

Revista de Estudios

REAL

Avanzados sobre Liderazgo

**REVISTA DE
ESTUDIOS
AVANZADOS
SOBRE LIDERAZGO**

R.E.A.L

Año 3
N° 7

 [Acceda al N° 5 AQUÍ](#)

 [Acceda al N° 6 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

Mg. Alexis Poet

Lic. Cecilia Grosso

**Diseño:**

DG. Mirian Faig

NOTA DEL EDITOR

Una nueva etapa

05

01 - INVESTIGACIONES

- Liderazgo y emprendedorismo.

06

02 - IDEAS

- El liderazgo en tiempos de la Inteligencia Artificial, el internet de las cosas y de las no cosas.

18

03 - SKILLS

- HABILIDADES - La escucha activa: una habilidad esencial para el liderazgo. 22
- INNOVACIÓN - La toma de decisiones en el contexto de innovación organizacional. 23
- CRECIMIENTO PERSONAL - Carta a quien pretende crecer 24

04 - INSTITUCIONALES

- FUNDACIÓN ELEUTHERIA. Trabajando por el desarrollo y la superación del individuo. 25

NORMAS EDITORIALES

26

UNA NUEVA ETAPA



Ya iniciando el tercer año de nuestra revista, coincide el inicio de este 2024 con una nueva etapa que esperamos sea especialmente provechosa para nuestros lectores y todo aquel comprometido con la práctica efectiva del liderazgo y el cultivo de una permanente superación personal.

Como ya anunciáramos en el número anterior esta publicación pasa a formar parte de las líneas de trabajo de la Fundación Eleutheria, organización de la sociedad civil cuyo objeto es promover la cultura emprendedora, impulsar la educación para el trabajo y favorecer a través de sus acciones la superación integral del individuo.

Creemos que este paso se constituye en la piedra fundacional de una construcción sólida que redundará en el beneficio de nuestra comunidad inspirándonos en la vocación de convertirnos en ciudadanos activos de una necesaria transformación social.

A partir de ahora, junto al material de lectura y reflexión que viene ofreciendo con cada edición nuestro equipo de colaboradores, comenzaremos a difundir en estas páginas la labor fundacional, sus propuestas formativas y los resultados de sus investigaciones e intervenciones territoriales.

En este sentido, esperamos desde ya que este medio pueda ser un canal de movilización para acercar nuevos voluntarios a nuestro trabajo

¡Los esperamos!



El Editor

LIDERAZGO Y EMPRENDEDORISMO

Fernando Grosso (*)



Fernando Grosso

(*) 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.



Resumen

El desarrollo emprendedor depende de una multiplicidad de factores tanto contextuales como propios de las cualidades y competencias de quien lleva adelante el negocio. No son muchos los emprendimientos de negocios que logran consolidarse y crecer y la amplia mayoría de los estudiosos del tema coinciden en que, más allá de las condiciones favorables del ambiente de negocios, resulta determinante para el éxito de estos las características personales de quien lo lleva adelante.

En este terreno se ha observado que existe una correspondencia directa entre los rasgos del emprendedor exitoso y sus condiciones de liderazgo, lo que asocia en forma directa el estudio del desarrollo emprendedor con la formación de líderes al momento de definir un modelo formativo que incentive la formación de nuevos emprendimientos.

El presente trabajo expone las conclusiones preliminares en relación con la identificación de competencias básicas de liderazgo que favorecen el desarrollo de emprendedores como paso intermedio para una indagación más profunda que permita avanzar en el diseño de un modelo formativo acorde a las mismas.

Palabras claves

Desarrollo emprendedor – Competencias – Liderazgo – Formación de Emprendedores

Introducción

En la amplia mayoría de los países del mundo contemporáneo el emprendedorismo se ha convertido en un motor fundamental del desarrollo económico y social.

Las nuevas empresas nacidas de la iniciativa emprendedora se caracterizan por irrumpir en industrias de punta, ser generadoras de valor económico y genuinos creadores de empleo de calidad.

Sin embargo, más allá de esta glamorosa mirada que anuncia un futuro de éxito y realización para aquellos que tienen la vocación de llevar adelante sus proyectos en el marco de la iniciativa emprendedora, las tasas de “mortandad” de emprendimientos en todos los contextos son elevadas en todos los países y regiones: son muy pocas las ideas de negocios que logran plasmarse en conformaciones empresarias concretas y menos aún aquellas que logran sobrevivir a su primer año de operaciones o alcanzar su punto de equilibrio.

Está claro que las condiciones favorables del ambiente de negocios en que se desarrollan, así como el impacto de variables contextuales de mayor alcance son factores determinantes en el éxito emprendedor, pero también puede observarse que aún en las condiciones más adversas existen organizaciones que nacen y crecen y emprendedores que se convierten en verdaderos empresarios en un sentido integral.

Es vasta la literatura existente que explica este fenómeno a partir del reconocimiento de las características individuales en cada emprendedor: cualidades y competencias que trascienden el mero conocimiento de un determinado negocio para definirse en términos de un conjunto de habilidades que involucran cuestiones tales como la comprensión del entorno y la capacidad para la toma de decisiones, el establecimiento de vínculos productivos con otros y, por sobre todo, condiciones individuales relativas a su equilibrio y fortaleza emocional, su resiliencia y filosofía de vida.

Estas últimas definen lo que llamamos el "ser" del emprendedor y es un plano de desarrollo ineludible para potenciar el éxito de nuevos proyectos productivos y organizaciones construidas en torno a ellos.

El desafío es poder desarrollar en forma sistemática un modelo formativo que permita trabajar sobre esas competencias. Existen numerosas propuestas educativas para la formación y el desarrollo de emprendedores, pero las mismas rara vez involucran aspectos como los que mencionáramos párrafos atrás, tal vez por las dificultades que implica un desarrollo pedagógico de estas características. No obstante, existen hoy ricas experiencias que pueden perfeccionarse en este sentido, que como ya se mencionara con anterioridad están directamente relacionadas con la formación en el terreno del liderazgo y la superación personal.

Antecedentes

Emprendedorismo y cultura emprendedora

Si bien reconocemos el potencial de una cultura emprendedora como modelo de desarrollo social desde los mismos albores de la edad moderna, no es, sino que desde hace unas décadas que su promoción se ha convertido en una premisa central de gobiernos y organizaciones de la sociedad civil.

La formación de emprendedores y el lugar central que la misma ocupa en cualquier agenda gubernamental, sea probablemente uno de los signos más representativos de la valoración que recibe en el presente el esfuerzo emprendedor (ARTEAGA FIGUEROA, 2013; IBARRA, 2012).

Con la entendible disparidad que presentan la configuración de contextos locales de significativa diversidad y condiciones estructurales, la fuerza del emprendedorismo se ha constituido en un factor genuino de desarrollo económico y social para numerosas comunidades (FUE, 2012) y en cada iniciativa gubernamental del presente pueden observarse la reproducción de buenas prácticas conformando modelos, hoy día, de aplicación bastante generalizada.

Ha podido comprobarse que el desarrollo de prácticas eficaces de emprendedorismo en distintas comunidades depende más de un esfuerzo sistemático para la conformación de una cultura emprendedora que a los arrostos individuales de los particulares: la génesis y el alumbramiento de un emprendedor, no depende tanto de lo azaroso de un proceso natural, como de la formación sistemática en valores y prácticas acordes para la tarea (IBARRA, op.cit).

Desembocamos así en la problemática del esfuerzo educativo para la formación de emprendedores, una temática central del problema que nos ocupa, respecto de la cual nos encontramos también con un vasto inventario de experiencias, las más de las cuales recaen más en la formación en torno a un sistema de creencias y valores que en la adquisición instrumental de técnicas y prácticas empresarias (AVENA, 2014).

La educación del emprendedor

En términos de lo que referíamos en el apartado anterior, quedan claras tres premisas esenciales en torno a las políticas e intervenciones dirigidas a la formación de emprendedores:



- La requisitoria de un proceso sistemático inserto en un marco educativo que aborde en forma integral la problemática
- El foco de aprendizaje puesto en la comunidad como objeto de desarrollo más que en el plano individual de cada sujeto
- El énfasis en aspectos conductuales bajo un enfoque de competencias, más que en el desarrollo de habilidades técnicas.

Este conjunto base de premisas puede observarse en las prácticas más exitosas registradas hasta el presente (FUE, 2012), tanto en cuestiones vinculadas con el nacimiento de nuevas empresas como en la supervivencia de las mismas y su sostenibilidad a lo largo del tiempo (AVENA, 2014).

Es controversial para muchos la posibilidad que pueda sistematizarse el desarrollo formal de programas formativos en espacios formales, siendo que la mayoría de las habilidades requeridas parecen surgir más de la vivencia y la experiencia personal, más que de una práctica áulica, sin embargo, el desarrollo de nuevas didácticas de tipo constructivista ha demostrado, al igual que en otros campos, un marco referencial de alta eficacia para la conformación de competencias "blandas", es decir aquellas vinculadas con aspectos metacognitivos y de clara raíz emocional (ALEMANY y MARINA, 2013; BABATINA y CEBALLOS, 2008).

Las competencias del emprendedor

Se ha definido una competencia, como la exteriorización de una cualidad adquirida en una práctica contextualizada de acuerdo a intencionalidades y objetivos (BABATINA y CEBALLOS, op.cit.) y esta concepción es generalmente aceptada en los distintos ámbitos educativos, sobre todo en aquellos vinculados a la formación profesional.

El trabajo en la formación de competencias involucra una doble acción de parte del educador: en la inducción para incorporar información selectiva sobre campo de intervención y, a la vez, el rescate, deconstrucción y potenciación del aprendizaje adquirido en las vivencias del sujeto de aprendizaje (ALEMANY y MARINA, op.cit.).

Es evidente, que la definición de un marco referencial de intervención en este sentido requiere de un consenso en la edificación de una taxonomía de competencias que puedan ser reconocidas, evaluadas y sistematizadas en didácticas específicas (BABATINA y CEBALLOS, op.cit.).

En particular, la identificación de las competencias del emprendedor ha sido objeto de numerosos estudios y diseños formales de abordaje (AVENA, op. cit.), no obstante lo cual puede configurarse un marco referencial unificado que puede exponerse en cuatro planos de especial recurrencia en los distintos estudios:

- Competencias especiales en materia de desarrollo creativo, mentalidad de diseño y capacidad de innovación
- Competencias especiales vinculadas a la fortaleza mental, disciplina personal, resiliencia y capacidad de aprendizaje
- Competencias referidas a la capacidad para establecer vínculos productivos con otros
- Competencias referidas a la comprensión del entorno y la capacidad para establecer acciones estratégicas en relación con los mismos.

