

Revista de Estudios

REAL

Avanzados sobre Liderazgo

**REVISTA DE
ESTUDIOS
AVANZADOS
SOBRE LIDERAZGO**

R.E.A.L

Año 3
N° 9



Acceda al N° 7 AQUÍ



Acceda al N° 8 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

Educación permanente

05

01 - IDEAS

- Liderazgo en tiempos de inestabilidad social. 06
- Autoliderazgo y sueroación. 11
- Desafío al liderazgo en una época posmaterialista 14

02 - SKILLS

- HABILIDADES - Construyendo un liderazgo positivo: la clave para éxito organizacional. 17
- INNOVACIÓN - Bienvenidos al nuevo Paradigma Laboral: The great GIG in the Sky 18

03 - COLUMNA ESPECIAL

- Placebo y Chat GPT en el Nivel Superior: ¿Realidad o Ficción? 20

04 - INSTITUCIONALES

25

NORMAS EDITORIALES

26

EDUCACIÓN PERMANENTE



El ritmo de los cambios y el alumbramiento de un nuevo paradigma que atraviesa todos los ámbitos da la acción humana nos desafía, tal vez como nunca en la historia de la humanidad, a empoderarnos como protagonistas y agentes primarios de la transformación de nuestras propias realidades.

La dimensión del reto a que nos enfrenta esta llamada “era de la información” nos invita a recorrer el camino de nuestra permanente educación o como muchos lo llaman “el aprendizaje a lo largo de toda la vida”.

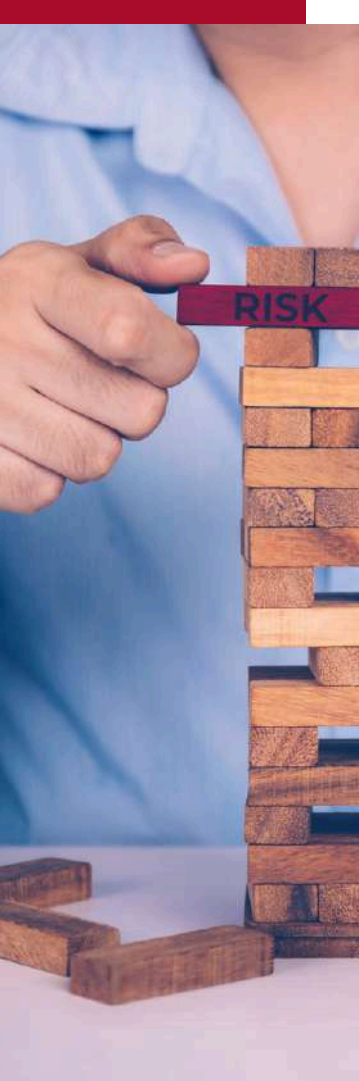
La educación permanente no significa solamente “vivir haciendo cursos”, ni siquiera la idea de “actualizarnos” o “perfeccionarnos” en el ejercicio de la profesión que alguna vez eligiéramos, sino que es algo que va mucho más allá.

La educación permanente es asumir la necesidad de reinventarnos cada vez, adquiriendo nuevas competencias que van más allá de nuestro campo disciplinar y formarnos en forma efectiva para asumir demandas del contexto que tal vez siquiera aún se han manifestado.

Contamos para ello con cualidades únicas, propias de la naturaleza humana, que cobran especial relieve: nuestro poder de reflexión, el poder del pensamiento crítico y la capacidad para absorber nuevas ideas que nutran nuestra base de conocimientos.

Como siempre, desde las páginas de esta publicación tratamos de realizar nuestra contribución para recorrer ese camino.





Artículo:

LIDERAZGO EN TIEMPOS DE INESTABILIDAD SOCIAL

Preparando a los Líderes del Futuro en una Era de Pandemia de Salud Mental y Avances Tecnológicos.

Enzo Esposito(*)

Introducción

El liderazgo en el siglo XXI enfrenta desafíos sin precedentes, especialmente en tiempos de inestabilidad social. Aunque la pandemia de COVID-19 fue un evento que sacudió a la humanidad, existe otra pandemia menos visible, pero igualmente devastadora: la crisis de salud mental. Las nuevas generaciones, los llamados **millennials y centennials**, se ven profundamente afectados por una sobrecarga emocional y cognitiva, exacerbada por la velocidad vertiginosa con la que avanza la tecnología. Este fenómeno ha dejado a muchos en un estado de vulnerabilidad, indecisión y confusión.

¿Cómo podemos ser los líderes que el futuro, un futuro incierto y aún desconocido, requiere? ¿Cómo preparamos a los futuros líderes para enfrentar no solo las demandas actuales, sino las incógnitas que la evolución tecnológica y humana nos presentarán? Este artículo explorará las herramientas necesarias para capacitar a los líderes emergentes y reflexionará sobre la relación entre el ser humano y la tecnología en el liderazgo del mañana.

La Pandemia de Salud Mental: Un Obstáculo Invisible

La pandemia de salud mental ha afectado a las nuevas generaciones de maneras inesperadas. A diferencia de la pandemia del COVID-19, esta crisis no tiene una vacuna o una solución médica directa. Se manifiesta en el aumento de la ansiedad, depresión, y un deterioro en la capacidad de tomar decisiones. Los jóvenes líderes de hoy se enfrentan a una sobrecarga de información, en gran parte causada por el acceso ilimitado a redes sociales y tecnología. Esto, sumado a la presión constante de *estar siempre conectados*, ha creado un ambiente donde la capacidad para discernir entre lo importante y lo irrelevante se diluye.

El crecimiento de las consultas y tratamientos para problemas de salud mental ha sido notable en los últimos

años, reflejando una crisis que afecta a todos los estratos sociales y grupos etarios, aunque especialmente a los jóvenes. Este aumento puede atribuirse a diversos factores, entre los que destacan los cambios sociales, económicos y tecnológicos, así como una mayor conciencia y reducción del estigma en torno a la salud mental.

1. Crecimiento Global de las Consultas de Salud Mental

A nivel global, las consultas de salud mental han aumentado de manera sostenida en la última década, impulsadas por múltiples factores:

- **Mayor visibilidad y concienciación:** Las campañas de salud pública, los movimientos sociales y la creciente cobertura mediática han permitido que las personas sean más conscientes de la importancia de cuidar su salud mental. El tabú en torno a buscar ayuda psicológica o psiquiátrica ha disminuido, especialmente en sociedades urbanas, lo que ha contribuido a un aumento en las consultas.
- **Impacto de las crisis globales:** La pandemia de COVID-19 fue un punto de inflexión importante, ya que exacerbó los problemas de salud mental debido al aislamiento, la incertidumbre económica y el miedo al contagio. Además, fenómenos como el cambio climático, la inseguridad laboral y las tensiones políticas han incrementado el estrés y la ansiedad en gran parte de la población.
- **Trastornos relacionados con el entorno digital:** La adicción a las redes sociales, la ludopatía, el acceso constante a información y la sobreexposición a estímulos digitales han causado un aumento en los niveles de ansiedad, depresión y trastornos del sueño. Esto ha llevado a una mayor demanda de atención psicológica y psiquiátrica, especialmente en jóvenes.



Enzo Esposito

Lic. en Comercio Internacional

(*) Director Ejecutivo de la Federación de Comercio e Industria de Buenos Aires (FECOBA).
Presidente de la Cámara Empresaria de Vendedores de Ecommerce (CEVEC). Fundador de Rosso Cuore.

2. El Aumento de la Demanda en Jóvenes

El grupo etario que ha experimentado el mayor incremento en consultas y tratamientos para problemáticas mentales es el de los jóvenes. Varios estudios revelan un aumento preocupante en los niveles de ansiedad, depresión y trastornos relacionados con la imagen corporal, con consecuencias a largo plazo en el bienestar emocional y la funcionalidad social.

- **Ansiedad y Depresión:** En los últimos años, las tasas de ansiedad y depresión en jóvenes han alcanzado niveles alarmantes. Según datos de la OMS y otros organismos de salud pública, más del 20% de los adolescentes y jóvenes adultos reportan haber experimentado estos trastornos. Las principales causas incluyen la presión social, el temor al futuro y la falta de perspectivas laborales claras.
- **Impacto de las redes sociales:** La exposición constante a comparaciones sociales en plataformas digitales ha generado una epidemia de problemas de autoestima y trastornos relacionados con la imagen corporal. Las redes sociales fomentan una cultura de validación externa y perfección inalcanzable, lo que lleva a muchos jóvenes a experimentar sentimientos de inadecuación, ansiedad y soledad.
- **Trastornos del sueño:** La falta de sueño o los trastornos del sueño se han convertido en una queja común entre los jóvenes, exacerbados por el uso excesivo de dispositivos electrónicos y la hiperconectividad. Los problemas de sueño están directamente relacionados con el deterioro de la salud mental, ya que contribuyen a la fatiga crónica, problemas cognitivos y emocionales.
- **Estresores académicos y laborales:** La competitividad del entorno académico y laboral ha aumentado considerablemente, llevando a muchos jóvenes a experimentar un alto nivel de estrés. La incertidumbre sobre el futuro económico, combinada con la presión por tener éxito en una sociedad hipercompetitiva, ha sido un catalizador para el aumento en las consultas relacionadas con el estrés y el burnout.

3. Causas Subyacentes del Aumento en la Demanda de Tratamientos

El incremento en las consultas de salud mental no es un fenómeno aislado, sino que está vinculado a varios cambios en el contexto social:

- **Desestabilización del entorno familiar:** Los cambios en las estructuras familiares, como la disminución del tiempo de calidad entre padres e hijos debido a jornadas laborales largas y la inestabilidad económica, han contribuido al debilitamiento del soporte emocional que los jóvenes solían encontrar en el hogar.
- **Aumento de la incertidumbre global:** Fenómenos como el cambio climático, la crisis económica mundial y la inestabilidad política han creado un entorno de incertidumbre que afecta gravemente la salud mental de las personas. Los jóvenes, al ser especialmente vulnerables y estar en una etapa de desarrollo personal, son más propensos a experimentar angustia emocional ante la falta de certezas sobre el futuro.

La pandemia de COVID-19: Aunque esta crisis de salud mental ya estaba en desarrollo antes de la pandemia, el COVID-19 amplificó muchos de los problemas subyacentes. El aislamiento social, la pérdida de rutinas, el miedo al contagio y las dificultades económicas generaron un aumento en los niveles de ansiedad, depresión y trastornos relacionados con el estrés, afectando de manera particular a los jóvenes que enfrentaron la transición de etapas clave de la vida (como la entrada a la escuela primaria, a la universidad o al mercado laboral) en medio de una crisis global.

4. Respuesta del Sistema de Salud Mental

Los sistemas de salud mental en muchos países han experimentado una sobrecarga debido a la creciente demanda, y en algunos casos, no están completamente equipados para manejar la magnitud del problema. Las barreras de acceso, como la falta de cobertura médica o la escasez de profesionales de salud mental, han complicado aún más la situación.

