

Revista de Estudios

# RE<sup>WOLF</sup>L

Avanzados sobre Liderazgo

REVISTA DE  
ESTUDIOS  
AVANZADOS  
SOBRE LIDERAZGO

R.E.A.L

Año I  
Nº 2



## REVISTA DE ESTUDIOS AVANZADOS SOBRE LIDERAZGO

R.E.A.L.

**Dirección Editorial:**

Dr. Fernando Grosso

**Consejo Editorial:**

Dr. Carlos Guastavino

Lic. Camila Mele

Lic. Marión Segad

**Comité Académico:**

Dr. Raúl Volker

Dr. Juan Carlos Gómez Fulao

Dr. Omar Quiroga

**Colaboradores:**

Lic. Enzo Espósito

Lic. Marcos Hermosid

Lic. Mayra Gimenez

Lic. Fiorella Crepaldi

Lic. Vanina La Bionda

**Columnistas:**

Dr. Martín Lorences

Ing. Arturo Calvente

Dr. Martín Olivari

**Diseño:**

DG. Mirian Faig

## NOTA DEL EDITOR

---

¿Será necesario?

03

## 01 - IDEAS

---

- Formación de equipos 04
- La estructura influye sobre la conducta 08
- Liderazgo y estrategia: complejidad e innovación, el equilibrio adecuado en la dialógica organizacional 11

## 02 - SKILLS

---

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

## 03 - COLUMNA DESTACADA

---

- ¿Para qué es el Liderazgo? 19

## 04 - RESEÑAS

---

- Algunas reflexiones sobre el modelo de las 9 competencias para formación de líderes 21

## NORMAS EDITORIALES

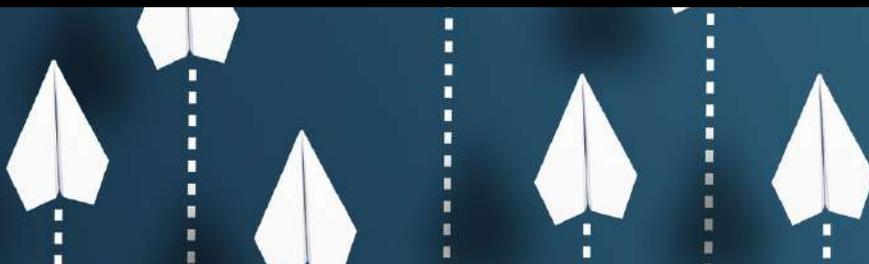
---

26



## ¿SERÁ NECESARIO?

### EL EDITOR



Luego del lanzamiento de nuestro primer número muchos de nuestros lectores nos hicieron llegar sus felicitaciones y buenos augurios. Sin lugar a duda este tipo de manifestaciones nos enorgullecen y movilizan el más profundo de nuestros agradecimientos.

También es cierto que nos enfrenta a un especial desafío en la concepción y desarrollo de esta segunda entrega de nuestra revista: ser capaces de sostener la calidad del material compartido, sostener el interés de nuestros lectores y, por supuesto, la legítima ambición de llegar a nuevos públicos.

También es justo decir, que una iniciativa de este tipo también moviliza escepticismos: muchos colegas, evidentemente preocupados por otros campos disciplinares tal vez inclusive más convocantes nos han preguntado: "¿Una revista exclusiva sobre liderazgo?... ¿Será realmente necesaria?"

En la presentación editorial del número anterior, advertíamos -parafraseando a Warren Bennis- acerca de una cierta percepción de saturación respecto del abordaje de la temática que nos convoca, aunque la misma debía ser leída a la luz de una también obvia incomprensión de la dimensión y el alcance que ella involucra.

Creemos humildemente que nunca será suficiente explorar este tipo de cuestiones, toda vez que la mismas se encuentran - como la misma historia de la humanidad ha demostrado- indivisiblemente ligadas a la idea del progreso y la búsqueda de la prosperidad.

Hablar de liderazgo, no es una simple banalización de la influencia que unos puedan ejercer sobre otros, ni mucho menos de la deformación manipulativa que algunos imaginan que podrán ejercer sobre sus semejantes adquiriendo determinadas "técnicas" que puedan aplicar a sus relaciones interpersonales.

Liderazgo es reafirmar el compromiso con una vocación de servicio hacia otros, procurando su desarrollo y el alcance de su máximo potencial. Como decimos habitualmente: un verdadero líder se concentra en lograr que las personas que lo rodean sean capaces de dar lo mejor de sí.

Pero por, sobre todo, entender el liderazgo como un proyecto de vida implica un compromiso aún mayor: el de la propia superación personal. Y toda contribución a ello, por nimia que parezca, desde ya que siempre será necesaria.





