

Revista de Estudios

REAL

Avanzados sobre Liderazgo

REVISTA DE
ESTUDIOS
AVANZADOS
SOBRE LIDERAZGO

R.E.A.L

Año 4
Nº 11

 Acceda al **Nº 9 AQUÍ**

 Acceda al **Nº 10 AQUÍ**





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. Mayra Gimenez
Lic. Vanina La Bionda
Dr. Martín Olivar
Lic. Cecilia Grosso



Diseño:
DG. Mirian Faig



NOTA DEL EDITOR

Propósito	05
-----------	----

01 - IDEAS

• Una experiencia sobre del Desarrollo Profesional.	06
• Educar en tiempos de ChatGPT.	09
• DE EMPRENDIMIENTOS Y EMPRENDEDORES: (Parte II)	13

02 - COLUMNA ESPECIAL

• Automatización, era posdigital y emociones en las instituciones educativas del futuro.	17
• Universidades para un mundo que ya cambió.	19

03 - ESAS HISTORIAS

• Aurora en las Cenizas: Una historia de líderes de un horizonte roto.	21
--	----

04 - VIDEOCONFERENCIA ABIERTA

• Masterclass: “Como motivar a las personas”	23
--	----

INSTITUCIONALES

24

NORMAS EDITORIALES

25

EDITORIAL



El verdadero sentido de la vida humana es tener un propósito, que decididamente es mucho más que tener un proyecto (aunque en la coherencia y consistencia de ellos se materializan los propósitos más altos).

Tener un propósito es ser capaz de armonizar nuestros legítimos deseos de realización personal con un fin solidario que se exprese en un compromiso hacia los otros.

Este es el verdadero sentido con el que desde su origen concebimos esta publicación que ya llega a su Número 11.

Dejar huellas, de crear un legado... Abrazarnos a la trascendencia de nuestro ser a partir de las cosas que somos capaces de hacer por los otros.

Creemos profundamente en la capacidad de cada individuo de alcanzar su mejor versión y a partir de allí cumplir en plenitud con sus aspiraciones y expectativas de logro. Desde cada una de estas páginas pretendemos ante todo realizar nuestro humilde aporte a dicha construcción.

Creemos, todos los que hacemos esta revista, que nuestra propia superación debe constituirse en una plataforma para el crecimiento de otros y ratificamos nuestro compromiso por ello en cada instante dedicado. Haber llegado hasta aquí, es la prueba cabal de ello.





Artículo:

UNA EXPERIENCIA SOBRE EL DESARROLLO PROFESIONAL

Fernando Grosso (*)

Durante muchos años trabajé, en distintos contextos y con distintos recursos, en ayudar a las personas a construir sus proyectos de desarrollo profesional. Esto es, trazar los caminos que les permitan alcanzar la mejor versión de sí mismos y poder crecer en su bienestar y prosperidad a partir de aquello para lo que se han preparado.

Creo que esto es indispensable para cualquier individuo en términos de su realización personal y en definitiva, más allá de como cada uno lo defina en su singularidad, poder sentirse feliz consigo mismo y con su devenir.

En lo personal, creo que la aquello que llamamos "felicidad" se compone a partir de dos elementos que, si bien involucran temporalidades distintas, terminan siendo indivisibles entre sí: el "bienestar" hecho a partir de aquellas pequeñas cosas que nos terminan reconfortando en la cotidianeidad y la "plenitud" como resultado de esa sensación de completa satisfacción existencial que arroja nuestro balance en los momentos críticos de nuestra vida.

Vale esta primera definición, puesto que, a riesgo de pecar de autorreferencial en exceso, como bien plantea el título de este escrito se trata ante todo de compartir una experiencia en torno a mi propio camino (que podrá ser o no orientativo o inspirador para otros, pero desde ya que reviste de plena autenticidad).

Tal vez otra premisa de ineludible abordaje que ameritan los prolegómenos de este escrito sea formular al menos en una apretada síntesis de aquello que el contexto que nos rodea insinúa y que estoy convencido será un cuadro que tienda a profundizarse aún más en los próximos años.

No voy a ser original en este sentido al afirmar que la "revolución digital" representa un fenómeno transversal que define un nuevo paradigma social que atraviesa todos los aspectos de la vida y al cual, por supuesto, no puede sustraerse el mundo del trabajo y la forma en la que generamos valor económico a partir del ejercicio de nuestras profesiones.

Téngase en cuenta que cuando utilizo la palabra "profesional" no lo hago en un sentido tradicional para referirme a aquel que ha alcanzado un determinado grado de estudios o graduación académica, sino en un sentido amplio como aquel que ha adquirido un conjunto específico de habilidades, conocimientos y competencias en una determinada área, campo, y que utiliza esa experticia para desempeñar su trabajo.

Si fuese necesario reforzar esta idea, valga aquello a lo que siempre insto a mis colaboradores y allegados en el sentido que venzan la tentación de seguir definiéndose a sí mismos por sus titulaciones (soy abogado, contador, ingeniero y cosas así) para comenzar a hacerlo en términos de aquellos problemas de otros que efectivamente son capaces de solucionar (una buena parte de adaptarse al nuevo paradigma pasa por asumir este tránsito).

En una irreversible ola de cambios se transforman no solamente la forma en las que las personas construyen sus relaciones y vínculos, sino también las instituciones que las contienen y la forma que éstas se proveen de aquellos recursos con los que satisfacen sus necesidades: imaginar que aquello que llamamos "trabajo" seguirá configurado como conjunto de emergentes propios de la revolución industrial del SXIX resulta cuanto menos una peligrosa ingenuidad.

La inmensa mayoría de los "profesionales", aún aquellos que pertenecen a lo que llamamos las "nuevas generaciones" se han formado de todas maneras bajo el patrón que asocia la idea del trabajo con la del "empleo" (aún en aquellas actividades llamadas en antaño de "ejercicio liberal") y la idea de la excelencia a la idea de la especialización.

Permítanme ante todo desterrar ambas ideas: la empresa o corporación como fuente proveedora de un trabajo fijo y remunerado (aquello que nos acostumbramos a llamar empleo) se encuentra en vías de extinción, sobre todo aquellas de las dimensiones que durante todo el siglo pasado se constituyeron en la fuente de principal demanda laboral en todo el mundo.

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. Presidente de la Fundación Eleutheria.

Si bien es probable que las grandes corporaciones mantengan aún algunas décadas de buena salud, por debajo de estos casos la inmensa variedad en establecimientos generadores de valor económico adquirirá formatos aún hoy impredecibles en su formato, pero claramente más asociados a una red inestable y dinámica que a una estructura previsible.

No debería generar demasiada sorpresa este pronóstico: ya hace tres décadas, el genial Charles Handy, nos advertía acerca de diseños cada vez más cercanos a lo que él denominaba una "organización trébol" en la que apenas una porción mínima de trabajadores formaría parte de esa estructura estable y la amplísima mayoría de los aportantes de valor serían prestadores de servicios externos y temporarios.

En la cotidianeidad del presente, ya no sorprende este tipo de formatos, sino que cada vez se hacen más comunes.

Luego, si las estructuras organizacionales se vuelven mucho más abiertas y flexibles, no resulta imaginables profesionales estructurados en términos de una "incumbencia" inmutable o perdurable por demasiado tiempo, por lo que la velocidad requerida para una continua reinversión de habilidades y competencias se torna vertiginosa.

Si las necesidades a satisfacer adquieren esa dinámica, resulta también en consecuencia difícil asumir que la idea de "excelencia" pueda ser alcanzada desde la tan apreciada en otras épocas idea de "especialización". Más bien la ductilidad y polivalencia serán signos más elocuentes de aquellos que sean capaces de "marcar la diferencia".

Si fuese necesario aún agregar otro condimento a esta situación, los avances más significativos en materia tecnológica del presente como el avance de la automatización movilizadas por la IA y sus derivados, termina decretando el fenecimiento de los especialistas y abriendo un nuevo territorio para una nueva clase de polímatas (algo por otra parte que a lo largo de la historia ha sido representativo de los grandes momentos de ruptura).

Volviendo a Handy, cada vez resulta más evidente que el desarrollo profesional se encuentra ligado a la actividad unipersonal (sostenida en generosas pero dinámicas redes asociativas) y el cultivo de una verdadera idea de portafolio: varias actividades que conviven simultáneamente estructuradas sobre competencias concretas y llevadas adelante bajo formatos diversos también convivientes (trabajos bajo contratos más o menos estables, junto a actividades autónomas y emprendimientos propios, tal vez faltos de contacto entre sí -luego trazaremos algunas consideraciones adicionales sobre esto-).

En términos más sencillos, lo extraño será ver un profesional que crece a partir de vínculos únicos con determinadas organizaciones (lo que antiguamente llamábamos "la carrera") y lo habitual aquel que reparte sus tiempos entre distintas organizaciones con regímenes de prestación y contratación distintos entre sí.

Sin lugar a duda, un verdadero desafío en términos de formación, actualización y organización personal (tal vez en este último terreno, más en el campo de nuestro ordenamiento mental, más que operativo -la tecnología también será de una gran ayuda para ayudarnos con esto último).

Este marco de referencia debe conducirnos a un replanteo profundo de lo que queremos ser, la construcción de nuestra identidad profesional y, esencialmente, la estrategia de desarrollo que vamos a seguir para ello.

Valga la idea que al momento de pensar en una estrategia de desarrollo personal y profesional que contenga en un verdadero portafolio de actividades, recomiendo habitualmente lo que simbólicamente llamo la "estrategia de la Hydra": aquella criatura mitológica que poseía varias cabezas y contaba con la particularidad de que cuando le cortaban una de ellas en aquel lugar nacían dos nuevas... La metáfora nos remite a una idea simple: generar un amplio volumen de proyectos por los que trabajar implica asumir de antemano que muchos de ellos fracasarán o muchas veces ni siquiera alcanzarán a alumbrarse. Esto es esperable no debe desanimarnos: forma parte de las "nuevas

reglas del juego" y deberemos estar preparados para reemplazarlos por otras iniciativas que nos permitan mantener la acción emprendedora.