- **Tratamientos alternativos y digitales:** Para hacer frente a esta demanda, ha habido un auge en el uso de aplicaciones y plataformas digitales de salud mental, como terapias en línea y programas de bienestar emocional. Estas herramientas han facilitado el acceso a tratamiento, especialmente en jóvenes familiarizados con la tecnología. Sin embargo, también existe la preocupación de que estas soluciones digitales puedan no ser suficientes para casos más graves.
- **Aumento del uso de medicamentos:** También se ha registrado un incremento en el uso de medicación para tratar trastornos como la ansiedad y la depresión. Si bien en algunos casos es necesario el uso de psicofármacos, la sobremedicación sin una terapia adecuada de acompañamiento ha sido una crítica frecuente en la gestión de la crisis de salud mental.

Como líderes, nuestro primer reto es reconocer esta realidad y abordarla con empatía y comprensión. No podemos ser líderes eficaces si ignoramos los problemas emocionales y psicológicos que afectan a nuestros equipos. Los líderes del futuro no solo necesitarán habilidades técnicas, sino también un profundo entendimiento de la salud mental y cómo esta influye en la toma de decisiones, la productividad y el bienestar general.

Avances Tecnológicos y Vulnerabilidad Social

La sociedad moderna ha experimentado transformaciones profundas debido a una serie de factores interrelacionados, entre los que destacan la globalización, la tecnología y el acceso a la información. Estos cambios han influido directamente en cómo las personas interactúan, comunican y perciben el mundo. Como sociólogo especializado en comportamiento humano, te ofrezco un análisis detallado de las características clave que están moldeando a la sociedad actual, centrándonos en la cultura de lo "instantáneo", el impacto de las redes sociales y el futuro de las relaciones humanas.

1. La Cultura de lo Instantáneo

Una de las principales características de la sociedad moderna es la tendencia hacia la gratificación instantánea. En gran parte impulsada por la tecnología y los avances en la conectividad, el acceso rápido y fácil a servicios, productos y experiencias se ha convertido en una norma cultural. Esta "cultura de lo instantáneo" ha afectado profundamente tanto a las expectativas individuales como colectivas:

- **Impaciencia y frustración:** La inmediatez en la entrega de productos (como ocurre con plataformas de comercio electrónico), la disponibilidad de información en segundos (gracias a buscadores y redes sociales), y la velocidad en la comunicación (mensajería instantánea) han generado una disminución de la paciencia. Las personas esperan respuestas y resultados inmediatos, y la tolerancia a la espera se ha reducido drásticamente.
- **Sobreestimulación:** La disponibilidad de entretenimiento y distracción al alcance de un clic ha incrementado la sobrecarga sensorial. Las personas están constantemente bombardeadas por estímulos y contenido, lo que afecta la capacidad de atención y de concentración. Estudios han mostrado que el lapso de atención promedio ha disminuido con la proliferación de medios digitales.
- **Ansiedad y estrés:** La gratificación inmediata también ha llevado a un aumento en la ansiedad, especialmente cuando los resultados no son tan rápidos como se esperaba. La impaciencia para lograr metas a largo plazo o esperar resultados se ha vuelto un desafío emocional para muchos, lo que afecta la estabilidad psicológica.

2. Redes Sociales y Modificación del Comportamiento Social

Las redes sociales han sido uno de los agentes más transformadores en la sociedad moderna. No solo han cambiado cómo nos comunicamos, sino también cómo nos vemos a nosotros mismos y a los demás. Estos son algunos de los efectos más relevantes:

- **Construcción de la identidad:** Las redes sociales permiten a las personas construir y curar una "identidad digital". Sin embargo, esto a menudo promueve una visión superficial y editada de la vida, lo que puede generar comparaciones irreales y contribuir a problemas como la baja autoestima, la depresión y la ansiedad. La presión por mostrar una vida perfecta o alcanzar estándares poco realistas ha distorsionado la percepción del éxito y la felicidad.
- **Cultura del "like" y la validación externa:** El sistema de recompensas instantáneas, en forma de "likes", comentarios y seguidores, ha generado un comportamiento orientado a la validación externa. Las personas a menudo modifican su comportamiento, opiniones y contenido para alinearse con lo que es popular o bien recibido en lugar de lo que realmente piensan o sienten. Esto ha creado una tendencia hacia la conformidad y la pérdida de autenticidad.
- **Falsa sensación de conexión:** Si bien las redes sociales facilitan la comunicación, en muchos casos han reemplazado las interacciones presenciales o profundas por conexiones superficiales. La posibilidad de estar en contacto con cientos de personas al mismo tiempo puede dar una falsa sensación de cercanía, pero a menudo carece de la profundidad emocional que se logra en las relaciones cara a cara.
- **Polarización y tribalismo:** Las redes sociales también han amplificado la polarización política y social. El diseño de los algoritmos, que promueve contenido que refuerza nuestras creencias y emociones más fuertes, ha intensificado el tribalismo, la intolerancia y los conflictos. Esto tiene profundas implicaciones para la cohesión social y el diálogo entre diferentes grupos.

3. El Futuro de las Relaciones Humanas

Las transformaciones sociotecnológicas

han generado inquietud sobre cómo serán las relaciones humanas en el futuro. Algunos posibles escenarios son:

- **Relaciones más superficiales pero extendidas:** Si la tendencia de la comunicación digital continúa en su curso actual, es probable que veamos un aumento en la cantidad de conexiones superficiales, con menos relaciones profundas. La interacción rápida y en línea puede reemplazar algunas de las interacciones emocionales significativas.
- **Nuevas formas de intimidad:** Las redes sociales y las plataformas de comunicación digital podrían también evolucionar para facilitar formas más íntimas y personalizadas de conexión. La tecnología como la realidad virtual y la inteligencia artificial podría incluso permitir experiencias de interacción que simulen la presencia física, lo que modificaría cómo experimentamos la cercanía emocional. Todos vimos, en la película "El Demoledor" como la cercanía y contacto físico, en especial las relaciones sexuales, habían sido reemplazadas por mecanismos digitales de simulación de estímulos.
- **Impacto en la empatía:** La falta de contacto físico y la sobreexposición a pantallas podrían afectar la capacidad de las personas para desarrollar y practicar la empatía. La interacción cara a cara genera un mayor entendimiento emocional, algo que no siempre se logra en las interacciones digitales.
- **Híbridos de relación humano-tecnológica:** Con el avance de la inteligencia artificial y la robótica, es posible que en el futuro veamos una mayor integración de la tecnología en las relaciones humanas. Por ejemplo, las IA podrían asumir roles de compañeros o asistentes emocionales, algo que ya está comenzando a suceder con chatbots y asistentes virtuales. Sin embargo, esto también plantea interrogantes éticos sobre la humanización de la tecnología.

El ritmo de los avances tecnológicos en las últimas décadas ha sido vertiginoso.

La inteligencia artificial, la automatización y el acceso a vastas cantidades de información han reconfigurado cómo las personas interactúan con el mundo. Sin embargo, este avance no ha sido absorbido de manera homogénea. Las nuevas generaciones, que han crecido inmersas en la tecnología, a menudo carecen de las habilidades críticas para manejar la sobrecarga de información. Este desfase entre el progreso tecnológico y la capacidad humana para procesarlo ha generado un ambiente de constante incertidumbre.

Los líderes del futuro deben aprender a navegar esta dualidad: por un lado, aprovechar el poder de la tecnología para mejorar procesos, eficiencia y alcance; y, por otro, cultivar la capacidad de mantener la humanidad en las interacciones. La tecnología no es el enemigo, pero su uso descontrolado puede llevar a la deshumanización si no se aborda con cuidado.

El Líder Híbrido: El Futuro de la Humanidad y la Tecnología

La pregunta sobre si el futuro pertenece a la humanidad o a un híbrido entre humanos y tecnología es cada vez más relevante. Ya estamos viendo cómo la inteligencia artificial y la automatización están ocupando roles que antes solo los humanos podían desempeñar. Sin embargo, el valor del ser humano radica en su capacidad de empatía, su creatividad y su habilidad para adaptarse emocionalmente a circunstancias cambiantes, aspectos que las máquinas aún no pueden replicar.

La posibilidad de que el próximo salto evolutivo humano implique una fusión entre biología y tecnología, y eventualmente un reemplazo de la humanidad como la conocemos hoy, es un tema fascinante que involucra tanto la biotecnología como la filosofía. Este planteo recuerda, en cierto modo, el proceso evolutivo por el cual el Homo sapiens reemplazó al Neandertal, y propone una nueva perspectiva sobre la evolución humana en un contexto tecnológicamente avanzado. Vamos a explorar esta idea desde ambas disciplinas.

1. El Horizonte de la Evolución Humana: Híbrido entre Humano y Tecnología

Desde un punto de vista biotecnológico, hemos sido testigos de avances sin precedentes en campos como la genética, la robótica, la inteligencia artificial (IA) y la bioingeniería. Estos avances nos han permitido modificar no solo el entorno que nos rodea, sino también nuestro propio cuerpo y mente. Algunas de las tecnologías que podrían ser clave para este salto evolutivo son:

- **Interfaz cerebro-computadora (BCI):** Desarrollos como Neuralink, que busca integrar el cerebro humano con sistemas de IA, nos acercan a un futuro en el que los humanos podrían aumentar sus capacidades cognitivas y sensoriales mediante la tecnología. Esto generaría una "humanidad aumentada", capaz de procesar información a velocidades imposibles para el Homo sapiens actual.
- **Edición genética:** Herramientas como CRISPR permiten modificar el ADN humano con una precisión sin precedentes, lo que abre la puerta a la posibilidad de eliminar enfermedades hereditarias, mejorar el rendimiento físico y cognitivo, o incluso acelerar la evolución biológica hacia nuevas formas de vida que sean superiores a nivel biológico.

Prolongación de la vida: La investigación sobre el envejecimiento y las terapias de rejuvenecimiento, en combinación con prótesis avanzadas y órganos artificiales, sugiere que la biotecnología podría prolongar radicalmente la vida humana, eliminando muchas de las limitaciones físicas actuales.

- **Cibernética:** La integración de partes del cuerpo humano con componentes mecánicos o electrónicos (como prótesis controladas por el cerebro o implantes que mejoran la visión o el oído) ya es una realidad. En el futuro, es posible que estas tecnologías no solo sirvan para reparar deficiencias, sino también para mejorar el rendimiento humano, creando una especie de "cyborg".

2. El Salto Filosófico: ¿Es la Humanidad Reemplazable?

Desde un punto de vista filosófico, la pregunta clave es si esta evolución hacia un híbrido tecnológico implicaría un reemplazo de la humanidad, tal como ocurrió con el Neandertal, o si se trataría de una transformación gradual dentro de la especie.

- **Posthumanismo:** Esta corriente filosófica explora la idea de que la evolución humana podría trascender los límites biológicos actuales mediante la tecnología. Según los posthumanistas, el Homo sapiens es solo una fase transitoria en la evolución, y el futuro podría ver la aparición de "posthumanos" que combinen biología y tecnología para superar las limitaciones actuales.
- **¿Reemplazo o evolución?:** A diferencia del Neandertal, que fue desplazado por el Homo sapiens en un proceso competitivo, el salto hacia un humano-tecnológico no necesariamente tendría que implicar la extinción de la humanidad biológica tal como la conocemos. Sin embargo, sí podría crear una brecha significativa entre quienes adopten la tecnología y quienes no lo hagan, generando una nueva forma de "especiación" dentro de la humanidad. Los seres híbridos podrían desarrollar capacidades que los harían superiores en muchos aspectos, lo que podría llevar a una marginación de los humanos no modificados.
- **Ética de la evolución tecnológica:** Un gran desafío filosófico es cómo tratar con la desigualdad potencial que esta nueva forma de evolución podría generar. Si solo una parte de la población tiene acceso a tecnologías avanzadas que mejoren la vida, ¿qué ocurrirá con aquellos que no puedan o no deseen modificarse? ¿Podrían surgir dos razas distintas, una puramente biológica y otra híbrida, y qué implicaciones éticas tendría esto? .
- **Identidad y consciencia:** La naturaleza de la conciencia humana también se ve desafiada por la idea de un híbrido humano-tecnológico.