# SAEIDI

Artículo:

## FORMACIÓN DE EQUIPOS

Fernando Grosso (\*)

Está claro que no es fácil dirigir personas y mucho menos aún una organización formada por una multiplicidad de grupos de personas, que cumplen actividades distintas y que generalmente provienen de distintos estratos sociales y culturales, de distintas edades y experiencias, con distintas actitudes frente a la tarea y la institución que los ocupa.

También resulta evidente que, en los tiempos que corren, atender este tipo de cuestiones ya no es solamente responder a una moda o a lo que se considera "políticamente correcto", sino que decididamente se constituye en un factor crítico para las posibilidades de sustentación y crecimiento de cualquier organización.

Prácticamente no conozco instituciones que actualmente no hagan un verdadero culto (al menos discursivamente) de la necesidad de impulsar el trabajo en equipo y la cooperación entre las personas como mecanismo para promover la eficiencia operativa e incrementar la productividad... Y tratar de justificar esta intencionalidad resulta ocioso por lo elemental de la misma: sobreaman abundan los ejemplos sobre los resultados extraordinarios que se generan cuando las personas que comparten tareas cooperan genuinamente entre sí y se comprometen con resultados comunes sin egoísmos y mezquindades.

Lamentablemente ésta sana intencionalidad no siempre se materializa en la práctica tanto por cuestiones tanto colectivas como individuales.

En el campo de las primeras bien vale apuntar aspectos que tienen que ver con la propia cultura organizacional y los paradigmas sobre los que se edifican los modelos mentales que hayan regido la mirada directiva históricamente.

Estos modelos mentales deben ser objeto de un trabajo de profunda reflexión que permita su reemplazo por premisas activas que fomenten en

eforma práctica un marco colaborativo amplio que impulse la formación de verdaderos equipos de alto rendimiento.

Al solo efecto de contribuir con una serie de disparadores que guíen en consecuencia el proceso de formación de una auténtica cultura de trabajo en equipo, nos permitimos sugerir edificar un camino de reflexión-acción sobre la base de estas premisas:

- Las personas no se identifican con abstracciones, se identifican con personas: es imposible obtener conductas cooperativas si no se fomenta activamente la creación de lazos sociales entre los integrantes de un equipo.
- La diversidad (en cuanto a perfiles, edades, experiencia, culturas, etc.) de un grupo es muy importante para la faz creativa del mismo, pero sí por sobre la diversidad no existen afinidades concretas (no exclusivamente laborales) será difícil encontrar argumentos de cohesión.
- Los "pequeños rituales" colectivos (celebraciones, actividades comunes de tiempo libre, instancias lúdicas, espacios de integración familiar, etc) son adhesivos irremplazables para la creación de un sentido de pertenencia que refuerce la unidad del grupo.
- Ese mismo sentido de pertenencia, se consolida a partir de símbolos (emblemas, insignias, códigos lingüísticos propios) cuya creación debe promoverse y el propio grupo debe autogestionar (desde ya, no sirve la "consigna" impuesta, se siente como algo ajeno).
- La dinámica de funcionamiento de un equipo no tiene que ver con reglas formales, sino con normas implícitas convalidadas por el propio grupo a partir de los valores compartidos.

**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). Dirección 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.

- Los valores necesarios para el trabajo en equipo (solidaridad, respeto, compromiso, fundamentalmente: CONFIANZA) no se adquieren de manera espontánea a partir del mero estímulo comunicacional, requieren de la práctica cotidiana y consecuente de los líderes y referentes grupales.
- No solamente por la instalación práctica de valores, el rol de los líderes es insustituible como garante de los códigos grupales, mediador de conflictos y protector de los intereses de las personas. No existe un equipo fuerte, sin un líder fuerte.

Como se advierte de la lectura de las proposiciones anteriores, las líneas de acción son bastante sencillas y no requieren de complejas decisiones, saberes profundos ni inalcanzables compromisos de recursos, aunque es ineludible la disciplina, la sistematicidad en la ejecución y por sobre todo la perseverancia (todo esto también valores que deberemos aprender a cultivar).

¿Por dónde empezar? ¿Cómo evitar que la vorágine operativa del día a día de nuestras organizaciones nos distraiga del objetivo? ¿Cómo vencer la tensión que nos genera contradecir en muchos casos nuestros propios modelos mentales arraigados de tantos años?

Este es el gran desafío... Pero es absolutamente posible y desde ya altamente recomendable encararlo con el mayor vigor del que nuestra organización sea capaz.

Ningún modelo cooperativo se afianzará genuinamente sin el compromiso político de la alta dirección, y este compromiso político solo puede sostenerse en el tiempo cuando se ha producido el quiebre de los viejos modelos mentales de los que hablábamos: vale la pena invertir todo el tiempo que sea necesario para lograr la sensibilización adecuada para que esta ruptura se produzca.