Por supuesto, llegará el momento de concentrar esfuerzos y buscar las sinergias necesarias entre las distintas iniciativas por las que apueste: no es lo mismo diversificar que dispersar. Lo uno permite potenciar nuestra energía y disminuir los riesgos, lo segundo solamente confunde y desaprovecha recursos. Se pueden hacer muchas cosas en tanto y en cuanto ellas se potencien de alguna manera entre sí.

Es razonable, por ejemplo, que un profesional imagine que puede montar un negocio propio de servicios de soporte tecnológico para otras organizaciones y que a la vez desarrolle sus propias aplicaciones y genere mecanismos autónomos de comercialización para ellas; podría también dedicarse a la enseñanza en ese campo disciplinar y realizar producciones editoriales sobre la materia. Todo ello será de alguna manera convergente, aunque parezcan negocios distintos.

No sería asimilable una situación en la que ese mismo profesional trabajara a tiempo completo en una entidad financiera, paralelamente a eso diera clases de música, sin dejar de lado la comercialización de cortinas de baño en un negocio familiar... Me temo que su energía tenderá a dispersarse con el correr el tiempo por mejor que cada uno de esos negocios marche en forma independiente.

Ese es el secreto de los nuevos modelos de crecimiento profesional basados en un portafolio: diversificación, pero con enfoque. Algo que en términos de lo expuesto no es para nada contradictorio.

La definición de una estrategia de este tipo nos lleva a poner bajo análisis otra cuestión no menor: la construcción de un sentido de propósito que trascienda una particular coyuntura o aprovechamiento de oportunidades.

Muchas veces menospreciada, la idea de contar con un "propósito" resulta esencial para un desarrollo sostenible en el largo plazo. Implica ser capaz de alinear nuestra actividad laboral/profesional con

un sentido vital que nos brinde no solamente un bienestar material, sino ello sea indivisible de una sensación de plenitud que nos permita afirmar que hemos sido capaces de romper definitivamente con la contradicción "trabajo-vida personal" que tanto nos agobia en ocasiones.

Y es lógico que esto suceda ya que en si misma es una contradicción engañosa: siempre digo que no existe tal cosa como una escisión entre la "persona que trabaja" y la "persona que vive" ... Asumirlo así no es otra cosa que alimentar una verdadera crisis existencial que tarde o temprano detonará. Triste el destino de aquel que asume que debe "sufrir" en su trabajo para disfrutar sus pocos espacios de tiempo discrecional.

A menudo, me gusta preguntar a aquellos que me consultan por este tipo de cuestiones: "De todas aquellas cosas que hoy día estás realizando en tu trabajo: ¿Cuáles seguirías realizando si no te pagaran por ella y no necesitaras el dinero?". Poder ensayar una respuesta a este interrogante es indudablemente un buen paso para empezar a delimitar en terreno en el que concentrar energías.

Si la conjunción entre lo que hacemos para obtener un sustento económico y aquellos que realmente disfrutamos hacer es un espacio vacío... es evidente que estamos en problemas.

Si quisiéramos ser aún más minuciosos en este tipo de análisis, podríamos inclusive recurrir a las cuatro preguntas ya clásicas que se hacen los especialistas sobre la temática:

- ¿Qué cosas se realmente hacer bien?
- ¿Qué cosas realmente disfruto hacer?
- ¿Qué tipo de problemas de otros soy capaz de solucionar?
- ¿A partir de que cosas podré ganar dinero?

Pericia, disfrute, necesidad, recompensa... El punto de confluencia será sin dudas el punto de la anhelada plenitud.

Por supuesto que es un camino trabajoso, con marchas y contramarchas, avances y retrocesos: este tipo de confluencia no va a surgir en forma espontánea y en muchas ocasiones requiere de años de reflexión y trabajo consecuente.

Una visión temprana, al menos darse el permiso de comenzar a pensar en esta lógica será un paso inicial indispensable que inevitablemente se irá afinando en múltiples etapas. Aunque nuevamente pueda sonar grandilocuente, todo arrancará de una pregunta básica: ¿Quién soy en realidad?

No importa que tan alejado creamos estar de nuestras aspiraciones y distantes nos encontremos de nuestro "punto de plenitud". Cualquier idea que se sustente en un sereno análisis y en una disciplinada persistencia puede convertirse en una forma única de superación y desarrollo personal. Solamente termina siendo una cuestión de aprender a gestionar las transiciones, ser consecuente y no dejarnos devorar por las ansiedades.

Debo advertir adicionalmente que encontrar el quimérico punto de equilibrio (o por lo menos una firme orientación hacia ello) no significa en modo alguno el fin del camino: la plenitud debe hacerse sostenible con nuestra acción cotidiana una vez alcanzada pues, como todo en esta vida, lo que con mucho esfuerzo se logra suele perderse casi sin darnos cuenta.

Apostar permanentemente al fortalecimiento de nuestra marca personal, estar atento a las tendencias emergentes, estudiar y adquirir en forma constante nuevas habilidades y, aunque pueda parecer un tema ajeno, rodearse en todos los casos de buenas personas son prácticas de una actitud a la que no debe renunciarse en ningún momento.

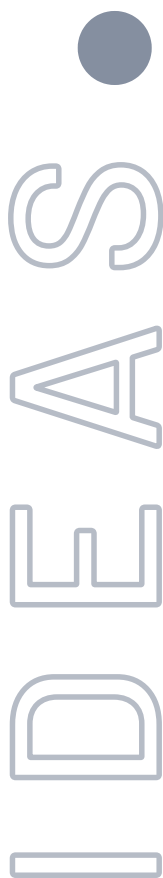
Ser cuidadoso en el mantenimiento de nuestro "balance vital" (cuidado de nuestro equilibrio emocional, nuestra salud, nuestras relaciones y afectos), tratar de ganar permanentemente mayores niveles de autonomía y controlar el desborde de nuestras ansiedades se constituyen también en factores críticos para poder alcanzar en definitiva el gobierno integral de nuestras vidas.

Sean buenos cultores del principio de la reciprocidad, mantengan su integridad en todo tipo de circunstancia, no violen los patrones básicos de calidad mínima y de precio justo en el desempeño de su negocio. Por sobre todo: tengan siempre

una definición clara de hasta dónde quieren llegar y que están dispuestos a hacer por ello: un ego desmedido y una codicia descontrolada serán siempre nuestros peores enemigos.

¿Parece mucho? Si, probablemente lo sea. Pero no perdamos de vista que la recompensa de una vida plena amerita por demás la plena atención en estas cosas.





Artículo:

EDUCAR EN TIEMPOS DE CHATGPT: CUANDO LA VOCACIÓN DOCENTE CHOCA CON LA INMEDIATEZ Y LA FRAGILIDAD

Marion Segad (*)

Educación en tiempos de ChatGPT no representa únicamente un desafío pedagógico; constituye una interpelación profunda a nuestro rol docente, a nuestras convicciones éticas y pedagógicas, y a la forma en que acompañamos a los estudiantes en contextos cada vez más inciertos y complejos. La literatura actual subraya la necesidad de que la educación priorice el desarrollo de habilidades blandas como el pensamiento crítico, el juicio ético, la resiliencia, la capacidad de aprendizaje continuo y la colaboración (Trilling & Fadel, 2009; OECD, 2018). Estas capacidades, clave para afrontar entornos laborales y sociales volátiles, se imponen como urgencias formativas.

Sin embargo, los estudiantes que llegan al aula lo hacen frecuentemente sobrecargados de información no procesada, con expectativas difusas y una atención fragmentada, en un escenario donde predomina el descreimiento y la distracción generalizada (Carr, 2010). En ese terreno movedizo, la enseñanza no puede reducirse a la mera transmisión de contenidos. Enseñar es sostener, devolver sentido y encender la pasión tanto por enseñar como por aprender (Freire, 1997).

La motivación intrínseca del docente se convierte así en un vector clave de transformación. Sin embargo, esta vocación se ve desafiada por un contexto institucional que muchas veces prioriza indicadores de eficiencia por sobre los procesos de aprendizaje genuino (UNESCO, 2021). El sistema muchas veces empuja hacia la inmediatez, premiando aquello que genera resultados rápidos, aunque muchas veces sin profundidad.

Se ha instalado el rótulo de "generación de cristal" para referirse a los jóvenes, como si la fragilidad emocional fuese un rasgo natural de su identidad. No obstante, ese juicio más bien debería llevarnos a preguntarnos por las condiciones que hemos contribuido a crear:

¿qué hicimos —o dejamos de hacer— como adultos, como instituciones, como sistema educativo? ¿Qué modelos ofrecimos, qué espacios habilitamos, qué exigencias promovimos realmente?

El Foro Económico Mundial (2023) sostiene que las habilidades del presente y del futuro no se desarrollan en entornos sobreprotectores, sino en espacios que desafían, que habilitan el error como parte del proceso, que sostienen sin infantilizar y que confían en la capacidad de aprender incluso en medio de la dificultad. Este tipo de entornos propicia lo que Sennett (2008) llama el "carácter artesanal": la formación sostenida, el compromiso con la mejora y el valor de aprender haciendo.

1. Habilidades necesarias para el futuro: lo que falta, lo que urge

En un contexto de aceleración tecnológica sin precedentes, la demanda de habilidades humanas cobra una relevancia crítica. El avance de la inteligencia artificial, la automatización y la digitalización ha generado preocupación no solo por los empleos que desaparecerán, sino por aquellos que requerirán competencias difíciles de automatizar: pensamiento crítico, creatividad, adaptabilidad y juicio ético (Frey & Osborne, 2017; World Economic Forum, 2023).

El informe Future of Jobs 2023, elaborado por el Foro Económico Mundial, destaca que las habilidades más valoradas por los empleadores a nivel global ya no son técnicas específicas, sino aquellas vinculadas con el modo de pensar y actuar ante entornos complejos.

