental, en la búsqueda de la madurez y la autonomía, un orden buscado en la autoorganización en las múltiples interacciones e iteraciones del equipo dentro de una estructura que sea capaz de dar respuesta a una realidad global crecientemente compleja e incierta.

Entonces, el imperativo es desarrollar las competencias necesarias para lograr envisionar e inspirar a ese equipo hacia la búsqueda de ese futuro soñado; y desarrollar el entendimiento y la claridad suficientes para lograr la toma de decisiones adecuadas.

Requiere tener la claridad necesaria para la comprensión de las múltiples variables con que se manifiesta esa realidad compleja y disponer de la agilidad suficiente para discriminar las ambigüedades y gestionar la conciencia emocional tanto de quien ejerce el liderazgo como de los integrantes del equipo, para inspirarlos e invitarlos al compromiso de alcanzar un adecuado balance entre la vida personal y el ambiente laboral.

Pero, además, nos muestra la posibilidad de llevar adelante un liderazgo compartido donde cada integrante del equipo posiblemente posee ya sea una información crucial, como una expertiz única o una experiencia enriquecedora, elementos que sin duda son importantes de capitalizar por todo el equipo.

El ejercicio de ese liderazgo situacional nos dice que ese líder debe reconocerse un aprendiz, donde él mismo está comprendiendo y aprendiendo de ese nuevo contexto.

Además, no se nos puede escapar que en estos equipos pueden aparecer angustias, los individualismos crecientes, y las conflictividades, por lo cual se hace imprescindible construir un clima de confianza mutua como un elemento esencial que tienen que desarrollar quienes tengan la responsabilidad de liderar esos equipos.

La comunicación: un factor crítico para el éxito

Internet irrumpió en nuestras vidas cambiando por completo, y para siempre, la forma de comunicarnos. En definitiva, hay un cambio de paradigma en muchos aspectos de nuestra vida.

Desde un comienzo de la 1º revolución industrial, con la máquina de vapor, el ferrocarril, la producción en masa, el automóvil y la electricidad, hicieron que cambiara nuestra manera de movilizarnos y de aglomerarnos en ciudades, en definitiva, cambiando nuestra manera de hacer las cosas.

Luego en la llamada 3º revolución Industrial, la computadora y fundamentalmente internet, dio el impulso inicial a la transformación digital, cambiando nuestra manera de ser y de comunicarnos.

Hoy, asistimos a una 4º revolución, de la tecnología y el conocimiento, y están cambiando cosas del mundo físico a partir de la biotecnología, la robótica, los nuevos materiales y la Internet de las cosas; pero está cambiando además nuestra manera de vincularnos desde esa interacción presencial hacia una interacción desde lo digital, está cambiando entonces nuestra manera de trascender.

Pero más allá de las herramientas propias de esa transformación digital, que devienen en una diversidad de interacciones y dispositivos para llevar adelante el progreso comunicacional, no debe olvidarse que esa comunicación

es un proceso complejo que debe ser abordado de una manera multifactorial desde lo social, lo cognitivo, desde lo afectivo y lo emocional.

El líder entonces tiene una oportunidad dada por su posición lugar en el diseño de la estructura organizacional, pero más allá de esa formalidad, es el principal organizador de la dinámica vincular del equipo para generar el mejor clima de trabajo.

En la dimensión de las relaciones afectivas y las respuestas emocionales, es esencial en esos procesos, intervenir para fortalecer la motivación y configurar un clima emocional ideal para cumplir con los objetivos. pero esas relaciones vinculares con el líder y sus colaboradores deben ir creciendo en un atributo fundamental para el equipo: lograr el sentimiento de confianza mutua, atributo sin el cual no se pueden llevar adelante los grandes logros ni la solidez del equipo.

No cabe duda, de que los modos en que nos comunicamos condicionan esas interacciones dado que pueden facilitar o dificulta el buen clima de trabajo y en el desempeño del equipo.

Son aspectos cruciales entonces, la comunicación y la coordinación del mensaje en tanto que adquiere matices que hacen que se requiera de ese líder una gran capacidad de empatía, desplegar sus habilidades asertivas, recurrir al diálogo constante y fomentar el desempeño colaborativo para consolidar el equipo.