Tampoco se logrará el objetivo sin una sólida estructura de liderazgo en los distintos estamentos de la organización

y es allí donde llegamos al segundo de los aspectos críticos: cómo se plantea la acción concreta de los líderes al momento de encarar la formación de un equipo de trabajo.

Ante de enfocar la cuestión del desempeño del líder en la formación del equipo sería importante repasar rápidamente algunas de las características que se encuentran presentes en los grandes equipos más allá de la actividad específica en la que se desempeñen.

### ¿Cómo funcionan los equipos exitosos?

Después de investigar el comportamiento de decenas de equipos de trabajo a lo largo de varios años en organizaciones de distinto tamaño y actividad, hemos concluido que más allá de las particularidades de cada uno y de las personas que los integran, lo mismos reúnen características comunes que se repiten con llamativa frecuencia:

- Una sólida visión compartida.
- Absoluta claridad en la definición de objetivos y metas comunes
- Una vocación permanente de aprendizaje colaborativo.
- Una actitud lúdica hacia el trabajo, no exenta de un profundo compromiso.
- Valores de convivencia consensuados y fuertes adhesivos sociales.

En los equipos exitosos, las personas desarrollan numerosas instancias comunes que les permiten generar vínculos entre ellas más allá del ámbito laboral. Esto favorece la solidaridad y la confianza.

Desde ya que este tipo de conductas no se generan en forma instantánea como decíamos en párrafos anteriores: construir un equipo de trabajo que realmente actúe como tal demanda de mucho tiempo y esfuerzo, puesto que lo verdaderamente crítico de esta tarea edificante pasa por ser capaz de crear un modelo mental colectivo que se alimente de valores tales como la confianza, el deseo de progreso, la tolerancia, la solidaridad, la responsabilidad y el compromiso, cosas que como todos sabemos no se adquieren "enlatadas".

Más allá de esfuerzos voluntariosos -y a

veces, ni siquiera eso- parecería que forjar un espíritu auténticamente cooperativo en las operaciones cotidianas termina siendo más una expresión de deseos que una realidad tangible.

Son muchos los factores que inciden sobre esta realidad, el más claro sin lugar a dudas es la impaciencia con la que muchos directivos se movilizan en torno a estos objetivos y los prematuros abandonos que la tarea de trabajar en el desarrollo del equipo arroja como consecuencia: Formar un gran equipo, no es tarea de unos días o de estímulos aislados que se generan en los "ratos libres". Es una actividad de tiempo completo que debe desarrollarse en forma artesanal durante un largo periodo.

Lamento, en este sentido, la decepción que estas últimas palabras puedan generar en el lector, más si aún considera que vale la pena hacer el esfuerzo de comenzar a diseñar la arquitectura de un equipo exitoso (puedo asegurarle que los resultados que obtendrá a partir de un equipo consolidado compensarán con creces el esfuerzo), quiero resaltar, a riesgo de la reiteración de algunas ideas que ya mencionáramos, algunos principios esenciales que promovidos en forma sistemática, permitirán colocar cimientos firmes sobre los que se edificará un verdadero GRAN EQUIPO.

### Primer Principio: NO SE FORMA UN GRAN EQUIPO SINO A TRAVES DE INDIVIDUOS PREDISPUSTOS A HACERLO

La constitución de un gran equipo nunca es en sus inicios un fenómeno "espontáneamente colectivo", el trabajo inicial se desarrolla sobre los individuos, en la transformación de su modelo mental y en el fortalecimiento de su autoconfianza: en general quienes más resistencia presentan a trabajar en equipo son las personas inseguras que temen que su individualidad quede subordinada a los designios del resto.

La seguridad personal de un individuo en su rol y actividad -y a partir de allí su disposición cooperativa- depende esencialmente de un conjunto de elementos respecto de los cuales el líder

tiene que convertirse en el principal garante:

- La asignación de tareas que permitan a las personas poder emplear sus mayores capacidades (dejar de pensar en términos de las debilidades de cada uno y concentrarse fuertemente en los puntos fuertes, haciendo sentir a cada individuo en alguien importante a partir de sus condiciones)

- La inspiración de las personas a partir de una mirada de largo plazo que les permita visualizar su crecimiento y progreso personal (las personas necesitan sentirse protagonistas de una historia desafiante, no meros actores de reparto de la rutina cotidiana)

- El compromiso cierto de la organización (encarnado en la actitud de sus directivos) de comprometerse plenamente con el cumplimiento de los proyectos y las metas personales de cada individuo. Las personas no se involucran cuando sienten que sus sueños quedan subordinados al sueño de otros (por ejemplo, grandes definiciones de visiones corporativas vacías de significado para el individuo común), sino cuando entienden que la mejor forma de realizar sus proyectos es ayudando a otros a realizar los suyos.