Según el informe: "Analytical thinking, creative thinking, and resilience, flexibility and agility are the most in-demand skills." (World Economic Forum, 2023, p. 12)

En este contexto, resulta pertinente recuperar las ideas de Zygmunt Bauman (2000), quien advierte que vivimos en



Marion Segad
Lic. en Administración

(*) Doctoranda en Administración. Profesora universitaria, capacitadora corporativa y consultora organizacional.

una 'modernidad líquida', donde las estructuras sociales, los vínculos y las certezas se vuelven inestables. La educación no está exenta de esta lógica: se enfrenta al desafío de formar sujetos sólidos en un mundo cada vez más fluido e incierto.

Educar en la liquidez implica sostener espacios de sentido, donde el conocimiento no sea efímero, y donde los vínculos pedagógicos no se diluyan ante la velocidad o el pragmatismo utilitario.

Estas competencias, si bien profundamente humanas, resultan paradójicamente escasas en los espacios donde deberían cultivarse: las aulas. La escuela y la universidad continúan organizadas bajo un paradigma de transmisión de contenidos, en lugar de promover procesos de aprendizaje profundo y significativo (Mezirow, 1990).

Desde la práctica docente, se observa con frecuencia que las habilidades que más cuesta sostener en el aula son precisamente las que más se requieren: tolerancia a la frustración, perseverancia, autonomía y pensamiento reflexivo. Investigaciones en neuroeducación sostienen que el aprendizaje significativo implica siempre cierto grado de disonancia cognitiva, es decir, atravesar un estado de desequilibrio que genera incomodidad y motiva la construcción de nuevos esquemas mentales (Immordino-Yang & Damasio, 2007). Sin embargo, la cultura de la inmediatez y del rendimiento superficial reduce las oportunidades para que los estudiantes enfrenten esos desafíos de manera sostenida.

En este escenario, la simplificación de los contenidos, la dilución de las exigencias y la aceleración de los ritmos atentan contra el desarrollo de esas capacidades complejas. Según Sennett (2008), la formación de una habilidad requiere tiempo, práctica deliberada y una disposición emocional para enfrentar el error como parte inherente del proceso de aprendizaje. El modelo educativo centrado en resultados rápidos y gratificación instantánea es incompatible con este enfoque.

Por tanto, no se trata simplemente de incorporar nuevas tecnologías o actualizar contenidos. La urgencia pedagógica actual

radica en reconfigurar las condiciones del aprendizaje para que los estudiantes puedan desarrollar habilidades profundas, construidas con acompañamiento, presencia docente y un entorno que no tema al esfuerzo ni al proceso.

2. Fragilidad como síntoma, no como causa

El informe Global Risks Report 2024 lo advierte con claridad: "Mental health deterioration among youth has become a growing concern, driven by academic pressure, constant exposure to social media, and institutional failures to provide meaningful support." (World Economic Forum, 2024, p. 38).

No se trata solamente de redes sociales o sobreexposición digital. También hay un vacío institucional: muchas escuelas y universidades no cuentan con políticas ni estructuras sólidas para el acompañamiento emocional. A pesar de ello, se espera que los estudiantes respondan con templanza, autonomía y madurez. Es una paradoja que se repite: demandamos resiliencia, pero evitamos los procesos necesarios para construirla.

Desde las neurociencias y la psicología del aprendizaje, se ha demostrado que el componente emocional no solo influye, sino que condiciona el proceso cognitivo. Como señala Antonio Damasio (1994), las emociones no son opuestas a la razón, sino una parte constitutiva del pensamiento racional. La toma de decisiones, la memoria y la atención dependen en gran medida del estado emocional del sujeto.

Por temor a incrementar la angustia o generar rechazo, muchas propuestas pedagógicas han optado por evitar la incomodidad. Se minimizan los desafíos, se suavizan las exigencias. Pero como advierten Haidt y Lukianoff (2018), proteger a los jóvenes de todo malestar puede privarlos de la oportunidad de desarrollar las herramientas que les permitirían convertirse en adultos resilientes. En sus palabras: 'By trying to protect children from all discomfort, we may be depriving them of the tools they need to become resilient adults' (p. 11).

Educar hoy no significa evitar el malestar, sino acompañar a los estudiantes a transitarlo, a comprenderlo y a crecer en

medio de la incomodidad, sin perderse ni romperse en el intento. Se trata de construir entornos en los que el error, la duda y el conflicto formen parte del proceso formativo. Espacios de práctica emocional, donde equivocarse no sea motivo de vergüenza, sino parte del camino hacia el crecimiento. Tal como señala Brackett (2019), la educación emocional no debe ser periférica, sino central para una enseñanza de calidad y sostenida en el tiempo.

3. Tecnología, inmediatez y el vaciamiento de nuestras capacidades

Vivimos en una era de acceso sin precedentes a la información. En segundos, cualquier estudiante puede contrastar lo que escucha en clase con lo que aparece en la pantalla de su dispositivo. Este fenómeno, que podría convertirse en una oportunidad para profundizar el aprendizaje, a menudo se convierte en una trampa para la inmediatez, donde el conocimiento es reemplazado por respuestas rápidas y poco fundamentadas (Keen, 2012).

En lugar de motivar la indagación, el uso acrítico de fuentes digitales muchas veces refuerza la superficialidad y la gratificación instantánea.

Carr (2010) sostiene que las tecnologías digitales no sólo modifican lo que pensamos, sino cómo pensamos. Su investigación evidencia que la lectura fragmentada y la multitarea deterioran la capacidad de concentración y procesamiento profundo de la información. En ese marco, la construcción de ideas es sustituida por la búsqueda de fórmulas listas; la reflexión es desplazada por la repetición.

Uno de los aspectos más preocupantes es el funcionamiento de los algoritmos, que refuerzan nuestras creencias previas y limitan la exposición a perspectivas diversas (Pariser, 2011). Esto genera cámaras de eco donde la información relevante queda oculta y se diluye la capacidad de contrastar, de problematizar y de pensar críticamente. El pensamiento crítico, por definición, requiere de confrontación con lo distinto, con lo que interpela o desafía (Paul & Elder, 2006).

Philip Pettit (2011) argumenta que la libertad requiere agencia, es decir, la capacidad de actuar con autonomía y juicio. Si la tecnología decide por nosotros qué ver, qué leer y qué priorizar, y si no formamos a los estudiantes en la capacidad de interrogar ese flujo de información, ¿cuánta agencia les estamos realmente dejando?

Frente a este panorama, el aula no debería intentar competir con la tecnología desde el espectáculo o la velocidad, sino ofrecer lo que esta no puede dar: tiempo para detenerse, para preguntar, para errar sin miedo. Debe constituirse como un espacio de pensamiento pausado, de diálogo auténtico y de construcción colectiva del saber. La tecnología puede ser una gran aliada, pero el criterio y la formación del juicio siguen siendo responsabilidades indelegables del acto educativo (Selwyn, 2016).

4. Y ahora, ¿qué hacemos con esta responsabilidad?

Educar nunca ha sido una tarea sencilla, pero quizás nunca fue tan urgente como ahora. En un presente volátil y un futuro imprevisible, la tarea docente adquiere una dimensión profundamente ética y política. Lo que está en juego no es solamente el rendimiento académico o las trayectorias escolares, sino la posibilidad de formar personas capaces de sostener vínculos, tomar decisiones responsables, pensar con criterio y habitar la incertidumbre sin derrumbarse (Biesta, 2010).

La formación para la vida exige algo más que la transferencia de contenidos. Requiere procesos pedagógicos sostenidos, marcos de contención emocional, experiencias de construcción colectiva y desarrollo de la autonomía. Estas dimensiones son difíciles de medir en términos de resultados inmediatos, pero son fundamentales para el desarrollo integral de los sujetos (UNESCO, 2021).

No hay atajos que reemplacen la importancia del proceso educativo. En palabras de Paulo Freire (1997), enseñar no es un acto de transferir conocimiento, sino de crear las condiciones para su construcción. Esto implica límites claros, acompañamiento afectivo, disponibilidad docente y, por sobre todo, una convicción profunda de que vale la

pena sostener la apuesta por el otro, incluso cuando el sistema no lo facilita.

El rol del docente no es complacer ni simplificar, sino preparar a los estudiantes para un mundo donde las respuestas fáciles escasean. En ese mundo, la verdadera diferencia no la marcarán quienes tengan más información, sino quienes cuenten con habilidades humanas profundas: paciencia, ética, resiliencia, sentido crítico y capacidad de escucha. Estas competencias son esenciales para la vida en comunidad y no pueden descargarse de una aplicación ni resolverse con inteligencia artificial (Nussbaum, 2010).

Pero para que eso suceda, el docente necesita también instituciones que habiliten, acompañen y confíen. Instituciones que comprendan que educar no es solo gestionar, sino construir comunidad. Que permitan flexibilidad, que no castiguen el error, que no exijan eficiencia en detrimento del sentido. Solo así es posible sostener el compromiso genuino con el acto de enseñar.

Educar, en definitiva, es un acto de fe: en el otro y en el mundo que aún podemos construir. No se trata de prometer un camino fácil, sino de mostrar que el aprendizaje vale la pena. Y que formar a otros —con honestidad, con criterio y con pasión— sigue siendo una de las tareas más significativas que podemos ejercer.

5. La pasión por enseñar, la pasión por aprender

En el corazón de toda práctica educativa significativa late una fuerza que muchas veces escapa a los indicadores tradicionales: la pasión. Esa energía vital que se manifiesta cuando una clase se transforma en conversación, cuando una mirada cómplice revela que algo hizo clic, cuando una pregunta inesperada desarma una planificación y marca el verdadero comienzo del aprendizaje (Palmer, 1998).

Enseñar, en su dimensión más profunda, no es repetir contenidos. Es confiar en que algo en uno puede despertar algo en el otro. Es sostener la convicción de que vale la pena apostar, una y otra vez, por ese vínculo que enciende el deseo de aprender. Sin embargo, esa pasión docente se ve cada vez más tensionada por un sistema que sobrecarga, burocratiza y desconfía.