Tanto la capacidad empática, como el desarrollo del dispositivo del dialogo y las habilidades asertivas para lograr una conversación asertiva, son trabajados por el Dr. Fernando Grosso y él conceptualiza a la empatía como esa capacidad para escuchar atentamente al otro desde su propia piel, y aceptar sus ideas sin juzgamientos, pero en una plena comprensión.

Acerca del diálogo, es el recurso lingüístico para enriquecer los vínculos del equipo, como un dialogo genuino que implica asertividad y conlleva una premisa central que consiste en cuidar

permanentemente el vínculo que se estableció con el otro; haciendo conocer al otro nuestro parecer, pero cuidando en todo momento de consagrar esa relación vincular como el principal bien a preservar.

La vida organizacional es el entramado de conversaciones complejas donde la mayor parte de los conflictos emergen de nuestra incapacidad para dialogar adecuadamente desde esas habilidades para una interrelación asertiva y eficaz en las transacciones del lenguaje para profundizar los vínculos dentro del equipo.

Adoptar la brújula y comunicar un propósito

En términos de eficiencia, y en la búsqueda de lo importante entre nuestras prioridades, debemos cambiar nuestro viejo reloj por una brújula que nos guíe hacia aquello que dé sentido a nuestras vidas. Una brújula que nos muestre en todo momento el Norte de lo que se quiere lograr; porque, en definitiva, lo que moviliza a las personas en la búsqueda de los resultados, es establecer y entender el propósito que lo que está buscando.

Para comunicar ese propósito en los equipos, el flujo comunicacional que lleva el espíritu esencial de ese propósito tiene aspectos cruciales para influir en el equipo a lograr la búsqueda compartida. Debemos ser sumamente cuidadosos en esa acción del comunicar y como esta se realiza, dado que en el momento que sucede, se ponen en juego cuatro elementos esenciales que determinan su éxito y funcionalidad: lo que se comunica, la autoridad del que comunica, la motivación que se genera y el clima que se logra.

Lo comunicado es lo que se dice y como se lo expresa, pero tiene importancia la autoridad de quien lo dice y si con ello logra motivar al otro. Esta fluidez comunicacional no tiene sentido si ese mensaje que se pone en juego no logra generar el clima propicio para impulsar a las personas a la búsqueda de los resultados, sintiéndose todos partes de un equipo y no solo, un eslabón más del cual solo se pide el logro de metas desalineadas.

Esa comunicación se fortalece en un clima adecuado que muestra la calidad de la motivación de la gente, cuidando la calidad de las conversaciones organizacionales, que deberán ser poderosas, inclusivas, cuidadosas, cálidas y creíbles, de manera que todos asuman el compromiso de la búsqueda del propósito del equipo.

Este es el gran reto para el liderazgo organizacional: desarrollar el proceso comunicacional con una propuesta que logre estimular los talentos a formar parte de equipos motivados y comprometidos en una nueva dinámica para la optimización de logros y resultados superadores.

Es imperativo entonces, desarrollar las conversaciones necesarias para lograr inspirar a los equipos hacia la búsqueda de un futuro deseado y desarrollar el entendimiento y la claridad suficiente para lograr tomar las mejores decisiones.

La búsqueda incesante de la madurez de los equipos

Debemos identificar algunas acciones de liderazgo para la creación de ambientes productivos de colaboración. Esas acciones de liderazgo deben tener el propósito de integrar eficazmente a los equipos orientándolos hacia un mismo objetivo: lograr la madurez de ese equipo.

La indispensable búsqueda de todo líder debe ser lograr la madurez de ese equipo de modo tal que aún en la ausencia de ese líder, se logren resultados superadores. Hablamos de ser un líder necesario, pero no imprescindiblemente presente.

Un equipo maduro es ese equipo que logra los resultados, aunque el líder no este. Un facilitador para que las cosas sucedan y se puedan crear el ambiente para un alto desempeño en lo personal y lo profesional.