Si partes del cerebro o la mente se digitalizan o se conectan a sistemas de inteligencia artificial, ¿seguiremos siendo humanos en el sentido tradicional, o nos convertiremos en algo completamente nuevo? La filosofía plantea interrogantes sobre la continuidad de la identidad humana y el significado de la vida si nuestras capacidades cognitivas y físicas están tecnológicamente mejoradas.

3. La Comparación con el Hombre de Neandertal

El reemplazo del Neandertal por el Homo sapiens no fue instantáneo, sino un proceso evolutivo que implicó interacción y competencia entre ambas especies. Si consideramos la posibilidad de que el próximo salto evolutivo sea la aparición de una raza híbrida, podríamos enfrentar un escenario similar, donde las dos “especies” —humanos biológicos y humanos tecnológicos— coexistan durante un tiempo, antes de que la especie híbrida tome ventaja por su superioridad adaptativa.

- **Superioridad tecnológica y cognitiva:** Una raza híbrida, capaz de integrar inteligencia artificial, podría tener ventajas significativas en términos de productividad, creatividad, toma de decisiones y adaptación a entornos cambiantes. Al igual que el Homo sapiens tenía ventajas cognitivas sobre el Neandertal, los humanos tecnológicos podrían tener una ventaja sobre los biológicos.
- **El dilema de la coexistencia:** Sin embargo, la coexistencia entre humanos tecnológicos y biológicos podría no ser pacífica ni sencilla. La brecha entre las capacidades cognitivas y físicas de ambos grupos podría llevar a tensiones sociales, éticas y políticas. En un escenario extremo, los humanos tecnológicos podrían ver a los humanos biológicos como una especie obsoleta, similar a cómo el Homo sapiens reemplazó al Neandertal.

4. ¿Es Inevitable el Reemplazo?

La tecnología avanza rápidamente, pero la pregunta clave es si el reemplazo es inevitable o si hay espacio para una convivencia prolongada entre ambas “especies”. La historia evolutiva sugiere que, cuando una especie superior surge,

tiende a desplazar a la anterior. Sin embargo, el ser humano actual tiene una capacidad única de influir en su propio destino. A diferencia de los Neandertales, los humanos contemporáneos pueden tomar decisiones conscientes sobre la dirección de su evolución.

Preparando a los Futuros Líderes: Herramientas para Navegar la Incertidumbre

Para preparar a los líderes emergentes, necesitamos dotarlos de un conjunto de herramientas que les permitan prosperar en este entorno incierto:

1. Resiliencia emocional: La habilidad para gestionar la presión, la incertidumbre y los cambios constantes es fundamental en un mundo impredecible.

2. Pensamiento crítico y discernimiento: A medida que la información fluye en exceso, la capacidad de analizarla y separar lo relevante de lo superficial se vuelve indispensable.

3. Empatía y habilidades interpersonales: La tecnología puede facilitar el trabajo, pero las interacciones humanas siguen siendo clave para construir equipos sólidos y cohesivos.

4. Adaptabilidad tecnológica: El líder del futuro debe ser capaz de integrar la tecnología en su liderazgo sin perder de vista el factor humano.

5. Ética y responsabilidad social: A medida que las máquinas y algoritmos juegan un papel más importante, los líderes deben ser guardianes de los principios éticos que guían el uso de estas herramientas.

Conclusión

Para abordar las preguntas esenciales sobre el liderazgo en un futuro incierto y lleno de incógnitas, debemos partir de la premisa de que el mundo en el que vivimos se está transformando de manera rápida y profunda. La evolución tecnológica ha superado nuestras capacidades de adaptación inmediatas, afectando especialmente a las nuevas generaciones, que enfrentan un entorno de incertidumbre, vulnerabilidad y una crisis de salud mental sin precedentes. Las redes sociales y la cultura de lo instantáneo han reconfigurado las

interacciones humanas, promoviendo un comportamiento impulsivo y efímero, lo cual dificulta la toma de decisiones críticas y el desarrollo de una visión a largo plazo. En paralelo, la posibilidad de un salto evolutivo hacia un híbrido entre el ser humano y la tecnología plantea desafíos tanto éticos como existenciales que los líderes del futuro deberán enfrentar.

Frente a este escenario, los líderes del mañana no solo necesitarán habilidades técnicas, sino también una profunda capacidad de adaptación y empatía para lidiar con las incertidumbres que la evolución tecnológica y humana nos presentará. La inteligencia emocional será una herramienta crucial, ya que el liderazgo no consistirá únicamente en tomar decisiones estratégicas, sino en ser capaces de guiar a otros a través de momentos de confusión y crisis. El enfoque en la salud mental, especialmente en los jóvenes, será clave para construir sociedades más resilientes, donde las personas no solo sean productivas, sino que también se sientan emocionalmente apoyadas y comprendidas.

El futuro de la humanidad podría estar entrelazado con la tecnología en formas que hoy solo empezamos a vislumbrar. En este contexto, los líderes deberán ser visionarios, abiertos a la innovación, pero también profundamente éticos, capaces de equilibrar el progreso tecnológico con el bienestar humano. Esto implica no solo gestionar los avances tecnológicos, sino también anticipar las implicaciones filosóficas y sociales de la creación de una humanidad híbrida. ¿Qué significa ser humano en un mundo donde lo biológico y lo tecnológico se fusionan? ¿Cómo aseguramos que estos avances no exacerbemos las desigualdades o destruyan lo que valoramos como especie?

Para preparar a los futuros líderes, será fundamental dotarlos de una educación integral que combine competencias tecnológicas con un sólido fundamento en ética, filosofía y salud mental. Las habilidades duras no serán suficientes para enfrentar un futuro en el que los límites entre lo humano y lo tecnológico se desdibujan. Necesitamos líderes capaces de comprender las complejidades del comportamiento humano en este nuevo entorno y de fomentar una cultura de apoyo mutuo y bienestar, al mismo tiempo que navegan los desafíos de la evolución tecnológica. Solo así podrán guiar a la humanidad hacia un futuro donde lo mejor de ambas dimensiones —humana y tecnológica— se combine para crear una sociedad más justa, empática y sostenible.

Artículo:

AUTOLIDERAZGO Y SUPERACIÓN

Fernando Grosso (*)

Vinculamos generalmente la expresión "liderazgo" con un fenómeno de conducción grupal u organizacional y claramente es esa la esencia de esa figura: un fenómeno social caracterizado por la influencia que una persona puede tener sobre otras más allá de toda formalización de jerarquías para marcar un rumbo común y guiar sus conductas.

No exentos de fascinación y seguramente con un marcado sesgo de curiosidad, desde los mismos orígenes de la civilización humana, hemos observado el accionar de aquellos a los que habitualmente llamamos líderes: personas que sin distinción de contexto social y más allá de las particularidades coyunturas históricas que han caracterizado su tiempo han sido capaces de demostrar en forma práctica su ascendencia sobre el conjunto del agregado social en que se insertaron.

En numerosos trabajos anteriores hemos analizado la temática, discutido sobre sus "mitos" y profundizado sobre el tipo de competencias a desarrollar para poder ejercer con eficacia el rol.

Pero más allá de la exhaustividad de estos análisis que podríamos compartir, el interrogante que permanentemente nos plantean cuando abordamos estas cuestiones es si realmente el liderazgo es un fenómeno solamente social o si se inicia realmente a partir de la influencia que una persona pueda ejercer sobre otras,

Estamos convencidos que la cosa tiene una lectura distinta que, por obvia que parezca (nada es tan invisible como lo obvio), podemos eludir: nadie puede transmitirles a otros lo que no tiene para sí mismo o dicho en otras palabras: nadie puede liderar a nadie si no lidera primero su propia vida. Y es esto lo que comienza a acercarnos a la idea del "autoliderazgo".

El liderazgo decididamente es, ante todo, un proyecto de vida que implica la plenitud del ser y del hacer. Es legítima la pretensión de construir poder de influencia sobre otros y reafirmar nuestra vocación sobre ello, pero el camino se inicia desde el interior de cada uno: un gran líder para sí mismo es uno bueno para los demás y debemos asumir que el camino inverso difícilmente podamos recorrerlo. Sería como intentar levantar un edificio sin cimientos.

Liderarse a uno mismo requiere asumírnos como protagonistas de nuestra propia existencia, hacernos cargo de nuestro destino y abandonar toda tentación de victimización.

Liderarse a uno mismo es un camino que aparece revestido de un sentido de propósito, de autenticidad, de confianza en uno mismo, de paciencia y disposición, de humildad y vocación de servicio.

La disciplina de la autosuperación

A muchos nos han enseñado a ser competitivos y no puedo decir en modo alguno que esto sea malo, en tanto mantengamos esa conducta, devenida por cierto de un instinto natural, bajo la serena regulación de un marco ético (ya volveremos más adelante sobre este punto), pero muchas veces perdemos de vista que la principal competencia si realmente queremos ser mejores es aquella que llevamos adelante cada día contra un antagonista que puede ser el más implacable de todos: nosotros mismos... Nosotros y nuestras creencias limitantes, nuestros miedos paralizadores, nuestras limitaciones autoimpuestas y, por supuesto también, nuestra pereza para salir de nuestra zona de comodidad y comprometernos plenamente con la consecución de nuestros anhelos.

Un compromiso que tiene que ir más allá de un simple estado de euforia circunstancial que nos asalte cuando nos sorprende, muchas veces en forma fortuita, algún tipo de logro, sino que debe transformarse en un entusiasmo verdadero que alimente una pasión consecuente con nuestras más altas aspiraciones.

Para eso debemos asumir una verdadera disciplina de la autosuperación, un esfuerzo persistente por mejorarnos cada día en todos los aspectos de nuestra vida, en otras palabras: trabajar sin renuncios por ser cada vez un poco mejores en todo aquello que hacemos. Eso es la búsqueda de la "excelencia".

Ser excelente no significa ser perfecto. Nada más alejado de la realidad, el "perfeccionismo" es una enfermedad del



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.

carácter que nos sumerge en la frustración. Los ideales no existen, pueden inspirarnos en la partida, pero nunca representan un camino verdaderamente sólido para transitar.

La virtud de quien busca la excelencia en cambio, parte de la idea de la mejora continua: avanzar cada paso hacia un propósito que tal vez nunca podamos cumplir en plenitud, pero que nos enriquecerá con cada paso firme que demos hacia él. La superación personal no es otra cosa, en definitiva, que una búsqueda: la búsqueda permanente del propio crecimiento, sabiendo que la idea de realización y plenitud personal va más allá de los placeres y dolores cotidianos. Ni unos ni otros son ajenos a la naturaleza de la vida.