### **Segundo Principio: NO HAY EQUIPO SIN UN LIDERAZGO SÓLIDO Y COMPROMETIDO CON EL CONJUNTO**

Todo gran equipo parte de la figura de un gran líder, alguien profundamente comprometido con las personas tanto individualmente como en forma colectiva. La carencia de un líder sólido a la larga termina disgregando a las personas y permitiendo la aparición de intereses contrapuestos, luchas de poder y mezquindades.

La labor del líder no es totalitaria, pero sí totalizadora. Su conducta marca el rumbo, su acción cotidiana debe concentrarse en la motivación de los individuos, el fortalecimiento de las relaciones y una permanente dedicación a la promoción del desarrollo integral de las personas (y está claro, que al decir esto no me refiero solamente a sus "competencias laborales")

Por otra parte, un verdadero equipo cultiva como un principio esencial una lealtad a toda prueba entre sus integrantes y esa lealtad comienza a construirse a partir de la lealtad de los individuos hacia su líder.

### **Tercer Principio: NO HAY EQUIPO SIN SÓLIDOS VALORES COMPARTIDOS**

Se dice con acierto que un fundamento esencial de un equipo es la existencia de una "visión compartida", pero para llegar a esta idea de un destino común, debe previamente construirse un sistema de creencias y principios de conducta compartidos por todos los integrantes.

Nuevamente aquí vuelve a ser decisiva la figura del líder, puesto que es a él a quien corresponde la indelegable labor de instalar dichos valores.

Los valores a instalar para conformar un auténtico equipo (confianza, espíritu cooperativo, lealtad, humildad, etc.) no se declaman -obviamente, no es una cuestión de "discursos"-: se vivencian y se transmiten en prácticas cotidianas, simples pero elocuentes, repetidas en el tiempo. Los equipos adquieren los valores que sus conductores demuestran en su accionar cotidiano.

### **Cuarto Principio: NO HAY UN GRAN EQUIPO SIN PROFUNDOS VINCULOS ENTRE SUS INTEGRANTES**

Una gran paradoja: los grandes equipos de trabajo no se construyen desde el plano de la actividad que los convoca, sino más bien fuera de ella. Las personas construyen fuertes relaciones cooperativas, cuando comienzan a construirse entre ellas lo que llamamos "adhesivos sociales", es decir afinidades que hacen a su vida integral y no solamente al "espacio de trabajo".

Muchos creen que esto es algo que es prescindible e inclusive algunos creen hasta peligroso que se genere un ambiente realmente amigable entre las personas. No existe postura más equivocada: solamente cuando las personas se sienten a gusto con el entorno social en el que se mueven se comprometen a dar lo mejor de sí y ayudar a que los otros también lo hagan.

Un gran equipo funciona más por las emociones que por la razón fría, sobre todo en la adversidad.

El impulso genuino de actividades que permitan que las personas confraternicen entre ellas y desarrollen una verdadera red afectiva se constituye en un refuerzo de suma importancia para la consolidación de los valores y la visión compartida.

### **Quinto Principio: NO HAY UN GRAN EQUIPO SIN MISTICA**

Por último, una característica distintiva de un gran equipo es la existencia de un profundo sentido de logro arraigado en cada uno de sus integrantes y la convicción que la unidad y el esfuerzo compartido es capaz de superar cualquier obstáculo que se interponga.

Ese efecto mágico que llamamos "mística" (etimológicamente: algo destinado a unirse a lo superior) o más corrientemente "mentalidad ganadora", no es otra cosa que un exacerbado sentido de pertenencia reforzado en forma permanente a partir de verdaderos rituales compartidos y símbolos que nos recuerdan que "somos especiales", que somos capaces de lograr lo que nos proponemos.

La construcción de la mística de un equipo es un proceso que se genera mediante un proceso bastante similar al que describíamos en el apartado anterior: la reiteración de comportamientos positivos, la permanente evocación del éxito alcanzado, la alimentación de la autoestima individual y grupal, genera un entusiasmo colectivo que guía al equipo a nuevas realizaciones construyendo así un círculo virtuoso que paulatinamente se va "convirtiendo en leyenda", reforzándola inspiración de las personas y movilizándolo lo más profundo de sus energías.

El conformación de un gran equipo, en definitiva, no debe verse nunca como una misión que solo pueden encarar solo unos "pocos elegidos", ni tampoco como una empresa que requiere del concurso de personas extraordinarias.