En tiempos de pandemia, aprendimos que para lograr eso, desde un comienzo se debe ejercer un liderazgo resiliente para la gestión de las angustias y frustración, adoptando nuevos elementos y adaptándose a los nuevos contextos laborales, para crear sentido de equipo.

Es vital revisar todos los objetivos y aclarar los roles de cada colaborador. Este simple hecho ayudará a ratificar el papel de cada integrante quien, además, será el impulsor hacia el vital sentido de pertenencia del equipo.

Atentos además a las modalidades híbridas de teletrabajo y presencialidad, se hace necesario establecer nuevos ritmos de trabajo y un nuevo estándar de desempeño.

Ganar agilidad en los ritmos es importante para tener éxito en esta nueva etapa de gestión de los colaboradores situados de forma virtual. Es determinante establecer nuevos horarios de reuniones y acostumbrar al equipo a establecer otras rutinas de trabajo. Darle habitualidad a las cosas que hacemos pensando en el "para qué las hacemos".

En este sentido, cuando monitoreamos el progreso de lo que hacemos, debemos ser flexibles y no alienarnos en el por qué hago las cosas, sino en alzar nuestra mirada en el para qué hago las cosas. El para qué me da una mirada prospectiva y no hacia el pasado.

Consolidar las bases de para qué hago lo que estoy haciendo, nos ayuda a ganar agilidad en los ritmos de trabajo y aceptar que se van a producir cambios frecuentes por lo cual debemos ser flexibles y reorganizar los roles de forma continua.

En la dirección de lograr la madurez del equipo, es conveniente trabajar en el desarrollo de un liderazgo compartido para evitar que se generen cuellos de botella; gestionar los equipos de forma eficiente requiere aprender a delegar redefiniendo roles y empoderando a quienes tienen las distintas capacidades para lograr nuestros propósitos.

Para garantizar que todos estos elementos estén presentes en la acción de liderazgo, es necesario comunicar más, pero sin sobrecargar a los equipos con mensajes constantes y monótonos. Para establecer una comunicación estratégica con el equipo y a la vez establecer un liderazgo compartido, se debe ser creativo y crear los climas para las conversaciones poderosas.

Arturo Calvente ()*

(*) INGENIERO EN SISTEMAS INFORMÁTICOS.
DIRECTOR DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA Y PROCESOS DE ROILANDS REAL ESTATE.

Innumerables seminarios, conferencias, libros, TedTalks, Reels y TikTok's, donde se menciona y se escribe acerca de "La Excelencia", sin duda uno de los temas centrales vinculados al proceso de superación personal, profesional o empresarial: absolutamente todos los que están en el camino de la superación personal, de alguna forma están "persiguiendo la excelencia" en algo.

Sin embargo, ¿Es relevante la idea de excelencia en los tiempos que corren o es un mito de la modernidad? ¿Tiene algún sentido útil en la concepción individual para el mundo actual? Muchas de estas preguntas son materia de interesantes debates que tal vez podremos ir proponiendo en este y otros espacios. Yo personalmente, creo profundamente en la importancia de la idea de Excelencia como valor fundamental, especialmente para el tipo de configuración ideológica del mundo actual.

Aprovechándome de este espacio, voy a empezar por indagar, un poco, sobre una pregunta fundacional, más histórico-filosófica: ¿De dónde es que viene esta idea de la Excelencia? ¿Siempre existió o fue evolucionando a lo largo del tiempo? ¿Cuáles son los elementos que la definen?

A priori saco una conclusión bastante controversial: a mi entender, representa un rasgo característico propio de los valores de aquello que se conoce como Civilización Occidental.

Sobre esta opinión muchos me dijeron que nada que ver, que no es así, que otras civilizaciones/culturas a lo largo del tiempo elaboraron esta idea. Como puede ser el caso más emblemático de la Civilización Oriental (China, Japón, India), ó aquellas asociadas a las religiones monoteístas (judaísmo, cristianismo, islamismo, etc.) ó si se quiere las escuelas asociadas el esoterismo que plantean ciertos "grados" ó "niveles" de evolución personal.

En este sentido, desde mi punto de vista, si bien esta valoración parecería ser cierta creo que estas civilizaciones/culturas perseguían formas de refinamiento espiritual asociadas más a una idea de Salvación, que no necesariamente puede vincularse con una idea de Excelencia.