Es notorio, por su profunda vinculación de este tipo de desagregado con la naturaleza de nuestro estudio la indivisible relación que, en definitiva, pueden observarse entre las competencias emprendedoras y las habilidades básicas con las que habitualmente se identifica el fenómeno del liderazgo, lo que en definitiva justifica la indivisibilidad entre el concepto de emprendedor y líder a los efectos formativos en el terreno de las competencias, cuestión que ha sido abordada en enfoques concomitantes de numerosos autores (YOGUEL, 2013; GROSSO, 2014; SANCHEZ, 2012; ARIAS GOMEZ y DURAN APONTE, 2016).

Resulta esperable esta similitud, toda vez que el ejercicio de roles derivado de ambos fenómenos sociales es doble a partir de la configuración de un marco cognitivo emocional de similar estructura (ARIAS GOMEZ y DURAN APONTE, op. cit.), por lo que no sería objetable por supuesto reduccionismo la pretensión de asociar en forma indivisible ambos fenómenos y en consecuencia un formato educativo.

Las limitaciones en la formación de emprendedores

Se ha hecho referencia en apartados anteriores a las numerosas experiencias generadas en diversos contextos en materia de formación de emprendedores, así como la medida en que las mismas han permitido identificar y sistematizar una importante base de buenas prácticas que han arrojado resultados altamente positivos en la expansión de la cultura emprendedora.

Algunos autores, de singular reconocimiento insisten sin embargo en que estos resultados son insuficientes a la luz de las altísimas tasas de fracaso y las dificultades de sostenibilidad de las nuevas empresas, aún en los espacios más dinámicos y promocionados (SANCHEZ, 2010; CRUZ y VALLS, 2012; ARIAS GOMEZ y DURAN APONTE, op. cit.).

Todos ellos, así como aquellos que poseen una lectura diferenciada de estos hechos atribuyéndosela a condiciones naturales de maduración de los nuevos ecosistemas empresariales, coinciden en que el mecanismo esencial para la mejora de estos ratios, se encuentra en la formación sistemática y en general, en toda iniciativa que apunte al desarrollo temprano de competencias para el desarrollo y la gestión de nuevos negocios (MORIANO y TREJO, 2013).

Nuevamente aquí, nos encontramos con la estrecha similitud ente el diagnóstico realizado respecto del desarrollo de perfiles emprendedores y la adquisición de competencias de liderazgo en un sentido amplio (YOGUEL, op.cit), lo que indudablemente amerita un análisis mucho más pormenorizado de ésta última problemática, toda vez que por una cuestión de tradición y vastedad de los cuerpos teórico-específicos, puede permitirnos un mejor abordaje a la problemática específica que nos ocupa.

La fenomenología del liderazgo

Una de las temáticas más desarrolladas en el campo de las ciencias sociales en general y de la economía aplicada a la empresa en particular, es el estudio del fenómeno que en un sentido amplio denominamos "liderazgo".

Sin embargo, a pesar del considerable volumen de información producida sobre la materia, siguen existiendo espacios inexplorados y carentes de respuesta en cuestiones tales como la naturaleza de las competencias del líder y los mecanismos a emplear para la formación de las mismas, aspecto que se ha mantenido como una constante irresoluta en la opinión de muchos de los especialistas más destacados de las últimas décadas (BENNIS, 1982; KOTTER, 2001; YUKL, 2013).

Desde medianos del S.XIX la problemática del liderazgo ha sido observada por los distintos especialistas de las entonces incipientes ciencias del comportamiento más como un fenómeno emergente propio de las características de determinados individuos, propias de aspectos propios de su temperamento y decididamente no reproducibles y obviamente tampoco transmisibles bajo modelos educativos formales.

Esta lectura, propia de la afirmación "los líderes nacen" define lo que habitualmente se caracteriza como el primer gran paradigma en torno a la concepción de la problemática en la lectura de la mayoría de los autores (DAFT, 2013) y si bien es una visión altamente controvertida y refutada por las investigaciones conductistas de la mitad del último siglo, han tenido influencia en numerosas teorías derivadas del campo de la psicología social.



Los escenarios políticos y sociales de la segunda postguerra y la referida consolidación del pensamiento conductista en el campo de la psicología, permitieron paulatinamente el desarrollo de un paradigma alternativo, centrado en la idea del desarrollo de las cualidades del líder. La expresión "el líder se hace" por antagonismo del concepto anterior, quedó expuesta como correlato de una dualidad discursiva, en torno a una discusión que se instalaría en el campo de las ciencias sociales durante los siguientes cuarenta años.

LUSSIER (2010) describe este periodo como la confrontación de dos modelos irreconciliables dados por un paradigma genético, que destaca el carisma como atributo único y distintivo de quien ejerce el rol de líder y un paradigma formativa, que atribuye al ejercicio del rol la práctica de diversos mecanismos de influencia todos ellos sujetos al aprendizaje y la experiencia cultural.

Dentro de la primera de estas miradas, se volverían habituales expresiones tales como el "estilo de liderazgo" de una determinada persona", la "personalidad del líder" y expresiones similares, mientras que en torno a la mirada formativa se hacen distintivas expresiones tales como "la pertinencia del rol" o la formación del carácter. Nótese, como el lenguaje comienza a ser un elemento decisivo en la propia constitución y caracterización del fenómeno (ECHEVERRIA, 2007)

A principios de los años '70, una mirada presumiblemente conciliadora puede inferirse en algunos de los postulados de la psicología social, que incorpora al análisis del fenómeno del liderazgo la dimensión contextual y bajo la definición de un concepto caracterizado como la "emergencia del líder", vincula características especiales de la personalidad influidas culturalmente, con situaciones coyunturales del entorno que propiciarían el fenómeno del liderazgo (MORALES, 2002; LOPEZ OCON, 2009).

Esta visión resultó un aporte de singular importancia en el abandono de fundamentalismos, aunque su aporte experimental fue de carácter meramente inductivo y en consecuencia de escaso valor para la construcción de una teoría que explicara la completa dimensión del problema, aunque sería la base del desarrollo de una de las ideas más movilizadoras, que signarían el pensamiento sobre el liderazgo durante los años '80: el concepto de liderazgo situacional, que plantea la necesidad de la adopción de un rol adaptativo como requerimiento para la práctica eficaz del liderazgo, aspecto esencial para la perdurabilidad del ejercicio que requieren los marcos institucionales, de mayor estabilidad constitutiva que la faz simple comunitaria de un agregado social indiferenciado (BLANCHARD, 2009).

Parecía así, que hablábamos de dos tipos distintos de liderazgos, condicionados por la naturaleza del entorno que los contenía: un tipo de liderazgo, con definiciones y características propias, propio de marcos institucionales de alta estabilidad (por ejemplo, una empresa o una institución civil no gubernamental) que requería de conductores que fueran capaces de afirmar su rol a largo plazo; y otro tipo de líderes, de tipo más emergentes, propio de contextos sociales abiertos, de baja estabilidad (por ejemplo, organizaciones políticas, sociales o el propio estado), donde el componente mediático del rol daba una relevancia decisiva a la influencia contextual y su propia dinámica. Esta concepción, no despojada de la posibilidad de numerosas comprobaciones empíricas, ha influido notoriamente muchos de nuestros primeros trabajos sobre la materia que nos ocupa (GROSSO, 2002).

El concepto de liderazgo situacional se convirtió en una idea poderosa, al convertir en un anacronismo la discusión en torno a si los líderes "nacen o se hacen", al plantear esto como un devenir evolutivo, abriendo el campo para el desarrollo de una verdadera "pedagogía del liderazgo" y la gestación de numerosas experiencias educativas dirigidas a la formación de líderes, la amplia mayoría de ellas centradas en la adquisición de conocimientos y habilidades de aplicación de los principales mecanismos de influencia que décadas atrás formarían parte del acervo del pensamiento conductista, con adecuado nivel de *aggiornamento*, pero en esencia aún carente de un nivel de respuestas totalmente sólido a la problemática.

En el campo empresarial, por ejemplo, se hizo común la expresión “potencial de liderazgo” como un requisito de la formación gerencial, centrando la misma en el trabajo sobre las habilidades que ya apuntáramos, aunque sin definiciones claras (y por supuesto sin mecanismos operacionales) que nos permitieran aproximarnos en la comprensión acerca de cómo se formaba o de donde surgía el anhelado “potencial”.

De alguna manera la dualidad entre los viejos paradigmas seguía vigente, aunque enmascarada: podemos formar líderes, pero deben tener potencial... Una controversia claramente irresuelta, más allá del cúmulo de subjetividades que encierra cada una de sus definiciones (ALONSO PUIG, 2013).

El desarrollo integral del líder

GARDNER (1987) sistematiza un concepto que se volvería fundamental en el conjunto de las ciencias del comportamiento por su impacto en los últimos años del SXX: la idea de las inteligencias múltiples del ser humano, en la que más allá de un concepto de diversidad en torno a la concepción sobre las capacidades del hombre, establece una línea de pensamiento que se volvería fundamental para el eje central de la temática que nos ocupa: la formación del individuo como una sumatoria de predisposición más estímulo. Es decir: el ser humano guarda en su constitución genética las posibilidades de desarrollar cualquier tipo de competencias (es desconocido hoy día que incidencia genética real, pueden tener unas u otras), pero requieren de un estímulo cultural sistemático para su materialización. Esta idea está en términos generales, fuertemente arraigada en el campo de las llamadas neurociencias, asociada al concepto de plasticidad de las redes neuronales (ABDALA, 2008; ALVAREZ GONZALEZ, 2014).

Debemos también a GARDNER (1998), una de las primeras visiones verdaderamente holísticas respecto del fenómeno del liderazgo, al asociar el mismo con la interrelación entre distintos tipos de inteligencia, fundamentalmente la denominada interpersonal (relativa al conjunto de capacidades vinculares y el establecimiento de relaciones con otros) y la intrapersonal (vinculada a las fortalezas emocionales propias de cada individuo y la forma en que las mismas le permiten desarrollar destrezas). Está claro que, en ambos casos, el autor considera objeto pedagógico (es decir susceptibles de estímulo sistemático para su desarrollo) ambos tipos de inteligencia.