Si es en cambio, una tarea metódica que depende del compromiso y la disciplina de un conductor que se asuma a sí mismo como un verdadero líder, que apueste al talento de las personas y a su inagotable capacidad de ir siempre un paso más allá... Que esto se trata ante todo de una creencia? Por supuesto, de eso estábamos hablando: No es casual que las palabras "creer" y "crear" tengan la misma raíz. En los momentos de mayor adversidad, cuando su escepticismo lo invite a abandonar la tarea, mire simplemente alrededor y recuerde que todo lo tangible que lo rodea, alguna vez fue simplemente una creencia.

También es cierto que no cualquier directivo podrá desempeñar con eficacia su rol de líder en la formación de un verdadero equipo (no un mero grupo que comparte un actividad): ante todo, deberá reunir y ser reconocido por su entorno por valores irreductibles de integridad, confiabilidad, solidaridad, tolerancia, humildad y valentía: es evidente, nadie puede dar a otro lo que no posee en sí mismo.

Luego, deberá contar con las adecuadas competencias conversacionales (capacidad de comunicación, mediación, empatía, etc.) para poder ejercer en forma práctica el rol tanto en lo relativo al contacto, la concientización y el entrenamiento de los integrantes del grupo.

En otras palabras, poder desarrollar eficazmente la labor de líder frente a estos requerimientos, implica que el crecimiento de cada una de las personas del equipo debe tomarse como un desafío de máxima prioridad, para lo cual el conductor debe encontrar respuesta clara a tres interrogantes:

- ¿Cómo llego a él, como obtengo su confianza?
- ¿Cómo creo conciencia acerca de la necesidad de su progreso personal?
- ¿Cómo lo entreno para que alcance ese progreso?

También, muchas veces observamos que se parte de la fantasía de creer que todas las personas tienen el irrefrenable deseo de crecer y la verdad que esto no siempre es así, aún en individuos talentosos: las "zonas de comodidad",

los temores, la resistencia al cambio o muchas veces, simplemente una motivación adormecida son obstáculos a vencer para que una persona sea dócil (en el sentido puro y literal del término) y se abra al aprendizaje.

La actividad del líder en la formación del equipo debe ser metódica y disciplinada, no solamente en el monitoreo del cumplimiento de las etapas que impliquen plasmar en forma efectiva los principios que enunciábamos, sino también en una labor construida en torno a pequeñas cotidianidades que son, en definitiva, las que garantizan el aseguramiento del proceso.

La formación de un equipo de alto desempeño siempre debe verse como un proceso sistémico que debe alimentarse en forma permanente y que a cada momento nos da la posibilidad de consolidar.





# S A E D I

## Artículo:

# LA ESTRUCTURA INFLUYE SOBRE LA CONDUCTA

## Una mirada sobre la brecha de género en el mercado laboral

### Teorías sobre la verdad

Marion Segad (\*)

Durante siglos esta ha sido una de las grandes preocupaciones de la filosofía. La ceguera cognitiva se ve representada en la famosa alegoría de la caverna escrita por Platón, en un dialogo entre el maestro Sócrates y Glaucón. En el mismo el maestro explica como el conocimiento y la educación influyen en la sociedad y los individuos:

*“Representate a unos hombres, encerrados en una especie de vivienda subterránea en forma de caverna, cuya entrada abierta a la luz, se extiende en toda su longitud. Allí desde su infancia los hombres están encadenados por el cuello y por las piernas, de suerte que permanezcan inmóviles, y solo puedan ver los objetos que tienen delante pues las cadenas les impiden mover las cabezas. Detrás de ellos, hay un fuego cuyo resplandor alumbra. Entre el fuego y los cautivos se extiende un camino escarpado, a lo largo del cual, imagina que se alza una tapia semejante a un biombo, que los titiriteros levantan entre ellos y los espectadores y por encima del cual exhiben sus fantoches. [...] Figúrate, además, a lo largo de la tapia, unos hombres que llevan objetos de toda clase y que se elevan por encima de ella objetos que representan, en piedra o en madera, figuras de hombres y animales de mil formas diferentes.*

*¿Crees que en esa situación puedan ver, de sí mismos y de los que a su lado caminan, alguna otra cosa fuera de las sombras que se proyectan, al resplandor del fuego, sobre el fondo de la caverna expuesto a sus miradas?*

*¿Podrían ver otra cosa que no sea la sombra de los objetos?*

*¿Podrían considerar objetos reales a las sombras que ven?*

*...Es indudable que no tendrán por verdadera otra cosa que no sea la sombra de esos objetos artificiales.”*

La alegoría nos lleva a reflexionar sobre que es la realidad y sobre que “verdades” construimos el mundo en el que creemos.

