

Revista de Estudios

# REAL

Avanzados sobre Liderazgo



REVISTA DE  
ESTUDIOS  
AVANZADOS  
SOBRE LIDERAZGO

R.E.A.L

Año 2  
N° 5



Acceda al N° 1 AQUÍ



Acceda al N° 2 AQUÍ



Acceda al N° 3 AQUÍ



Acceda al N° 4 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. Pablo Lázaro

**Diseño:**

DG. Mirian Faig

## NOTA DEL EDITOR

---

Enemigos de la superación

05

## 01 - IDEAS

---

- Actitud gerencial. 06
- Nuevos rumbos en la formación de líderes. 10
- Reflexiones acerca de la adaptación y los liderazgos en la transformación digital (Parte 3/3). 13

## 02 - SKILLS

---

- DESARROLLO PERSONAL - La Transformación Trifecta: Inteligencia Artificial Potenciando Empresas, Negocios y el Sector Educativo. 17
- DECISIONES - La Importancia del Diagnóstico en la Toma de Decisiones Empresariales. 18

## 03 - COLUMNA DESTACADA

---

- El amor en el liderazgo. 19

## NORMAS EDITORIALES

---

22

# ENEMIGOS DE LA SUPERACIÓN



En la búsqueda de la superación personal los principales enemigos se encuentran en nuestro interior y se llaman ego, ansiedad y memoria...

No es posible construir una sólida plataforma que desde nuestro presente nos proyecte hacia un futuro deseado sin un ejercicio retrospectivo de nuestra propia historia en el que debemos darnos la posibilidad de interpelar nuestro propio relato.

Nuestro **EGO** ensombrecerá la mirada disimulando la posibilidad de reconocer los propios errores y desplazando artificialmente culpas hacia otros o hacia sucesos externos de difícil cuestionamiento. Si no somos capaces de controlar este efecto mediante el juicio crítico y desapasionado, nos inundará el resentimiento.

La **ANSIEDAD** impedirá que podamos hacer el análisis con la minuciosidad requerida como para que el mismo se convierta en un verdadero "balance vital" sobre el cual podamos visualizar nuestros verdaderos deseos y expectativas para el largo plazo. Si no somos capaces de dominar nuestras ansiedades la presión autogenerada del "lo quiero ya" vedará nuestra capacidad de reflexión y hará que nuestros propósitos esenciales se diluyan, en el mejor de los casos, en modestas metas de corto plazo carentes de sentido de propósito.

La **MEMORIA** es una gran embustera... Representa apenas un recorte subjetivo de las vivencias adquiridas que siempre son filtradas por el estado emocional de nuestro presente. La verdad es que "creemos haber vivido" hechos que nos hemos encargado de distorsionar convenientemente desde la perspectiva de nuestro presente, lo que invariablemente nos brindará sensaciones erróneas que condicionaran nuestra historia futura: la real, la que construiremos con nuestras decisiones presentes.

No podemos evitar la acción de estos "viejos compañeros", pero hay que desarrollar la claridad mental para reconocerlos, aceptarlos y no permitir que sus influencias se conviertan en otra cosa que un marco referencial teñido de cuestionables subjetividades que nunca podremos considerar absolutas. La duda en sí misma no es mala: nos permite construir nuevas miradas.



Artículo:

## ACTITUD GERENCIAL

Fernando Grosso (\*)

Puede parecer obvio, pero en ningún momento podemos perder de vista que la base de cualquier desempeño ejecutivo exitoso es una cuestión de actitud.

Hablar de actitud implica no solamente poner en juego nuestra profesionalidad, sino ante todo hacer un culto del compromiso por sostener un sistema de valores y creencias a lo largo del tiempo.

Y probablemente, los valores más importantes a sostener en materia de desempeño tengan que ver con la responsabilidad y la propensión al riesgo, factores indispensables para edificar una acción consecuente orientada a objetivos y metas.

Asumir el valor de la responsabilidad, en forma plena y sin dobleces, es algo mucho más difícil de arraigar en nuestro comportamiento de lo que resulta su mera enunciación, por lo menos para aquellas personas que asumen sus primeros desafíos de conducción.

Para muchas personas, este es un tránsito difícil que implica un verdadero cambio de su modelo mental respecto del significado del trabajo. Me gusta a menudo decir, a riesgo de sonar reduccionista, que es necesario "dejar de pensar como empleado" y empezar a pensar como gerente.

Hay dos factores centrales en este cambio de mirada: enfocarse en la productividad de aquellos que dirigimos y abandonar definitivamente todo resabio de cultura de la víctima respecto de la propia labor.

Asumir un rol de conducción requiere entender primariamente que el origen de nuestras recompensas ya no tiene que ver con lo que nosotros "hacemos" (a través de nuestro trabajo directo y nuestra pericia técnica), sino que lo que verdaderamente crea valor es lo que somos capaces de lograr a partir de lo que nuestros colaboradores hagan. Cuando perdemos de vista eso, perdemos de vista la verdadera naturaleza de nuestro rol.

Poder cumplir con esta premisa, aunque a veces no lo veamos claro, requiere de un acto de propia fortaleza, autoconfianza y empoderamiento: no es capaz de potenciar el trabajo de otros quien queda preso de sus inseguridades y rehúye el riesgo (allí empieza a cobrar vital importancia la segunda parte de la ecuación que esbozamos).

Se nos ha enseñado a ser prudentes en nuestras acciones y decisiones y sin lugar a dudas esa es una sabia postura, pero en modo alguno debemos confundir la prudencia con la cobardía: conozco demasiados jóvenes ejecutivos que frustran tempranamente sus carreras por no animarse a correr muchas veces mínimos riesgos en su cotidianeidad.

Un viejo colega (poseedor por cierto de una brillante carrera directiva en diversas industrias), solía decirme cuando ambos éramos muy jóvenes e iniciábamos nuestro recorrido profesional: "yo voy cada día a mi trabajo dispuesto a que me echen"... Y por supuesto que dicha afirmación, cargada de ironía, no refería a desidia o despreocupación, sino a convicciones profundamente arraigadas y autoconfianza plena.

Por supuesto que las cosas no siempre saldrán bien y serán numerosas las ocasiones en las que tendremos reveses y nuestras intenciones literalmente chocarán contra una pared, pero es en la adversidad donde mayores recursos encontraremos para fortalecernos, sin dramatizar los errores y capturando la invaluable enseñanza que cada uno de ellos nos brinda.

La prudencia será nuestra mejor consejera en la reflexión, pero la audacia la inalterable firma que dejaremos en la acción... ¡Y tengan por seguro que nadie va a despedirlos por ello!

Hacerse realmente cargo de nuestras convicciones y de los actos que derivan de ellas requiere de mucho más que de nuestro intelecto: requiere de un profundo compromiso emocional que en nuestro diálogo interior pronuncie un rotundo ¡basta! frente a cualquier tentación expiatoria que exima nuestra propia responsabilidad. Sencillamente, ya no hay nadie a quien culpar...

S  
A  
E  
D  
I

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.



Se convierten en buenos gerentes solamente aquellos que aprenden a prosperar en el caos y para eso ante todo hay que superar nuestras propias creencias limitantes: dejar de creer en la suerte y la predestinación, concentrarnos en nuestras fortalezas y, aunque parezca extraño decirlo así: ¡olvidarse de las propias debilidades!

Nadie mejora en serio su desempeño quedándose anclado en sus debilidades: los grandes progresos se producen cuando se aprende a convivir con ellas y concentramos todas nuestras energías en potenciar aún más nuestras fortalezas.

Eso es realmente lo sensato.

### La toma de decisiones

Decíamos que la actitud es la base del buen desempeño gerencial, pero obviamente con eso no será suficiente: las realizaciones solamente se materializan a través de las decisiones que tomamos y este es un terreno que merece nuestra concentración plena y dedicación para la permanente mejora.

La toma de decisiones es un acto natural del comportamiento humano. Bien podríamos decir que es la misma esencia del mismo: cada uno de nuestros actos desde el mismo momento en que nacemos representa una decisión y probablemente por ser algo tan natural damos por hecho que el desarrollo de nuestra capacidad para tomar mejores decisiones se generará espontáneamente, en todo caso a partir de la acumulación de aquello que llamamos "experiencia" (ya hablaremos más adelante de esta idea). Nada de eso sucede en las "decisiones de la vida"... Y por supuesto tampoco en el campo de la decisión gerencial.

Adquirir la efectividad en la toma de decisiones implica desarrollar una competencia y al igual que con cualquier otra destreza que podamos definir como tal requiere de un trabajo de aprendizaje que involucra abordar nuestro universo de creencias, cultivar hábitos acordes y perfeccionar habilidades prácticas en torno al proceso decisorio.

La teoría administrativa pone un énfasis central en la comprensión del desarrollo

de aquello que habitualmente llamamos el proceso decisorio, es decir las distintas etapas en que nuestros mecanismos cognitivos actúan en la elaboración de una decisión y a riesgo de parecer dogmático debo decir que dicha afirmación esconde una sabiduría práctica que nos será de singular importancia si podemos asimilarla.