En este sentido creo que la idea de Excelencia de Occidente es más terrenal, puesta en el foco de la superación del individuo, no tanto como un refinamiento espiritual sino más bien como un refinamiento de las competencias personales para que nuestro poder personal pueda crecer, nos permita conquistar nuevos espacios vitales y desde este punto tener habilidades de liderazgo para darle un propósito y compartirlo con los demás.

Vamos a explorar entonces este sendero... haciendo hincapié en aquellos #elementos que definen esta idea de Excelencia, desde la lógica occidental.

Orígenes:

Sin ser mencionada expresamente de esa forma, encontramos una primera aproximación con la incuestionable aparición de una novedad en la historia de la humanidad: la idea acerca de la existencia de Dioses. Fue en la antigua civilización mesopotámica donde, por primera vez se hacía referencia a la existencia de seres "superiores" con "poderes" especiales capaces de "dirigir" los destinos del universo y particularmente el de los mortales humanos.

Aparentemente no existe evidencia arqueológica que pueda asegurar que antes de las civilizaciones mesopotámicas existiera y se adorara algo que hiciera referencia a "seres superiores" con capacidades y habilidades "sobrenaturales", tal como se refiere a los Dioses mesopotámicos. Ninguna población/cultura de esa época o anterior tuvo este tipo de inquietudes, mas allá de adorar a las cosas como el sol, el viento o cualquier elemento de la naturaleza.

Por eso es que, desde mi punto de vista, esta génesis echa raíces en los primeros elementos que empiezan a modelar la Excelencia: la idea de una superioridad, que va más allá de las capacidades de los mortales de la Tierra, asociada a estos seres imaginarios. Ellos mismos significaban en el imaginario colectivo de la época una visión superadora de aquello que es "normal", "cotidiano", "limitado" y "común" entre todos los seres humanos...



Martin Olivar ()*

(*) DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN. LIC. EN ADMINISTRACIÓN. DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA. CONSULTOR ORGANIZACIONAL.

Con la frase del título, explica Arie de Geus, en su obra *la Empresa Viviente* (1998) una de las limitaciones que tenemos las personas para enfrentar procesos de cambio en entornos disruptivos.

¿En que pensamos cuando pensamos en innovación?

Cuál podría ser el motivo que explica que muchas personas ven a la innovación como algo que es "para pocos" o limitado a ciertas personas con capacidades especiales o por lo menos algo lejano y borroso.

Es que los procesos de innovación contienen una inherente complejidad de variables que interactúan en forma contemporánea generando procesos sistémicos alejados de los patrones de conducta habituales, y más emparentados a procesos de complejidad dinámica.

La velocidad de los cambios, las formas de hacer los negocios, las conductas sociales, la tecnología, la estructura de las empresas, la cultura de la organización, los espacios de poder en las tomas de decisiones, en fin; la innovación es en su núcleo primario un ejercicio de cambio y aprendizaje.

A mi entender la innovación es un proceso de aprendizaje colectivo y complejo, que integra combinación de ideas, conocimientos, capacidades y recursos.

Desde esta mirada, resulta valioso analizar la influencia de algunas fuerzas organizacionales endógenas como la capacidad de aprendizaje, los valores, los intereses, los modelos mentales y la filosofía en los procesos de cambio e innovación que se dan en las organizaciones.

Pero sin lugar a dudas, es la tecnología signada por la 3ra y 4ta revolución industrial la variable que está rompiendo paradigmas y formateando las viejas realidades, cortando en forma transversal a las organizaciones, las personas y los entramados sociales, movilizandolos para comprender una nueva perspectiva de lo ya conocido.

Casi como en un metaverso, la innovación a partir de la disrupción de nuevas tecnologías reproduce un mundo que dependiendo de la perspectiva del individuo u organización que la observe, puede ser vivida como realidad o ficción.

Estamos frente a un momento de la historia signado por los cambios que desembocará nuevamente en una nueva etapa más "rutinizada", o por el contrario hemos entrado en una nueva era donde debemos entender al "cambio" como una constante.