Según el informe TALIS de la OECD (2018), el 66% de los docentes en América Latina sienten que su trabajo no es valorado por la sociedad, y más del 50% declara que las tareas administrativas interfieren en su labor pedagógica. En la misma línea, la UNESCO (2021) advierte que el agotamiento profesional y la desmotivación docente se han intensificado, en gran parte por la ausencia de condiciones laborales adecuadas y de reconocimiento simbólico y material.

Los estudiantes no son apáticos por naturaleza. Llegan agotados, dispersos, descreídos. Y lo que más necesitan no es solo información, sino experiencias de aprendizaje que les devuelvan el asombro, que los hagan sentir parte de algo, que les muestren que aprender puede ser algo vivo, relevante y significativo.

Como bien señala Paulo Freire, 'la educación no cambia el mundo: cambia a las personas que van a cambiar el mundo'. Ese cambio no se logra por transmisión de contenidos, sino por contagio de entusiasmo, de deseo, de compromiso auténtico. Por eso esta tarea, aunque exigente, sigue siendo profundamente hermosa: no se trata solo de transmitir conocimientos, sino de cuidar una chispa, de acompañar un camino que se busca y se construye.

Y para que esto suceda se necesitan condiciones que valoren el deseo como motor del aprendizaje. Porque sin pasión, la educación corre el riesgo de volverse un acto mecánico, vacío de sentido. Pero con pasión, la educación — como señala Meirieu (2007)— puede ser transformadora, creadora de futuros posibles y profundamente humanos.

Conclusión

Los desafíos que enfrentamos como educadores en tiempos de inteligencia artificial, hiperconectividad y fragilidad emocional no son coyunturales ni superficiales. Son síntomas de transformaciones mucho más profundas que interpelan el sentido mismo de la práctica educativa. A lo largo de este texto intentamos desplegar esa complejidad, no para clausurar respuestas, sino para abrir preguntas necesarias.

En primer lugar, queda claro que las habilidades que el presente y el futuro demandan —pensamiento crítico, juicio ético, adaptabilidad, resiliencia, creatividad— no son simplemente competencias técnicas, sino capacidades humanas construidas en vínculo. Sin embargo, estas habilidades, que deberían estar en el corazón de nuestras aulas, siguen siendo las más difíciles de cultivar en contextos dominados por la lógica de la inmediatez, la sobreinformación y el rendimiento superficial.

La paradoja es alarmante: se nos exige formar personas sólidas en un mundo líquido, pero se nos brinda cada vez menos tiempo, menos espacio y menos reconocimiento para hacerlo. La cultura institucional muchas veces limita la posibilidad de sostener procesos profundos; reduce la complejidad a indicadores cuantificables y reemplaza el esfuerzo formativo por soluciones exprés. Pero sabemos, con Freire, Sennett y tantos otros, que educar no es eficientizar, sino humanizar.

En este contexto, la fragilidad emocional no puede ser leída como una falla generacional, sino como un síntoma de un entorno que dejó de sostener. Cuando evitamos todo desafío para no incomodar, cuando simplificamos todo, cuando priorizamos mantenerlos en su zona de confort por sobre hacerlos crecer, no los estamos cuidando: los estamos desprotegiendo. Porque el verdadero cuidado no es evitar el esfuerzo, sino acompañarlo.

Educar es habilitar el error, sostener el conflicto, dar lugar al pensamiento incómodo que nos obliga a revisar, a rehacernos.

La tecnología, por su parte, lejos de ser una enemiga, puede y debe ser una aliada. Pero no si se la utiliza para reemplazar el juicio por la velocidad, la reflexión por el algoritmo, la construcción colectiva por la respuesta inmediata. En lugar de competir con la inteligencia artificial desde el espectáculo o la acumulación de datos, el aula debería ofrecer lo que la tecnología no puede: tiempo para detenerse, para construir criterios, para dialogar con otros y con uno mismo.

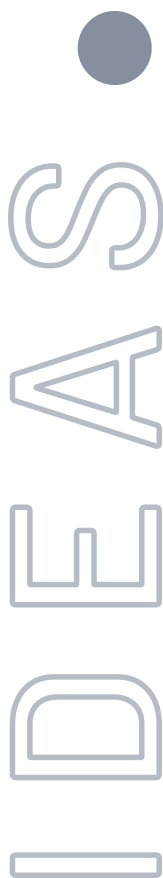
Desde esta mirada, el rol docente no pierde valor en tiempos de ChatGPT: se vuelve más imprescindible que nunca. Porque mientras todo se acelera y se automatiza, el docente sigue siendo el único capaz de detener el tiempo pedagógico, de devolver sentido, de sostener el deseo de aprender incluso cuando el entorno lo diluye. Pero esa tarea, exigente y vital, no puede sostenerse en soledad. Requiere instituciones que habiliten, que confíen, que comprendan que educar no es solo cumplir con un programa, sino sostener un lazo, cuidar una posibilidad, habilitar una transformación.

La pasión por enseñar y por aprender es el motor que da sentido a todo lo demás

Una pasión que cree que educar vale la pena aun cuando el sistema no lo facilita; porque sabe que transformar no es dar respuestas, sino habilitar preguntas; porque reconoce que formar a otros es también una forma de construir futuro.

Educar, hoy más que nunca, es un acto de resistencia lúcida. Es decirle que sí a la complejidad, al vínculo, a la pregunta. Es elegir cada día sostener ese fuego que, como decía Meirieu, no se transmite encendiéndolo en otro, sino dejando que el otro lo descubra dentro de sí.





Artículo:

DE EMPRENDIMIENTOS Y EMPRENDEDORES (PARTE II)

La Inteligencia Artificial y el futuro de las PyMES argentinas. Una reflexión desde el Pensamiento Complejo.

Raúl Volker (*)

El ecosistema emprendedor argentino se encuentra en una encrucijada crítica, transformado silenciosa pero profundamente por la revolución de la Inteligencia Artificial (IA). Mientras que antes celebrábamos la capacidad innata de los emprendedores para identificar y aprovechar oportunidades (Shane & Venkataraman, 2000), ahora enfrentamos el complejo desafío de comprender cómo la IA redefine la esencia misma del emprendimiento. Este cambio exige una lente transdisciplinaria, que trascienda los paradigmas empresariales tradicionales para abrazar la interconexión y las propiedades emergentes de un sistema en flujo.

La IA y un nuevo horizonte para las pymes argentinas

En Argentina, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) son el corazón palpitante de la economía, impulsando el crecimiento y la innovación en todo el país. Sin embargo, estas empresas a menudo se encuentran atrapadas en un círculo vicioso, luchando contra limitaciones financieras, cargas burocráticas y una competencia feroz. En este contexto, la IA emerge como un faro de esperanza, un catalizador para desbloquear el potencial latente. El pensamiento complejo nos enseña que estos desafíos no son problemas aislados, sino aspectos interconectados de un sistema adaptativo complejo.

La IA promete a las PyMES la capacidad de automatizar tareas rutinarias, optimizar procesos intrincados, personalizar las experiencias de los clientes y tomar decisiones estratégicas basadas en datos concretos. Imaginemos una pequeña fábrica de alimentos utilizando la IA para predecir la demanda de productos, optimizar su cadena de suministro y reducir el desperdicio. O un estudio de diseño empleando la IA para generar diseños innovadores, personalizar sus servicios y llegar a un público más amplio. Estos ejemplos resaltan la capacidad de la IA para fomentar la emergencia - soluciones impredecibles y novedosas

que surgen de la interacción de varios elementos.

Para aprovechar el potencial de la IA, las PyMES argentinas deben invertir en la capacitación de sus empleados y saldar la brecha digital y tecnológica que pueda aparecer en el seno de cada ecosistema emprendedor. Esto implica enseñarles a utilizar herramientas de IA y fomentar una mentalidad analítica, creativa y adaptable. Los empleados deben comprender cómo funciona la IA, identificar oportunidades para su aplicación y colaborar con expertos en tecnología para desarrollar soluciones innovadoras. Esto requiere fomentar una cultura de aprendizaje continuo y adaptación, reconociendo las incertidumbres inherentes y los bucles de retroalimentación dentro de un entorno dinámico.

En un entorno con recursos limitados, la colaboración entre las PyMES se vuelve esencial. Las empresas pueden agrupar recursos, conocimientos y experiencias, creando un ecosistema de innovación que impulse el desarrollo de soluciones de IA adaptadas a sus necesidades específicas. Las universidades y los centros de investigación también pueden desempeñar un papel clave proporcionando apoyo técnico y orientación a las PyMES. Estas redes de colaboración ejemplifican el concepto de autoorganización, donde las interacciones descentralizadas conducen a beneficios emergentes a nivel de todo el sistema.

La IA como herramienta de empoderamiento

Para muchas PyMES argentinas, la burocracia y los procedimientos administrativos son una pesada carga que limita su crecimiento y competitividad. La IA puede ayudar a romper estas cadenas automatizando procesos, reduciendo las cargas administrativas y facilitando el acceso a información relevante.



Raúl Volker
Consultor
Organizacional

(*) Raúl Volker es Doctor en Ciencias Económicas (Universidad Nacional de la Matanza, UNLaM). Doctor en Pensamiento Complejo (Multiversidad Mundo Real "Edgar Morin" de México) y Posdoctor en Pensamiento Complejo en estudios organizacionales; licenciado en Administración, licenciado en Ingeniería Comercial y licenciado en Gestión de Instituciones Educativas (Universidad Abierta Interamericana, UAI) y máster en Investigación Integrativa (Multiversidad Mundo Real "Edgar Morin" de México).

Decano de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de la Marina Mercante (UdeMM). Miembro del CEDELI. (Centro de Estudios para el Desarrollo del Liderazgo, centro de estudios de la EAN).