Hemos podido comprobar en forma práctica que los errores más comunes en la decisión gerencial pueden asociarse en forma directa con falencias cognitivas derivadas de cada una de las etapas del mencionado proceso y que la mejora de la calidad decisoria se desarrolla cuando generamos una apertura de consciencia respecto de cada una de ellas.

Muchos de los errores más comunes, por ejemplo, se derivan del propio análisis de problema o de la "ocasión de tomar una decisión", como decía Herbert Simon: una buena parte de las veces estamos tentados de evaluar los problemas sobre la base de los síntomas emergentes de ellos, más que empeñarnos en la búsqueda de las causas que los originan.

Esta actitud, en el mejor de los casos, genera a lo sumo paliativos que se degradan con el simple correr del tiempo y terminan generando consecuencias especialmente gravosas en el creer que hemos encontrado soluciones a dificultades que siguen creciendo bajo la superficie.

Allí no acaban los errores decisorios típicos cuando del diagnóstico se trata. Hacíamos referencia a las evaluaciones incompletas, que nos refieren a conductas de apresuramiento dominadas probablemente por las propias ansiedades, pero también es bastante habitual que en muchos decisores se produzcan situaciones completamente opuestas, cuando emerge aquello que llamamos "parálisis por análisis".

Son muchas las personas que en contrapartida a la situación que describíamos anteriormente, se detienen en demasía en los detalles sin poder conceptualizar la situación que deben abordar, agotan los tiempos en análisis desmesuradamente minuciosos y así pierden noción de la configuración

sistémica del problema que afrontan y sus decisiones se tornan inoportunas o sencillamente deformadas en extremo.

Mucho de esto tiene que ver con las inseguridades del decisor y a veces también con un exacerbado perfeccionismo, lo que se constituye en un imperdonable error para todo gerente.

La búsqueda de la excelencia no tiene nada que ver con el perfeccionismo, más bien son dimensiones opuestas: detrás de una conducta perfeccionista se esconde la mayor de las ineficiencias y la vana pretensión de poder eludir la ambigüedad y la incertidumbre propia del mundo que nos rodea.

El perfeccionismo reduce nuestro sentido de oportunidad, conspira contra la innovación y genera adicionalmente un clima negativo en el espacio laboral que perjudica el compromiso de las personas que sienten que su esfuerzo nunca alcanzará un estándar mínimo de reconocimiento por parte de quienes lo dirigen.

Pero está claro que los problemas decisorios no se agotan en la posibilidad de generar un buen diagnóstico: una decisión implica ante todo la elección entre distintos cursos de acción y es allí donde el buen decisor debe sacar a relucir una habilidad esencial: la fluidez de su pensamiento.

La fluidez del pensamiento se relaciona directamente con nuestra capacidad para generar un número importante de ideas en torno a una problemática identificada. En ella se combinan tanto la divergencia (posibilidad de explorar espacios ajenos a los propios utilizando el poder de la analogía) como la convergencia (posibilidad de integración y síntesis) con la finalidad de poder generar la mayor cantidad de ideas posible a evaluar.

En definitiva, la calidad de una decisión se incrementa en forma directamente proporcional con la cantidad de ideas que seamos capaces de generar en torno a la misma. Una decisión que se toma sobre la base de escasas alternativas, naturalmente va a ser una decisión pobre, de bajo impacto y con escasas posibilidades de generar transformaciones importantes.

No son pocas, sin embargo, las ocasiones en que las mejores ideas en su concepción fracasan rotundamente en la implementación: la creatividad por sí sola no garantiza el éxito si no somos capaces de poner en juego el máximo de nuestra capacidad analítica a momento de evaluar aquello que en definitiva estaremos intentando llevar a la práctica.

Estamos acostumbrados a revisar mediante diversos procedimientos técnicos la factibilidad (en tiempos, recursos, aplicación) de las distintas alternativas que nos proponemos evaluar, pero hemos podido observar que en numerosas ocasiones (y aquí reside otro de los errores más clásicos en las decisiones gerenciales) dejamos de lado o minimizamos en su importancia un aspecto verdaderamente crítico: la aceptabilidad de las mismas.

Una característica distintiva de la mayor parte de las decisiones gerenciales es que aquellos que habitualmente eligen el curso de acción a seguir no son los mismos que deben llevarlo a la práctica. Perder de vista esto es condenar al fracaso las mejores iniciativas.

Tan importante como entender si tenemos los recursos, la tecnología y el conocimiento para implementar una decisión es tener la certeza que quienes deberán ejecutarla comparten la misma desde el marco de sus creencias y valores: de eso se trata la aceptabilidad de una decisión.

De nada servirá concebir el mejor curso de acción a seguir y contar con todos los requerimientos materiales para llevarlo a cabo, si aquellas personas que están involucradas en la decisión no encuentran en el mismo una auténtica comunidad de valores con sus propios modelos mentales.

Una decisión no solamente implica el "hacer algo" o moverse en una determinada dirección, también va de suyo el "dejar de hacer" muchas otras cosas o dejar de moverse hacia otros rumbos. Este concepto de "abandono" muchas veces se encuentra alejado de la percepción del decisor al momento de su elección y paradójicamente ello representa la mayor cantidad de puntos de disidencia y conflictos potenciales.

Ninguna decisión que pueda colisionar con los sistemas de valores imperantes en un grupo u organización debería considerarse realmente aplicable hasta que no seamos capaces de edificar los consensos necesarios para ella. Caso contrario, sencillamente deberíamos descartarla por atractivas que resulten las expectativas que pueda generar.

Toda organización en un determinado momento sufre las consecuencias de las brechas decisorias de sus líderes: aquellas ocasiones en que la concepción de la mejor decisión imaginada sufre la extrema depreciación de los resultados esperados a partir de las diferencias que se producen en la fase de la ejecución.

No podremos evitar que se produzcan brechas decisorias en nuestra gestión (es algo que forma parte de la propia naturaleza de las organizaciones y el comportamiento humano), pero si debemos evitar que esas brechas se conviertan en "abismos" que distorsionen por completo los propósitos establecidos. La disciplina personal y colectiva en la ejecución es la respuesta ineludible a dicho riesgo.

### **En el día a día**

Hablamos de actitudes y de decisiones como dos componentes esenciales de la buena práctica de la gerencia, pero este planteo en relación a un efectivo desempeño no estaría completo si no colocamos en un mismo punto de consideración las simples conductas cotidianas que representan el transitar de la función.

El día a día de una gestión exitosa depende de nuestra capacidad para construir verdaderas rutinas de éxito que parten de una meticulosa organización personal.

Sorprendentemente, en ocasiones se escuchan a no pocos encumbrados ejecutivos hacer referencia a la imposibilidad de la misma puesto que su labor se encuentra en forma permanente condicionada por los "emergentes" y un ineludible sentido de urgencia parece invadirlo todo.

La paradoja en torno a esta afirmación es que precisamente por la emergencia es que no podemos permitirnos siquiera por un instante dudar de la necesidad de una ajustada planificación: toda expectativa

de progreso, sin un plan que la respalde simplemente es alimento para nuestras ansiedades y con ellas a la impericia.

La batalla cotidiana de cualquier gerente siempre termina siendo, en definitiva, una dura contienda por poder establecer nuestras prioridades y honrarlas en la acción.

"Todo lo que hago es importante, no puedo priorizar una cosa sobre la otra"... es una afirmación también recurrentemente escuchada. Pero la misma no solamente es falsa, sino que esconde a la vez una terrible trampa. Probablemente, la más terrible en materia de eficacia en el desempeño.

Por mucho que cueste reconocer, existe una irrefutable verdad detrás de toda agenda atiborrada de responsabilidades: si todo es exactamente igual de importante, nada en realidad lo es. Por duro que suene: quien no es capaz de ordenar cabalmente sus prioridades, es porque no está entendiendo realmente cual es el trabajo que tiene que hacer.

Saber establecer prioridades no solamente implica reconocer que cosas hacer y en qué orden, también implica - y sin dudas esto es lo más difícil- decidir acerca de que cosas es necesario postergar o lisa y llanamente eliminar.

Lo buenos gerentes son aquellos que han aprendido a convivir con la postergación, el abandono y salen airoso del "síndrome de la agenda incompleta": nunca podrá hacerse todo, lo importante es entender lo que realmente debe hacerse y mantenerse enfocado en ello.

Para poder lograr que este tipo de comportamiento pueda traducirse en conductas materiales de la práctica cotidiana hay tres cuestiones que deberemos atender especialmente (a propósito de los buenos hábitos de los que hablábamos).

La primera de ellas, se relaciona con la necesidad de reconocer los propios ritmos de trabajo, puesto que no todos tenemos el mismo tipo de rendimiento bajo las mismas circunstancias (a veces las diferencias son muy evidentes y otras veces no tanto).



Muchos ejecutivos, se encuadran por ejemplo, dentro de lo que suelo llamar los "sprinters": son capaces de desarrollar tareas críticas, a gran velocidad y en un lapso reducido, aún en aquellos casos donde requieren decisiones críticas (que parecen ser tomadas casi sin esfuerzo), pero en contrapartida les cuesta sostener su nivel de concentración a lo largo del tiempo y necesitan permanentes "recreos" para recuperar su potencial.