Algunos años antes del trabajo de Gardner que referenciábamos en el párrafo anterior, otro pensador contemporáneo ya había definido un marco de referencia concordante en muchos aspectos como base para el desarrollo de las organizaciones: nos referimos a SENGE (1992) quien llevaría al plano organizacional la idea del pensamiento sistémico y la capacidad permanente de aprendizaje como mecanismos de progreso y perdurabilidad, poniendo especialmente en el concepto de “dominio personal” (que bien podría asociarse con la idea de inteligencia intrapersonal) como requisito liminar del progreso y evolución del individuo y la necesidad de su proyección organizacional. En aquel momento, Senge no profundiza aspectos puntuales sobre la formación de líderes (como así tampoco en sus inmediatos trabajos posteriores), pero queda establecida la idea de la posibilidad de desarrollo de competencias que en otras épocas podrían haberse considerado propias de constituciones genéticas e inmutables y así se convierte en un referente ineludible del moderno pensamiento empresarial.

Otro autor de referencia obligada en esta línea de pensamiento es Daniel Coleman, quien de una manera más sistemática aún, aborda la problemática del liderazgo desde un concepto que se ha popularizado como inteligencia emocional (GOLEMAN; 1996) y que se encuentra firmemente enfocado a la problemática que nos ocupa por dicho autor en numerosos trabajos posteriores (GOLEMAN, 2006; 2009; 2011; 2013). En todos ellos, queda claramente definida la idea que hoy es dominante en la materia y que ha sido recogida por los principales referentes contemporáneos: la formación del líder puede y debe ser integral, involucrando distintos tipos de competencias. Todavía sin embargo, como analizaremos más en detalle en los próximos apartados, no ha sido simétrico el desarrollo metodológico de modelos formativos que sean integradores de la



total dimensión de este universo de competencias algo señalado también por distintos pensadores contemporáneos (WYATT, 2013; BAZAN, 2014). Puede observarse claramente, que si bien hoy día contamos con numerosas y eficaces herramientas didácticas para la formación de las principales competencias intrapersonales (por ejemplo, la comunicación, el abordaje de conflictos o la negociación), no se ha verificado hasta el presente un desarrollo similar para la formación de otro tipo de competencias (intrapersonales) más ligadas a la fortaleza emocional propia del individuo. Estas carencias ya habían sido señaladas por muchos especialistas desde hace más de una década (ALVAREZ DE MON, 2001) y nos ocuparemos más minuciosamente de este análisis en el próximo apartado.

La dimensión intrapersonal de las competencias del líder

Existe en la actualidad un consenso bastante generalizado en el campo disciplinar acerca de la incidencia decisiva de la dimensión intrapersonal en la constitución del rol del líder y su ejercicio efectivo.

Está claro que el liderazgo se manifiesta en prácticas concretas de raíz interpersonal, pero se asienta en condiciones del individuo que resultan indispensables para poder llevar a cabo las mismas, aspectos que ya resaltáramos en trabajos anteriores (GROSSO, 2005; 2014). Una expresión popular y bastante extendida en este sentido, es aquella que reza “no puede liderar a nadie, quien no se lidera primero a sí mismo” ...

Aspectos tales como la autoconfianza, la resiliencia, la tolerancia a la frustración, la disciplina personal, el pensamiento intuitivo, entre las principales, son repetidamente citadas y estudiadas tanto por autores ya clásicos en la materia como COVEY (1996; 1998) o MAXWELL (2014), así como por otros que han alcanzado su mayor reconocimiento en la última década como HEIFETZ (2005) o KURT (2013). En todos ellos, se encuentra presente la misma idea: la formación del líder sigue un camino que va desde lo intrapersonal a lo interpersonal (como decíamos antes del interior del individuo, hacia los otros).

Dos problemáticas se instalan a partir de esta línea de pensamiento y las mismas convocan la mayor parte de las inquietudes actuales sobre la problemática del liderazgo: ¿Qué abarcan exactamente las competencias intrapersonales?; y, ¿Cómo podemos formarlas de una manera sistemática?

Sobre el primero de estos interrogantes, la teoría vigente ha avanzado bastante. Probablemente la mejor categorización y conceptualización de ésta dimensión intrapersonal, sea la aportada por KOFMAN (2001), aunque merecen también destacarse los aportes de COVEY (2011) y SHARMA (2007). Sin embargo, a los efectos de una mejor definición, citamos especialmente a RITT (2012, p.56) quien caracteriza las competencias intrapersonales como:

“cualidades propias de cada individuo que se evidencian en un ser y un saber hacer que favorezca su crecimiento personal y el fortalecimiento de sus roles de liderazgo.

Este conjunto de competencias depende en su generación y desarrollo de condiciones personales que operan en forma independiente del contexto y el medio social más allá que puedan constituirse en cimientos sobre las que se edifiquen otro tipo de aptitudes de corte relacional que demanden en forma indispensable la interdependencia con otros”

Es necesario apuntar, de todas maneras, que sigue siendo objeto de análisis los componentes puntuales de que implican este tipo de competencias, siendo necesario (como ya lo mencionáramos en otros apartados) la elaboración de una taxonomía orientativa como requisito para llevar adelante un estudio profundo sobre la materia.

Respecto del segundo de los interrogantes, el terreno está muchísimo menos explorado y carente en consecuencia de respuestas integradoras. Podríamos decir que “sabemos lo que tenemos que formar en nuestros líderes”, pero todavía “no sabemos muy bien cómo hacerlo”.

Son numerosos los autores que asocian la idea de la adquisición de una competencia intrapersonal en forma directa con una "experiencia de vida". En otras palabras, sucesos puntuales que afronta un individuo que le permiten poner a prueba sus condiciones integrales y le permiten tomar conciencia de su potencial y darle carácter repetitivo como práctica decisoria y norma de conducta. Asumiendo la vasta variedad de estudios generados en esta línea, basta con citar a modo de ejemplo y referencias ineludibles los trabajos de ALVAREZ DE MON (2004), GROTBORG (2006) y JERICO (2006), pero parecería ser que en la mayoría de los casos estos análisis quedan en el plano empírico, rescatando el valor de la experiencia y no diseñando los mecanismos que permitieran reproducir la misma en ambientes controlados y como parte de una pedagogía específica.

En los últimos años se han ensayado distintas propuestas en dicho sentido desde distintos planos disciplinares. Podemos señalar así que autores como GLADWELL (2007) o PASCALE (2004), han realizado interesantes aportes desde el plano de la psicología organizacional y la economía del comportamiento; ROCA (2006) o NEVILLE (2016), desde el plano de la psicología cognitiva han construido algunos modelos que hoy se aplican en terrenos tales como la formación militar y el deporte de alta competencia, e inclusive desde el plano de las neurociencias, contemos con aportes que merecen ser especialmente considerados, como aquellos desarrollados por RIEZNIK (2016) o BRAIDOT (2016). También requiere en este sentido rescatar la llamada "mirada bioantropológica" encarnada por el pensamiento de autores como SINEK (2015) o SUZUKI (2013)

En todos ellos pueden observarse valiosos aportes que, sin embargo, terminan siendo parciales y con un marcado sesgo disciplinar.

Un ensayo de especial valía por su pretensión integradora es el realizado por GOLEMAN y SENGE (2014) a partir del modelo denominado "triple focus", que se propone un formato de desarrollo integral a partir de la conjunción de tres conceptos ya trabajados por dichos autores: el dominio personal, la inteligencia emocional y el pensamiento sistémico, integrando así la idea de lo intrapersonal, lo interpersonal y lo contextual en un solo enfoque de trabajo.

Si bien los autores hacen referencia a distintas experiencias modelizadas en escuelas de enseñanza primaria en Canadá, EEUU y Finlandia, hasta el presente no se han conocido aportes que hablen de una sistematización del modelo que pueda ser reproducida y mejorada en distintos entornos y con distintas poblaciones.

Liderazgo y desarrollo emprendedor

La formación de líderes asociada en forma indivisible al desarrollo emprendedor se presenta hoy día como un imperativo de la formación de nuevos empresarios (ARTEAGA FIGUEROA, op. cit.) siendo los requerimientos que demanda objeto de la necesidad de un proceso de mejora permanente en metodologías y técnicas utilizadas.

Está claro que el fenómeno del liderazgo como modelo de conducción social excede el marco de los emprendimientos de negocios, pero cada vez es más difícil imaginar el éxito de ellos y de sus promotores sin imaginar a éstos como verdaderos líderes en toda su dimensión (IBARRA, 2012).

De esta manera se manifiesta un vínculo inclusivo entre ambas dimensiones formativas que permite enriquecer una, a partir de las experiencias y avances de la otra.

Comprender la naturaleza del espíritu emprendedor y visualizar a los mismos como líderes de sus proyectos y de las personas que se aglutinan en torno a ellos abre un universo de nuevas posibilidades en la concepción del desarrollo empresario que merece ser explorada (BABATINA Y CEBALLOS, op cit)

Indagación y discusión

Nos hemos propuesto desarrollar un modelo de formación de competencias para emprendedores basado en el liderazgo y en particular, en la faz intrapersonal del mismo.





El principal problema de cualquier modelo de formación por competencias en este plano está vinculado con la caracterización de estas y la identificación de los factores directos e indirectos que propiciaron su formación de manera tal de poder estructurar las mismas en un modelo pedagógico y desarrollar los recursos prácticos que permitan construir un aprendizaje significativo en los destinatarios de la formación.

Atento la variedad de conceptualizaciones vinculadas al tema, pero paradójicamente la escasa profundidad de la mayoría de estas, hemos considerado necesario plantear una fase inicial exploratoria de carácter cualitativo con la finalidad de definir la base de competencias a indagar en etapas posteriores.

El formato de este análisis y sus resultados se describen y ponen en discusión en el presente trabajo.

Con la finalidad de realizar una primera aproximación a la identificación de competencias de liderazgo en emprendedores se seleccionó a un conjunto de doce de ellos para la realización de dos grupos de foco, orientando la discusión de estos hacia la identificación de competencias intrapersonales, la autopercepción de estas por parte de los involucrados y el reconocimiento de las circunstancias atribuibles a su desarrollo.