Asumir el compromiso de la propia mejora, por supuesto que no es algo fácil (nadie dijo que lo fuera), pero decididamente es algo que cualquier persona puede llevar adelante si genera para sí mismo una verdadera metanoia: un cambio radical en nuestro modelo mental, que seguramente implique un cambio en el sentido o la dirección que hemos seguido, si la sensación de frustración es nuestra habitual compañera de ruta.

Y el punto de partida es asumir la plenitud de nuestro poder y la esencia de nuestra libertad: los límites de nuestro potencial son siempre imaginarios. Estamos absolutamente convencidos que una persona con una determinación real puede superar cualquier obstáculo y todos tenemos el poder de utilizar la parte consciente de nuestra mente para generar los cambios que necesitamos en nosotros mismos y en nuestro entorno. Esto es lo que llamamos el principio del "yo creador": nuestros pensamientos son capaces de transformar la realidad por inmutable que esta parezca.

Pero detengamos por un instante esta prédica: tal vez el sufrido lector la haya escuchado muchas veces...

No porque no creamos en ella: somos fervientes defensores de las ideas que hemos expuesto en los párrafos anteriores. Pero en modo alguno quisiéramos engendrar un voluntarismo ingenuo, directamente emparentado con el "pensamiento mágico" que denostábamos páginas atrás.

Las cosas no ocurren por sí solas, ni por "buen suerte", ni por juegos del destino o simplemente por desearlas: hay que hacer que ocurran, trabajar por ellas... y muy duramente.

El poder de la voluntad solamente sirve cuando al establecer con claridad metas y objetivos a alcanzar somos capaces de perseverar lo suficiente en una acción conducente para su logro. Desarrollando nuestra capacidad para hacer cosas que tal vez nos resulten desagradables o, por el contrario, dejar de hacer algo que nos resulta placentero; ser capaz de establecer prioridades y organizar en forma meticulosa nuestras actividades cotidianas. De eso se trata la disciplina y sin lugar a duda ella es el punto de partida para obtener cualquier resultado que consideremos valioso.

Debemos adoptar comportamientos concretos que hagan de cada uno de nuestros días una "microaventura" nutridos de pequeñas victorias de mejora personal que seamos capaces de generar a partir de nuestro exclusivo accionar (nadie va a venir a salvarnos, si nosotros no construimos nuestra propia salvación).

Por supuesto que no podemos eludir las condiciones del contexto que nos rodea (sería una torpeza indecible hacerlo): la superación personal implica ser capaz de conciliar el conocimiento de uno mismo con la comprensión del entorno.

La dinámica del contexto puede ofrecernos diversas posibilidades, nuestra interpretación de ellas y nuestra acción vital podrá hacer que ellas se conviertan en verdaderas oportunidades o cuanto menos, alternativas que nos empoderen como decisores: sentirnos protagonistas en este sentido requiere que entendamos que frente aquello que no controlamos siempre tendremos tres niveles de responsabilidad y depende de nosotros cual es la que queremos asumir.

Muchas veces deberemos enfrentar sucesos verdaderamente inesperados y apenas podremos reaccionar cuando se presenten, pero la preparación previa de nuestro carácter permitirá que esas reacciones sean las más adecuadas para poder sobrellevar la coyuntura.

Otras, podremos anticipar los acontecimientos y tal vez anticiparlos si más no sea para resguardarnos de los perjuicios que pudieran generarnos.

Pero también, muchas más veces de las que imaginamos, podremos transformar el entorno más dificultoso a fuerza de nuestra acción creativa y determinación.

Una vez más debemos destacar el poder de la disciplina, ingrediente esencial del arma más poderosa con la que cuenta el ser humano: su capacidad de aprendizaje.

El aprendizaje como piedra angular del desarrollo personal

Nuevamente desembocamos en la cuestión del aprendizaje, una de las funciones cognitivas básicas del ser humano (junto a la atención, la memoria, el pensamiento y el lenguaje), probablemente la más importante de todas ellas.

Desde nuestros mismos orígenes como especie, movilizadas por la curiosidad y la incesante búsqueda de la prosperidad los sapiens hemos hecho del aprendizaje la piedra angular de nuestro progreso, integrando cada nuevo conocimiento a la creación de una nueva interpretación del mundo que nos rodea. Todos sabemos que allí radica la fuente de nuestro desarrollo personal, aunque a veces parecemos olvidarlo.

En la contemporaneidad y esta llamada era del conocimiento escuchamos hablar permanentemente de la necesidad de una "educación continua" y por cierto que este es un concepto especialmente poderoso, pero la propia dinámica del marco social y el peso de las tradiciones adquiridas nos llevan a asociar esta idea con un conjunto de falacias.

Las dos más importantes de ellas probablemente sean el creer que el aprendizaje se genera por la simple incorporación de información a nuestro cerebro y que solamente dentro de un sistema formal y estandarizado podemos llegar a él.

Nada más alejado de la verdad: la apertura al verdadero aprendizaje, a un aprendizaje verdaderamente significativo y por ende transformador (de nosotros mismos y a partir de allí de nuestro entorno) reside en la posibilidad de generar una genuina transformación de nuestro modelo mental y del conjunto de paradigmas sociales que hemos adquirido a lo largo de nuestra vida.

El primer eslabón de nuestra cadena de aprendizaje, en cualquier plano en el que

nos lo proponamos, arranca siempre de nuestro universo de creencias, a partir de ellas somos capaces de desarrollar nuevos hábitos y son estos los que terminan permitiéndonos adquirir nuevas habilidades.

Es evidente que "abrir nuestra mente" a nuevos descubrimientos, formas de vernos a nosotros mismos y de hacer las cosas requiere de un profundo amor por el conocimiento y de poder emplear al máximo nuestra capacidad reflexiva, pero el punto de partida es la actitud, que en definitiva no es más que una organización duradera de creencias y valores, que somos capaces de sostener a lo largo del tiempo y las distintas circunstancias por las que atravesamos.

Trabajar sobre nuestras creencias, sobre todo aquellas que inconscientemente nos limitan, implica aceptar primariamente el reto de "desaprender", abandonar la falsa idea de "experiencia" que muchas veces nos encierra y reconocer en su total dimensión nuestra ignorancia, sabiendo que probablemente nunca lleguemos a abandonar dicho estado en lo que significa la aventura de vivir, pero que aceptar la búsqueda continua de la sabiduría es lo que nos hará cada día un poco mejores. No hay peor mediocridad en el ser humano que el no reconocimiento de la relevancia de aquello que ignora.

El proceso de crecimiento personal es un devenir interior que nos hace transitar desde una zona de descubrimiento que a menudo nos pone en crisis, a una zona de conciliación que nos conduce a un verdadero desarrollo, pero este tránsito siempre reconoce como impulsor una creencia poderosa, que nos lleva a la acción y a partir de ella al logro.

Esta apelación a la transformación de nuestro sistema de creencias no es sencilla: implica, en muchos casos una profunda introspección (ya hablaremos mas en detalle sobre este proceso en el siguiente capítulo) y ella inevitablemente va a crear un "quiebre" en nuestro estado de confortabilidad diario, pero cada quiebre que surja de la observación y la contemplación consciente y no de un mero suceso azaroso es un agregado de valor a la construcción de nuestro ser.

Por supuesto que más allá de que esto represente un ineludible punto de partida, no alcanza solamente con el impulso que nos brinde una creencia potenciadora, por mucho que podamos arraigar la misma: ¡es necesario trabajar duro! Para que el aprendizaje se siga construyendo.

Y es allí donde debemos comenzar a generar los hábitos positivos que nos permitan poder sacar a relucir en plenitud nuestros talentos. Se ha dicho que las personas exitosas no deciden su futuro... Ellos deciden sus hábitos, luego sus hábitos deciden el futuro. Ya dijimos en otros trabajos anteriores que no creíamos en las "metamorfosis" aparentes que nos generan ciertos pensamientos mágicos y que la única transformación perdurable es la que se gesta con el esfuerzo de cada día. ¡Dejemos de creer en la suerte y la predestinación! Nada de eso es real, es otra ilusión a la que recurrimos para explicar nuestros éxitos y fracasos cuando renunciamos a tratar de entender la razón de ellos.

Finalmente llegamos al plano de desarrollo en el cual nuestros hábitos devienen en habilidades concretas o, como lo caracterizábamos también con anterioridad en "competencias" reales para interactuar con el mundo que nos rodea y cuando esas competencias se combinan con nuestra vocación (otro factor esencialmente emocional, creado a partir del entusiasmo y la motivación del descubrir nuestra identidad) nos convertimos en un ser único: la gente excepcional decididamente crea su propia realidad y elige los mundos que habita.

Precisamente por eso, por ese viaje introspectivo que nos proponemos y que nos desafía, es que el verdadero esfuerzo de aprendizaje siempre es *metacognitivo*: ser consciente de lo que hacemos, reflexionar obre nosotros mismos, nuestros pensamientos y nuestras emociones, y convertir todo ello en energía práctica en la acción. Aprender a planear y planear como aprender mientras nos mantenemos en movimiento...

De la superación personal al liderazgo interior: el recorrido

La búsqueda de la permanente superación nos conduce mediante el camino del aprendizaje al autoliderazgo, esto es la capacidad de gobernar integralmente

nuestra propia vida, la capacidad para proyectarnos hacia el futuro desde la satisfacción con nuestro pasado y el equilibrio emocional de nuestro presente.

Lejos de ser una quimera, esta proposición es algo real y alcanzable para cualquier ser humano que sea capaz de aunar una visión optimista, junto a la determinación plena y confianza en sí mismo.

En definitiva, esto no significa otra cosa que honrar la libertad esencial que anida en cada ser humano y representa su misma esencia. Aristóteles se refería a esto como "proairésis": la capacidad de elegir, que es lo que realmente nos hace libres. Una capacidad que nos permite responder siempre a una situación que se nos presente y aprender a transitar las diversas circunstancias a las que la vida nos enfrenta.

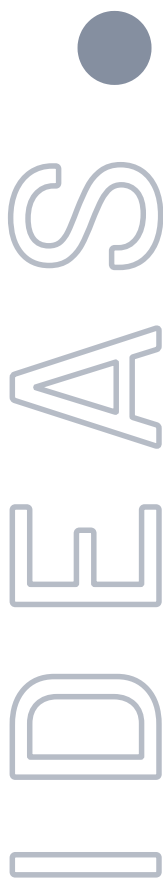
El desafío pasa por centrarse en lo esencial y ser capaz de cambiarse a uno mismo cuando no se puede cambiar la situación, liberándose así del deseo de controlar lo incontrolable.

Muchos tal vez piensen que esta postura es una invitación a la autosuficiencia y que quien la abrace inevitablemente terminará prisionero de su ego y devorado por las angustias de las insatisfacciones creadas... En realidad, es todo lo contrario: no se trata de la conquista, si no del dominio. Del compromiso paciente y perseverante por dar a cada paso lo mejor de sí.

Invitamos al lector a recorrer sin ansiedades este sendero (la ansiedad es la peor enemiga del aprendizaje), pero sin desidias ni renuncios: siempre la pereza y la cobardía se hermanan para sumergirnos en lo más oscuro de nuestro conformismo.

Invitamos en definitiva a que cada uno sea capaz de grabar su propia *aristeía*... Término que en la Grecia clásica celebra la gesta del héroe, de aquel que ha alcanzado la excelencia y superioridad individual.

¡Vamos hacia ello!