Otros, en cambio, se asemejan más a "maratonistas": tal vez no deslumbren con su velocidad para la acción, pero son capaces de sostener dedicación y esfuerzo con continuidad a lo largo de extensos periodos.

Ni unos ni otros son buenos y malos en términos de los resultados que pueden alcanzar, simplemente son distintos. Pero es indispensable reconocer el propio perfil y ordenar las tareas en función del mismo si queremos optimizar nuestra productividad.

Un segundo aspecto de considerable importancia es la capacidad para poder enfocarnos y así poder comprometer la totalidad de nuestras capacidades en aquello que nos ocupa a cada momento. Para esto debemos vencer la trampa de la "multitarea"... Muchos se jactan de su capacidad para poder realizar varias cosas al mismo tiempo y ponen la misma como sinónimo de eficiencia personal. No hay postura que pueda estar más equivocada y si aquella vanagloria contemplara un ejercicio genuino de propia rendición de cuentas, tomarían consciencia de su material ineficacia.

No existe chance alguna que alguien pueda ser realmente productivo dispersando su energía intelectual: una verdad absoluta, que no admite intento alguno de refutación.

Un tercer factor a considerar, finalmente, es nuestra capacidad para obrar con simplicidad frente a las situaciones complejas. Un viejo principio de la economía conocido como "la navaja de Ockham" (por Guillermo de Ockham, un pensador del S XIV) nos dice que ante situaciones extremadamente complejas generalmente el mejor curso de acción es el más simple o el que incorpora menos elementos para su solución.

No quiero parecer dogmático, pero estoy absolutamente convencido de la profunda sabiduría que anida en dicho principio: con frecuencia, tendemos a complicarnos demasiado en la búsqueda de soluciones que aparecen sobredimensionadas frente a la verdadera naturaleza de aquello que tenemos que enfrentar.

Si bien más adelante nos referiremos en detalle a la relación con otros gerentes, las connotaciones que ellas tienen y la forma de hacerlo, no quiero finalizar este apartado sin referirme brevemente a algunas cuestiones que condicionan la cotidianeidad del gerente respecto de su interacción con sus pares, influyentes y superiores.

El desempeño ejecutivo, más allá de la acción personal, no está en modo alguno divorciado de los condicionantes que se generan a partir de las complejas interacciones sociales que se generan en torno a los diferentes centros de poder que intervienen en el contexto internacional.

Muchas veces nuestros planes -las buenas intenciones que los forjaron- se ven limitados en su despliegue por este marco de influencia que establece limitaciones, demandas extraordinarias y, en ocasiones, dispersiones múltiples.

La acción de un buen gerente se caracteriza en todo momento por una auténtica generosidad colaborativa, priorizando el trabajo en red y la construcción de constelaciones de trabajo entre pares. Pero esto en modo alguno debe hacernos perder de vista que la propia prepotencia de trabajo debe permitirnos en todo momento la posibilidad de "imponer agenda" y mantenernos en la ruta que nosotros mismos hayamos fijado: esa es una condición básica para edificar nuestro liderazgo corporativo.

Creo que resulta obvio a esta altura, pero no está de más reafirmar que la esencia del desempeño gerencial no se define por la denominación de un "cargo" que se detente o las compensaciones que se obtengan. La esencia del desempeño gerencial es una combinación indivisible entre propósito y liderazgo. Y este último debe plasmarse en todos los escenarios y hacia todos los actores.





## Artículo:

# LIDERAR INSTITUCIONES NO CONVENCIONALES EN CIRCUNSTANCIAS NO PREVISTAS

(\*) Pablo Lázaro

S

A

E

D

I

Si el Siglo XX fue el más corto de la historia, el Siglo XXI transcurre a la velocidad de una película.

Un conjunto de transformaciones en los hábitos, las costumbres y los valores imponen a las organizaciones actuales la necesidad perentoria de adaptarse en un juego en el que, por un lado, deben incorporar esos cambios, y a la vez deben generarlos.

En esa relación, quienes tienen la responsabilidad de guiar tienen a su vez la responsabilidad de incorporar los elementos transformadores que permitan la vigencia y la continuidad de sus organizaciones.

La irrupción de la mujer en las posiciones de conducción, por ejemplo, es una muestra de la época. El "techo de cristal" que durante años mantuvo sometidas a profesionales destacadas por el hecho de ser mujeres se va rompiendo, y con ese cambio se producen otras modificaciones en el campo del liderazgo.

El líder actual es alguien que, en primer lugar, debe comprender que su tarea implica un rol pedagógico.

Quedó atrás el modelo de liderazgo basado en la autoridad como principio de verdad.

La idea de "mandar" como forma de conducción empobrece las organizaciones. La autoridad basada en el consenso y en la construcción de opiniones, el rescate de los aportes y la evaluación permanente de los escenarios definen a un líder actual.

### El factor tecnológico

La tecnología amplía el campo de las relaciones de liderazgo, en la medida en que las organizaciones de todo tipo se ven atravesadas por una forma híbrida de gestión y de organización.

La pandemia, vista como experiencia social, mostró la necesidad imperiosa por parte de quienes ejercen roles de conducción,

de poder adaptarse a formas de trabajo en las que los integrantes de los equipos no se encontraban físicamente en un lugar, a formatos de interacción que pasaron de ser experimentales a ser formales y a una gestión de tiempos y de recursos novedosos.

Todo ocurrió de un día para el otro, y hubo que adaptarse.

A la transformación cultural se sumó la revolución tecnológica.

La adaptación a la llamada "nueva normalidad" fue impactante para todos los actores de las organizaciones, pero en el caso especial de quienes ejercen roles de liderazgo o conducción, se trató de un aprendizaje especial. Tuvieron que combinar el uso de los recursos técnicos como Zoom o Google Meet, herramientas prácticamente desconocidas o escasamente utilizadas, el uso de la iluminación, las formas de optimizar audio y video, lo que los demás verían como escenario de cada transmisión, las formas de compartir e intercambiar información, y hasta las maneras de vestirse.

Todo ese ejercicio dejó un saldo remanente de usos y costumbres que se incorporaron a las modalidades actuales, máxime en organizaciones que durante ese período modificaron su disposición física, reduciendo sus oficinas o modificando sus organigramas.

### Inteligencia artificial

Un nuevo actor apareció en el escenario de las organizaciones: la Inteligencia artificial.

Para quienes están familiarizados con la tecnología no se trata de nada nuevo, pero la masificación de esa clase de recursos, y su instalación en todos los espacios de casi cualquier actividad lo convierten en noticia.

¿Cómo se lidera una organización en la que la Inteligencia artificial es un miembro más?



**Pablo Lázaro**

Gran Maestro de la  
Masonería Argentina

(\*) Pablo Lázaro es Gran Maestro de la Masonería Argentina

¿Es posible que el liderazgo sea ejercido por un sistema de Inteligencia artificial? Esa clase de preguntas que tienen un dejo a ciencia ficción son, sin embargo, mucho más actuales que lo que cualquiera puede imaginar.

Los algoritmos, entidades digitales ya incorporadas al lenguaje corriente, desde hace algunos años toman decisiones en materia de publicidad, por ejemplo, y aunque no lo notemos también tienen presencia en la comunicación política.

¿Un *community manager* es un líder de entidades digitales? En ese caso, habrá que pensar los alcances de su rol más allá de la eficacia de lograr mayor engagement y alcance de sus posteos.

Será necesario definir los bordes éticos de su práctica y la forma en que hará uso de las herramientas que son, finalmente, su grupo de trabajo.

### **Nacen o se hacen**

Existe un debate que atraviesa la cuestión del liderazgo como rol.

Es una discusión que acompaña a las sociedades desde tiempos inmemoriales.

Se trata de llegar al corazón de la cuestión, a la piedra angular del rol de líder. Es una pregunta que, como el dilema del huevo y la gallina, divide aguas y que como suele suceder en esos casos, la respuesta suele encontrarse en un punto de encuentro equidistante de los dogmatismos.

¿Los líderes nacen o se hacen?

Desgranando los liderazgos por tipo la duda persiste. Desde el primario liderazgo familiar hasta el más sofisticado liderazgo político, la experiencia muestra que el principio de autoridad no equivale a liderazgo, o en otras palabras, la realidad demuestra que el poder de decisión no está en la silla correspondiente a un cargo.

Hay algo más, algo que es intangible y que quienes se dedican al estudio de esa clase de vínculo identifican y recortan para poder estudiarlo y transmitirlo.

Ese "algo más" no es ni único ni místico. Es una sumatoria de factores que se apoyan a su vez en una natural tendencia a convocar, convencer y coordinar.

Además de la credibilidad, valor que finalmente puede obtenerse por el simple hecho de ser decente y veraz, existen elementos que conforman el rol de liderazgo y que resultan indispensables al momento de encabezar una organización. Cualquier organización.