De una u otra forma, lo que sí está claro es que seguir haciendo siempre lo mismo conduce al fracaso, y que la capacidad de una organización para innovar radica en "abandonar las viejas fórmulas de éxito" como condición de sustentabilidad y crecimiento.

"La única y verdadera capacidad diferencial de una empresa es aprender más rápido que la competencia"

Arie de Geus





ORATORIA PARA

TENER ÉXITO EN UNA VIDEOCONFERENCIA

LÍDERES

Martin Lorenzo ()*

(*) FUNDADOR Y CEO DE GENERAR CONFIANZA, ESCUELA DE ORATORIA.

La pandemia del COVID-19 aceleró algo que ya se veía venir... El auge de las videoconferencias y todo lo que se vincula con las comunicaciones online o digitales.

¿Estabas preparado? ¿Ya las venías haciendo? ¿No tenías la menor idea sobre plataformas?

Al virus no le importó tus vínculos con la tecnología, así como tampoco en tu negocio, profesión o trabajo te van a preguntar si te sentís cómodo hablándole a una camarita o apareciendo dentro de un cuadrado amarillo.

¿Esto vino para quedarse? Seguro que sí, aunque si bien no todo nuestro trabajo se desarrolle a través de una cámara web, no tengo dudas de que aquí en más vas a tener que comunicarte con los demás de manera sistemática a través del universo digital.

Entonces surge un dilema. ¿Como realizar presentaciones online de impacto? ¿Como podemos hacer para que la gente que nos escucha no se aburra? ¿Que tenemos a nuestro alcance para influir en los demás a través de Zoom, un video de YouTube o un vivo de Instagram?

Te voy a contar 3 tips que tenes que implementar para que tus comunicaciones online sean efectivas y te aseguren tu éxito:

1- Si vas a hablar con un celular, procura tener un trípode donde apoyarlo. De esta manera te van a quedar libres ambas manos para poder enfatizar mejor tus mensajes, y tu video se va a ver estable. Hay muchos trípodes a precios super accesibles.

2- Buena iluminación: No te comuniqués en un lugar oscuro, o con la luz de la ventana demasiado cerca. Intenta tener un fondo blanco, así como también intenta evitar tener demasiados adornos o cualquier objeto que pueda desviar la atención de quienes nos escuchan. Si quieres hacer una presentación un poco mas profesional, un ring light te puede ayudar a obtener una iluminación de calidad.

3- Incorporar variaciones en tu voz: Evita ser monótono. Elegí que palabras decir en un tono alto para resaltar ideas. Hace pausas para no hablar demasiado acelerado y por sobre todo elimina tus muletillas. ¿Que muletillas tenés? Escucha tus audios de Whatsapp, y una vez que las descubriste replázalas por silencio, por una buena pausa.

Puede cambiar el ámbito, el medio, puedes usar Zoom, Skype o Instagram, mañana podemos volver a la oficina y tener que hablar ante los demás. Insisto puede cambiar el tipo de comunicación, pero siempre ponete como prioridad el generar impacto en quienes te escuchan. Evitar que tu audiencia se aburra es un desafío, comunicarse con eficiencia y asertividad es un compromiso que tenes que tomar con vos mismo.

Todos podemos hablar bien en público. Es cuestión de quererlo. ¿Te preguntaste si llego la hora de que te transformes en el orador que tu profesión, trabajo o emprendimiento necesitan?





NORMAS EDITORIALES

PARA AUTORES

La Revista de Estudios Avanzados sobre Liderazgo (REAL) es una publicación científica y de divulgación digital independiente de frecuencia trimestral que tiene por finalidad el estudio de la problemática del desarrollo personal y profesional desde la perspectiva del liderazgo, sus roles y prácticas como fenómeno social e institucional.

Sus principales líneas de trabajo se encuadran en un universo temático que comprende cuestiones tales como la formación de líderes, el desarrollo de equipos, la superación personal, habilidades de conducción, innovación y toma de decisiones.

Se constituye en un espacio de discusión de ideas abierto a la participación de estudiosos y especialistas en la temática que convoca dispuestos a contribuir con la evolución del estado del arte.