Los emprendimientos en todos los casos están radicados en la región metropolitana (Ciudad Autónoma de Buenos Aires y conurbano bonaerense), tienen al menos tres años de actividad y generan rentabilidad luego del recupero de la inversión inicial, dan empleo a un universo de entre 3 y 14 personas con una media de 5.2. Los participantes de los paneles son en todos los casos fundadores y su selección fue azarosa, a partir del consentimiento expreso de los mismos, con solicitud de reserva de identidad.

El detalle pormenorizado de ambos paneles se detalla en el cuadro que a continuación se expone:

Grupo 1	Grupo 2
Cantidad de participantes: 6	
Distribución por sexo:	
Masculino: 3 Femenino: 3	Masculino: 4 Femenino: 2
Distribución por edad:	
23 – 25 – 28 – 31 – 35 – 35 Promedio: 29,5	24 – 27 – 28 – 28 – 32 – 39 Promedio: 29,67
Distribución por rama de actividad:	
<ul style="list-style-type: none"> • Indumentaria y textil: 2 • Diseño gráfico: 1 • Software: 1 • Gastronomía: 1 • Entretenimiento: 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Software: 2 • Indumentaria y textil: 2 • Cosmetología: 1 • Servicios logísticos: 1
Duración de la sesión:	
3 h. 15'	2 h 50'

Cada una de las sesiones fue coordinada por dos integrantes del equipo de investigación, uno de los cuales actuó como observador pasivo

Iniciado el desarrollo de cada sesión se utilizó como elemento disparador la indagación acerca de las motivaciones que llevaron a los participantes al camino emprendedor. El primer elemento que se presenta es la "búsqueda de la independencia económica" y la posibilidad de "ser dueño del tiempo personal", manifestaciones repetidas prácticamente por la totalidad de los participantes.

Existe sin embargo otro factor que es destacable en términos de los consensos reunidos es una búsqueda de una suerte de "misión personal" y una idea de trascendencia en torno a los emprendimientos realizados. Ideas tales como la de la "creación propia", la empresa fundada caracterizada como "un hijo" y un manifiesto compromiso social: "hacer algo por la comunidad", "crear empleo para otros" o "hacer cosas que queden" son manifestaciones complementarias que abonan esta idea.

Un tercio de los participantes reconocen la influencia familiar en el desarrollo de sus negocios (hijos de emprendedores o con parientes directos vinculados a este tipo de iniciativas comerciales), pero la mayoría son emprendedores de primera generación. En todos ellos, sin embargo, puede reconocerse la presencia de una figura inspiradora, consejero o impulsor a quien le atribuyen un rol primordial en la idea gestante del proyecto.

Aquellos emprendedores que tienen hijos (la mitad de los participantes) manifiestan su deseo de "construir empresas que perduren" y que las mismas puedan ser continuadas por sus descendientes.

En general, consideran que sus objetivos están siendo cumplidos (aunque la idea imperante es que se ven obligados a trabajar muchas más horas de las demandaba su anterior empleo), consideran exitosas sus iniciativas y la mayoría no piensa diversificar su actividad, aunque si innovar permanentemente sobre ella e incorporar nuevas tecnologías y seguir atentos las nuevas tendencias. Algunos de los participantes (tres casos del total) tiene previsto diversificar su negocio a corto o mediano plazo, aunque en actividades conectadas.

Los participantes consideran que un valor importante del éxito de sus proyectos es la identificación personal con el tipo de productos que desarrollan: "no podría trabajar las horas que trabajo si no me gustara lo que hago", "si no estuviera enamorado del producto, hubiese fracasado sin dudas", "jamás me metería en un negocio que no me apasionara" son algunas de las expresiones recogidas que representan este pensamiento.

Todos los participantes demuestran un profundo conocimiento contextual, no solamente en lo relativo a las características de la industria en la que participan sino también en cuestiones vinculadas con el medio político, social y cultural en el que se desempeñan y son atentos seguidores de las tendencias internacionales que pudieren influirles tanto en el corto como a largo plazo. Se muestran ávidos de información y de la adquisición de nuevos conocimientos.

Más allá de las influencias de coyuntura, es destacable que los participantes se muestran confiados en la evolución de sus negocios, fundamentalmente por una alta dosis de seguridad personal y confianza en el propio esfuerzo: "pasé muchos momentos desfavorables, pero siempre encontré la forma de superarlos", "confío en mi equipo, confío en mi trabajo y mi pasión", "me creo capaz de superar los obstáculos, no hay excusas", son algunas de las expresiones concordantes en esta línea.

En una segunda fase del trabajo realizado con cada grupo, se orientó el intercambio de ideas a la identificación de competencias y habilidades básicas que los emprendedores reconocían en sí mismos y los "consejos" que brindarían a partir de ellas a otros que quisieran seguir su camino.

"Ser emprendedor es una forma de vida y requiere de una personalidad fuerte dirigida siempre a buscar superarse" fue una de las primeras manifestaciones de uno de los participantes que inmediatamente fue tomada como referencia por el conjunto. "Quien entienda que esto es solamente un trabajo, no podrá concretar nada" manifestó en sintonía otro.

No obstante, varios de los participantes en ambos grupos, destacaron la idea que más allá del compromiso y la dedicación, el éxito como empresario implicaba también ser capaz de equilibrar integralmente su vida y poder dedicarse a otras actividades que los enriquecieran como persona: "quien se dedica todo el día a su trabajo, tarde o temprano comienza a cometer errores", "si me dedico exclusivamente al negocios al poco tiempo voy a estar quemado", "no me sirve ser una empresaria exitosa, si solo viviera para eso"... Bajo expresiones de este tipo, lo participantes ponen énfasis en su vida social y familiar, así como en actividades deportivas, artísticas y culturales de las que se declaran cultores.

Otro aspecto destacado se vincula con el manejo de estrés y la tolerancia a la frustración, así como la capacidad para reponerse de los reveses y hacer de ellos una oportunidad de aprendizaje.



Por último, merece destacarse entre los dichos de los participantes, aquellos directamente vinculados a su capacidad de gestión y la utilización de elementos fundamentales de planificación, análisis del negocio y ejecutividad en la toma de decisiones, no solamente en lo relativo al negocio generado, sino en el conjunto de aspectos propios de su desarrollo personal.

Conclusiones

En una primera aproximación al estudio de la problemática que nos planteábamos, recurrimos a una técnica básica de análisis cualitativo con la finalidad de identificar competencias esenciales del perfil emprendedor que se relacionan en forma directa con habilidades de liderazgo en el plano intrapersonal, habida cuenta de la íntima vinculación de estos conceptos en la teoría vigente.

Con la finalidad de consolidar un modelo de identificación de competencias y condiciones de desarrollo de las mismas que pueda ser verificado a partir de un marco de comprobación más amplio, trabajamos sobre la base de la idea de autopercepción por parte de un grupo seleccionado de emprendedores, con proyectos probados y consolidados.

Bajo una dinámica de trabajo constituida en torno a dos grupos de foco coordinados por integrantes del equipo de investigación se generó una discusión guiada en torno a tres grandes capítulos: el origen y motivación de la acción emprendedora, la influencia de los condicionamientos del entorno y las condiciones en las que se afrontan los mismo; y, las características personales, cualidades y hábitos cultivados.

En forma genérica, los principales consensos generados en el intercambio de ideas pueden sintetizarse en las siguientes ideas:

- La búsqueda de la independencia económica y la autonomía personal en el trabajo es la principal motivación del compromiso emprendedor.
- Un emprendimiento exitoso, que consiga sobrevivir y prosperar, no puede eludir una mirada social y responsable hacia la comunidad en la que se inserta.
- Existe un fuerte compromiso emocional entre el emprendedor y su negocio que trasciende su rentabilidad y/o el beneficio económico que el mismo arroje.
- Si bien no es necesaria una influencia familiar, es habitual la existencia de una figura de influencia que inspira al emprendedor a seguir este camino.
- Los emprendedores exitosos le asignan un valor decisivo en su compromiso y dedicación a la identificación con su producto.
- Es necesario observar el desarrollo de múltiples variables del contexto que van más allá del propio entorno de negocios, pero no hay que sentirse condicionado por ellas por adversas que resulten.
- Existe una fuerte confianza del emprendedor en sí mismo y en sus capacidades para llevar adelante el negocio.
- Existe una fuerte predisposición hacia el aprendizaje continuo.
- Se destaca el valor de la pasión por el negocio y el compromiso absoluto con el mismo sin reparar en el esfuerzo que se requiera.
- No obstante se destaca la necesidad de mantener un equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar y social, así como el desarrollo de actividades de enriquecimiento personal más allá del negocio.
- La capacidad para reponerse de las adversidades y tener una fuerte resistencia al estrés y la frustración se reconoce como una necesidad ineludible del carácter.
- Finalmente, se destaca la importancia de contar con habilidades fundamentales de gestión aplicadas no solamente al desarrollo del negocio, sino a la administración de la propia vida.
-
- El trabajo realizado ha resultado en suma valioso al momento de ratificar muchos de los supuestos metodológicos que guiaron el proyecto de investigación de origen, enriqueciendo en algunos casos los mismos y aportando nuevas perspectivas de análisis.
- La base conceptual construida en este sentido se convertirá en un sustento esencial para el desarrollo de una validación más extendida que abra las puertas para un modelo de trabajo que permita llegar a la raíz profunda del "ser" emprendedor y generar a partir de allí para generar una auténtica aceleración en la formación de una cultura emprendedora en nuestro medio.