Está claro que a esta altura del desarrollo de las organizaciones y del estudio de los comportamientos el liderazgo puede enseñarse. Pero está igualmente claro que hay personas a las que, al estilo de un talento artístico, el ejercicio de ese rol se les da con más facilidad. Un ejemplo es la comedia: se puede aprender a hacer stand-up, pero hay personas que son naturalmente graciosas.

De manera que se trata de un debate superado; o quizás, innecesario.

Las organizaciones que disponen de más recursos, no solo materiales, dedican parte de su esfuerzo a la formación de quienes van a ocupar esos roles. Es casi un imperativo sarmientino: educar al soberano. En el caso de los liderazgos, es indispensable que quienes conducen sean capaces de transmitir valores que, más allá de la tarea, sostengan la pertenencia y la identidad de los grupos. Está claro a esta altura de la historia, que los líderes nacen y se hacen.

### **La masonería y el liderazgo**

La Masonería es una institución civil que logró llegar al Siglo XXI con plena vigencia.

Su presencia en casi todos los países del mundo expresa que, con sus matices, sigue siendo un espacio de encuentro de personas interesadas en mejorar el mundo.

Pero el liderazgo de sus "hombres libres y de buenas costumbres" no es igual al que existió en el Siglo XIX. No podría serlo.

En primer lugar, esos hombres tampoco son los mismos decimonónicos, tampoco significa lo mismo hoy que ayer ser "libre y de buenas costumbres", y finalmente, la sociedad a la que la Masonería pertenece tampoco es la misma.

El liderazgo actual requiere aptitudes actuales. Es impensable llevar adelante una institución sin conocimiento e información sobre todo lo que rodea a la institución.

Así como repasamos el impacto de la tecnología desde diferentes aspectos, la Masonería no puede sustraerse de esa transformación, y sus líderes tienen que estar a la altura de esas necesidades.

En ese camino, la Orden forma personas capaces de interactuar en cada uno de sus talleres de ideas con otras personas que piensan distinto. A veces muy distinto. Esa convivencia, que resulta de un juramento y de una práctica llevada adelante por todos los integrantes de la institución, obliga a que quienes lideran los diferentes espacios de trabajo sean capaces de entender y, a la vez, tengan la información necesaria para articular la participación de los miembros.

Por otra parte, la irrevocable vocación democrática de la Masonería, que es uno de los motivos de su fama, impulsa a que quienes aspiran a espacios de conducción lo hagan previamente formados, tanto en lo intelectual como en lo organizacional. Llegan a conducir después de haber transitado un camino de responsabilidades previas, en cada una de las cuales fueron incorporando conocimientos y habilidades.

Sigmund Freud pensaba que para que una serie de individuos pudiera convertirse en un grupo, todos debían compartir una cualidad mutua. Sólo así se constituían en grupo.

Esa cualidad común que los uniría sería tener un mismo Yo ideal que podría estar representado por una persona o una idea.

Pero ese carácter democrático que señalamos hace instantes, implica también que quien es elegido no se convierta en un privilegiado, sino que asume el rol de conducción apoyado por sus pares y con el compromiso de regresar al lugar del que surgió.

La Masonería define a sus líderes como "el primero entre los iguales".

### **La educación**

Una de las motivaciones esenciales de la Masonería es la educación. Desde el impulso a la Ley 1420 que revolucionó la enseñanza en Argentina y la hizo

mundialmente famosa, hasta la Ley de Educación Ambiental, sancionada en 2022. Personas indispensables como Domingo Faustino Sarmiento que, entre otras cosas, fue Gran Maestro de la Masonería argentina, señalaron la necesidad de educar y de que el educador se convierta en un líder.

Hay en el dispositivo pedagógico que es la Escuela, una instancia de liderazgo: de su ejercicio y de su aprendizaje. Esa instancia se hace aún más evidente en los niveles superiores de la educación, donde el docente trasciende el rol de la enseñanza de contenidos y se convierte en modelo: un tipo de modelo que puede decidir tomar o no tomar un camino por parte de los alumnos.

Quizás el dispositivo de transmisión de conocimientos y valores que es el aula sea la forma más pura y primaria de ejercicio y enseñanza de liderazgo. Tal vez esa experiencia de aprender-enseñando supere a lo que la casa puede ofrecer, sobre todo por lo que significa compartir ese espacio con pares.

Ese interjuego basado en el significado social de una institución como la Escuela en sentido amplio, sea la metáfora más acabada de lo que representa la construcción y el ejercicio del liderazgo en una sociedad.

### **Los símbolos como forma de mensaje**

La Masonería transmite sus valores y sus conocimientos mediante símbolos y alegorías.

Se trata de una pedagogía en la que lo simbolizado adquiere un valor polisémico, en la medida en que su significado no es unívoco.

El método, además de estimular a quien se ubica delante del símbolo a otorgarle un sentido, permite superar las barreras idiomáticas.

El compás y la escuadra y la cadena son ejemplos.

Pero la piedra bruta es, quizás, uno de los más eficaces al momento de representar la tarea de aprender y de guiar el aprendizaje, o sea, de liderar.

El líder es la herramienta y es, también, el producto de esa herramienta.

Acerca de lo por venir

Ya promediando el Siglo XXI lo esperable es que factores como la tecnología se hagan cada vez más presentes y aparezcan cada vez más involucrados en todas las actividades.

Los seres analógicos ya no discuten la necesidad de adaptarse, y quienes se aferran a prácticas obsoletas se condenan a una nueva forma de analfabetismo.

Por su parte, los nativos digitales lideran las nuevas formas de trabajo, de consumo y de producción.

En esa intersección en la que nos toca vivir, pensar y ejercer los liderazgos representa un desafío inédito en la historia de las sociedades. La horizontalidad de muchas prácticas culturales basada en lo que Internet hizo posible dibujó un mundo nuevo.

Una cultura atravesada por el cuestionamiento de los dogmas pone en crisis mucho de lo que hasta no hace tanto tiempo se consideraba verdadero, permitiendo una forma de apertura mental que representa más libertad.

El porvenir es cada vez más cercano, y los líderes tendrán que estar preparados para estar a la altura de la época.







# COMPLEJIDAD

Artículo:

## REFLEXIONES ACERCA DE LA ADAPTACIÓN Y LOS LIDERAZGOS EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (Parte 3/ 3)

Raúl Volker(\*)

### La complejidad de la transformación digital en el contexto de Industria 4.0

La transformación digital es un proceso mediante el cual las organizaciones cambian sus modelos de negocio, sus procesos, y deben desarrollar sus competencias y adaptar su cultura para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales. Antes de embarcarse en una transformación digital, es crucial entender qué es y qué no es transformación digital. Para entender ese cambio, no se trata solo de implementar nuevas herramientas digitales, sino de cambiar principalmente cómo opera la organización. La dirección debe tener una visión clara de lo que significa que la transformación digital para la organización y cómo es que se beneficiará a la empresa a largo plazo.

La transformación digital debe involucrar a todos los niveles de la organización, pero para llevar adelante esto, es necesario invertir en las herramientas digitales adecuadas, pero es igual de importante asegurarse de que los colaboradores sepan cómo usarlas eficazmente. Estas soluciones digitales frecuentemente borran las fronteras entre departamentos, por lo cual se hace imprescindible fomentar un ambiente colaborativo que puede ayudar y asegurar que todos logren sus objetivos.

La complejidad en la transformación digital se refiere a los múltiples desafíos, interconexiones y factores a considerar cuando una organización busca adoptar tecnologías digitales para mejorar o cambiar completamente su modelo de negocio, sus operaciones, su cultura y sus experiencias de cliente.

Las personas son a menudo el mayor desafío en cualquier cambio organizativo. La transformación digital no sólo implica implementar nuevas tecnologías, sino también cambiar la mentalidad y la cultura de la organización.

Esto sin lugar a duda nos lleva a pensar acerca de la complejidad inherentes a los contextos organizacionales; estas organizaciones en mayor o menor medida buscan su integración tecnológica a partir de tener sistemas heredados que pueden no ser fácilmente compatibles con las nuevas tecnologías. Integrar estos sistemas con las nuevas soluciones puede ser un desafío que requiere que las organizaciones tengan que ser ágiles y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias y soluciones con una gestión y comunicación efectiva, aspectos que son esenciales para asegurar que todos los stakeholders<sup>1</sup> comprendan y adopten las nuevas herramientas y procesos.

La transformación digital es un proceso multifacético que va más allá de simplemente adoptar nuevas tecnologías. Implica una revisión y adaptación multidisciplinaria de la forma en que una organización opera y entrega valor a sus clientes. La complejidad en la transformación digital se refiere a los desafíos y consideraciones involucradas en la adopción e integración de tecnologías digitales en una organización o industria.

Dada esta complejidad, muchas empresas optan por consultores especializados o adoptan enfoques de transformación por etapas. Lo más importante es mantener al cliente en el centro de la estrategia y estar dispuesto a adaptarse y evolucionar a medida que surjan nuevos desafíos y oportunidades. La transformación digital no es un destino, sino un viaje evolutivo y holístico que permea los confines de la tecnología, redefiniendo la cultura organizativa, reinventando las relaciones con los clientes y replanteando la propuesta de valor desde una perspectiva centrada en el ser humano.