Artículo:

DESAFÍO AL LIDERAZGO EN UNA ÉPOCA POSMATERIALISTA

Carlos Guastavino (*)

La transformación de la sociedad

La evolución y la transformación es un concepto que existe desde que la materia y la energía empezaron a conglutinarse, primero en átomos, luego en moléculas, es decir, comenzaron a complejizarse las estructuras. Hace unos 3.800 millones de años se transformaron en estructuras particularmente grandes, los denominados organismos.

Un poco más acá en el tiempo, hace unos 70.000 años los organismos denominados homo sapiens formaron estructuras aún más complejas.

Si revisamos la historia, estos organismos comenzaron una evolución que no se detiene aun hoy, y a los efectos de esta publicación, nos interesa porque en su desarrollo, conformaron tres revoluciones, la revolución cognitiva, la revolución agrícola hace 12.000 años y la revolución científica, hace 500 años, esto lo plasma en su libro "de animales a dioses" el extraordinario profesor Yuval Noah Harari.

Pretendo, con esta introducción, mostrar la evolución del ser humano desde el mismo momento de su formación y su primera pisada en el planeta Tierra.

Esa evolución, al principio tuvo velocidad, pero nunca dejó de tener aceleración, al principio, aunque parezca ingenuo, podríamos controlarlo, pero luego la velocidad y la aceleración comenzó a ser tan alta que no podemos tener el control, o al menos, la suposición de lo que pueden ser cambios esperados o realidades inciertas.

En otro artículo, hablaré acerca de esa evolución del ser humano, de las sociedades y de los múltiples factores que intervienen, siendo la mayoría invisibles o intangibles por lo que nos resulta complejo entenderlos, adaptarlos y evolucionar juntos.

Para abordar el tema propuesto, el liderazgo en la era del posmaterialismo, debemos primero, siguiendo con el proceso evolutivo del ser humano y las sociedades, entender que luego de la

revolución industrial, la revolución producida por el energía eléctrica, periodos que van entre 1770 a 1900 aproximadamente, los cambios sociales fueron constantes, el mundo fue habitado plenamente si consideramos que en la revolución industrial habían 1.000 millones de personas habitante el planeta y hoy somos casi 8.000, esto ocurrió en el transcurso de aproximadamente 250 años, un período de tiempo ínfimo si tomamos que el homo sapiens esta en la tierra hace entre 120.000 y 200.000 años según distintas investigaciones publicadas y los homínidos hace entre 25 y 5 millones de años.

Esos cambios constantes, podemos decir, desde nuestra concepción actual porque en aquellos años también generaron disrupción y modificaciones sustanciales en la vida diaria, que eran ciertamente lentos y esperables. La vida en si misma era un viaje (algo más corto que el de hoy, pero menos veloz, los sesenta segundos de un minuto no eran tan vertiginosos como los actuales, podemos decir que eran mas apacibles si me permiten el termino).

La era sólida

Si tomamos los conceptos publicados por el profesor y sociólogo polaco Zigmunt Bauman, a esa época, y la denominamos como la era sólida, donde todos teníamos una visión sobre el futuro, podríamos hasta predecir determinados cambios, eran tiempos de evolución lineales, levemente potenciales, desde las ciudades, los progresos de los diferentes estratos sociales, las maquinarias y formas de conquistas, de guerras, cuando de niños, programábamos que íbamos a ser de grandes, de objetivos definidos, si bien habíamos superado el momento de la sobrevivencia, comenzábamos a vivir y cada generación superaba a la anterior, pero los hechos eran tangibles, mensurables, realistas, algo parecido al concepto SMART (especifico, medible, alcanzables, realistas, durables).

Cuando hablamos de la revolución científica, los últimos 500 años, pasamos de ser hombres cuyo objetivo era el

Carlos Guastavino
Contador Público



(*) Consultor de Empresas. Profesor Universitario. Conferencista. Especialista en transformación organizacional. Apoderado general de la Fundación Eleutheria.

Referencias bibliográficas:

- Bauman, Z. (2003). *Liquid Modernity*. Polity Press.
- Yuval Noah Harari (2013). *De Animales a Dioses*. Editorial Debate
- Zigmunt Bauman (2012). *Daños Colaterales*. Fondo de Cultura Economica
- Zigmunt Bauman (1999). *Modernidad Líquida*. Editorial Yenny
- Nassim Nicholas Taleb (2019). *Jugarse la Piel*. Editorial Paidós
- Ryan Holiday (2023) *El Ego es el Enemigo*. Editorial Paidós
- Erik Bryjolfsson, Andrew McAfee. (2016). *La Segunda era de las Maquinas*. Editorial Temas.

alimento del día siguiente a ser seres que buscan la trascendencia (temporal o eterna), esto es pertenecer a la ola que esta llegando a su cresta, cualquier otra situación en esa vertiginosa velocidad nos dejara caídos lejos de la orilla en el medio del mar, algunos buscarán la nueva ola y otros simplemente se dejaran llevar a la playa.

Esta extraordinaria revolución actual que comienza con grandes computadoras, procesadores inmensos para cálculos precarios a la vista del día de hoy comienza tomar una aceleración constante, no hablo de velocidad constante sino de esa aceleración que se auto retroalimenta, porque cada cambio en las condiciones, cada nueva tecnología digital o cibernética, hace que empecemos a desechar lo antiguo e intentar obtener lo nuevo que a su vez queda desactualizado en breve, generando una evolución con superposición constante donde no logramos saber, conocer ni establecer el punto tridimensional donde estamos, porque esto nos hace estar en un espacio, hablo de espacio por lo intangible del conocimiento y el uso que podemos hacer de nuestro saber y entender.

La era líquida

Entonces sí, podemos decir que pasamos de una era o época sólida a una líquida, donde todo lo que tenemos, obtenemos, más aún si hablamos de conocimientos, se nos escurre entre los dedos, ya no lo podemos sostener, porque deja de ser valido algo que creíamos que nos duraría para siempre. Hoy un título secundario no tiene la validez de hace 40 años, hoy un título de grado no tiene la validez que tenía hace 20 años, hoy un posgrado no tiene la validez que tenía hace 10 años, hoy estamos en un época de lo permanente, pero no por lo sólido, sino por la necesidad de búsqueda permanente de conocimiento, habilidades y herramientas que solucionen nuevos problemas, necesidades que antes no existían, por lo que las herramientas adquiridas hace menos de media generación son simplemente inútiles.

Esta era líquida, advierto al lector desprevenido, que la era líquida tampoco esta vigente ahora mismo, generó impactos en la vida cotidiana y en la mismísima condición humana, como las siguientes:

Una naturaleza efímera de las relaciones humanas: por ejemplo, las relaciones interpersonales se han vuelto más superficiales y efímeras. La tecnología y las redes sociales han facilitado la conectividad, pero también han contribuido a la superficialidad de las interacciones. Las conexiones a menudo son rápidas y efímeras, lo que lleva a una falta de profundidad emocional. Esto se traduce en un aumento del sentimiento de soledad y la dificultad para formar vínculos duraderos. La inmediatez se convierte en un valor fundamental, lo que lleva a relaciones basadas en conveniencias momentáneas más que en compromisos a largo plazo.

La inestabilidad en el ámbito laboral y económico: esto impacta también en el ámbito laboral. La economía globalizada y la revolución digital han transformado el mercado laboral, donde la flexibilidad y la adaptabilidad son esenciales. Sin embargo, esta naturaleza cambiante también implica precariedad; los empleos son menos seguros y las trayectorias profesionales son más inciertas. Muchos trabajadores se enfrentan a contratos temporales o a la uberización económica, lo que genera una sensación de inseguridad y ansiedad sobre el futuro. La constante búsqueda de nuevas oportunidades puede ser desgastante y fomentar un estado de estrés permanente.

La erosión de las instituciones: En la era líquida, las instituciones tradicionales como la familia, la religión y el estado han perdido parte de su autoridad y relevancia. La confianza en estas instituciones ha disminuido, lo que lleva a una búsqueda de significado individual en un mundo donde las certezas son escasas. La fragmentación de las comunidades y el aumento del individualismo han llevado a la creación de nuevas formas de identidad y pertenencia, a menudo a través de subculturas y movimientos sociales.

La búsqueda de significado en la incertidumbre: Aunque los desafíos que presenta esta liquidez, también puede ser vista como una época de oportunidades. La posibilidad de reinventarse y adaptarse continuamente es una ventaja en un mundo en constante cambio. La creatividad, la

innovación y el pensamiento crítico se convierten en habilidades valiosas. Sin embargo, es fundamental que los individuos y las sociedades encuentren formas de dar sentido a la incertidumbre y construyan redes de apoyo que ayuden a mitigar la soledad y la fragilidad asociadas con esta era.

Pero mencioné hace solo unos párrafos atrás que la era líquida tampoco era algo actual, estuve hablando de la aceleración constante, y siguiendo con esta relación a los estados de la materia, ya hemos superado la era líquida (ni hablemos de la era sólida), actualmente estamos viviendo la era gaseosa, como una evolución de la era líquida.

La era gaseosa

Mientras que la liquidez sugiere un estado de cambio y flexibilidad en diversas estructuras sociales, lo gaseoso implica una dispersión aún más radical, donde las formas de organización, identidad y cohesión social son mucho más volátiles e incontrolables.

Su impacto en la subjetividad humana afecta nuestras interacciones sociales y la construcción de identidad, como las siguientes:

Dispersión de las identidades: en la era gaseosa, las identidades se presentan como fluidas y multifacéticas. A medida que los individuos navegan a través de diversas plataformas sociales y entornos culturales, se ven impulsados a reinventar sus identidades de manera constante. En este contexto, la pertenencia a grupos se vuelve menos fija y más cambiante, lo que puede generar un sentido de confusión y fragmentación. Esta no-linealidad en la construcción de la identidad puede producir, al mismo tiempo, un sentido de libertad, pero también un desasosiego existencial al no saber jamás dónde encajamos realmente.

La inseguridad laboral y sus consecuencias: si bien la era líquida ya había traído consigo un aumento en la precariedad laboral, la era gaseosa intensifica esta inseguridad, al ofrecer una visión aún más transitoria del trabajo. Las economías de plataforma, el teletrabajo y la economía colaborativa están contribuyendo a la creación de un entorno laboral donde los principios de especialización y estabilidad son reemplazados por la versatilidad y la

temporalidad. Las personas son constantemente instadas a adaptarse y cambiar, lo que puede llevar a un agotamiento emocional y físico, así como al consiguiente deterioro de la salud mental.

Cambios en las relaciones sociales: la era gaseosa también plantea cambios significativos en la forma en que mantenemos nuestras relaciones sociales. A pesar de la conectividad facilitada por las redes digitales, estas conexiones son a menudo efímeras y superficiales. Las interacciones breves y la falta de compromiso profundo contribuyen a una sensación generalizada de aislamiento, a pesar de estar "conectados". Este fenómeno podría llevar a un incremento en los problemas de salud mental y a una búsqueda desesperada de conexiones auténticas en un mundo que parece priorizar lo momentáneo.