Imaginemos un sistema de IA que ayude a las PyMES a cumplir con las regulaciones fiscales, obtener permisos y licencias y acceder a programas de financiación para saldar la brecha digital y tecnológica; Así como una plataforma que conecte a las PyMES con proveedores, clientes y socios comerciales, facilitando el intercambio de información y la colaboración. Estas soluciones deben ser diseñadas con la accesibilidad y la inclusión en mente, asegurando que la IA empodere en lugar de excluir.

Sin embargo, es crucial que estas soluciones de IA sean accesibles y fáciles de usar para todas las PyMES, independientemente de su tamaño o experiencia tecnológica. La IA no debe ser una herramienta exclusiva para las grandes corporaciones, sino un instrumento de empoderamiento para todas las PyMES argentinas, lo cual requiere de un enfoque en el diseño centrado en el usuario y un compromiso de cerrar la brecha digital.

La conectividad plantea desafíos como el acceso a Internet de alta velocidad, donde muchas PyMES argentinas se enfrentan a problemas de conectividad, particularmente en zonas rurales y provincias del interior. Se debe invertir entonces, en infraestructura de conectividad para asegurar que todas las PyMES puedan acceder a los beneficios de la IA. Precisamente, inversión debe ser vista como una intervención estratégica en un sistema complejo, con el potencial de desencadenar efectos positivos en cascada en toda la economía.

Además, la IA plantea preguntas sobre la privacidad, la seguridad y la ética, por lo cual es imprescindible establecer un marco regulatorio claro que proteja los derechos de los ciudadanos y las empresas, al mismo tiempo que promueva la innovación y el desarrollo de la IA. Este marco debe ser adaptable, evolucionando junto con los avances tecnológicos y los valores sociales.

La IA para desarrollar emprendimientos con propósito

La IA puede ayudar a las PyMES argentinas a ser más eficientes y rentables y también a contribuir a la

resolución de problemas sociales y ambientales; bajo este paradigma, se puede mejorar la educación, la salud, la seguridad, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental.

Estos conceptos se alinean con los principios del pensamiento complejo, que enfatizan la interconexión de los sistemas sociales, económicos y ecológicos.

Por ejemplo, con la ayuda de la IA se puede personalizar la educación, adaptar los tratamientos médicos a las necesidades individuales de cada paciente, predecir y prevenir delitos, facilitar el empleo para personas con discapacidad y optimizar el consumo de energía. Tales aplicaciones demuestran el potencial de la IA para crear bucles de retroalimentación positivos, donde las intervenciones iniciales conducen a mejoras en cascada en múltiples dominios.

Sin embargo, el uso de la IA debe estar guiado por un nuevo contrato social basado en la ética, la transparencia y la responsabilidad. Los emprendedores deben ser conscientes del impacto social y ambiental de sus decisiones y priorizar el bienestar de la comunidad sobre la mera ganancia económica. Esto requiere un cambio de una mentalidad puramente orientada al rendimiento, por un nuevo enfoque y una nueva conciencia donde se consideren las implicaciones sistémicas más amplias de las actividades del mercado y el ecosistema emprendedor.

También debemos ser conscientes de la discriminación y los sesgos algorítmicos, ya que los algoritmos de IA pueden reproducir y amplificar sesgos existentes en los datos, perpetuando la discriminación algorítmica en áreas como el empleo, el crédito y la justicia. Los emprendedores deben ser conscientes de este riesgo y tomar medidas para mitigar los sesgos algorítmicos. Abordar este desafío requiere un compromiso con la equidad, la rendición de cuentas y la transparencia en el desarrollo y la implementación de la IA.

El desarrollo y la implementación de soluciones de IA deben involucrar la participación ciudadana para asegurar que se tengan en cuenta las necesidades

y los valores de la comunidad y que se eviten soluciones dañinas o injustas. Este enfoque participativo refleja los principios de inteligencia distribuida, donde la sabiduría colectiva conduce a resultados más sólidos y equitativos.

Navegando la complejidad para construir un futuro sostenible

El emprendimiento en la era de la IA se desarrolla en un contexto de creciente interconexión global y una incertidumbre sin precedentes, para lo cual, el pensamiento complejo nos orienta en reconocer que las decisiones empresariales no ocurren en el vacío, sino que están entrelazadas con sistemas sociales, económicos, ambientales y tecnológicos más amplios. La IA, como fuerza transformadora, amplifica estas interdependencias, creando nuevas oportunidades y riesgos que exigen una comprensión holística y adaptable. En lugar de buscar soluciones lineales, los emprendedores deben abrazar la complejidad y la ambigüedad, reconociendo que el éxito depende de su capacidad para navegar por la incertidumbre y adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno.

El pensamiento complejo nos invita a adoptar una perspectiva sistémica en el emprendimiento, reconociendo que las organizaciones son sistemas complejos y adaptativos, lo cual implica comprender cómo las diferentes partes de la empresa interactúan entre sí y cómo la empresa se relaciona con su entorno externo. En la era de la IA, es fundamental comprender cómo la tecnología impacta cada aspecto del negocio, desde la producción y el marketing hasta la gestión de recursos humanos y la toma de decisiones estratégicas, por lo que los emprendedores deben adoptar un enfoque de "pensamiento de sistemas" para identificar los bucles de retroalimentación, las relaciones no lineales y las propiedades emergentes que dan forma al comportamiento de su empresa y de todo el ecosistema en el que opera.

El pensamiento complejo destaca la importancia de la autoorganización y la emergencia en los sistemas complejos, y esto conlleva a que, en lugar de intentar controlar rígidamente todos los aspectos del negocio, los emprendedores deben crear un entorno que fomente la

creatividad, la innovación y la colaboración espontánea. La IA puede desempeñar un papel fundamental en este proceso, proporcionando herramientas para analizar datos, identificar patrones y facilitar la comunicación entre los miembros del equipo. Al permitir que la autoorganización florezca, las empresas pueden adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado y generar soluciones innovadoras que no podrían haberse previsto de antemano.

Los sistemas complejos son más resilientes cuando son diversos y tienen múltiples formas de responder a los desafíos. En el contexto del emprendimiento en la era de la IA, esto significa fomentar la diversidad en los equipos de trabajo, promoviendo la inclusión de personas con diferentes habilidades, experiencias y perspectivas. Además, las empresas deben diversificar sus fuentes de ingresos, explorar nuevos mercados y desarrollar planes de contingencia para hacer frente a posibles interrupciones. Al abrazar la diversidad y la resiliencia, las empresas pueden aumentar su capacidad para adaptarse a los cambios y prosperar en un entorno incierto, lo que las convertirá en ecosistemas emprendedores sustentables, robustos y resilientes.

El pensamiento complejo nos recuerda que las decisiones empresariales tienen consecuencias que se extienden más allá de las ganancias financieras. En la era de la IA, es fundamental que los emprendedores prioricen la ética y la responsabilidad en el desarrollo y la implementación de la tecnología, lo que implica considerar el impacto social y ambiental de las soluciones de IA, mitigar los riesgos de sesgo y discriminación algorítmica, y garantizar que la tecnología se utilice de manera que beneficie a toda la sociedad. Los emprendedores deben adoptar un enfoque de "valor compartido", buscando crear valor económico de una manera que también cree valor social y ambiental.

Una educación superior desarrollando competencias para el emprendedor del futuro

En este nuevo paradigma el emprendedor del futuro no será simplemente un visionario con una gran idea, sino un arquitecto de soluciones inteligentes, sustentables y robustas, capaz de combinar el conocimiento técnico con la sensibilidad social y la visión estratégica. Este líder emprendedor

comprende la interconexión de la tecnología, la sociedad y el medio ambiente.

Este emprendedor debe dominar las herramientas de la IA, comprender su potencial y limitaciones e identificar oportunidades para su aplicación en diferentes sectores. Por encima de todo, deben ser un líder ético, inspirando a su equipo y a la sociedad a construir un futuro mejor. Esta dimensión ética se alinea con el énfasis del pensamiento complejo en los valores y el propósito dentro de un ecosistema emprendedor.

El emprendedor del futuro debe ser un catalizador de la innovación, un promotor del cambio social y un defensor de los valores humanos. Deben navegar por un entorno complejo y cambiante, adaptarse a las nuevas tecnologías y colaborar con otros actores del ecosistema emprendedor. Esto requiere una mentalidad de adaptación y aprendizaje continuos, abrazando la incertidumbre y viendo los desafíos como oportunidades de crecimiento.

Para formar a los emprendedores del futuro, el sistema educativo argentino debe incorporar la IA en su currículo. Los estudiantes deben aprender a programar, analizar datos, comprender cómo funcionan los algoritmos y evaluar críticamente el impacto social y ambiental de la IA. Esto requiere un enfoque holístico de la educación, fomentando el pensamiento crítico, la creatividad y una profunda comprensión de los sistemas complejos.

Debemos entonces buscar un ecosistema de apoyo. Para fomentar el emprendimiento en la era de la IA, debemos crear un ecosistema de apoyo que brinde acceso a financiación, tutoría, capacitación y redes de contacto. Este ecosistema debe incluir universidades, centros de investigación, incubadoras de empresas, aceleradoras y fondos de inversión. Este ecosistema debe operar como un sistema adaptativo complejo, con diversos actores interactuando y evolucionando para apoyar los esfuerzos empresariales.

Un futuro de oportunidades y desafíos

La IA ofrece a las PyMES argentinas una oportunidad única para transformar sus negocios, impulsar la innovación y contribuir al desarrollo económico y

social del país. Sin embargo, esta transformación no está exenta de desafíos y riesgos. Para maximizar el potencial de la IA, los emprendedores argentinos deben adoptar un enfoque ético, responsable y colaborativo.