A medida que se implementan nuevas tecnologías, los líderes deben asegurarse de que sus colaboradores tengan las habilidades necesarias para utilizar estas herramientas de manera efectiva, por lo cual es esencial que ellos estén adecuadamente capacitados.

1 Un stakeholder es el público de interés para una empresa que permite su completo funcionamiento.



**Raúl Volker**  
Consultor  
Organizacional

\*) Lic. en Adm., Lic. en Ing. Comercial y Lic. en Gestión de Instituciones Educativas (UIA). Es Dr. en Ciencias Económicas (UNLaM) y Dr. en Pensamiento Complejo (Multiversidad Mundo Real "Edgar Morin" de México). Es máster en Investigación Integrativa (Multiversidad Mundo Real "Edgar Morin" de México). Dirige las carreras de Lic. en Administración y Lic. en Comercialización en la Facultad de Ciencias Económicas (UIA). Miembro del CEDELI. EAN.

### Recursos bibliográficos consultados

Bostrom, N. (2014). *Superinteligencia: Caminos, peligros, estrategias*. Teell Editorial, S.L.

Gómez, A. M. (s.f). Los 4 niveles de madurez de la Transformación Digital. <https://www.paradigmadigital.com/techbiz/los-4-nivelesmadurez-la-transformacion-digital-esta-compania/>

Han, B. C. (22 de marzo de 2020). La emergencia viral y el mundo de mañana. Byung-Chul Han, el filósofo surcoreano que piensa desde Berlín. *EL PAÍS*.

Han, B. C. (2021). *No Cosas. Quebras del mundo de hoy*. Titivillus.

Han, B. C. (2022). *Vida contemplativa: elogio de la inactividad*. Taurus.

Herrera, R. J. (2003). MUNDO SISTÉMICO, MUNDO EVENENCIAL: UNA DERIVA EPISTEMOLÓGICA MULTIDISCIPLINAR. *Encuentros Multidisciplinares*, Vol. 5. mayo Agosto(14), 67-79.

Koifman, F. (2008). *Metamanagement*. Buenos Aires, Argentina: Crito Sagrado de Fundación de Diseño Estratégico.

Leonardo G. Rodríguez Zoya, Julio Leónidas Aguirre. (2011). TEORÍAS DE LA COMPLEJIDAD Y CIENCIAS SOCIALES. *Nuevas Estrategias Epistemológicas y Metodológicas. Normas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*.

Los 3 pilares clave para la transformación digital de las organizaciones. (s.f). <https://papersdeinteligencia.com/pilares-de-la-transformacion-digital/>

Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París, Francia: UNESCO.

Morin, E. (2002). *Ética y globalización. Los Desafíos éticos del Desarrollo*. Buenos Aires Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo - [www.viaborgética.com](http://www.viaborgética.com)

Pomposo, A. S. (2015). *La conciencia de la ciencia. Un juego complejo*. México, DF: Centro de estudios Filosóficos, Políticos y Sociales Vicente Lombardo Tolerano.

Rodríguez Zoya, L. (2010). Complejidad y organización. Aportes del pensamiento complejo y la metodología de simulación de organizaciones sociales. *SocLab. VI Jornadas de Sociología de la UNLP*. [https://doi.org/http://www.memoria.fhce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev5328/ev5328.pdf](https://doi.org/http://www.memoria.fhce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev5328/ev5328.pdf)

Rodríguez Zoya, L. (2011). *Exploraciones de la complejidad. Aproximación introductoria al pensamiento complejo y a la teoría de los sistemas complejos*. Editado por el Centro Iberoamericano de Estudios en Comunicación, Información y Desarrollo (CIECID).

Ronal Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona, España: Paidós.

## La complejidad en el liderazgo en la transformación digital

El liderazgo y la adaptación en la transformación digital requieren un enfoque multidisciplinar dado que los líderes deben ser visionarios, pero también realistas; deben ser valientes, pero también receptivos; y deben ser pioneros, pero también colaborativos. Estamos en medio de una revolución tecnológica que afecta no solo a las empresas, sino también a la sociedad en general, por lo que, en estos contextos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, ser un líder efectivo implica mucho más que simplemente implementar tecnologías; También significa entender y navegar a través de los cambios culturales, operativos y de negocios que estas tecnologías traen consigo.

Los líderes deben tener una visión clara de lo que quieren lograr con la transformación digital y de cómo alinearla con los objetivos más amplios de la organización. Debe tener bien en claro que la tecnología es solo una herramienta; la verdadera transformación se logra cuando hay un cambio en la mentalidad y cultura de la organización, donde uno de los aspectos del rol del líder es el fomento de cultura de aprendizaje continuo, adaptabilidad y disposición al cambio.

Se trata de un cambio que comienza en la mente de los líderes y se extiende hasta el último rincón de la organización, desafiando las estructuras tradicionales, fomentando la colaboración y poniendo a las personas y su capacidad de innovación en el centro de cualquier estrategia, por lo cual liderar esta transformación requiere no solo habilidades técnicas, sino también habilidades blandas como empatía, visión, adaptabilidad y la capacidad de inspirar y motivar. Es un desafío continuo, pero también una oportunidad inigualable para las organizaciones que desean prosperar en el siglo XXI.

Las tecnologías digitales evolucionan de modo exponencial, en consecuencia, las organizaciones deben fomentar una cultura donde el aprendizaje continuo es valorado. Esto implica capacitaciones regulares y la disposición a experimentar y adaptarse. Desde luego, es inevitable que surjan resistencias al cambio;

esto es una barrera común en la transformación digital, pero los líderes deben reconocer y abordar estas resistencias, facilitando la adaptación a través de la comunicación abierta, la formación y la creación de una cultura que celebre los éxitos de dicha transformación.

El liderazgo en la transformación digital no se trata simplemente de la incorporación de nuevas tecnologías, sino más bien de la orquestación consciente y adaptativa de un ecosistema interconectado de personas, procesos, cultura y tecnologías, donde el objetivo no es solo la eficiencia, sino también la capacidad de aprender y reinventarse continuamente en un mundo en constante evolución. Un líder efectivo en este ámbito entiende que no se trata solo de herramientas digitales, sino de diseño estratégicamente sistemas que priorizan la agilidad, la colaboración multidisciplinaria y una mentalidad centrada en el usuario, todo ello enraizado en un profundo entendimiento de las capacidades humanas y tecnológica

Los avances tecnológicos, la Internet de las cosas, la hiperconectividad y la emergencia de sistemas inteligentes requieren una comprensión que va más allá del simple análisis lineal. Las redes neuronales, la cibernética y la computación cuántica son ejemplos de dominios que requieren un pensamiento más complejo para su adecuada comprensión y aplicación.

La complejidad a menudo va de la mano con la emergencia, donde los fenómenos nuevos e inesperados pueden surgir, por lo cual, adoptar un enfoque complejo puede mejorar nuestra capacidad para anticipar y responder a lo inesperado.

Esto nos muestra un panorama general sobre su influencia en la agenda científica, educativa y para la toma de decisiones:

⦿ En lo científico, con el crecimiento de problemas globales (cambio climático, pandemias, desigualdad), la ciencia ha tenido que adoptar enfoques interdisciplinarios que requieren del pensamiento complejo para entender fenómenos desde diferentes

perspectivas; las ciencias computacionales y los sistemas complejos son ahora campos cruciales. Esto ha llevado a una mayor adopción de modelos basados en agentes y simulaciones que requieren una comprensión profunda de la complejidad. El estudio de redes (sociales, biológicas, tecnológicas) también ha popularizado el pensamiento complejo. La teoría de redes se ha convertido en una herramienta esencial para entender sistemas complejos interconectados.

⦿ En lo educativo se reconoce que, además de las habilidades tradicionales, es esencial inculcar habilidades de pensamiento crítico, solución de problemas, y pensamiento complejo en los estudiantes; en este sentido hay un movimiento hacia currículos más integrados que buscan romper con los compartimentos estancos de conocimiento y fomentar una visión más holística y conectada del mundo. El aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje basado en problemas son ejemplos de metodologías que fomentan el pensamiento complejo.

⦿ En lo decisional vemos que los tomadores de decisiones han aprendido a reconocer la importancia de considerar sistemas y enfoques complejos al formular políticas. Esto es evidente en áreas como salud pública, donde las intervenciones pueden tener efectos en cascada en otras áreas; es por ello por lo que las organizaciones grandes, especialmente las multinacionales, tienen que navegar por entornos de negocios extremadamente complejos. Las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el análisis de big data, están ayudando a los tomadores de decisiones a manejar y comprender sistemas complejos en tiempo real.

## Elementos del pensamiento complejo para adaptarse y liderar los procesos de la transformación digital en la industria 4.0

El pensamiento complejo es una propuesta que busca superar el pensamiento lineal, el reduccionismo y la fragmentación del conocimiento, articulando múltiples dimensiones, interacciones y perspectivas



de una realidad que es inherente y esencialmente compleja. Aplicar este enfoque al liderazgo y adaptación en la transformación digital dentro de la industria 4.0 puede proporcionar una comprensión más profunda e integrativa de los desafíos y oportunidades que se presentan.