La búsqueda de significado en un mundo en cambio

La era gaseosa nos desafía a encontrar significado en una vida de constante cambio e incertidumbre. Mientras que algunos individuos pueden encontrar libertad en esta falta de estructura, otros experimentan angustia al verse despojados de marcos de referencia claros. La necesidad de construir narrativas coherentes desde una multiplicidad de experiencias se convierte en una tarea diaria y fundamental. Las filosofías de la autogestión y el individualismo pueden ser útiles, pero también pueden contribuir a un sentimiento de soledad si no se acompañan de comunidades de apoyo efectivas.

Todo lo tratado precedentemente y nuestra experiencia e investigación nos hace llevar a analizar el mundo del posmaterialismo, concepto introducido por el sociólogo Ronald Inglehart y se refiere a un cambio en las prioridades de valores de las sociedades desarrolladas. A medida que las necesidades materiales básicas se satisfacen, las personas tienden a valorar más la autorrealización, la diversidad, el medio ambiente y la igualdad social.

Y comenzaremos a tratar como estas tendencias impactan el liderazgo en el contexto contemporáneo, donde los líderes deben adaptarse a una nueva realidad social y cultural.

En una sociedad posmaterialista, los individuos buscan no solo satisfacción

económica, sino también propósito y significado en su vida y trabajo. Esto implica que los líderes hoy enfrentan el reto de ser más que simples gestores; deben convertirse en facilitadores de una cultura organizacional que valore la creatividad, la participación y la innovación.

El liderazgo en la época posmaterialista

Que deben tener en cuenta los líderes en un mundo gaseoso y posmaterialista:

Autenticidad y transparencia: los líderes deben ser auténticos y transparentes en sus acciones. Las nuevas generaciones valoran la honestidad y la apertura, y un líder que exhibe estas características puede establecer un vínculo más fuerte con sus equipos. La autenticidad genera confianza, un elemento esencial para el éxito en un entorno colaborativo.

Empoderamiento y participación: en lugar de emplear un estilo de liderazgo autoritario, los líderes deben adoptar un enfoque más colaborativo. Fomentar la participación activa de los empleados en el proceso de toma de decisiones no solo mejora el compromiso, sino que también permite que se sientan valorados. Esto es crucial en un entorno donde el sentido de comunidad y pertenencia son altamente valorados.

Enfoque en la sostenibilidad: dado que el posmaterialismo incluye una mayor preocupación por el medio ambiente y la sostenibilidad, los líderes de hoy deben integrar estos valores en su estrategia organizacional. Esto no solo ayuda a la reputación de la empresa, sino que también atrae a empleados que comparten estos valores, creando un equipo más cohesionado.

Diversidad e inclusión: en la era posmaterialista, la diversidad no solo es ética, sino que también es determinante para la innovación. Los líderes deben fomentar un ambiente inclusivo que valore diferentes perspectivas y experiencias. Esto enriquece la toma de decisiones y estimula la creatividad dentro de los equipos.

Desafíos del liderazgo en la era del posmaterialismo

Sin embargo, este nuevo paisaje también presenta desafíos. La presión

por ser inclusivo, sostenible y transparente puede ser abrumadora. Los líderes deben aprender a gestionar estos desafíos sin sacrificar los resultados comerciales. Además, la rapidez del cambio cultural puede hacer que los líderes sientan la necesidad constante de adaptarse, lo que podría llevar a la fatiga o al agotamiento.

Como conclusión de esta nota quiero dejar el siguiente mensaje, el liderazgo en la era del posmaterialismo requiere un enfoque adaptativo y consciente. Los líderes deben estar dispuestos a evolucionar y a priorizar valores que fomenten una comunidad laboral fuerte y un propósito compartido. Al hacerlo, no solo estarán mejor preparados para enfrentar los desafíos modernos, sino que también contribuirán a la creación de un entorno laboral más humano y sostenible. Este nuevo paradigma de liderazgo no solo beneficiará a las organizaciones, sino que también servirá para construir una sociedad más equitativa y consciente.

El liderazgo debe ser colaborativo con las instituciones porque una gran cantidad de ellas tienen una velocidad de adaptación a los cambios mucho menor a la aceleración que proponen los generadores de cambios, creando una distancia cada día mayor entre las personas y las herramientas a utilizar en la producción, educación y servicios, creando una sociedad muchas veces frustrada, otras resignadas y una gran cantidad que vuelve a la era sólida, la de la simple sobrevivencia.

Los líderes y aquellas organizaciones sin fines de lucro de la sociedad civil, deben ser el aglutinante de personas, grupos o equipos muy dispares en una época gaseosa para que puedan pasar del pico y pala a la inteligencia artificial.

Nota:

En esta publicación he decidido no abordar un tema que generó un cambio del cual no tenemos aún las consecuencias e impacto en cada uno de nosotros, es la irrupción de la IA (inteligencia artificial), que si bien muchos aun estamos desarrollando nuestro día a día con métodos pre IA, debemos saber que hay un antes IA y un después IA, pero mas aún, que el después IA que puede ser mañana, se retroalimentará infinitamente con consecuencias aún desconocidas, tanto positiva como negativamente, creo particularmente, que el resultado dependerá de nosotros en forma individual y como especie. Este tema será abordado en la próxima publicación.

HABILIDADES

CONSTRUYENDO UN LIDERAZGO POSITIVO: la clave para éxito organizacional.

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

El liderazgo positivo es una fuerza transformadora que impulsa, irremediabilmente, el éxito en cualquier organización.

Va más allá de simplemente dirigir equipos hacia metas comunes; se trata de inspirar, motivar y empoderar a los miembros del equipo para alcanzar su máximo potencial; en un mundo empresarial cada vez más complejo y cambiante, cultivar un liderazgo positivo se ha convertido en una prioridad para las empresas que buscan prosperar en un entorno cada vez más competitivo.

¿De qué hablamos cuando hablamos de liderazgo positivo?

Centrado en el desarrollo de relaciones sólidas y constructivas entre los líderes y miembros del equipo, el liderazgo positivo se basa en la confianza mutua, la empatía, el respeto y la comunicación efectiva.

Los líderes positivos no solo se preocupan por los resultados finales, sino también por el bienestar y el crecimiento personal de quienes lideran, fomentando un ambiente de trabajo inclusivo, colaborativo y orientado al desarrollo, donde cada miembro del equipo se siente valorado y apoyado en su camino al éxito.

Los líderes positivos tienen una actitud optimista hacia los desafíos y adversidades viendo los obstáculos como oportunidades para crecer y aprender, comprometiéndose a superarlos con determinación y resiliencia.

Practicando la comunicación abierta y transparente, el líder positivo fomenta el intercambio de ideas, la colaboración y el feedback constructivo. Escuchan activamente a sus equipos, valoran sus opiniones y se esfuerzan en mantener una comunicación clara y efectiva en todo momento, lo cual les permite fomentar un ambiente donde se promueve el empoderamiento y desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo, abriendo oportunidades de crecimiento, apoyo y mentoría para ayudar a cada individuo a alcanzar su máximo potencial.

En cada una de sus interacciones, los líderes positivos actúan con integridad y ética, son honestos, justos y consistentes en sus acciones y decisiones, lo que les permite ganarse la confianza y el respeto de quienes les rodean.

El líder positivo es la construcción de un poderoso autoconocimiento, conociendo sus fortalezas, debilidades, valores y creencias, permitiéndole liderar con autenticidad y coherencia. Invirtiendo en su desarrollo personal y profesional, en el desarrollo de sus habilidades, el líder mejora las habilidades de comunicación, resolución de problemas, toma de decisiones y gestión del cambio.

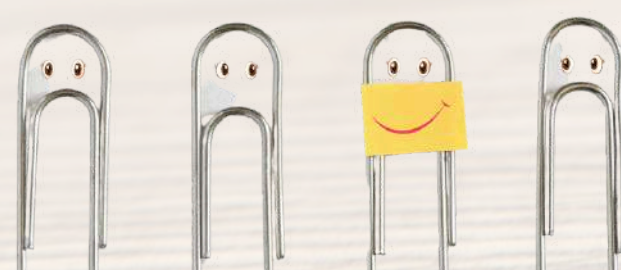
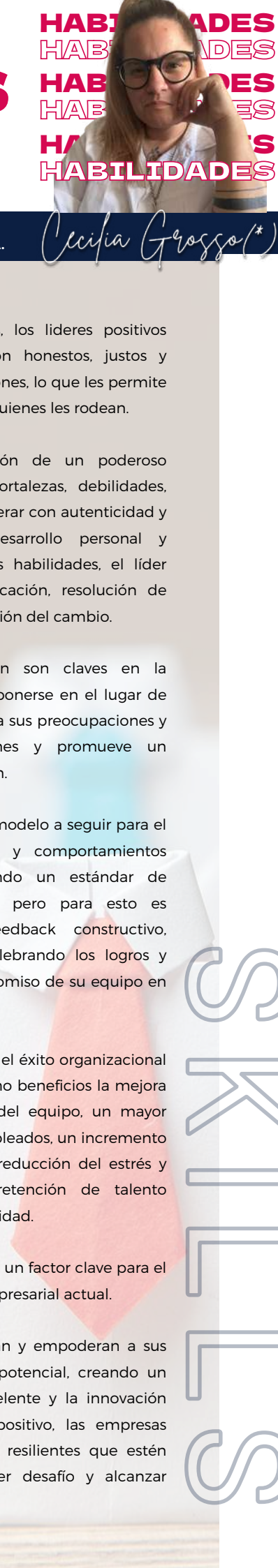
La empatía y compasión también son claves en la construcción del liderazgo positivo; ponerse en el lugar de los demás y mostrar compasión hacia sus preocupaciones y necesidades fortalece las relaciones y promueve un ambiente de confianza y colaboración.

El líder positivo debe convertirse en modelo a seguir para el equipo, demostrando que valores y comportamientos espera de su equipo, estableciendo un estándar de excelente en todo lo que hace, pero para esto es fundamental que brinde un feedback constructivo, reconociendo a sus empleados, celebrando los logros y reconociendo el esfuerzo y el compromiso de su equipo en todo momento.

Entonces, decimos que es clave para el éxito organizacional porque el liderazgo positivo trae como beneficios la mejora del clima laboral y la satisfacción del equipo, un mayor compromiso y motivación de los empleados, un incremento en la productividad y eficiencia; la reducción del estrés y ausentismo laboral, atracción y retención de talento fomentando la innovación y la creatividad.

En conclusión, el liderazgo positivo es un factor clave para el éxito organizacional en el mundo empresarial actual.

Los líderes positivos inspiran, motivan y empoderan a sus equipos para alcanzar su máximo potencial, creando un ambiente de trabajo donde la excelencia y la innovación florecen. Al cultivar un liderazgo positivo, las empresas pueden construir equipos sólidos y resilientes que estén preparados para enfrentar cualquier desafío y alcanzar nuevos niveles de éxito y crecimiento.





INNOVACIÓN

BIENVENIDOS AL NUEVO PARADIGMA LABORAL:
The great GIG in the Sky



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

"IF YOU CAN HEAR THIS WHISPERING YOU
ARE DYING."

PINK FLOYD

Me gusta pensar en los paradigmas como grandes olas que irrumpen para transformar nuestras realidades. Cuando estas nuevas olas apenas están naciendo, son muy pocas las personas que pueden verlas, ya que la mayoría aún seguimos "surfeando" la gran ola anterior, que inevitablemente nos dejará para dar paso a la nueva. La pregunta que me hago es: ¿hay un momento indicado para cambiar de ola?