En general, en las disciplinas de acción humana conviven dos posiciones filosóficas que son complementarias a pesar de que a simple vista sostienen una aparente oposición. Por una parte, el realismo ontológico, posición filosófica que sostiene que el mundo real existe con independencia del sujeto observador (Davidson, 1992, Bunge-Popper). Y por otra el relativismo gnoseológico, que sostiene que los actores humanos actúan sobre representaciones subjetivas, dependientes del observador y de sus circunstancias.

La mayoría de los que trabajamos en ciencias como la administración, nos sentimos más cercanos a una clase de realismo. Pensar que nuestra observación podría modificar o eliminar la crisis mundial generada por la pandemia o el crack financiero del 29, por tratarse de una ilusión pareciera un pensamiento disonante. “La posición más predicada por la Facultades de Ciencias Económicas (UBA) es alguna variante del constructivismo, del escepticismo o relativismo. Buscamos conformar una realidad objetiva que no está allí para ser conocida, sino que esta conformada por varias realidades subjetivas parecidas” (Patricia Bonatti 2011, Teoría de la decisión). Los seres humanos socializamos compartiendo valores, buscamos darle significado al mundo uniformando las distintas percepciones de la realidad.

Cada persona captura el mundo a través de sus sentidos y los interpreta de acuerdo al reflejo de sus condiciones biológicas, culturales, individuales y sociales. Especialmente, desde Descartes, una constante de la



**Marion Segad**  
Capacitadora corporativa y Consultora Organizacional

(\*) Licenciada en Administración. Doctoranda en Administración. Profesora universitaria.

### Referencias Bibliográficas

Andreu, María Cristina y Buccafusca Sandra M. (2009). LAS ENCUESTAS DE USO DEL TIEMPO EN LA ARGENTINA. EL CASO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES. XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología, Buenos Aires.

Bourdieu, P. (1991). El sentido práctico. Buenos Aires: Siglo XXI Editores.

Esquivel, Valeria (2009). Uso del tiempo en la Ciudad de Buenos Aires. - 1a ed. - Los Polvorines: Univ. Nacional de General Sarmiento, 2009. 126 p.; 21x15 cm. ISBN 978-987-630-055-11. Estadísticas. 2. Encuesta de Hogares. I. Título CDD 310

Jelín, Elizabeth (2010) Pan y afectos la transformación de las familias. Buenos Aires: Editorial fondo de cultura económica de España.

Mills, C.W. (1999) La promesa. La imaginación sociológica. Madrid: Editorial Fondo de cultura económica de España.

Platón (1998). República. Editorial Universitaria de Bs.

As.Senge.P. (1990). La Quinta Disciplina. Recuperado de <https://www.iadb.org/> Habilidades del siglo XXI. Banco Interamericano de desarrollo.

teoría del conocimiento es la desconfianza de la exactitud de lo percibido por los sentidos, sumado a los modelos mentales y la emoción de los individuos. Las percepciones sensoriales no siempre o nunca, por razones individuales y sociales, a veces conscientes y otras inconscientes reflejan el mundo exterior de igual manera.

Autores mucho mas cercanos a nuestras competencias analizan y profundizan este tema. Peter Senge retoma la idea de los modelos mentales en su libro La Quinta Disciplina y escribe: "Nuestros modelos mentales no solo determinan el modo de interpretar el mundo, sino el modo de actuar". Como dicen los psicólogos, observamos selectivamente.

Pasamos la vida expuestos a muchos modelos mentales, desde niños incorporamos valores y creencias alineadas a la familia, colegios y sociedades. Los modelos mentales son la representación que tenemos sobre el mundo, por sí mismos nos son positivos o negativos, pero de acuerdo a como los interpretamos, estas creencias pueden ser limitantes.

Esto se debe a que nuestra mente se mueve literalmente a la velocidad de un rayo. Saltamos tan rápidamente a las generalizaciones que irónicamente vuelven mas lento el aprendizaje, puesto que no pensamos en verificarlas. Como dice el psicólogo George Miller, tenemos una tendencia a concentrarnos en una cantidad limitada de variables.

"Nuestra mente racional tiene una extraordinaria facilidad para abstraer a partir de detalles concretos, sustituyendo detalles por conceptos simples y luego, razonando según estos conceptos."

La trampa del conocimiento aparece cuando creemos conocer todas las variables y actuamos sobre cuestiones que creemos son certezas y podrían ser suposiciones.

Salir de la caverna implica cuestionar si lo que vemos son sombras. Se vuelve interesante entonces, salir de la caverna, cuestionar ciertos paradigmas, hacer preguntas.