En un mundo con tanta información disponible, la capacidad de filtrar, relacionar y contextualizar se vuelve esencial. El pensamiento complejo ofrece herramientas para tomar decisiones más informadas y consideradas, y en este sentido, Edgar Morin argumenta que el pensamiento complejo también tiene una dimensión ética (1999) (2002) para interpelar las externalidades no deseadas de del avance exponencial de la tecnología. En un mundo donde las decisiones pueden tener amplias repercusiones, es crucial considerar las dimensiones éticas y humanas de cualquier acción en estos entornos que hoy nos atraviesan, en los contextos de la Industria 4.0, las cadenas de valor, las plataformas digitales, IoT (Internet de las Cosas), IA (Inteligencia Artificial), y otros elementos están estrechamente ligados por lo cual debemos comprender que una decisión en un área afecta a otras.

Hay que destacar que esa complejidad no implica complicación ni desorden, y que las organizaciones deben estructurar sus sistemas digitales de manera que permitan la adaptabilidad, pero también la coherencia en un mundo en el cual, la información fluye constantemente y las organizaciones deben estar preparadas para recibir retroalimentación, aprender de ella y adaptarse rápidamente. En tal sentido, el pensamiento complejo es una perspectiva que busca entender y abordar la realidad en su naturaleza multidimensional y entrelazada. Para adaptarse y liderar los procesos de transformación digital en la Industria 4.0, es crucial entender la complejidad y la interconexión de los sistemas.

Es importante destacar que este enfoque ha ganado reconocimiento y aceptación en diversas disciplinas y contextos, y en particular, el pensamiento complejo se ha consolidado como una apuesta viable para los retos del siglo XXI. Se trata de una respuesta a la complejidad creciente de los problemas y desafíos

que enfrentamos en el mundo actual con situaciones y problemas cada vez más interdependientes, interconectados y multidimensionales. Se trata de un pensamiento que nos permite comprender y abordar estos problemas desde una perspectiva integrativa y sistémica, que considera las múltiples relaciones e interacciones entre los elementos que conforman el sistema.

En términos de la comprensión de nuestra realidad, el pensamiento complejo es una alternativa al pensamiento reduccionista y simplificador que ha dominado en muchas áreas del conocimiento y de la sociedad en general, advirtiendo claramente que, dada la complejidad de la realidad, esta no puede ser reducida a elementos simples o a una sola causa y efecto, y por lo tanto, el pensamiento complejo nos permite abordar la realidad de manera más adecuada y efectiva. Es esencial para la educación en el siglo XXI en un mundo que se caracteriza por su creciente complejidad, volatilidad, ambigüedad e incertidumbre, donde se hace imprescindible que los estudiantes desarrollen habilidades y competencias para comprender y abordar problemas complejos; promueve el pensamiento crítico, la creatividad, la capacidad de síntesis y la capacidad de comunicar y colaborar con otros en la solución de problemas complejos.

El pensamiento complejo es imprescindible para una ciudadanía activa y responsable en el siglo XXI; un entramado de poderes donde los ciudadanos deben estar capacitados para abordar problemas complejos y participar en la toma de decisiones que afectan sus vidas y el mundo en general; nos permite comprender la complejidad de los problemas y desafíos que enfrentamos, y participar de manera informada y crítica en la toma de decisiones.

La transformación digital y la emergencia de la industria 4.0 han impulsado una nueva era de innovación, interconexión y automatización en todos los sectores industriales. En este contexto, el pensamiento complejo emerge como una herramienta esencial para entender y actuar de manera efectiva; se presenta como un enfoque necesario para enfrentar y capitalizar los desafíos

y oportunidades de la transformación digital en la industria 4.0. Su adopción permite a las organizaciones no solo mantenerse relevantes y competitivas, sino también garantizar un desarrollo sostenible y equilibrado. Por lo tanto, fomentar una mentalidad de pensamiento complejo debería ser una prioridad para líderes y educadores en el contexto de la cuarta revolución industrial.

A medida que nos sumergimos en una era definida por la interconexión y la digitalización, es imperativo abordar los problemas y oportunidades desde una perspectiva multidimensional. Al reconocer la complejidad inherente en los proyectos de transformación digital, las empresas pueden fomentar una colaboración más estrecha entre departamentos y equipos, y de esta manera, conducirnos a soluciones más integradas y eficientes. El pensamiento complejo no es solo conveniente, sino esencial para las empresas que buscan embarcarse o profundizar en su transformación digital dentro de la industria 4.0. Permite una comprensión más rica, una adaptabilidad mejorada y una capacidad para innovar y enfrentar desafíos de manera efectiva.

En una era dominada por la inteligencia artificial, el pensamiento complejo se presenta no solo como conveniente, sino también como esencial. Nos permite navegar con éxito en un mundo lleno de desafíos interconectados, sacando provecho de la IA mientras mantenemos la esencia humana y la capacidad de juicio crítico en el centro de nuestras decisiones.

### **Acerca de la conveniencia del pensamiento complejo para ejercer el liderazgo en los contextos atravesados por la inteligencia artificial**

La irrupción de la IA en numerosos ámbitos de la sociedad moderna ha llevado a una reflexión profunda sobre el papel que juega el pensamiento complejo para liderar los procesos del diseño de innovaciones en la Industria 4.0 y la transformación digital. Es este un tipo de pensamiento que se distingue por su capacidad para comprender, conectar y contextualizar las múltiples perspectivas y dimensiones de un problema, frente a visiones más simplistas o reduccionistas.

Para liderar en estos contextos es necesario desarrollar una cultura empresarial que fomente la innovación, la creatividad y el pensamiento crítico, con lo cual se deben establecer procesos y procedimientos que permitan que los colaboradores puedan explorar nuevas ideas e involucrarse en el desarrollo de soluciones innovadoras y comprender la complejidad de los contextos y sus interacciones.

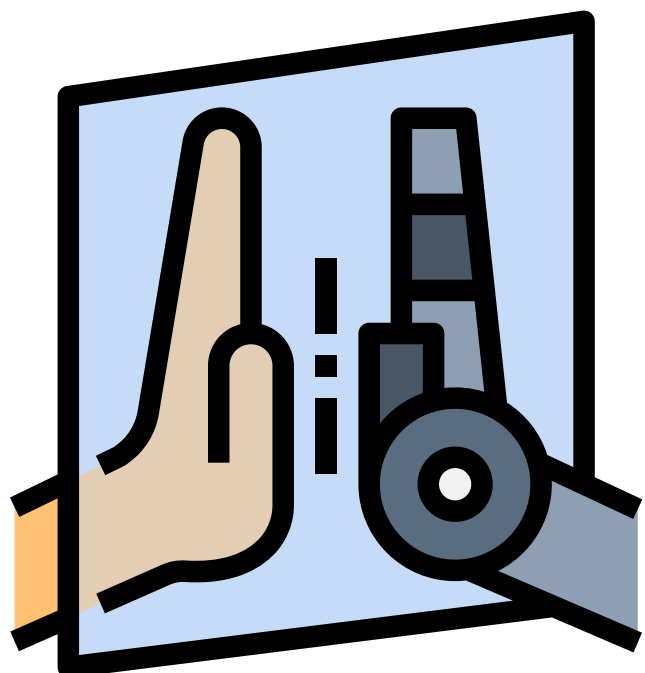
Se deben indagar las tecnologías emergentes con un compromiso en la capacitación acerca de cómo se está transformando la manera en que las empresas hacen los negocios; y desarrollar una visión clara a partir de un pensamiento complejo que logre advertir la diversidad de variables en las cuales impactan las tecnologías emergentes que pueden ser utilizadas para mejorar la eficiencia operativa, impulsar la innovación, pero traducirse en externalidades indeseadas.

El pensamiento complejo se propone como un proceso continuo en el cual es necesario cultivar una mentalidad de aprendizaje continuo; un aprendizaje para toda la vida, en la búsqueda constante de un enfoque multidisciplinar y ético en sus abordajes. En esta economía digital de las no-cosas la creación de valor sucede a través de la producción de servicios y experiencias intangibles, como el software y los servicios en línea. Este enfoque se centra en la idea de que la creación de valor ya no está solo en la producción de cosas físicas, sino en la creación de servicios y experiencias digitales intangibles que implica la necesidad de nuevas habilidades y competencias para la gestión de la información, la colaboración y la creatividad.

Las ciencias de la complejidad y el pensamiento complejo obtuvieron una comprensión más profunda de los sistemas de la industria 4.0, lo que permite abordar la complejidad de la transformación digital y la Industria 4.0 de manera más eficiente, procurando conducir a una mejor adaptación a los cambios en la economía digital con una mayor capacidad para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes. Estas perspectivas se centran en la comprensión de la naturaleza dinámica y no lineal de los sistemas, lo que permite una mejor comprensión de las interacciones y relaciones entre los componentes de esos sistemas.