Bibliografía

- Abdala, E. (2008): *Ser Inteligente*. Ediciones B, Buenos Aires
- Albretch, K. (2006): *Inteligencia Social*. Vergara, Buenos Aires
- Aleman, L. - Marina, J. (2013): *Aprender a Emprender*. Planeta, Madrid
- Alonso Puig, M. (2013): *Madera de Líder*. Empresa Activa, Barcelona
- Alvarez de Mon, S. (2001): *El mito del líder*. Pearson, Madrid
- Alvarez de Mon, S. (2004): *Desde la adversidad*. Pearson, Madrid
- Alvarez Gonzalez, M. (2014): *Neurociencias para Psicólogos*. Paidós, Buenos Aires
- Arias Gomez, D. - Duran Aponte, E. (2016): *Actitud emprendedora y estilos emocionales*. Gestión de la Educación, San José de Costa Rica
- Arteaga Figueroa, E. (2013): *Cultura Emprendedora*. Universidad Autónoma de Zacatecas
- Avena, M. (2014): *Mentalidad Emprendedora*. IMED, Santiago
- Anzorena, O. (2009): *Maestría Personal*. LEA, Buenos Aires
- Babatina, D. - Ceballos, M. (2008): *Competencias emprendedoras*. Gestión y Sociedad, Bogotá
- Bachrach, E. (2014): *Agilmente*. Sudamericana, Buenos Aires
- Bazan, T. (2014): *La inteligencia del líder*. Deusto, Bilbao
- Bennis, W. (1982): *Líderes*. Norma, Bogotá
- Blanchard, K. (2009): *Liderazgo y equipo*. Deusto, Buenos Aires
- Braidot, N. (2010): *Neuromanagement*. Gránica, Buenos Aires
- Braidot, N. (2016): *Neurociencias para tu vida*. Gránica, Buenos Aires
- Covey, S. (1996): *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, Buenos Aires
- Covey, S. (1998): *Liderazgo centrado en principios*. Paidós, Barcelona
- Covey, S. (2006): *El 8vo hábito*. Paidós, Buenos Aires
- Covey, S. (2011): *El líder interior*. Paidós, Buenos Aires
- Cruz, C. - Valls, J. (2012): *Causas del fracaso de los emprendedores*. Netbiblo, Oleiros.
- Daft, R. (2013): *La experiencia del liderazgo*. Thomson, México
- Duran, G. (2003): *Mitos y Sociedades*. Biblos, Buenos Aires
- Echeverría, R. (2005): *Ontología del lenguaje*. Gránica, Buenos Aires
- Echeverría, R. (2007): *Por la senda del pensar ontológico*. Gránica, Buenos Aires
- Echeverría, R. (2010): *Escritos sobre aprendizaje*. Gránica, Buenos Aires
- Fundación Universidad Empresa (2012): *Educación Emprendedora, Buenas prácticas internacionales*. FUE, Madrid
- Gardner, H. (1987): *Estructuras de la Mente*. Fondo de Cultura Económica, México
- Gardner, H. (1998): *Mentes líderes*. Paidós, Barcelona
- Cidens, A. (2004): *Sociología*. Alianza Editorial, Madrid
- Gladwell, M. (2007): *Blink. Inteligencia Intuitiva*. Punto de Lectura, México
- Goleman, D. (1996): *La Inteligencia Emocional*. Javier Vergara, Buenos Aires
- Goleman, D. (2006) *Inteligencia Social*. Planeta, México
- Goleman, D. (2009): *Inteligencia Ecológica*. Vergara, México
- Goleman, D. (2011): *El cerebro y la inteligencia emocional*. Ediciones B, Barcelona
- Goleman, D. (2013): *Liderazgo*. Ediciones B, Madrid
- Goleman, D. - Senge, P. (2014): *Triple Focus*. Ediciones B., Barcelona
- Gomez Fulao, JC (2012): *Las dos caras de la crisis. Aceptación o resistencia*. Biblos, Buenos Aires
- Grotberg, E. (2006): *La Resiliencia en el mundo de hoy*. GEDISA, Barcelona
- Grosso, F. (2002): *Liderazgo y Conducción*. Dunken, Buenos Aires
- Grosso, F. (2005): *El Líder Cotidiano*. Ed. Clarín Pymes, Buenos Aires
- Grosso, F. (2014): *Liderazgo cultural*. Dei Letters, Santiago
- Heifetz, D. (2005): *Liderazgo sin límites*. Paidós, Barcelona
- Ibarra, A. (2012): *El Espíritu Emprendedor*. Boston Press, Miami
- Jerico, P. (2006): *No Miedo*. Alianza Editorial, Barcelona
- Kofman, F. (2001): *Metamanagement*. Gránica, Buenos Aires
- Kolb, D. (1990): *Psicología Organizacional. Una Abordagem Vivencial*. Atlas, San Pablo
- Kotter, J. (2001): *La verdadera labor del líder*. Norma, Bogotá
- Kurt, N. (2013): *El líder sensorial*. LEA, Buenos Aires.
- Lopez Ocon, M. (2009): *Pichon Riviere. el hombre que se convirtió en mito*. Capital Intelectual, BA
- Lussier, R. (2010): *Liderazgo*. Thomson, México
- Manucci, M.. (2016): *Competitividad emocional*. Ediciones B., Buenos Aires
- Maslow, A. (1991): *Motivación y Personalidad*. Diaz de Santos, Madrid
- Maxwell, J. (2014): *Liderazgo Eficaz*. Editorial Vida, Miami
- Morales, F. (2002): *Psicología Social*. Pearson, Buenos Aires
- Moriano, J. - Trejo, E. (2013): *Perfil psicosocial del emprendedor*. UNED
- Morris, D. (1992): *El mono desnudo*. Plaza y Janes, Bogotá
- Neville, L. (2016): *Fuerzas Especiales*. Libra, Madrid
- Palaci Descals, F. (2005): *Psicología Organizacional*. Pearson, Madrid
- Pascale, R. (2004): *El líder en tiempos de caos*. Paidós, Buenos Aires
- Rieznik, A. (2016): *Atletismo mental*. Sudamericana, Buenos Aires
- Ritt, M (2012): *Psicología positiva y liderazgo*. Deusto, Bilbao
- Roca, J. (2006): *Automotivación*. Paidotribo, Barcelona
- Sanchez, J. (2010): *El emprendedor desde el enfoque de la psicología positiva*. Universidad de Salamanca
- Sanchez, J. - Gonzalez, F. (2012): *Emprendedurismo, un enfoque cognitivo*. Universidad de Salamanca
- Selman, J. (2011): *Liderazgo*. Pearson, Madrid
- Senge, P. (1992): *La Quinta Disciplina*. Gránica, Barcelona
- Sinek, S. (2015): *Los líderes comen al final*. Empresa activa, Barcelona
- Sharma, R. (2007): *Éxito*. Sudamericana, Buenos Aires
- Suzuki, S. (2013): *Mente de principiante*. Gaia, Madrid
- Wyatt, S. (2013): *Las leyes secretas de los directivos*. Ediciones B, Barcelona
- Yoguel, G (2013): *Liderazgo y Desarrollo Emprendedor*. Problemas del Desarrollo, México DF
- Yukl, G. (2013): *Liderazgo en las organizaciones*. Pearson, Madrid





S A E D I

Artículo:

EL LIDERAZGO EN TIEMPOS DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL, EL INTERNET DE LAS COSAS Y DE LAS NO-COSAS

Raúl Volker(*)

Los negocios hoy están experimentando una transformación hacia lo digital, y uno de los catalizadores principales de este cambio es el Internet de las Cosas (IoT). Desde estas tecnologías, la interconexión de dispositivos y sensores a través de la IoT, se está revolucionando la manera en que gestionamos los negocios, ejerciendo un control de esa gestión como nunca se lo había imaginado.

La total interconexión de nuestros dispositivos equipados con sensores inteligentes, están recopilando datos en tiempo real y esto precisamente cambia la forma en que interactuamos con el mundo, y redefine la manera en que pensamos y gestionamos nuestros negocios, así como la toma de decisiones empresariales. Sensores en la cadena de producción, en los productos y en las instalaciones proporcionan una corriente constante de información precisa y actualizada, permitiendo decisiones más ágiles y oportunas.

El IoT no solo está cambiando la cantidad de datos que tenemos a nuestra disposición, sino también cómo esos datos se interconectan, y revelando patrones significativos que podían permanecer ocultos a nuestra mirada; de esta manera, las conexiones son verdaderamente significativas para la gestión del negocio.

Podríamos decir que los dispositivos hiperconectados en el IoT dialogan entre sí, creando una red de información que puede revelar insights mucho más profundos y hasta ocultos a nuestra mirada, sobre la eficiencia operativa, el comportamiento del consumidor y la optimización de los recursos con los que llevamos nuestras operaciones adelante.

En estos tiempos es posible supervisar en tiempo real el rendimiento de un equipo o una maquinaria clave, supervisar el flujo de producción en todos los momentos del proceso o incluso contar con la información precisa del nivel de inventario en diversas ubicaciones, dado que el impacto del IoT en el control de gestión es profundo. Esto no solo aumenta la eficiencia, sino que también

permite una intervención temprana en caso de desviaciones, maximizando la calidad y la rentabilidad.

Es posible, además, realizar proyecciones y análisis avanzados en tanto que la riqueza de los datos generados por el IoT también habilita un análisis de los patrones ocultos inesperados, y es posible una mejor anticipación. Las capacidades predictivas basadas en datos permiten identificar esos patrones emergentes y optimizar procesos antes de que los problemas se presenten.

Desde la gestión, se crean condiciones, se construye escenarios adecuados, se provee capacidades e instrumentos a los equipos de trabajo. Se busca un recorrido por los diferentes caminos que conducen a lograr colectivamente las metas de los actores de una organización. La gestión es entonces, el pasaje de las ideas a los actos y descubrir que se han armado mundos en los que interactúan todos los stakeholders.

Pero el filósofo surcoreano alemán Byung Chul Han nos dice que hoy son los tiempos en que el mundo se vacía de cosas y se llena de información, donde todo se digitaliza, una fotografía, una obra de arte, una bella canción se digitaliza; se desmaterializa el mundo y... se suprimen los recuerdos.

El orden terreno y de lo corpóreo, nuestro lugar en el mundo donde habitamos, el anclaje de un entorno estable que le da sostén a nuestra vida humana está siendo sustituido por un orden digital de la desmaterialización de las cosas; de esta manera es la información y no las cosas, la que determina el mundo en que vivimos, es en esencia los que nos quiere decir Han. Pero en ese mundo que cada vez más se torna más intangible, los Seres Humanos necesitamos las cosas como reposo cotidiano de nuestra vida.

Una relación distinta con las no cosas

Las cosas en una organización y en nuestra vida, tenían connotaciones distintas para quienes nacimos hasta

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).