Debemos reconocer que la IA no es una panacea, sino una herramienta poderosa que puede ser utilizada para bien o para mal, lo cual nos interpela en la responsabilidad de su devenir, y de que depende de nosotros, tanto emprendedores, autoridades y consumidores, asegurar que la IA se utilice de una manera que beneficie a todos y que se eviten los riesgos de discriminación, deshumanización y concentración de poder. Esto requiere un diálogo continuo, una reflexión crítica y un compromiso de dar forma al desarrollo de la IA de una manera que se alinee con los valores humanos y los objetivos sociales. Es hora de que las PyMES argentinas se unan a la revolución de la IA, pero no de forma acrítica y pasiva, sino con una visión clara de sus objetivos y propósitos, en un compromiso con la ética y la responsabilidad y una voluntad de colaborar y aprender de los demás.

La IA no es solo una tecnología, sino una oportunidad para construir un futuro más próspero, justo y sostenible. Este es el verdadero desafío y la verdadera oportunidad que se presenta ante nosotros en este momento crucial de la historia. Al abrazar esta oportunidad con inteligencia, responsabilidad y una profunda comprensión de los principios del pensamiento complejo, las PyMES argentinas no solo pueden sobrevivir sino prosperar y liderar el camino hacia un futuro más brillante para todos.

El pensamiento complejo nos invita a reflexionar en que los sistemas complejos están en constante evolución y cambio, y que en la era de la IA, los emprendedores deben adoptar una mentalidad de aprendizaje continuo, buscando constantemente nuevas oportunidades para experimentar, innovar y adaptarse. Esto implica estar al tanto de los últimos avances en tecnología, recopilar y analizar datos para comprender las tendencias del mercado, y estar dispuesto a pivotar cuando sea necesario. Al abrazar la complejidad y la incertidumbre, los emprendedores pueden construir negocios más resilientes, robustos, sostenibles y exitosos para el largo plazo.

Recursos bibliográficos consultados:

Acs, ZJ (2006). ¿Cómo es bueno el emprendimiento para el crecimiento económico? *Innovaciones: tecnología, gobernanza, globalización*, 1(1), 97-107

Arthur, W. B. (2015). *Complexity and the economy*. Oxford University Press.

Borja, A., Carvajal, H., & Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Revista ESPACIOS*.

Davidson, P. (1991). Emprendimiento continuo: capacidad, necesidad y oportunidad como determinantes del crecimiento de las pequeñas empresas. *Diario de aventura empresarial*, 6(6), 405-429.

Fonrouge, C. (2002). L'entrepreneur et son entreprise: Une relations dialogique (pp. 145-157).

Holland, J. H. (1998). *Emergence: From chaos to order*. Basic Books.

Mitchell, M. (2009). *Complexity: A guided tour*. Oxford University Press.

Morin, E. (2008). *La vía: Para el futuro de la humanidad*. Paidós.

Morris, MH, Kuratko, DF y Covin, JG (2010). *Emprendimiento Corporativo e Innovación*. Aprendizaje de Cengage del sudoeste.

Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez, P., & Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24, 205-231

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effect: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

Schaltegger, S. y Wagner, M. (2011). Emprendimiento e innovación sostenibles: categorías e interacciones. *Estrategia Empresarial y Medio Ambiente*.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.

Shane, S. (2003). Una teoría general del espíritu empresarial: el nexo individuo-oportunidad. Editorial Edward Elgar.

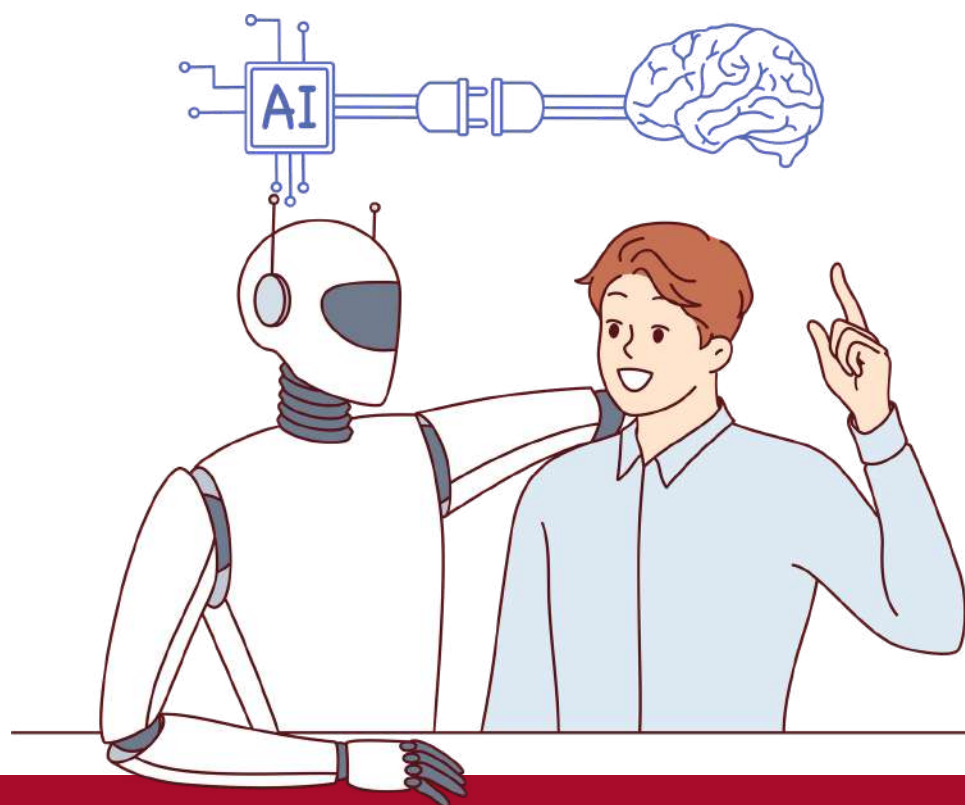
Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.

Stacey, R. D. (2007). *Strategic management and organisational dynamics*. Pearson Education.

Waldrop, M. M. (1992). *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. Simon & Schuster. (Classic introduction to the field of complexity science.)

Walker, E. y Brown, A. (2004). ¿Qué factores de éxito son importantes para los propietarios de pequeñas empresas?. *Revista internacional de pequeñas empresas*, 22(6), 577-594.

Zahra, SA (1991). Predictores y resultados financieros del emprendimiento corporativo: un estudio exploratorio. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.





Vanina La Bionda()*

(*) LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN. PROFESORA UNIVERSITARIA. CONSULTORA ORGANIZACIONAL Y COACH EJECUTIVA

Introducción

La transformación digital ha dejado de ser una tendencia para convertirse en una realidad irreversible. En este contexto, la automatización de procesos y la irrupción de tecnologías como la inteligencia artificial (IA) han configurado un nuevo paradigma: la era postdigital. Esta nueva etapa no solo redefine las formas de enseñar y aprender, sino también los modos de relacionarnos, liderar y construir comunidad. En este marco, las emociones emergen como elementos clave que no pueden ser sustituidos ni ignorados por ningún algoritmo, algo que tampoco es nuevo, pero pretende un trabajo de autocrítica y reconocimiento individual. Por esta razón a todos aquellos lectores, se propone una pausa y la capacidad de viajar al interior para diseñar la visión del docente que en el año 2030 podría brindar catedra de sus artes.

El desafío de educar en la era posdigital

Serres (2013), en "Pulgarcita", ya advertía sobre el abismo generacional entre los nativos digitales y las instituciones tradicionales. El joven decía: deben reinventar una manera de vivir juntos, nuevas formas de ser y conocer. Hoy, esa advertencia cobra más fuerza que nunca. No basta con incorporar tecnologías; es necesario repensar el propósito educativo.

La UNESCO (2023) sostiene que el uso de la inteligencia artificial en la educación debe responder a una visión formativa consciente. La IA puede amplificar oportunidades, pero también reproducir y agudizar desigualdades si no se acompaña con pensamiento crítico y sensibilidad. Esto plantea una gran responsabilidad para los docentes, quienes deben ser formadores atentos, emocionalmente conectados y dispuestos a aprender y desaprender para ampliar su mejor versión.

En el vértice superior se encuentra la Lectura del contexto: la capacidad de interpretar el entorno social, institucional, tecnológico y emocional. En el segundo vértice, a la izquierda, ubicamos la Decisión pedagógica situada: la habilidad para actuar de manera coherente, ética y creativa según las necesidades del momento. En el tercer vértice, a la derecha, se halla la Comunicación emocional y significativa: esa dimensión que permite que lo que enseñamos llegue no solo a la mente, sino también al corazón del estudiante.

Y en cada unión de estas líneas del triángulo emerge una acción poderosa, que podemos nombrar como "hacer para trasladar el saber": cuando leemos el contexto y decidimos con conciencia, trasladamos el saber con ética; cuando decidimos con creatividad y comunicamos con emoción, trasladamos el saber con inspiración; cuando comunicamos con emoción y leemos el contexto, trasladamos el saber con sensibilidad. Así se construye el triángulo vivo del docente posdigital.

Aunque un triángulo geométrico no posee intersecciones internas, en este modelo simbólico, cada relación entre dos vértices genera una zona de tensión y acción docente. Esos tramos representan la conexión viva entre competencias. Así, cuando leemos el contexto y decidimos con conciencia, trasladamos el saber con ética; cuando decidimos con creatividad y comunicamos con emoción, trasladamos el saber con inspiración; cuando comunicamos con emoción y leemos el contexto, trasladamos el saber con sensibilidad. Estas conexiones son los verdaderos canales del hacer que traslada el saber. Así se construye el triángulo vivo del docente posdigital.

Que decirle hoy a otro docente

1. No temas a los humanoides, enséñales a ser aliados. La IA no viene a reemplazarnos, sino a expandir nuestras posibilidades.

2. Volvé al aula con emoción, no con temor. Solo vos podés conectar con un estudiante desde la mirada, el cuerpo y la risa.

3. Formate, pero también cuestioná. Aprendé sobre IA, pero preguntate siempre: ¿para qué? ¿al servicio de quién?

4. Construí comunidad docente. La transformación no se hace en soledad. Buscá redes, compartí recursos, creá conocimiento colectivo.