Los líderes y tomadores de decisiones de esta Industria 4.0, deben considerar cuidadosamente los potenciales efectos adversos en la sociedad, el medioambiente y los individuos, y trabajar para minimizarlos, procurando en todo momento que las organizaciones adopten prácticas sostenibles y responsables en colaboración con los stakeholders, en el compromiso de la utilización de tecnologías sostenibles y la adopción de prácticas empresariales éticas y socialmente responsables.

En un mundo cada vez más influenciado por la IA, el pensamiento complejo permite una comprensión más profunda y matizada de las cuestiones en juego, favorece decisiones informadas y promueve un enfoque integrativo de las múltiples perspectivas. Por lo tanto, alentar y desarrollar el pensamiento complejo debe ser una prioridad en la educación, la formación y la toma de decisiones en los contextos organizacionales.





# INNOVACIÓN

## LA TRANSFORMACIÓN TRIFECTA: Inteligencia Artificial Potenciando Empresas, Negocios y el Sector Educativo



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

*Martin Davary (\*)*

« LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL SERÁ EL MOTOR QUE IMPULSE LA EDUCACIÓN DEL FUTURO, DONDE CADA ESTUDIANTE PUEDA APRENDER DE ACUERDO A SU RITMO Y ESTILO, Y TAMBIÉN SERÁ EL COMBUSTIBLE QUE ACELERE LA INNOVACIÓN EN LOS NEGOCIOS, CREANDO UN ECOSISTEMA DE OPORTUNIDADES SIN LÍMITES. »

—SATYA NADELLA,  
CEO DE MICROSOFT. 2017

La evolución tecnológica en el siglo XXI ha sido testigo del surgimiento de la Inteligencia Artificial (IA) como un catalizador de transformaciones sin precedentes en diversas áreas de la sociedad contemporánea. De entre estas, los ámbitos empresarial, comercial y educativo han sido particularmente impactados por las aplicaciones y posibilidades que ofrece la IA, redefiniendo las operaciones organizacionales y los procesos de aprendizaje individuales. La convergencia de estos tres pilares -empresas, negocios y sector educativo- en el seno de la revolución de la IA ha dado lugar a un cambio profundo y duradero, respaldado por el trabajo distinguido de influyentes autores en la materia.

En el ámbito empresarial, la IA ha demostrado su habilidad sobresaliente para perfeccionar la toma de decisiones y potenciar la eficiencia operativa. Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee, autores del influyente libro "The Second Machine Age", sostienen que la IA propicia una era de productividad exponencial al permitir a las empresas procesar y analizar vastas cantidades de datos para extraer información crucial. La automatización de tareas monótonas y la optimización de cadenas de suministro han llevado a niveles inéditos de eficiencia. Además, la capacidad de personalizar de forma precisa la experiencia del cliente se ha erigido como uno de los ejemplos más notables de cómo la IA ha redefinido los parámetros tradicionales de la gestión empresarial.

El campo educativo, por su parte, ha experimentado un cambio profundo gracias a las aplicaciones de la IA. En su obra "Robot-Proof: Higher Education in the Age of Artificial Intelligence", Joseph E. Aoun plantea la necesidad de cultivar habilidades humanas que resistan la automatización en la educación superior. En este contexto, la IA emerge como un recurso valioso, permitiendo una personalización precisa de la experiencia educativa. Adaptar el contenido y la pedagogía a las necesidades y preferencias individuales no solo mejora la calidad del aprendizaje, sino que también responde a las demandas cambiantes de un mundo impulsado por la tecnología. Autores como Aoun sugieren que la sinergia entre seres humanos y sistemas de IA empodera a los estudiantes para afrontar desafíos complejos y para navegar eficazmente por un entorno en constante transformación.

Este panorama de innovación y mejora no solo ha generado cambios tangibles, sino que también ha estimulado un sentido de optimismo y anticipación. La constante evolución de la IA se encuentra en perfecta sincronía con la capacidad humana para adaptarse y explorar nuevas posibilidades. A medida que las organizaciones empresariales, los sistemas educativos y las prácticas comerciales continúan incorporando la IA en su funcionamiento, se crea una sinergia entre el potencial humano y la eficiencia tecnológica. El poder de la colaboración entre seres humanos y sistemas de IA redefine la forma en que nos aproximamos a los desafíos y oportunidades en la era digital, delineando un futuro vibrante y prometedor.

En resumen, la revolución de la IA ha trascendido los límites tradicionales, redefiniendo los modelos de negocio, las operaciones empresariales y los procesos educativos. Las perspicaces contribuciones de autores como Brynjolfsson, McAfee y Aoun han puesto de relieve los beneficios innegables de la adopción de la IA en estos campos. A medida que avanzamos en una era donde la IA sigue moldeando nuestra sociedad, la cooperación entre seres humanos y sistemas de IA se posiciona como un componente esencial para aprovechar sus ventajas y asegurar un futuro promisorio para la evolución de empresas, negocios y sistemas educativos. Con un enfoque en el empoderamiento y la innovación, la transformación trifecta continúa forjando un camino hacia el éxito en un mundo tecnológico en constante evolución.





# DECISIONES

## LA IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO EN LA TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES



Marion Segad(\*)

(\*) LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN. DOCTORANDA EN ADMINISTRACIÓN. PROFESORA UNIVERSITARIA, CAPACITADORA CORPORATIVA Y CONSULTORA ORGANIZACIONAL.

«SI YO TUVIERA UNA HORA PARA RESOLVER UN PROBLEMA Y MI VIDA DEPENDIERA DE LA SOLUCIÓN, GASTARÍA LOS PRIMEROS 55 MINUTOS PARA DETERMINAR LA PREGUNTA APROPIADA, PORQUE UNA VEZ SUPIERA LA PREGUNTA CORRECTA PODRÍA RESOLVER EL PROBLEMA EN MENOS DE CINCO MINUTOS»

ALBERT EINSTEIN

La identificación precisa del problema y el diagnóstico profundo constituyen los pilares para decisiones acertadas y soluciones efectivas en el cambiante panorama empresarial.

En el dinámico mundo de la gestión empresarial actual, la identificación precisa de problemas y la toma de decisiones informadas son esenciales para el éxito sostenible. La primera tarea de la toma de decisiones es identificar los problemas. Esta premisa fundamental resalta la trascendencia del diagnóstico en el proceso decisional. En un entorno donde la velocidad y la complejidad se han vuelto la norma, la toma de decisiones efectiva comienza con la meticulosa identificación del problema en cuestión. Sin embargo, en ocasiones, la urgencia y la falta de claridad pueden tentar a los líderes a saltar este paso crucial, un error que puede tener costos significativos a largo plazo.

En este contexto, podemos decir que la calidad de la decisión es directamente proporcional a la comprensión del problema.

Este precepto no es meramente una fórmula de gestión; sino principio que resuena en las obras de varios pensadores influyentes. Herbert A. Simon, laureado con el Premio Nobel en Economía, recalca en sus obras, la importancia de abordar un problema solo después de haberlo comprendido en profundidad.

Este concepto cobra vida al entrelazar las perspectivas de varios líderes de pensamiento. La obra de Peter Drucker, Herbert A. Simon, Peter Senge y Daniel Kahneman se fusiona en un tejido coherente para abordar los desafíos de la identificación de problemas y la toma de decisiones. Simon destaca la necesidad de sumergirse profundamente en un problema, mientras que Senge distingue entre los aspectos obvios y no obvios de un sistema complejo. Kahneman introduce la dualidad entre el pensamiento rápido y lento. Este mosaico de enfoques se convierte en una brújula para sortear tanto problemas evidentes como difíciles de percibir, permitiendo tomar decisiones acertadas en un mundo en permanente cambio.

La rapidez con la que fluye la información y las demandas de toma de decisiones en tiempo real han transformado la habilidad para identificar problemas y tomar decisiones informadas en un recurso invaluable. Sin embargo, este proceso, en apariencia sencillo, puede ser un desafío significativo.

El enfoque de H.Simon sobre la necesidad de sumergirse en la comprensión del problema se entrelaza de manera armoniosa con la noción de Senge de explorar tanto los aspectos visibles como los ocultos de un sistema complejo. La contribución de Kahneman agrega una dimensión adicional al presentar la dualidad entre el pensamiento rápido y lento. Esto no solo demuestra que la identificación precisa del problema es el cimiento para decisiones inteligentes, sino que también recalca que el proceso de diagnóstico y análisis debe ser balanceado.

En última instancia, estos enfoques convergen en la importancia de trascender soluciones superficiales y sintomáticas, y de dirigir la atención hacia las causas fundamentales de los problemas. Asimismo, destacan la relevancia de discernir cuándo emplear cada tipo de pensamiento durante el proceso de toma de decisiones.

### Bibliografía utilizada

Drucker, P. F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*.  
Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*.  
Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality*.  
Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*.  
Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*.



## EL AMOR EN EL LIDERAZGO

(\*) LICENCIADO 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.