Se reciben en este sentido, contribuciones bajo dos formatos alternativos:

□ **Artículos de divulgación:** consistentes en ensayos, ponencias, columnas de opinión que expresen en forma libre la posición doctrinaria de sus autores, sus argumentaciones y experiencias.

□ **Artículos académicos:** producto de investigaciones, avances científicos y técnicos, metodologías y propuestas desarrolladas por los autores a partir de investigaciones sistemáticas llevadas adelante con el rigor metodológico que requiere la disciplina.

En ambos casos el material será inédito y se recibirán manuscritos con una extensión mínima de 2500 y una extensión máxima de 3500 palabras, bajo los formatos y condiciones establecidos por estas normas.

Los trabajos que se envíen para su publicación deberán ser enviados a: fgrosso64@gmail.com

Los artículos de la categoría "divulgación" serán evaluados en forma directa por el Consejo Editorial de la Revista, quien tendrá potestad absoluta para decidir la publicación del mismo o su rechazo, notificando fehacientemente al autor acerca de la resolución adoptada.

Los artículos de la categoría "académica" serán sometidos a un proceso de revisión y de arbitraje en el sistema de doble ciego y su publicación dependerá de los dictámenes emanados de ese proceso y de su correspondencia, tanto con los requisitos formales solicitados a los autores como con la política editorial de la Revista. Los textos que aspiran a ser publicados serán revisados por dos evaluadores internos, que serán elegidos de entre los miembros del Comité Académico de la Revista, y/o externos, en función de su especialidad temática.

En todos los casos, el Consejo Editorial verificará que los manuscritos presentados se ajusten a la incumbencia temática, objetivos y lineamientos editoriales, y a las normas de publicación vigentes al momento de la presentación.

ESTILO DE LA PRESENTACIÓN:

□ Considerando la extensión requerida ya citada, el manuscrito se presentará en formato Word, con los márgenes definidos en formato estándar y en hoja tamaño A4.

□ Se utilizará una tipografía Time New Roman, de cuerpo 12 para el texto y 14 para títulos. Los cuadros, gráficos, tablas y derivados se insertarán en el texto en el espacio correspondiente en formato JPG.

□ El interlineado será simple y se utilizará un doble espaciado entre párrafo y párrafo.

□ Organización del texto:

■ Título en letra mayúscula y subtítulo en minúscula, centrado y destacado en negrita.

■ Para artículos de divulgación: nombre del autor alineado al margen derecho y con referencia de breve síntesis curricular a pie de página.

■ Para artículos académicos: nombre del autor, pertenencia institucional, información de contacto alineado al margen izquierdo y con referencia a una breve síntesis curricular a pie de página.

■ Para artículos académicos: el texto deberá ser encabezado por un breve resumen (no más de 250 palabras) en idioma español y una segunda lengua elegida por el autor. En estos casos el título del trabajo también estará traducido a una segunda lengua. Se incluirán adicionalmente entre tres y cinco palabras claves en ambos idiomas.

■ Se recomienda adoptar una estructura que contenga una introducción a la temática abordada, desarrollo y conclusiones, más los aspectos metodológicos y discursivos que pudiere involucrar el trabajo.

■ Todas las tablas, los gráficos, los diagramas, los mapas y las fotografías deben señalar su fuente. En caso de que hayan sido elaboradas por el autor la referencia de la fuente debe decir: Elaboración propia.

■ Las notas de pie de página se incluirán con similar tipografía a la del texto con un tamaño de cuerpo 10.

■ Todas las citas y referencias bibliográficas se efectuarán bajo NORMAS APA, 7ma. Edición.

Revista de Estudios Avanzados en Liderazgo (R.E.A.L.) es una publicación independiente de divulgación e investigación académica de frecuencia trimestral y formato digital.

La opinión de los autores de artículos y columnas no representan necesariamente la opinión de la Dirección de la Revista. Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos publicados citando la fuente. Todos los derechos se encuentran reservados. ISSN en trámite.





Revista de Estudios
REAL
Avanzados en Liderazgo

“El liderazgo no consiste en estar al mando, sino
en cuidar a las personas a tu cargo”

Simon Sinek