El nacimiento de un nuevo paradigma irrumpe sigilosamente, generalmente en el momento de mayor crecimiento del anterior. Este quizás sea uno de los motivos por los que a la mayoría de las personas les cuesta visualizar el cambio. En este movimiento de "olas", se abre un portal temporal al que podríamos llamar "tiempo de transición". Este tiempo es el que tenemos para entender y adoptar el nuevo paradigma, y a la vez es el momento en que la mayoría se resiste al cambio. No tiene sentido perder el tiempo comparando los beneficios y perjuicios de la gran ola anterior con la nueva ola, todavía pequeña. El cambio será inevitable y, como todo cambio, traerá intrínsecamente algunas mejoras y también algunas pérdidas. Pero, fundamentalmente, transformará nuestras realidades sociales, económicas y productivas. Muchas empresas que no entendieron esto han colapsado en el pasado reciente.

Por eso, "If you can hear this whispering you are dying."

Si puedes escuchar el susurro de la nueva ola, el cambio está en proceso. Busca la compuerta mágica y no dudes en abandonar la gran ola anterior. No hay mucho tiempo.

En las últimas décadas, el panorama laboral ha experimentado una transformación significativa. **La economía gig** y el emprendimiento han emergido como fuerzas motrices que están redefiniendo nuestras formas de trabajo y vida. A medida que avanzamos hacia los próximos 20 años, estas tendencias no solo se consolidarán, sino que también se expandirán, configurando el futuro del empleo una nueva pequeña ola, que apenas comenzamos a vislumbrar.

La economía gig, caracterizada por trabajos temporales y autónomos, ha ganado una popularidad considerable en los últimos años. Surgió con el auge de plataformas digitales como Uber, Airbnb y Upwork, que permiten a millones de personas ofrecer sus servicios de manera flexible, sin la necesidad de un empleo tradicional a tiempo completo.

Esta tendencia se aceleró con la pandemia de COVID-19, que obligó a muchas empresas y trabajadores a adaptarse rápidamente a nuevas formas de trabajo.

El término "gig" proviene del mundo de la música, donde se refiere a actuaciones cortas y esporádicas. En el contexto laboral, la economía gig se refiere a trabajos temporales y por encargo, donde los trabajadores son contratados para tareas específicas y de corta duración. Esta modalidad de empleo ofrece una gran flexibilidad, permitiendo a los trabajadores elegir cuándo y dónde trabajar, lo que les facilita equilibrar su vida personal y profesional.

Sin embargo, esta flexibilidad también trae consigo desafíos. La falta de estabilidad laboral y beneficios tradicionales, como seguro de salud y pensiones, puede ser una preocupación significativa para los trabajadores gig. A medida que esta forma de empleo se expande, será crucial encontrar maneras de proporcionar una red de seguridad adecuada para estos trabajadores.

El emprendimiento ha sido siempre un motor de innovación y crecimiento económico, pero en los próximos 20 años, su importancia aumentará para convertirse quizás en la forma central de empleo. Los emprendedores no solo crean nuevas empresas y empleos, sino que también impulsan el desarrollo de nuevas tecnologías y soluciones a problemas globales. En un mundo cada vez más digitalizado, el emprendimiento tecnológico será particularmente relevante.

Las startups y las pequeñas empresas jugarán un papel crucial en la economía del futuro. La flexibilidad, la innovación y la agilidad serán los motores capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado en comparación con las grandes corporaciones. Además, el espíritu emprendedor fomenta una cultura de innovación y creatividad, que es esencial para enfrentar los desafíos de los próximos años.

El acceso al capital y los recursos será un factor determinante para el éxito de los emprendedores. Las políticas gubernamentales y las iniciativas privadas que apoyen el emprendimiento, como incubadoras y aceleradoras, serán vitales para fomentar un ecosistema emprendedor vibrante.

La universidad como protagonista de la nueva ola.

En este panorama cambiante, las universidades tienen una responsabilidad fundamental en la preparación de los futuros trabajadores y emprendedores. La educación superior debe adaptarse para proporcionar las habilidades y conocimientos necesarios para prosperar en la economía gig y el mundo del emprendimiento.

Primero, las universidades deben enfocarse en desarrollar "power skills", como la creatividad, la adaptabilidad y la inteligencia emocional. Estas habilidades son esenciales en un entorno laboral donde la capacidad de innovar y adaptarse rápidamente a los cambios es crucial. Además, la formación en habilidades digitales y tecnológicas será indispensable, dado el papel central que jugarán las tecnologías emergentes en el futuro del trabajo.

Segundo, las universidades deben fomentar una mentalidad emprendedora entre sus estudiantes. Esto puede lograrse a través de programas de emprendimiento, incubadoras de startups y oportunidades de networking con empresarios y mentores. Al proporcionar un entorno que apoye la experimentación y la toma de riesgos, las universidades pueden ayudar a los estudiantes a desarrollar las competencias necesarias para iniciar y gestionar sus propios negocios.

Finalmente, las universidades deben colaborar estrechamente con el sector socio productivo para asegurar que sus planes de estudios estén alineados con las necesidades del mercado laboral para asegurar perfiles profesionales emprendedores capaces de satisfacer las nuevas reglas del empleo.

La economía gig y el emprendimiento están transformando el mundo laboral de manera profunda y duradera. A medida que avanzamos hacia los próximos 20 años, estas tendencias se consolidarán como ejes fundamentales del empleo. Las universidades, entonces, tienen un papel crucial en formar a las nuevas generaciones como emprendedores en lugar de empleados pasivos que ejecutan órdenes, empoderados emocionalmente y con las competencias necesarias para desarrollarse con éxito en esta nueva ola.

El cambio nos incluye a todos

El sector socio-productivo y los empresarios también deben adaptarse a la economía gig. Las empresas están comenzando a reconocer los beneficios de contratar trabajadores gig para proyectos específicos, lo que les permite acceder a una amplia gama de habilidades y talentos sin los costos asociados a los empleados a tiempo completo. Esta flexibilidad les permite responder rápidamente a las demandas del mercado y a las fluctuaciones económicas.

Los nuevos contratos laborales entre empresarios y trabajadores gig serán más dinámicos y basados en resultados. En lugar de contratos a largo plazo, veremos acuerdos más cortos y específicos, centrados en la entrega de proyectos concretos. Estos contratos incluirán cláusulas que aseguren la calidad del trabajo y el cumplimiento de plazos, al tiempo que ofrecerán a los trabajadores gig una mayor autonomía y control sobre sus horarios y métodos de trabajo.

Además, las plataformas digitales seguirán desempeñando un papel crucial en la intermediación entre empresas y trabajadores gig. Estas plataformas no solo facilitarán la conexión entre oferta y demanda, sino que también proporcionarán herramientas para la gestión de proyectos, la evaluación del desempeño y la resolución de disputas. A medida que la economía gig se expanda, será esencial desarrollar marcos regulatorios que protejan los derechos de los trabajadores y aseguren condiciones laborales justas y equitativas.

En definitiva, como escribió Richard Wright en "The Great Gig in the Sky" del mítico álbum Dark side of the moon: "If you can hear this whispering you are dying."

Si puedes escuchar el susurro de la nueva ola, el cambio está en proceso. Busca la compuerta mágica y no dudes en abandonar la gran ola anterior. No queda mucho tiempo.





PLACEBO Y CHAT GPT EN EL NIVEL SUPERIOR: ¿Realidad o Ficción?

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

Vanina La Bionda()*

Introducción

La llegada de herramientas de inteligencia artificial como Chat GPT han cambiado la educación superior, generando un estudio y análisis sobre su impacto real en el aprendizaje y la motivación de los estudiantes. Existe múltiples preocupaciones por si estas tecnologías ofrecen beneficios genuinos o si actúan como “placebo” educativo. La capacidad de Chat GPT para generar respuestas coherentes y de calidad permite preguntarse sobre el real aprendizaje, la autoría académica y el pensamiento crítico. Entonces, ¿Realidad o Ficción? Esto plantea no solo desafíos inmediatos, sino también cuestiones profundas y a largo plazo que exige respuestas colectivas y soluciones innovadoras.

Este abordaje explorara algunos desafíos y perspectivas muy importante, en diversos aspectos que en la educación hacen referencia como: del uso, las limitaciones, como la ética y la necesidad de empoderar las habilidades blandas.

El Contexto del efecto Placebo de la IA en las Educación

El efecto” placebo” podría transcribirse: como tal acción que aquel que la recibe, obtiene resultados favorables, sí solo sí, cree en tales acciones. Entonces en la educación hace referencia a cómo las expectativas de los estudiantes y docentes pueden influir en su condición de una herramienta educativa. Es necesario definir a ChatGPT como: “un modelo de lenguaje que permite a las personas interactuar con una computadora de forma más natural y conversacional. GPT son las siglas de “Generative Pre-trained Transformer” (Transformador Generativo

Preentrenado) y es el nombre que recibe una familia de modelos de lenguaje natural desarrollados por la Inteligencia Artificial (IA) abierta. También se conoce como una forma de IA generativa por su capacidad para producir resultados originales” (UNESCO IESALC:2023).Entonces en el caso de Chat, esta percepción puede estar distorsionada por la promesa de que la IA resolverá muchos de los desafíos que acontecen. Sin embargo, al igual que un placebo médico que no tiene efectos curativos reales, la IA puede hacer a los usuarios que están aprendiendo aún más de lo que realmente están.

Muchos estudiantes utilizan a ChatGPT con la esperanza de obtener respuestas rápidas y sencillas a tareas complicadas. Aunque el sistema es capaz de generar respuestas loables, estas no siempre son precisas o adecuadas al contexto. El uso excesivo de ChatGPT, puede ocasionar una dependencia que, en última instancia, podría limitar el desarrollo del pensamiento crítico y la capacidad para resolver problemas de manera independiente. Esto último es particularmente peligroso en la educación superior, donde el objetivo es alentar a la formación de habilidades avanzadas de análisis y razonamiento.

Este efecto también permite pensar en, las limitaciones de ChatGPT y la IA en el aprendizaje. La incapacidad del chat para comprender el contenido que genera proporciona un riesgo considerable en términos de precisión y relevancia. Dado que no tiene acceso a bases de datos en tiempo real ni comprende el contexto específico de la tarea que se consigna, es por esto que los estudiantes deben controlar las respuestas generadas. Además, a diferencia de un profesor humano, ChatGPT no puede brindar un feedback personalizado ni ajustar su enfoque de enseñanza según las necesidades de cada estudiante.

Por último y de total relevancia es considerable la ética en el uso de la educación. Dado que la expansión de IA en el aula también plantea importantes desafíos para el potencial del temido plagio y la falta de originalidad para realizar contenido de forma rápida y coherente. Esto excava la integridad académica y debilita la razón de ser de la educación superior. Una prudente cuota de conocimiento permite no detener el pensamiento crítico y así sostener un dialogo con la base de sistema medida y menguada por criterio propio, sin perder la originalidad y el análisis profundo que se requiere para el futuro de la educación de los profesionales que van a venir.

El informe del Observatorio de Inteligencia Artificial en la Educación Superior (2024), también anticipan sobre los peligros de la automatización excesiva en la adquisición del saber. El uso indiscriminado de herramientas de IA puede tener como resultados una educación despersonalizada donde los estudiantes no reciban apoyo emocional y motivacional. Es importante remarcar que, aunque la IA puede ser útil en determinados aspectos de la enseñanza, como la automatización de tareas repetitivas o la mejora de la calidad de búsqueda de información, su papel no debe ser el de sustituir al profesor.