*Volviendo la alegoría de la caverna, ¿estructuras, modelos y paradigmas sociales pueden ser cadenas que solo nos dejan ver sombras?*

En su obra, La promesa, la imaginación sociológica, Mills (1999) describe como muchos hombres en sus mundos cotidianos no pueden vencer sus dificultades, conociendo que lo que tratan de hacer, se encuentra limitado a las órbitas privadas en las que viven, moviéndose por sustitución, siendo simples espectadores:

"Por debajo de esa sensación de estar atrapados se encuentran cambios aparentemente impersonales de la estructura misma de sociedades de dimensiones continentales"

Ni la vida del individuo ni la historia de la sociedad pueden entenderse sin entender ambas cosas. Los hechos históricos modifican a la sociedad y a los hombres y mujeres individuales que son parte de la misma. Entonces, tanto la vida del individuo como la historia de la sociedad deben ser entendidas para entender el todo. En general, los hombres no son conscientes de la intrincada conexión entre el curso de la historia y las transformaciones estructurales en relación con los hechos de sus propias vivencias. Para poder verlo, es necesario percibir la interrelación del hombre con la sociedad, la biografía y la historia, el yo y el mundo.

Mills introduce el concepto de "Imaginación Sociológica" y expone que la misma trae como promesa permitir captar la historia y la biografía y la relación entre ambas dentro de la sociedad. Ante cualquier problema que se presente, para el análisis de los rasgos de la realidad social examinados deben formularse 3 tipos de preguntas como pivote indispensable de una mente que posee imaginación sociológica: ¿Cuál es la estructura de esta sociedad particular en su conjunto? [...] ¿Qué lugar ocupa esta sociedad en la historia humana? [...] ¿Qué variedad de hombres y de mujeres prevalecen en esta sociedad y en este periodo? [...]

Pasar de una perspectiva a otra, nos permite ir de las transformaciones más

impersonales y remotas a las características más íntimas del yo humano, y así ver las conexiones entre los mismos. Esto permite analizar cuál es la significación que toman la muerte, las guerras, la familia, la religión según la sociedad a la que pertenecen.

Por ejemplo ¿Qué sentido tendría para el ser humano dar la propia vida en una guerra sino tuviese un contexto social que le asigne valor? Lo socialmente aceptado se trasmite entre los miembros de la sociedad a través de valores, costumbres y creencias, que se naturalizan de tal manera, que para cada sociedad toma el significado de "normal" ¿Hombres y mujeres fuimos educados con valores funcionales a lo que el modelo requiere? ¿No son acaso la familia, la escuela, la comunidad junto a las normas y creencias aceptadas o rechazadas, legal o culturalmente, los principales referentes en nuestra formación?

Pero si los pensamientos de nuestros padres y los padres de nuestros padres estuviesen viciados por lo que "debía ser" por "lo que entendían por amor y cuidados" "responsabilidad" "fe" inmersos en una estructura social que no podían visualizar... El modelo en el que vivimos ¿permite elegir? O nos mantiene contenidos en una estructura de "cadenas invisibles" en la que interpretamos las sombras que vemos pasar y esto condiciona nuestra forma de interpretar el mundo.

### **Brechas de género y efectos en los indicadores laborales**

Para el sociólogo Pierre Bourdieu la familia "es un principio de construcción de la realidad social que es un elemento constitutivo de nuestra estructura mental ya que ha sido inculcada de forma individual (a cada niño y niña) y colectiva (en cada unidad doméstica) y finalmente la base de nuestro sentido común".

Las tareas de cuidado y protección se asocian a la figura femenina, al sentimiento familiar, al afecto, a lo que es ser "buena esposa y madre" según el mandato social bajo este modelo se forma y se educa a las personas que

luego deben insertarse al mundo laboral.

“Las brechas de género en el mercado laboral en la mayoría de los países del mundo ha sido una regularidad empírica persistente” según el Banco Interamericano de Desarrollo.

Como primer paso debemos reconocer las diferencias que generan dichas brechas y cuestionar si las mismas tiene alguna relación con los estereotipos femeninos.

Según en BID los hallazgos en la literatura coinciden en que las mujeres muestran una menor actitud hacia la competencia y menor propensión a negociar. Las mujeres muestran una tendencia mayor hacia las tareas relacionadas con la empatía y actitud prosocial, la elección de carreras y ocupaciones tienden a ser las vinculadas al cuidado, contrario a la tendencia masculina donde suelen desarrollarse en carreras STEM (acrónimo formado por las iniciales en inglés de los ámbitos de Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática).

Si analizamos en profundidad, respecto a la aversión al riesgo, el informe indica que las mujeres están menos predispuestas a participar de actividades económicas con mayor variabilidad y retorno. Las mujeres se muestran más temerosas y nerviosas frente a posibles resultados adversos y un mayor temor a las pérdidas (Croson y Gneezy, 2009).