Es decano de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de la Marina Mercante (UdeMM) y exdirector de las carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Comercialización en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Abierta Interamericana (UAI). Miembro del CEDELI. (Centro de Estudios para el Desarrollo del Liderazgo, centro de estudios de la EAN)

Recursos bibliográficos consultados

ostrom, N. (2014). *Superinteligencia: Caminos, peligros, estrategias*. Teell Editorial, S.L.
Han, B. C. (22 de marzo de 2020). La emergencia viral y el mundo de mañana. Byung-Chul Han, el filósofo surcoreano que piensa desde Berlín. *EL PAIS*.
Han, B. C. (2021). *No Cosas. Quiebras del mundo de hoy*. Titivillus.

fines del siglo XX. Resulta fácil distinguir a las organizaciones anteriores, frente a aquellas otras más propias de nuestro comienzo de siglo XXI, por el "culto" a las cosas que se profesaron antes y por esa especie de repudio a las mismas que tiene el "*homo ludens*" en la actualidad.

Más allá del orden terreno de lo corpóreo, aquellos eran espacios propios de un mundo analógico pleno de las rugosidades propias de la realidad, mientras que los actuales lo son más de la "infoesfera" digital, propio de los filtros de una realidad atravesada por imágenes buscando las transparencias. Con sus indiscutibles cosas positivas ¿qué hay detrás de las redes sociales si las convertimos en el eje de nuestras vidas? Vivimos, en el tiempo de las no-cosas de las que habla Han.

Él nos habla de las no-cosas como la desmaterialización del mundo actual, en un tránsito de lo sólido a lo espectral. Una "desmaterialización" de lo físico que les da sustentabilidad a nuestras vidas. En tanto que todo sea una acumulación incesante de información digital, esta es la que va a ir haciendo desaparecer las cosas puesto que la digitalización aboca a la desmaterialización.

En este sentido a más información digital, menos materia en la cosa. Un mundo digital no es un lugar donde sucedan los recuerdos, pero sí un lugar preponderante para los datos en interrelación ensayándonos patrones ocultos que no alcanzamos a percibir.

Iniciamos entonces, una era llena de incógnitas y no sabemos muy bien la forma que tiene ni hacia dónde va. Es un camino que la humanidad transita por primera vez en su historia. No sabemos aún que supone vivir un mundo desmaterializado, dado que aún no han completado toda una vida quienes viven inmersos en él desde la infancia; no sabemos cuáles son las consecuencias para nuestra mente, para nuestras vidas y para nuestras interrelaciones personales, lo que supone vivir en buena medida nutriéndonos de datos, información, imágenes digitales y amigos virtuales, en experiencias inmersivas el resto de nuestras vidas.

Las cosas materiales nos transmiten durabilidad y estabilidad que se trata de

cosas de nuestro mundo como seres físicos que somos. Entre más virtualidad se suceda, lo inevitable es que nos importen menos las cosas y, en consecuencia, que la realidad misma comience a perder su firmeza y sustentabilidad.

Para continuar con las ideas de Han, para poseer verdaderamente una cosa, es preciso que depositemos nuestra historia en la cosa; ese verdadero interés de las cosas está en su historia y en su fisonomía, sus rasgos, su belleza, y el recuerdo evenencial de la misma y no únicamente en su valor de consumo.

Por otra parte, desde luego que reconocemos en la información a eso que nos ayuda a vivir mejor y que está detrás de los grandes avances científicos, pero no podemos renunciar a nuestra materialidad en las cosas ya que las pantallas son mucho más pobres que la realidad; no podemos habitar un mundo digital inmersivo, un mundo compuesto únicamente de consumibles sin permanencia en nuestras vidas donde no podemos entablar una relación con ellos. Han nos habla de una "identificación" con las cosas que es imposible con la información digital. Sólo con las cosas reales podemos alcanzar una relación afectiva, pero, además, hoy no tenemos tiempo para establecer ese vínculo perdurable con las cosas queridas.

En el orden digital de las no-cosas, hay una ausencia de negatividad y una permanente transparencia. En lo digital, todo es posible y nada se contrapone a nuestros deseos, y por otro lado en el mundo digital de las no-cosas, no hay ocultamientos y es posible mostrar todo en transparencia plena. Una realidad virtual en la que todo puede ser convertido en información y todo puede ser expuesto.

Esa realidad que esta más allá de la representación, le da un sentido positivo al término no-cosa, donde nuestra existencia está profundamente marcada por la inteligencia artificial, el uso continuo del *smartphone* y por la cultura de la *selfie*; la no-cosa digital no tiene sustancia ni rugosidad reconocible ya que desde la pantalla del *smartphone* es táctil y constitutivo de toda relación y donde sin el tacto físico no se crean vínculos.

La revolución industrial expandió nuestra disponibilidad de cosas, y llevo esas relaciones de producción a niveles superlativos de una disponibilidad total. Pero la digitalización acaba con el paradigma de las cosas donde el hardware como soporte de un software, es solo una computadora como soporte de los programas y de la información, es decir que esa cosa, esa máquina es algo secundario.

De esta manera, Han concluye que: "*Hoy corremos detrás de la información sin alcanzar un saber. Tomamos nota de todo sin obtener un conocimiento. Viajamos a todas partes sin adquirir una experiencia. Nos comunicamos continuamente sin participar en una comunidad. Almacenamos grandes cantidades de datos sin recuerdos que conservar. Acumulamos amigos y seguidores sin encontrarnos con el otro. La información crea así una forma de vida sin permanencia y duración.*"

Pero mientras esto nos sucede, el mundo sigue ahí afuera reclamándonos ser experimentado, en lugar de ser solo observado a través de otros y terminar siendo convertido en datos.

Las organizaciones frente a las no-cosas.

Sin el aporte de lo nuevo y sin una mirada de futuro, las sociedades terminan por autodestruirse en su propio estancamiento. Ninguna cultura puede vivir en el pasado, sin asirse de innovaciones emergentes y recabando las experiencias de los procesos de cambio. Se calcula que la cuarta revolución industrial en esta Industria 4.0, con la internet de las cosas, la hiperconectividad, la nanotecnología y la inteligencia artificial, tendrá un impacto 3000 veces mayor a todas las anteriores juntas.

La primera y la segunda revolución Industrial moldearon el mundo en que vivimos hoy con sus propias instituciones, ya sean inclusivas o extractivas: la democracia, el sistema educativo, la forma de trabajar y las relaciones sociales; hoy todas estas cosas están cambiando a pasos acelerados y todas en un mismo momento.

¿De qué va a trabajar el hombre en el futuro?
¿Cuál es el mejor sistema de representación para las sociedades actuales?

¿Cómo deberíamos reformar el sistema educativo para capacitar a las futuras generaciones en habilidades digitales para el mundo de las no-cosas? Un sin número de preguntas para analizar y responder a - sistemas alejados del equilibrio, a sistemas en crisis y para tiempos de crisis, desmaterializaciones y transformaciones.

Las ciencias sociales y humanas deben poder abrirse a la no-linealidad de los problemas y trabajarlos no-linealmente sin reducirlos a fenómenos y procesos secuenciales, jerárquicos, causales y lineales como lo hemos estado haciendo hasta este momento. Necesitamos un abordaje complejo de cada evento y cada acontecer.

Los equilibrios se han roto y los escenarios se han vuelto altamente dinámicos y no-lineales; las ciencias de la complejidad se constituyen entonces, en el tipo de pensamiento de este mundo, y de las posibilidades hacia futuro de la vida. Y desde luego, las empresas deben adaptarse a las realidades presentes de tal forma que puedan garantizar el desempeño de sus funciones que les permita optimizar su operatividad ante los escenarios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos que se están sucediendo.

Hoy más que nunca, en los contextos de desmaterialización hacia la no-cosa, de transformación digital e Industria 4.0, esos entornos organizacionales son sumamente complejos por los factores que en ella intervienen, así, como por las variables de contingencias que la han hecho muy complejas, necesitándose de cambios y transformaciones para salir adelante.

Las organizaciones nacen para resolver los múltiples problemas de las personas, y para ello necesitan interactuar diariamente para conquistar las metas, objetivos y fines de los stakeholders; y son definitivamente complejas, ya que somos seres únicos con diversas percepciones y modelos mentales que dan sentido a realidades muy distintas. Las organizaciones tienen de contexto la complejidad del mundo, donde no se pueden controlar todas las variables externas y en el agregado del comportamiento de los sujetos que allí colaboran.

Estamos en una nueva cosmovisión organizacional que se abre a la pluralidad de lo cotidiano, a lo creativo, lo imaginario y lo intuitivo, en un marco ético, dando lugar a lo autónomo, autosustentable, ecosustentable,

lo multidimensional, lo multisensorial, y lo multicausal, en las tramas de la objetividad y la subjetividad, en donde el hombre es un ser inacabado, el cual debe ser constructor del conocimiento y de su realidad; en definitiva, las organizaciones complejas deben estar preparadas para resolver problemas transcendentales que deben ser abordados de manera transdisciplinaria.

Mostrando al líder tal cual es

Estos tiempos de desmaterializaciones y transformación digital, exigen liderar un equipo en un terreno común, porque todos tendrán perspectivas distintas aun cuando existen principios, visión y misión comunes. Todos seremos más inteligentes que una sola persona, siempre y cuando exista unidad. Cuidando de comunicar con mucho más juicio, en lugar de comunicar con mucha más frecuencia. En otras palabras, se debe liderar comunicando con menos frecuencia, pero con más sabiduría.

El líder debe ser auténtico dado que la autenticidad es un valor más aceptado que la perfección. Siempre decir la verdad atendiendo a que no es importante tener todas las respuestas, pero si es crucial ser honesto con el equipo, y motivar a los demás con el ejemplo.

Dicho esto, de todos modos, los líderes siempre deben dar buenas perspectivas a sus equipos aun entre tanta incertidumbre. Esas buenas perspectivas del líder del equipo, son aquellas que brindan esperanza, fortalecen seguridad y despiertan la motivación para enfrentar las adversidades. Deben diagnosticar correctamente la realidad y desentrañar las distracciones que hablan o comunican acerca de un evento. El líder debe guiar hacia el enfoque en las prioridades ayudando a no caer en la desviación informativa de los medios y de las redes sociales.

En este sentido, debemos tener bien en claro que es aquello que no está en nuestra capacidad poder controlar. ¿Qué hacen los líderes entonces? Los líderes ayudan a las personas a darles tracción y progreso, en aquellos momentos de distracción.

Una crisis no nos forma, pero revela nuestro interior. Las opciones nos forman y las crisis nos revelan. Es acá cuando quien toma un rol de líder debe tener claro que no puede quejarse y liderar al mismo tiempo. El líder debe.

llevar esperanza, seguridad y motivación.