Para que las limitaciones y cuestiones éticas de la utilización de la IA no nos encuentre en un futuro de la educación sumergidos por falta de interacción personalizada es necesario atender el desarrollo de las habilidades que nos dota diferencia de cualquier cuestión automatizada y similar a una base de datos o en otras palabras una Inteligencia Artificial Generativa se denominan emociones.

La inteligencia emocional se refiere a la capacidad, de comprender y gestionar nuestras propias emociones, así como la habilidad para reconocer, comprender e influir en las emociones de los demás. En el contexto educativo, la inteligencia emocional es esencial para crear un

ambiente de aprendizaje efectivo.

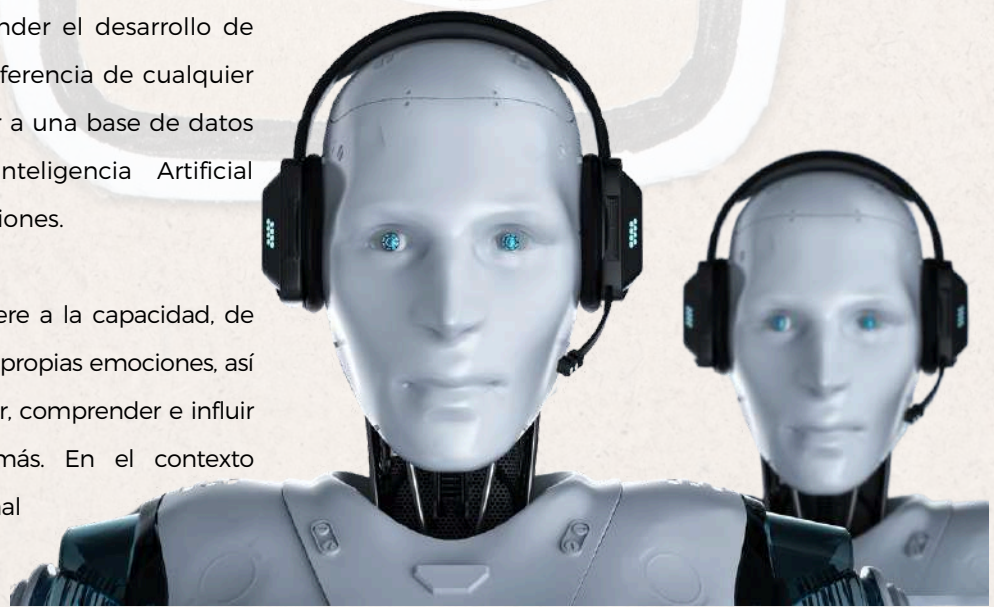
Los estudiantes que las posean son más propensos a manejar el estrés, establecer relaciones positivas y mejorar su rendimiento académico (Goleman, D, 1995).

Además, la inteligencia emocional ayuda a los estudiantes a desarrollar habilidades críticas como la empatía y la comunicación, que son fundamentales para el trabajo colaborativo y en equipo en entornos académicos y profesionales.

Escenarios Futuros de la educación superior y Motivación

La Motivación ha sido un factor clave en el éxito personal y académico más específico en el contexto de la educación superior. Mientras que avanza la inteligencia artificial (IA) y las nuevas tecnologías y ChatGPT muestra respuestas más analíticas paleando ese estado de inmediatez cuestionado y otorgando aun más coherencia a sus respuestas, se plantean interrogantes sobre cómo estas herramientas afectaran la motivación de los estudiantes. En el corto e inmediato plazo, la relación entre la IA, la motivación y el aprendizaje podrían evolucionar de maneras impredecibles, moldeando tanto la practicas educativas como las habilidades emocionales.

Es por eso que exploraremos tres escenarios futuros que destacan el impacto potencial de la inteligencia artificial en la motivación en la educación superior.



Estos escenarios abarcan desde un análisis optimista e personalización y aumento de la motivación, hasta riesgos de desmotivación por dependencia tecnológica, así como el protagonismo que juega la inteligencia emocional. A partir de esta exploración, se busca comprender los posibles caminos que la educación superior puede tomar, con el objetivo de asegurar un integro aprendizaje y efectivo en un mundo cada vez más automatizado.

Escenario 1: Aumento de la Motivación a través de la Personalización

La personalización del aprendizaje, facilitada por las herramientas de la IA, puede alinearse con los principios de la inteligencia emocional y el liderazgo resonante. No perdamos de vista que el termino resonante revela aquello que resuena y sincroniza (Goleman, D.1995). Entonces estos son capaces de sintonizar con las emociones de las personas, creando un ambiente de confianza y apoyo. Si la inteligencia artificial se utiliza para personalizar el aprendizaje y, al mismo tiempo, se entrena a los educadores sobre estas habilidades, se puede lograr una motivación duradera en los estudiantes.

En este contexto, los educadores podrían adaptar dichas herramientas de la IA, no solo para adaptar el contenido, sino también para reconocer y trabajar las emociones para brindar apoyo emocional cuando sea necesario. Esto generaría un entorno de aprendizaje más enriquecedor, donde los estudiantes no solo se sientan motivados académicamente, sino también emocionalmente en su trayectoria educativa.

Escenario 2: Disminución de la Motivación por Dependencia Tecnológica

La Dependencia excesiva de la inteligencia artificial puede tener efectos que condicionen la motivación, tal como se describió anteriormente. Sin embargo, pensando en las ideas de Goleman y coautores, al enfatizar la importancia del liderazgo, la atención en las emociones, generan sostenibilidad en los creando

entornos motivadores. Este enfoque podría contrarrestar la desmotivación, ya que permanece en un trabajo de autoconocimiento acerca de las habilidades que requiere el entorno que plantea la tecnología educativa y la adaptación al cambio. Más allá de todo siempre debe de tener presente, que tal habilidad como la motivación, siempre será cíclica, pero podría agudizarse ocasionando el efecto "placebo" antes abordado.

Los Líderes educativos que participan de la práctica de la inteligencia emocional pueden facilitar interacciones significativas al integrar la inteligencia emocional, potenciando el trabajo colaborativo, ético y con sostenido pensamiento crítico. En este sentido, desarrollar una comunidad con estas características puede mitigar los efectos negativos de la dependencia de la tecnología. Así, se fortalecerá la motivación intrínseca y se reducirá la sensación de aislamiento que acompaña el uso excesivo como consecuencia.

Escenario 3: Fomento de la Motivación a través de la inteligencia Emocional

Este escenario acompaña estrechamente con las propuestas de Goleman y coautores. La inteligencia emocional. La inteligencia emocional no solo es esencial para el éxito académico de los estudiantes, sino que también es protagonista para el liderazgo. Un entorno educativo áulico que promueve a esta práctica puede inspirar y motivar a otros, cultivando una cultura de aprendizaje positivo.



Los líderes educativos que se comportan y aplican los principios de la inteligencia emocional pueden generar un clima de confianza y seguridad, lo que a su vez fomenta la motivación y el compromiso de los estudiantes. La implementación de programas de este tipo en la educación superior, como se sugiere en el texto, puede resultar en un entorno donde los estudiantes se sientan inspirados a aprender y participar activamente en su educación. Esto no solo mejora el rendimiento académico, sino que los prepara para el éxito en sus futuras carreras.

A medida que se adoptan herramientas de inteligencia artificial como ChatGPT, es crucial que se reconozcan las limitaciones de estas tecnologías y se priorice el crecimiento de habilidades emocionales y sociales. Todo esto construye siempre que puedan realizarse la pregunta de, ¿realidad o ficción? Cuanto más entrenadas las habilidades emocionales y sociales más nos diferenciaremos de IA y menos riesgos de caer en la trampa o engaño de su "placebo".

La combinación de estas herramientas tan humanas y que involucra al cerebro y nosotros los seres humanos, puede crear un entorno educativo más equilibrado y motivador, asegurando no solo se adquiera el conocimiento, sino que también desarrollen competencias fundamentales para el futuro.



Conclusión

La Motivación en la educación superior está en un momento de transformación profunda impulsada en parte por la introducción de la inteligencia artificial (IA) y herramientas como ChatGPT. A medida que analizamos los posibles escenarios futuros, resulta evidente que la manera en la que integre la tecnología en los entornos educativos tendrá un impacto significativo en la motivación de los estudiantes.

En el primer escenario, el uso de la IA para personalizar a la enseñanza y adaptar los contenidos a las necesidades individuales con el resultado de aumentar la motivación intrínseca, creando experiencias de aprendizajes más atractivas y positivas. Esta personalización, combinada con un enfoque en la inteligencia emocional, puede generar un entorno que no solo responda a las necesidades cognitivas de los estudiantes, sino también a las emocionales, fomentando un aprendizaje integral.

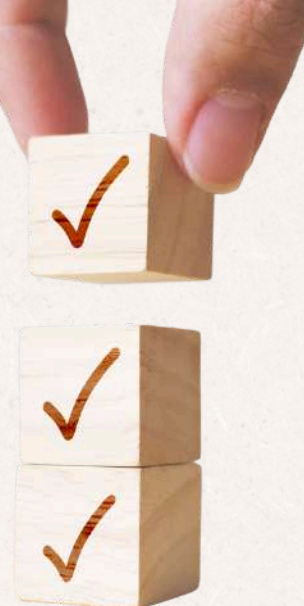
Sin embargo, el segundo advierte sobre la importancia de una dependencia excesiva de la tecnología y el efecto "placebo". Si los estudiantes comienzan a utilizar la IA como sustituto de su propio esfuerzo, la motivación podría disminuir, conduciéndolos a un aprendizaje pasivo y poco comprometido. Es aquí donde la ética juega una especial autorregulación de la utilización de la IA. La falta de interacción humana y la dependencia de respuestas automáticas podrían comprometer el desarrollo del pensamiento crítico y la capacidad de resolver problemas de manera autónoma, habilidades esenciales para el éxito académico y profesional.

El tercer escenario subraya la importancia de la inteligencia emocional en la educación tanto para los estudiantes como para los docentes. Las habilidades emocionales son protagonistas para sostener la actividad en curso, por lo tanto, la motivación,

manejar el estrés y promover una cultura de aprendizaje positiva. En un entorno donde las herramientas tecnológicas juegan un papel cada vez más importante, la inteligencia emocional sigue siendo el diferenciador que puede garantizar una educación que motive no solo desde el intelecto, sino también el bienestar emocional.

Referencias Bibliográficas

- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). El líder resonante crea más. Sudamericana.
- UNESCO IESALC. (2023). ChatGPT e Inteligencia Artificial en la Educación Superior: Guía de Inicio Rápido. https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2023/04/ChatGPT-e-Inteligencia-Artificial-en-la-educacio%CC%81n-superior-Gui%CC%81a-de-inicio-ra%CC%81pido_FINAL_ESP.pdf
- Observatorio de Inteligencia Artificial en la Educación Superior (OIAES). (2024). La Universidad en la Era de la Inteligencia Artificial. <https://universidadeuropea.com/conocenos/observatorio-inteligencia-artificial-educacion-superior/>
- Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Editorial Kairós.





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...

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