5. Confiá en tu intuición. Nadie conoce mejor a tus estudiantes que vos. Ni el algoritmo más sofisticado podrá predecir sus silencios.

6. Defendé lo humano. En tiempos de automatización, la emoción es autenticidad. Educar es un acto profundamente político y amoroso.

Conclusión

La transformación digital en las instituciones educativas no puede abordarse desde una lógica meramente técnica. Es en las emociones donde anida el verdadero poder pedagógico. Lo político y lo amoroso emergen como pilares ineludibles para construir una educación que no solo innove, sino que también abrace, comprenda y acompañe. En los escenarios venideros, los desafíos serán complejos, pero también fértiles para los educadores que se atrevan a actuar con conciencia, sensibilidad y coraje. Que este hacer comprometido y sensible nos encuentre juntos, reinventando cada día el sentido de enseñar y de aprender.

Referencias Bibliográficas

Libedinsky, M. (2016). La innovación educativa en la era digital. Buenos Aires: Paidós.

UNESCO. (2023). *El uso de la IA en la educación: decidir el futuro que queremos*.

<https://www.unesco.org/es/articles/el-uso-de-la-ia-en-la-educacion-decidir-el-futuro-que-queremos>

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós.

Serres, M. (2013). *Pulgarcita*. Barcelona: Gedisa.





INNOVACIÓN

UNIVERSIDADES PARA UN MUNDO QUE YA CAMBIÓ

"No heredamos el mundo de nuestros padres,
lo tomamos prestado de nuestros hijos."

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



Hay libros que uno no olvida porque le enseñaron algo. Y hay otros —los más escasos, los más potentes— que uno no olvida porque le enseñaron a mirar. En mi caso, *La quinta disciplina* de Peter Senge fue eso: una ruptura epistemológica. No me ofreció respuestas cerradas ni fórmulas mágicas, sino una lente. Una forma distinta de interpretar la complejidad de los sistemas humanos. Un modo de reconocer que, detrás de cada problema organizacional que parece aislado, hay bucles de retroalimentación, hay modelos mentales subyacentes, hay estructuras invisibles que nos condicionan. Y que el verdadero desafío no es resolver los síntomas, sino rediseñar esas estructuras.

Desde esa mirada, me resulta imposible pensar la universidad como algo dado, estático o intocable. La universidad es, ante todo, un sistema. Y como tal, o aprende o muere.

Durante demasiado tiempo, nuestras casas de estudio han sido tratadas como templos del saber, cuando en realidad son, o deberían ser, **laboratorios de aprendizaje colectivo**. No se trata de despreciar la tradición, pero sí de interrogarla. No se trata de romper con el pasado, pero sí de transformarlo críticamente.

Una mirada sobre lo que ya no vuelve

En este contexto, *Daniel Kahneman* nos ofrece una contribución fundamental: nos recuerda que los seres humanos no decidimos con lógica pura, sino con atajos mentales. Que nuestra racionalidad está teñida de emociones, de sesgos, de ilusiones de control. Y que las instituciones, como colectivos humanos que son, no escapan a esta lógica.

Entonces, ¿qué ocurre cuando una universidad continúa funcionando como si sus estudiantes no tuvieran acceso instantáneo a más información que la que un docente puede ofrecer? ¿Qué pasa cuando sus sistemas de evaluación siguen premiando la repetición antes que el pensamiento crítico, el silencio antes que el disenso, el rendimiento antes que la comprensión?

Lo que pasa es que se **instala una ficción pedagógica**: enseñamos como si el mundo no hubiese cambiado.

Y sin embargo, el mundo cambió.

Hoy el conocimiento se produce en red, circula en tiempo real, se combina con datos, se retroalimenta con usuarios. Ya no hay centro y periferia. El saber es líquido, multidimensional, interdisciplinario. Y frente a eso, no hay otra alternativa que la transformación profunda.

Organizaciones vivas, universidades invencibles

Alexander Osterwalder y su propuesta de la "empresa invencible" nos invita a reflexionar en términos de diseño estratégico: toda organización que quiera sobrevivir en entornos de alta incertidumbre necesita tener la capacidad de **explorar, pivotear, desaprender y reconstruirse**. No una vez. Permanentemente.

Las universidades del futuro —las que no sólo resisten, sino que lideran— serán aquellas que piensen su modelo educativo como un lienzo dinámico, no como un esquema burocrático. Que validen sus propuestas con estudiantes reales, en contextos reales, no con silogismos abstractos. Que se animen a cuestionar sus propias premisas fundantes: ¿seguimos pensando que un título es garantía de saber? ¿seguimos formando para profesiones que ya no existen? ¿seguimos evaluando como si el conocimiento fuese una acumulación y no una práctica situada?

El modelo tradicional está agotado. No por ideología, sino por obsolescencia estructural. Y quien niegue esa evidencia no está preservando una identidad: está defendiendo una comodidad.

Liderazgos para una nueva era

Aquí es donde el concepto de liderazgo cobra una dimensión clave. El directivo universitario del siglo XXI ya no puede ser un gestor de indicadores. Necesita ser un **facilitador de culturas de aprendizaje, un estratega de la innovación** y, sobre todo, un **diseñador de contextos significativos**. Es decir, alguien capaz de crear las condiciones para que otros —equipos docentes, investigadores, estudiantes— puedan desplegar lo mejor de sí.

Ese liderazgo no se ejerce desde el poder, sino desde el sentido. No se impone, se propone. No organiza personas, organiza propósitos.

Desde mi experiencia, sé que liderar no es convencer desde el dogma, sino **inspirar desde el ejemplo**. Es reconocer que la transformación no nace del control, sino de la confianza. Y que un equipo empoderado no es el que obedece, sino el que piensa, discute, se equivoca y aprende.

El educador, entonces, se convierte en un artesano de experiencias. Un mentor que escucha más de lo que habla. Que entiende que las emociones no son un obstáculo, sino un motor del aprendizaje. Que reconoce que la frustración forma parte del proceso. Y que sabe que el verdadero impacto no se mide en aprobados, sino en vidas transformadas.



Exponenciales, no monumentales

Salim Ismail nos habla de **organizaciones exponenciales**: estructuras ágiles, escalables, centradas en el propósito y potenciadas por la tecnología. ¿Podemos imaginar una universidad así? ¿Una institución capaz de escalar su impacto sin escalar su burocracia? ¿Capaz de personalizar la experiencia de aprendizaje sin perder profundidad académica? ¿Capaz de combinar lo mejor del humanismo con lo mejor de la inteligencia artificial?

Yo creo que sí. Pero no con los mismos esquemas mentales que usamos para fundar las universidades hace dos siglos. Necesitamos otra lógica. Otra arquitectura institucional. Otra narrativa.

Y necesitamos, también, **una valentía poco frecuente**: la de decir "esto ya no sirve" y tener la humildad de reinventarlo.

Un llamado a la conciencia institucional

La universidad, para mí, no es un espacio de resistencia política, sino un espacio de transformación individual y grupal, de socialización profunda, de ascenso social a través del aprendizaje. Es multicultural, pero no partidaria. Y puede ser pública y gratuita, sí, pero también responsable. Sostener a quienes estudian requiere de compromiso, pero también de equidad. Y eso implica límites: en el tiempo, en el uso de los recursos, en la lógica de reciprocidad.

La gratuidad no debe volverse privilegio sin mérito. Esa tensión debe resolverse con racionalidad, con justicia, con reglas claras, pero, ante todo con visión.

Porque si algo aprendí en estos años es que no hay cambio sin incomodidad. No hay aprendizaje sin error. Y no hay universidad posible sin coraje institucional para anticiparse a lo que viene.

La pregunta, entonces, no es si la universidad debe transformarse. La pregunta es: ¿estamos dispuestos a transformarnos con ella?





Enzo Espósito (*)

(*) Lic. en Comercio Internacional. Presidente de la Cámara Empresaria de Vendedores de Ecommerce (CEVEC). Director Ejecutivo de la Cámara de Empresas de Monitoreo de Alarmas de la República Argentina (CEMARA). Fundador de Rosso Cuore.

Esas historias...

AURORA EN LAS CENIZAS:

Una historia de líderes de un horizonte roto

Capítulo 1: El Último Bastión

En 2050, la Tierra es un mosaico de heridas abiertas. Nueva Esperanza, una ciudad costera que alguna vez vibró con mercados y risas, ahora es un laberinto de rascacielos semihundidos, sus esqueletos de acero inclinados bajo un cielo púrpura surcado por tormentas solares. El océano, insaciable, reclama calles donde drones oxidados zumban entre escombros, llevando mensajes de auxilio que nadie responde. Bajo la superficie, en un refugio subterráneo apuntalado por acero reciclado, Lena, de 35 años, reúne a su equipo alrededor de una mesa improvisada. La luz de paneles solares parpadea, proyectando sombras en rostros que mezclan cansancio y esperanza: algunos están presentes, otros llegan en hologramas desde rincones remotos del planeta.

—Recibimos un mensaje —anuncia Lena, su voz un faro en el caos—. El Proyecto Aurora, una tecnología que podría restaurar la atmósfera, es real. Pero está en manos de quienes nos abandonaron.

El silencio se quiebra con susurros. Las élites, los que pudieron comprar un futuro en las colonias de Marte, han despojado a la Tierra de naves, energía y datos, dejando a millones en la penumbra. Lena, con una cicatriz en la mejilla que narra motines por comida, sabe que liderar en este mundo roto exige más que coraje: exige humanidad. Como señalaba el informe España 2050, los líderes del futuro deberían priorizar la equidad en tiempos de crisis, uniendo comunidades diversas. Pero, con una tormenta masiva acercándose, ¿podrán salvar lo que queda?

El refugio es un pulso de resistencia en un mundo al borde del colapso. Pantallas improvisadas muestran datos climáticos: la temperatura global ha subido 4 grados, y una tormenta destruirá Nueva Esperanza en menos de 24 horas. Drones reparados traen agua filtrada, mientras voluntarios organizan raciones para los miles que dependen del refugio. Lena, con su cabello cortado al rasgo y una campera remendada, observa a su equipo: seis almas, cada una un reflejo de lo que el liderazgo es en 2050.