Debe un líder ir en la búsqueda permanente de las fortalezas de su interior: consolidarse en su integridad, prosperar en su sabiduría, abroquelar su confianza, descubrir sus vulnerabilidades, encontrar su pasión y desarrollar su intuición. Estas características provienen de sus propias vivencias reales, de sus experiencias pasadas buenas y malas que las convierte en características auténticas. Un líder necesita ir y encontrar sus cicatrices, sus malas experiencias, sus fracasos y sus propios errores. Los tiempos de las no-cosas nos traen más preguntas que respuestas y la incertidumbre nos entrega eso: dudas.

Hay un aspecto muy importante a tomar en cuenta durante un proceso de transformación digital y adaptabilidad al tiempo de las no-cosas. Transformar algo es alterar una forma debido a que hay factores externos que lo obligan a tomar una acción distinta de lo que venía sucediendo. Adaptarse no requiere una alteración de forma, sino de asimilar ciertos factores externos que van configurando los tiempos de la IA y las no-cosas. Pero esa transformación solo toma lugar en las organizaciones cuando se fundamenta en valores. Los valores no son elementos externos a un líder o grupo, los valores son elementos internos en los que creemos y que vivimos día a día.

En los tiempos de cambio, de desmaterializaciones y de transformaciones, los líderes se vuelven visibles. Es algo vital y es cuando los líderes van al frente, con conocimiento, con claridad, siendo los primeros en intervenir, siendo altamente expuesto a la mirada de todos.

La seguridad y la confianza provienen de un liderazgo sólido que con actitud optimista y con esperanza guían con mayor grado de claridad; y es esa claridad la que ayuda a la gente a encontrar las prioridades. Pero es importante entender la diferencia entre esperanza y optimismo: el optimismo es creer que las cosas mejorarán, es la esencia de un pensamiento en que mágicamente las cosas van a sucederse de la manera en que esperamos y la esperanza es la convicción ferviente de que juntos podemos hacer que las cosas mejoren; el optimismo es una virtud pasiva, mientras que la esperanza es una virtud activa.

El líder frente a los procesos de transformación digital

Los líderes organizacionales pueden entender la importancia de la tecnología digital, pero desconocen sobre cómo implementar estas nuevas tecnologías y el impacto que tendrán en los procesos tradicionales del negocio. En muchas ocasiones, se constituyen como líderes reactivos, en lugar de proactivos, en sus actitudes hacia los cambios digitales, dificultando la transformación digital de toda la organización.

Liderar esa transformación, es enfrentar un desafío doble que afecta a la organización y a sus colaboradores, así como a él mismo ya que los entornos susceptibles de una transformación digital, requieren estrategias y capacidades nuevas, y del liderazgo necesario para movilizar estas alternativas con variaciones y combinaciones innovadoras que pueden ayudar a las organizaciones a prosperar en circunstancias desafiantes, y al liderar estos procesos de transformación, requiere enfrentarse a cuestiones como los valores arraigados, los propósitos anacrónicos y los rígidos procesos anquilosados en la tradición organizacional.

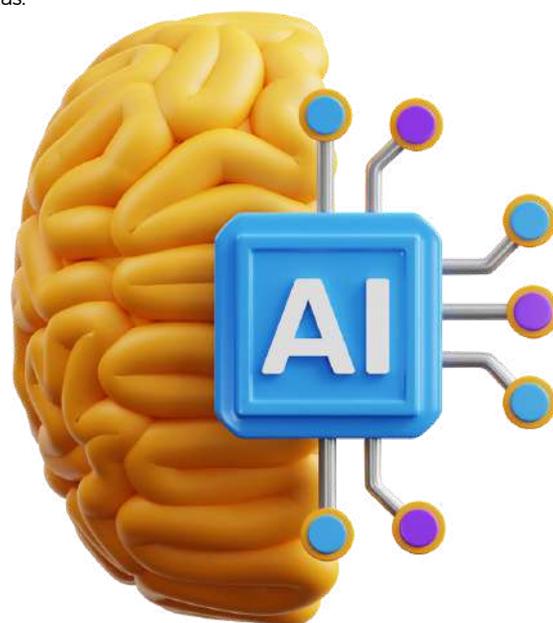
Para el líder de la transformación digital de las organizaciones de las no-cosas, es imprescindible la búsqueda del desequilibrio del sistema que impide esa transformación, para liderar los procesos y contrarrestar las fuerzas antagónicas, las conveniencias compensatorias y los comportamientos autodestructivos.

Para ese líder es necesario gestionar la adaptación de la organización a las tecnologías digitales y los dilemas resultantes de las controversias de las cosas y las no-cosas, y a su vez, hacer frente a sus propios dilemas. Debe redefinir su liderazgo afectado por la digitalización de las cosas y debe construir una cultura que valore la diversidad de puntos de vista, dependiendo cada vez menos de una planificación central de los arraigos organizacionales tradicionales que la debilitaría y reduciría sus posibilidades de éxito.

Liderar los procesos del diseño de innovaciones disruptivas en la industria 4.0 y la transformación digital de las cosas a las no-cosas, requiere de una combinación de habilidades y conocimientos como:

- Fomentar una cultura de innovación y crear una cultura empresarial que fomente la creatividad y el pensamiento crítico, estableciendo procesos y procedimientos que permitan que los colaboradores puedan explorar nuevas ideas e involucrarse en el desarrollo de soluciones verdaderamente disruptivas.
- Tener una sólida comprensión de las tecnologías emergentes con compromiso en la capacitación acerca de cómo se está transformando la manera en que las empresas hacen los negocios en la desmaterialización de las cosas.
- Desarrollar una visión clara de cómo las tecnologías emergentes pueden ser utilizadas para mejorar la eficiencia operativa, impulsar la innovación y mejorar la experiencia del cliente;
- y cultivar una mentalidad de aprendizaje continuo para toda la vida, en la búsqueda constante de un enfoque multidisciplinar y ético en sus abordajes.

Los líderes de las organizaciones complejas en los procesos de transformación digital de las cosas deben movilizar a las personas para enfrentar los desafíos inmediatos; pero a lo largo del tiempo debe consolidar sus esfuerzos en modelar una cultura que construye capacidades adaptativas para fomentar nuevas formas que permitan responder con versatilidad a la sucesión continua de desafíos transformacionales que nos plantea un mundo volátil, incierto, complejo, ambiguo, frágil, no lineal y ansioso, dispuesto a ofrecernos nuevas realidades, oportunidades y amenazas.



HABILIDADES

LA ESCUCHA ACTIVA:

Una habilidad esencial para el liderazgo



*Cecilia Grosso**

(*) LICENCIADA EN PERIODISMO. COACH ORGANIZACIONAL.
COORDINADORA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE FUNDACIÓN ELEUTHERIA.

La escucha activa es una habilidad fundamental para el liderazgo efectivo en cualquier entorno, ya sea el ámbito empresarial, político o incluso social. Esta habilidad va más allá de simplemente escuchar las palabras de los demás, implica también prestar atención a cómo se dice lo que se dice, las emociones y el contexto subyacente. Un líder que practica la escucha activa, demuestra empatía, respeto y apertura hacia los demás, contribuyendo significativamente a fortalecer la confianza, fomentar la colaboración y mejorar la toma de decisiones dentro de un equipo u organización.

No se trata de escuchar para responder, sino de esforzarse por comprender verdaderamente las perspectivas, necesidades y preocupaciones de quienes nos rodean; el líder debe mostrar interés genuino en lo que dicen los demás, haciendo preguntas clarificadoras y reflejar sentimientos y emociones para demostrar que se les está escuchando de manera efectiva.

Un liderazgo con escucha activa permite establecer un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados y respetados. Además, al mostrar empatía y validar las experiencias y sentimientos de los demás, se establecen conexiones más profundas y se fortalecen las relaciones de confianza dentro del equipo, contribuyendo así a un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo, donde los empleados se sienten motivados y comprometidos con los objetivos de la organización.

Por otro lado, un líder que no practica la escucha activa corre el riesgo de alienar a su equipo, minando así la confianza; cuando los empleados sienten que no son escuchados y, en consecuencia, valorados, es menos probable que se comprometan con los objetivos y valores de la organización. Esto puede generar un impacto negativo en el desempeño y la moral del equipo, perjudicando la retención de talento de la empresa.

Para mejorar la escucha activa, favoreciendo un liderazgo efectivo en una organización, es fundamental que los líderes reconozcan la importancia de esta habilidad y se esfuercen en desarrollarla y practicarla en su día a día.

Un líder idóneo invierte tiempo y esfuerzo en mejorar las habilidades de escucha, brindando retroalimentación constructiva, sobre todo de los miembros del equipo.

Es importante destacar que la escucha activa puede ser especialmente relevante en entornos de trabajos diversificados. Al escuchar activamente las perspectivas y experiencias únicas de los miembros de un equipo diverso, los líderes pueden fomentar un

ambiente inclusivo donde todas las voces son valoradas y respetadas; esto impulsa la innovación y la creatividad dentro de la organización, contribuyendo la creación de un entorno de trabajo más equitativo.

Además de la práctica individual de la escucha activa, existen varias estrategias que los líderes pueden implementar para fomentar una cultura de escucha activa en toda la organización. Una de estas estrategias es establecer canales de comunicación abiertos y accesibles, donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas, preocupaciones y sugerencias. Esto puede incluir la celebración de reuniones regulares de equipo, sesiones de lluvia de ideas y encuestas de retroalimentación anónimas.

Otra estrategia efectiva es brindar oportunidades para el desarrollo de habilidades de escucha activa a través de capacitaciones y talleres especializados, donde se enseñen técnicas específicas de escucha abierta tal como las preguntas abiertas, paráfrasis y validar los sentimientos de los demás. Proporcionar a los miembros del equipo estas herramientas y conocimientos necesarios para practicar la escucha activa, ayuda a los líderes a fomentar una cultura de comunicación más efectiva y colaborativa en toda la organización.

Es importante que los líderes den el ejemplo al practicar la escucha activa en sus interacciones diarias con los empleados; mostrar a los demás que valoran y respetan sus opiniones y perspectivas, los líderes pueden inspirar a los miembros del equipo a hacer lo mismo entre ellos, creando un ciclo positivo donde la escucha activa se convierte en una parte integral de la cultura organizacional.