Enzo Espósito (\*)

En un mundo donde la productividad y la eficiencia a menudo se sitúan en el centro de nuestras prioridades, a veces tendemos a pasar por alto el poderoso papel que el amor puede desempeñar en el liderazgo empresarial. El amor, lejos de ser un concepto romántico y sentimental, puede ser un catalizador poderoso para inspirar, motivar y crear entornos laborales excepcionales.

En primer lugar, el amor hacia lo que hacemos puede generar una pasión desenfrenada por nuestro trabajo. Los líderes empresariales que aman genuinamente su industria y están comprometidos con su propósito son capaces de transmitir esa pasión a sus equipos. Esta pasión contagiosa no sólo aumenta la satisfacción laboral, sino que también impulsa la creatividad y la innovación, ya que las personas se sienten motivadas a buscar soluciones y superar desafíos.

Además, el amor se extiende a las relaciones humanas dentro de las organizaciones. Los líderes empresariales que cultivan relaciones basadas en el amor y el respeto mutuo crean un ambiente de confianza y colaboración. Reconocer el valor y las contribuciones individuales de cada miembro del equipo, mostrar empatía y apoyar el crecimiento personal y profesional de los demás son manifestaciones de amor en el ámbito laboral. Estas prácticas fortalecen los lazos entre los miembros del equipo, fomentan la lealtad y generan un sentido de pertenencia, lo que a su vez promueve un clima laboral positivo y productivo.

Además, el amor también se refleja en la capacidad de los líderes empresariales para inspirar y motivar a su equipo. Cuando los líderes se preocupan sinceramente por el bienestar y el desarrollo de sus empleados, establecen un vínculo emocional que va más allá de las meras relaciones laborales. Estos líderes muestran interés en comprender las necesidades, metas y aspiraciones de su equipo, y brindan apoyo y orientación para ayudar a cada individuo a alcanzar su máximo potencial. El amor en el liderazgo se manifiesta en la capacidad de inspirar a otros a creer en sí mismos, afrontar desafíos con valentía y alcanzar resultados excepcionales.

En este siglo, la aplicación del amor en el liderazgo implica un enfoque centrado en las personas, la empatía y la construcción de relaciones sólidas. Algunos ejemplos de líderes que valoran el amor en su estilo de liderazgo incluyen:

- **Satya Nadella**<sup>1</sup> (CEO de Microsoft): Nadella ha enfatizado la importancia de la empatía en el liderazgo. Ha fomentado una cultura empresarial basada en la confianza y ha promovido la diversidad e inclusión en Microsoft, demostrando un enfoque humano y considerado hacia sus empleados.
- **Mary Barra**<sup>2</sup> (CEO de General Motors): Barra ha demostrado un liderazgo basado en el amor a través de su enfoque centrado en las personas. Ha priorizado la seguridad y el bienestar de los empleados, y ha establecido una cultura de colaboración y respeto mutuo en General Motors. Mary Barra2 (CEO de General Motors): Barra ha demostrado un liderazgo basado en el amor a través de su enfoque centrado en las personas. Ha priorizado la seguridad y el bienestar de los empleados, y ha establecido una cultura de colaboración y respeto mutuo en General Motors.
- **Richard Branson**<sup>3</sup> (fundador de Virgin Group): Branson ha sido reconocido por su enfoque en el amor y el cuidado en el liderazgo. Ha creado una cultura empresarial basada en la diversión, la pasión y el apoyo mutuo, brindando a sus empleados un ambiente de trabajo positivo y motivador.
- **Indra Nooyi**<sup>4</sup> (ex CEO de PepsiCo): Nooyi ha sido una defensora del liderazgo basado en el amor y la compasión. Ha promovido una cultura de inclusión y ha alentado a los empleados a encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, demostrando así su preocupación por su bienestar.

1 <https://www.iproup.com/innovacion/12242-la-historia-del-ceo-de-microsoft-satya-nadell>

2 <https://www.infobae.com/autos/2021/12/05/un-ejemplo-en-la-industria-automotriz-mundial-mary-barra-la-senora-gm/>

3 <https://www.forbesargentina.com/millonarios/richard-branson-responde-que-son-habilidades-mas-utiles-como-emprendedor-y-dislexicos-tienden-ser-grandes-empresarios-n34668> 4 <https://www.aecoc.es/articulos/tdn-indra-nooyi-la-observadora>

visionaria/#:~:text=Indra%20Nooyi%20es%20una%20leyenda,lenguaje%20y%20la%20estrategia%20empresarial.

4 <https://www.aecoc.es/articulos/tdn-indra-nooyi-la-observadora-visionaria/#:~:text=Indra%20Nooyi%20es%20una%20leyenda,lenguaje%20y%20la%20estrategia%20empresarial.>



Estos líderes han reconocido la importancia de incorporar el amor en el liderazgo, valorando a sus empleados, mostrando empatía y creando un entorno de trabajo positivo. Sus enfoques han demostrado que el amor puede ser una fuerza poderosa para impulsar el éxito empresarial y el bienestar de las personas en el siglo actual.

Si pensamos entonces un poco en estos conceptos que han aplicado estos líderes, podemos intentar y comparar qué diferencias hay entre el Liderazgo que incluye al amor y el que no, y cuáles son sus principales puntos destacados:

### Liderazgo que **incluye** al amor:

#### ● **Beneficios:**

- **Mayor motivación y compromiso:** Los líderes que valoran el amor crean un entorno laboral donde los empleados se sienten valorados, inspirados y motivados a dar lo mejor de sí mismos.
- **Mejor clima laboral:** El amor en el liderazgo fomenta relaciones de confianza y respeto, lo que resulta en un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- **Mayor lealtad y retención de talento:** Los líderes que muestran amor y preocupación por sus empleados fomentan la lealtad y reducen la rotación, lo que conduce a una mayor retención de talento y estabilidad en la organización.
- **Mejor rendimiento y resultados:** El liderazgo basado en el amor promueve la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo, lo que puede resultar en un mejor rendimiento y logro de objetivos.

#### ● **Puntos destacados:**

- **Enfoque en el desarrollo personal:** Los líderes que valoran el amor se preocupan por el crecimiento y el desarrollo de sus empleados, brindándoles oportunidades de aprendizaje y apoyo para alcanzar su máximo potencial.
- **Empatía y compasión:** Estos líderes muestran empatía hacia los demás, comprenden las necesidades y preocupaciones de sus empleados, y actúan con compasión al tomar decisiones.
- **Construcción de relaciones sólidas:** El liderazgo basado en el amor se centra en establecer relaciones sólidas y duraderas con los empleados, fomentando la confianza y el respeto mutuo.

### Liderazgo que **no incluye** al amor:

#### ● **Beneficios:**

- Puede haber enfoque en la **eficiencia y la productividad**, lo que puede llevar a resultados a *corto plazo* en términos de metas y objetivos específicos.
- La toma de decisiones puede basarse **únicamente** en aspectos racionales y financieros.

#### ● **Puntos destacados:**

- **Enfoque en la autoridad y el control:** El liderazgo que no incluye al amor puede basarse en el poder y el control jerárquico, lo que puede generar una **brecha** entre los líderes y los empleados.
- **Falta de conexión emocional:** Sin el amor como valor central, puede haber una falta de conexión emocional y empatía hacia los empleados, lo que *puede afectar negativamente* su satisfacción laboral y bienestar general.

Definitivamente, en la actualidad, **el mundo necesita líderes que se enfoquen en el amor** y lo incorporen en su liderazgo. Algunas de las principales causas que respaldan esta necesidad son:

● **Crisis de confianza:** En muchos ámbitos de la sociedad, hay una creciente falta de confianza en las instituciones y en los líderes. El liderazgo basado en el amor puede ayudar a reconstruir esa confianza, ya que se centra en valores como la transparencia, la honestidad y el cuidado genuino por las personas.

● **Bienestar y salud mental:** La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la salud mental y el bienestar de las personas. Los líderes que valoran el amor pueden ser fundamentales para crear entornos de trabajo que promuevan la salud mental, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y el apoyo emocional, lo que resulta en empleados más saludables y comprometidos.

● **Cambio cultural y generacional:** La nueva generación de trabajadores valora cada vez más aspectos como el propósito, la ética y la responsabilidad social en su entorno laboral. Los líderes que incluyen al amor en su liderazgo responden a esta demanda, creando culturas organizacionales más inclusivas, sostenibles y centradas en el bienestar de las personas.



● **Necesidad de colaboración y soluciones globales:**

Los desafíos actuales, como el cambio climático, la desigualdad y la crisis de salud, requieren un enfoque colaborativo y soluciones a largo plazo. El liderazgo basado en el amor promueve la colaboración, el respeto mutuo y la comprensión, lo que es fundamental para abordar estos problemas complejos y encontrar soluciones sostenibles.

En resumen, el amor en el liderazgo empresarial no se trata solo de un sentimiento abstracto, sino de una poderosa herramienta para crear entornos laborales significativos y exitosos. Al cultivar la pasión por el trabajo, fomentar relaciones basadas en el respeto mutuo y motivar a través del cuidado y la inspiración, los líderes empresariales pueden marcar una diferencia duradera en la vida de sus empleados y en los resultados de su organización.



# 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](mailto: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**

---