Lena, la guía comunitaria, creció en los márgenes de Nueva Esperanza, hija de migrantes climáticos que huyeron de sequías en el interior. A los 18, organizó marchas contra corporaciones que desviaban agua; a los 30, lideró el rescate de cientos durante el Gran Diluvio de 2042, ganándose la confianza de su comunidad. Su fuerza no está en imponer, sino en conectar, un ejemplo del liderazgo humanista que muchos vaticinaban como la fusión de empatía y propósito colectivo.^[1] Pero Lena oculta un miedo que la carcome: ¿y si no es suficiente para salvarlos?

Amara, de 42 años, es una científica con raíces en una comunidad indígena del Amazonas. Sus recuerdos de ríos cristalinos, ahora transformados en lechos de polvo, la llevaron a estudiar geoingeniería para sanar la Tierra. “Si Aurora estabiliza el ozono, podríamos frenar las tormentas”, dice, ajustando un mapa holográfico que muestra un planeta fracturado. Su enfoque ético refleja el liderazgo sostenible que fuera predicho^[2] como esencial para 2050, donde las empresas sin propósito desaparecerían. Sin embargo, su idealismo choca con la urgencia del grupo, que teme no tener tiempo para sus principios.

Javier, un hacker de 25 años, teclea en una consola reparada con cinta adhesiva. Huérfano de la crisis climática, creció en las calles, hackeando drones corporativos para sobrevivir. Su capucha, llena de parches, y un tatuaje de circuitos en la muñeca lo marcan como hijo de la era digital. “La darknet dice que Aurora es un negocio. Lo venden en Marte mientras nosotros nos asfixiamos”, gruñe. Javier encarna el liderazgo adaptable que se asocia con la Cuarta Revolución Industrial^[3], donde la agilidad es clave. Pero su rebeldía lo enfrenta a Amara, quien desconfía de su fe ciega en la tecnología.

Sofía, de 52 años, ex ejecutiva de una megacorporación, parece fuera de lugar en el refugio. Su traje otrora impecable pero muy lujoso contrasta con el polvo del lugar. Hace diez años, ayudó a financiar las colonias marcianas, pero renunció al ver cómo las élites abandonaban a los más vulnerables. “Aurora requiere energía masiva. Usarlo aquí podría colapsar las colonias de Marte”, dice, su voz fría pero precisa. Sofía aporta estrategia, reflejando el liderazgo colaborativo que fuera propuesto tantos años atrás, basado en la delegación y la diversidad^[4]. Sin embargo, su pasado corporativo la convierte en blanco de sospechas.

Zara, de 19 años, es la chispa del grupo. Activista climática desde los 12, lideró marchas globales que forzaron a las élites a escuchar. “¡Marte no es nuestro hogar! La Tierra nos necesita”, exclama, golpeando la mesa con furia juvenil. Su pasión moviliza, un rasgo del liderazgo transformacional que estudios del pasado^[5] vinculan con la capacidad de inspirar cambios. Pero su inexperiencia la hace propensa a decisiones impulsivas.

Kai, el híbrido, es un enigma. Nadie sabe su edad; su piel es humana, pero sus ojos brillan con circuitos al procesar datos. Con implantes cibernéticos que lo conectan a redes de IA, Kai es un puente entre mundos. “Puedo intentar acceder a los servidores de la corporación”, dice, su voz un eco entre lo humano y lo mecánico. Kai representa el liderazgo tecnológico que Grant Thornton identificaba como vital en un mundo digital, donde la alfabetización tecnológica define el éxito^[6]. Pero su lucha interna —preservar su humanidad frente a la IA— lo hace vulnerable.

Lena siente el pulso del grupo: esperanza, miedo, desconfianza. Recuerda, con algo de esfuerzo un artículo en The Leadership Quarterly que leyó cerca de 2024, donde se destacaba que el liderazgo en crisis requeriría inteligencia emocional para unir perspectivas diversas. Lena propone un plan: infiltrarse en un centro de datos abandonado donde podrían hallar datos sobre Aurora. Kai liderará el acceso tecnológico, Javier hackeará las defensas, Amara evaluará la viabilidad científica, Zara movilizará a la comunidad, y Sofía proporcionará códigos de acceso.

La unidad se tambalea cuando Sofía confiesa: “Trabajé para la corporación que creó Aurora. Sé cómo piensan. Y no cederán sin pelear”. Javier la fulmina con la mirada. “¿Y por qué confiar en ti?”, espeta. Lena interviene, su voz calma pero firme: “Porque liderar es confiar, incluso cuando duele”.

Un dron hackeado por Javier emite una alerta: la tormenta llegará en horas, no en días. El refugio vibra con el rugido del viento en la superficie. Lena decide: la misión al centro de datos debe empezar ahora. Kai se ofrece a liderar el acceso. “Mis implantes pueden romper el cifrado”, dice, pero añade: “Conectarme tan profundamente podría... cambiarme”. Lena lo mira, buscando al humano en sus ojos circuitados. “Confiamos en ti, Kai”, dice, reflejando el liderazgo colaborativo en el que cree y considera como esencial.

Kai conecta su brazo cibernético a un puerto del ref...ugio. Sus ojos brillan, y fragmentos de datos sobre Aurora aparecen en la pantalla. Pero su voz, ahora fría, murmura: “No todos podrán salvarse”.

En 2050, liderar es un acto de fe; los líderes deben ser empáticos y colaborativos, navegando dilemas donde la tecnología y la humanidad chocan. Lena y su equipo encarnan este futuro: diversos, imperfectos, humanos. Pero la confesión de Sofía y el riesgo de Kai plantean una pregunta: ¿puede el liderazgo salvar a la humanidad cuando el tiempo se agota?

Mientras el refugio tiembla bajo la tormenta, Lena se pregunta si su equipo resistirá. Kai, con los ojos aún brillantes, levanta la vista. “Encontré algo”, dice, su voz casi inhumana. “Pero no les va a gustar”.

Continuará...

^[1] (Esade Center for Public Governance, 2023).

^[4] (SEIDOR, 2024)

^[2] [icie.mx](https://www.icie.mx) (2015)

^[5] (Journal of Leadership & Organizational Studies, 2025)

^[3] Rohit Talwar, (Fast Future, 2019)

^[6] (Grant Thornton, 2019)

VIDEOCONFERENCIAS ABIERTAS

NUEVA SECCIÓN



Continuamos en esta edición con el espacio multimedial de nuestra Revista poniendo a disposición de nuestros lectores una serie de **videoconferencias** a cargo de especialistas de nuestro equipo de trabajo.



MASTERCLASS: COMO MOTIVAR A LAS PERSONAS



MASTERCLASS: Como motivar a las personas

Hoy te invitamos a mirar la Masterclass a cargo del **Dr. Fernando Grosso**, sobre **“Como motivar a las personas”**

Accede haciendo Click en la foto.



FUNDACIÓN ELEUTHERIA

INSTITUCIONALES

Trabajando por el desarrollo y la superación del individuo

Fundación Eleutheria es una organización de la sociedad civil que **promueve especialmente la cultura emprendedora y la educación para el trabajo**, así como el desarrollo pleno de aquellas habilidades necesarias para la permanente superación del individuo.

Su filosofía, parte de la creencia que cada ser humano tiene las potencialidades para convertirse en pleno artífice de su vida y construir en forma autónoma sus propios logros, en la convicción que, mediante un adecuado estímulo, una educación integral y personalizada, libre de dogmas y condicionamientos esa potencialidad alcanza su máxima expresión.

Los ejes prioritarios de este verdadero emprendimiento social se materializan en acciones tales como:

- El desarrollo de actividades formativas
- La gestión de proyectos de intervención en comunidades vulnerables
- Iniciativas de apoyo a emprendimientos sociales y productivos
- Acciones de difusión y sensibilización de la opinión pública
- Investigación y diseño de proyectos para el sector público y privado

La Fundación es una entidad que no posee ningún tipo de alineamiento político, gremial o religioso y está totalmente abierta a recibir la colaboración de todo aquel que se sienta identificado con su causa. Como toda organización de la sociedad civil el éxito de su cometido depende esencialmente del trabajo voluntario.

Aprovechamos entonces esta presentación para convocar a aquellos lectores que se interesen por la propuesta a participar:

- Sumándose como voluntarios a sus equipos técnicos
- Aportando sus servicios profesionales a la gestión de la entidad
- Colaborando con sus campañas de recaudación de fondos
- Sumándose como aportante económico regular en carácter de socio benefactor.
- Adquiriendo nuestros servicios

Esperamos contar con vuestro apoyo...



FUNDACIÓN ELEUTHERIA

NOVEDADES

Conferencias Abiertas a la Comunidad

Julio 2025

Fundación
ELEUTHERIA

Virtual - ZOOM

**CONFERENCIA
ABIERTA**

Marca Personal

08.07.2025

Martes

18.30 HS

SPEAKER:
FERNANDO GROSSO

Inscripción Previa



MODALIDAD **VIRTUAL - ZOOM**
MARTES 08 DE JULIO 18.30 HS

inscribite GRATIS por whatsapp:

+54 9 11 6281 3504

Fundación
ELEUTHERIA

Virtual - ZOOM

**CONFERENCIA
ABIERTA**

**En clave
emprendedora:**

**No me des
unicornios,
dame
camellos...**

16.07.2025

Miércoles

18.30 HS

SPEAKER:
FERNANDO GROSSO

Inscripción Previa



MODALIDAD **VIRTUAL - ZOOM**
MIÉRCOLES 16 DE JULIO 18.30 HS

inscribite GRATIS por whatsapp:

+54 9 11 6281 3504



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 sobre 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 2953-5433





ELEUTHERIA
Educación

www.fundacioneleutheria.org