Es crucial que los líderes estén abiertos a recibir retroalimentación sobre su propia práctica de escucha activa y estén dispuestos a hacer ajustes según sea necesario. Pueden solicitar retroalimentación regularmente a través de encuestas de clima laboral, evaluaciones de desempeño y conversaciones individuales con los miembros del equipo. Al mostrar humildad y disposición para aprender y crecer, los líderes pueden construir relaciones más sólidas con su equipo y promover una cultura de mejora continua en toda la organización.

Los líderes que practican la escucha activa son capaces de establecer relaciones sólidas, fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, y tomar decisiones más informadas y centradas en las necesidades de su equipo. Es por eso que es fundamental que los líderes reconozcan la importancia de la escucha activa y se esfuercen por desarrollar y practicar esta habilidad en su día a día para promover un ambiente de trabajo inclusivo y exitoso.



INNOVACIÓN

LA TOMA DE DECISIONES EN EL CONTEXTO DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL



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

Martin Olaver(*)

« LA INNOVACIÓN ES LO QUE DISTINGUE A UN LÍDER DE LOS DEMÁS »

— STEVE JOBS

La toma de decisiones en el contexto de la innovación organizacional es un proceso crítico que afecta directamente el éxito y la supervivencia de una empresa. En un mundo empresarial en constante cambio, las organizaciones deben adaptarse, evolucionar y tomar decisiones informadas para mantenerse competitivas y relevantes. En esta columna, exploro la importancia de la toma de decisiones en un entorno de innovación y cómo los líderes pueden abordar este desafío.

La relevancia de la toma de decisiones en la innovación organizacional

La innovación es el motor que impulsa a las organizaciones hacia el futuro. La toma de decisiones en el contexto de la innovación organizacional no solo afecta la dirección estratégica, sino también la cultura, la agilidad y la capacidad de adaptación de una empresa. Es un proceso dinámico que requiere valentía, flexibilidad y una mentalidad abierta para liderar el cambio y prosperar en un mundo en constante transformación. En este sentido, creo que existen (entre otros), 4 vectores que serán necesarios de explorar para identificar si una organización se encuentra alineada culturalmente para llevar adelante este tipo de procesos:

- **Agilidad y adaptabilidad:** La innovación requiere la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias. Las decisiones ágiles y bien fundamentadas permiten a las organizaciones pivotar, experimentar y aprender de sus errores. Los líderes deben estar dispuestos a tomar decisiones audaces y flexibles para impulsar la innovación.
- **Identificación de oportunidades:** La toma de decisiones efectiva permite a las organizaciones identificar oportunidades emergentes. Al evaluar constantemente el entorno empresarial, los líderes pueden detectar tendencias, necesidades del mercado y posibles áreas de crecimiento. Estas oportunidades pueden traducirse en nuevos productos, servicios o modelos de negocio.
- **Gestión de riesgos:** La innovación conlleva riesgos inherentes. Las decisiones deben equilibrar la búsqueda de oportunidades con la gestión de riesgos. Los líderes deben evaluar cuidadosamente los posibles impactos y considerar escenarios alternativos antes de tomar una decisión. La tolerancia al riesgo y la capacidad de aprender de los fracasos son esenciales.

- **Cambio cultural:** La innovación a menudo implica un cambio cultural dentro de la organización. Las decisiones deben respaldar esta transformación, fomentando la creatividad, la colaboración y la apertura al cambio. Los líderes deben comunicar la visión y alinear a los equipos en torno a objetivos compartidos.

Aspectos clave en la toma de decisiones en un entorno de innovación

La dinámica de la toma de decisiones en un entorno complejo que requiere constante innovación como lo es en general el mundo de las organizaciones, requiere como ya hemos visto un liderazgo autogestivo, asertivo, con un equipo integrado por profesionales capacitados con pensamiento crítico y propio, fuertemente alineados con la estrategia de la organización y fundamentalmente decidido a asumir riesgos.

Exploremos ahora algunos aspectos que sugiero que el líder siempre tenga en cuenta para navegar con éxito el timón de una organización o de un equipo de trabajo en el cambiante y desafiante entorno empresarial.

- **Diversidad de pensamiento:** Fomentar la diversidad en los equipos de toma de decisiones es fundamental. Diferentes perspectivas y habilidades pueden generar ideas más creativas y soluciones innovadoras. La inclusión de voces diversas garantiza que no se pasen por alto oportunidades valiosas.
- **Datos y análisis:** Las decisiones basadas en datos son más sólidas. Las organizaciones deben invertir en la recopilación y el análisis de información relevante. Las métricas, las tendencias del mercado y las opiniones de los clientes pueden guiar las decisiones estratégicas.
- **Experimentación controlada:** La innovación implica probar nuevas ideas. Los líderes deben fomentar la experimentación controlada, donde se prueban hipótesis en pequeña escala antes de implementar cambios a gran escala. Esto reduce el riesgo y permite ajustes según los resultados.
- **Comunicación transparente:** Los líderes deben comunicar claramente las decisiones tomadas y los motivos detrás de ellas. La transparencia genera confianza y compromiso entre los empleados y las partes interesadas. Además, la retroalimentación constante ayuda a corregir el rumbo si es necesario.

En resumen, la toma de decisiones en un entorno de innovación es un proceso dinámico y desafiante. Requiere valentía, flexibilidad y una mentalidad abierta. Las organizaciones que priorizan la toma de decisiones informada y ágil estarán mejor preparadas para liderar el cambio y prosperar en un mundo en constante evolución.



CRECIMIENTO

CARTA A QUIEN PRETENDE CRECER (con mi más profundo agradecimiento a Leandro "Colo" Cassano)

PROFESIONAL



(*) MG EN AUDITORÍA GUBERNAMENTAL. LIC. EN ECONOMÍA. PROF. UNIVERSITARIO. CONFERENCIANTE Y CAPACITADOR. CONSULTOR ORGANIZACIONAL. RESPONSABLE DEL LABORATORIO DE ECONOMÍA, NEGOCIOS Y FINANZAS DE LA FACULTAD DE CS. ECONÓMICAS DE LA UAI.

Querido amigo:

Este viaje que vas a emprender es un gran desafío de lo que vas a vivir en la vida. Un camino lleno de vericuetos, escoyos y dificultades. Aprendí que todo esto es un conjunto de desafíos que debemos superar. Frases como "es muy difícil" o "no puedo", se nos vienen a la cabeza de inmediato cuando se nos presenta un problema.

Pues bien, hay que sacar esas frases de nuestro vocabulario, pensar que eso también es parte del camino y que también lo vamos a superar.

Puede llevarnos más tiempo, pero es solo eso. En mi práctica de las artes marciales mixtas (MMA), he aprendido algunas cosas que sirven para la vida: "si mirás el piso, terminás en el piso" o "te van a noquear, pero se trata de que te levantes y sigas" y una de mi colección personal "sin esfuerzo no hay recompensa". Todo se trata de lo mismo, de sacar lo mejor de vos para superarte día a día.

No significa que no tengas miedo, sino que aprendas a convivir con él. El miedo nos puede paralizar o mantenernos alerta, vos elegís, siempre vas a poder elegir.

En una de las películas que marcaron mi vida "En busca de la felicidad", Will Smith protagoniza a Chris Gardner, un vendedor que intenta salir adelante en la década de los '70 en EE.UU. La pelea todos los días para poder mantener a su hijo. En un momento, el protagonista le dice al pequeño: "no dejes que nadie te convenza que no puedes hacer algo", no dejes nunca que eso pase.

Se trata de elegir lo que más te guste hacer y ponerle toda la energía y esfuerzo. Pero cuidado, debes tener en cuenta que todo proyecto de vida lleva su tiempo de maduración y acción. En la película Creed, Rocky Balboa le enseña a Adonis (el hijo no reconocido de Apollo Creed) una gran lección de vida: "un paso a la vez, un golpe a la vez, un asalto a la vez". Esta excelente frase te invita a concentrarte en el hoy, creer en vos y en el camino recorrido hasta el momento.

Teniendo en claro el esfuerzo y la dedicación que debes ponerle a las cosas para crecer a cada paso. En definitiva "No importa lo que suceda mañana, o la próxima semana, o el próximo año. Lo importante es ahora. Sigue adelante" (Roky Balboa). Enfócate en lo que estás haciendo, viví plenamente el presente, no dejes que la ansiedad te gane, y planifica tu futuro. Desarrolla un plan con objetivos claros y alcanzables, proponte cada día avanzar un poco más.

Para lograr todo esto, deberás trabajar muy fuertemente, en tu disciplina. Cuando la motivación se va, queda la disciplina. Empezar toda actividad nueva genera entusiasmo, pero cuando las cosas no salen, muchos abandonan. Ahí está la diferencia de los verdaderamente fuertes, los que, a través de la disciplina, logran sus objetivos. Solo hay que tener paciencia y trabajar por lo que uno quiere. Eso te hace grande, pero grande de verdad.

Te deseo mucho éxito en tu camino.





FUNDACIÓN ELEUTHERIA

INSTITUCIONALES

Propuestas de capacitación

Con **certificación universitaria** para los participantes que completen el programa



Diplomatura en

DESARROLLO DE HABILIDADES EMPRENDEDORAS

Dirigida a emprendedores noveles, jóvenes profesionales y todo aquel con vocación para el desarrollo de nuevos negocios.

Becas totales y parciales disponibles



MODALIDAD **SEMIPRESENCIAL**
INICIO 23 DE MARZO

Contenidos generales:

- Cultura emprendedora
- Modelo de Negocios
- Marketing Digital
- Comercio Electrónico
- Finanzas para emprendedores
- Marco legal de la empresa
- Gestión de las Operaciones
- Capital Humano
- Innovación

Enfoque teórico-práctico con la presentación de casos de éxito.

Tutorías personalizadas para el monitoreo de proyectos.



Diplomatura en

AUTOLIDERAZGO Y SUPERACIÓN PERSONAL

Dirigida a toda persona que busque adquirir competencias para consolidar sus proyectos y afianzar logros tanto profesionales como personales.

Becas totales y parciales disponibles



MODALIDAD **VIRTUAL**
INICIO 23 DE ABRIL

Contenidos generales:

- Autoliderazgo
- Superación y aprendizaje
- Hábitos productivos
- Organización personal
- Gestión de las emociones
- Automotivación
- Inteligencia social
- Toma de decisiones
- Estrategias de desarrollo personal

Enfoque totalmente práctico con permanente ejercitación.

Sesiones de coaching personal a disposición de los participantes.

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