Aquí juega un papel fundamental la inteligencia emocional. Desde la formación es mucho menos promovida la motivación y autoconfianza en las niñas que en los niños, esto conlleva a que las mujeres experimenten emociones más intensas frente al riesgo.

De acuerdo con el informe, los varones se sienten mayor confianza frente a situaciones de riesgo percibiéndolo como una oportunidad de éxito, mientras que las mujeres lo perciben como una amenaza. Sin embargo, cuando se controla el conocimiento se observa que la aversión al riesgo va disminuyendo en las mujeres al ser más expertas, y por el contrario subiendo en los hombres. “Como resultado, si se

observan carteras de inversión de hombres y mujeres donde quienes toman las decisiones tienen la misma experticia, no se observarán diferencias significativas” (Eckel y Grossman, 2008).

Respecto al comportamiento en el ámbito competitivo, el experimento (Flory et al, 2015) señala que no existe una mayor preferencia de los hombres por los espacios competitivos, sino que las mujeres poseen una significativa aversión en relación a los hombres a competir en espacios donde la remuneración se asocia a la productividad relativa.

Según Nidelerle, 2016 estas diferencias pueden tener relación con los juegos de la niñez, donde a los varones se los involucra mayormente con los juegos de competencia y a las niñas en juegos que no representan ganadores y perdedores. Según el informe del BID, las mujeres reaccionan diferente cuando la competencia se trata de grupos mixtos, y se siente más segura cuando la competencia se desarrolla en espacios de igualdad de género.

Respecto al liderazgo ejercido por las mujeres, como se ha mencionado anteriormente, la tendencia es hacia un liderazgo colaborativo, que construye relaciones, inspira y motiva a todos los miembros del grupo, con un enfoque basado en recompensas.

Por el contrario, los hombres tienden a desarrollar un liderazgo con estilo comando controlador, y esperan que los problemas surjan para abordarlos (Gipson et al 2017, Hyde 2013).

Según el mismo informe las mujeres muestran una mayor probabilidad a retirarse de los roles de liderazgo formal, prefiriendo los roles de facilitadoras u organizadoras. “Los hombres tienden a ejercer un liderazgo más efectivo en cargos asociados a roles masculinos y las mujeres en puestos con roles femeninos. Mientras cualidades como la autonomía o la independencia son consideradas requisitos para el liderazgo, las mujeres con estas características son penalizadas por infringir el estereotipo femenino de calidez y conciliación. Las mujeres adoptan este rol de liderazgo en

espacios que no dominan los hombres (Eagly, 2013).

“Peter Senge en su obra La quinta disciplina escribe “Cuando pertenecen al mismo sistema, las personas, a pesar de sus diferencias, suelen producir resultados similares” y explica que las estructuras modelan y crean condiciones que favorecen cierto tipo de acontecimientos. Debemos poder tomar distancia y no pensar en los resultados como parte de la personalidad, falencias o errores individuales, sino que debemos buscar más allá para entender como la estructura es causa de su propia conducta.

Los resultados que arrojan las investigaciones sobre la brecha de género en el mercado laboral *¿Podrían tener como causa el modelo aceptado socialmente durante años, donde los roles femenino masculino, estaban claramente diferenciados por lo cual la educación, crianza y expectativas sobre como debían ser hombres y mujeres nos formó con habilidades diferentes?* Reducir la brecha existente depende de las políticas, decisiones y acciones que refuercen la equidad en el mercado laboral.

Nos encontramos frente a una gran oportunidad de cambio, en un contexto de revolución, transformación y cambio de paradigmas. La sociedad del siglo XXI se encuentra frente a nuevos desafíos y oportunidades que pueden llevarnos hacia un mundo mejor, más solidario, más responsable con el ambiente, más inclusivo. Cuestionar si las sombras que vemos pasar son reales y como interfiere en nuestra forma de interpretar al mundo es el primer paso.





# SE A E D I

Artículo:

## LIDERAZGO Y ESTRATEGIA: COMPLEJIDAD E INNOVACIÓN, EL EQUILIBRIO ADECUADO EN LA DIALÓGICA ORGANIZACIONAL

Raúl Volker (\*)

### Enriquecer el abordaje de la compleja realidad organizacional

Vivimos en un mundo en plena diversidad de pensamientos y conocimientos, pero es un mundo único donde cada ámbito de actividad nos implica a los demás; entonces, ya no es posible admitir a la realidad como objetiva y como algo que ya está dado.

Hay sin lugar a duda, una evolución de nuestra relación con lo real, y esa evolución se encuentra cargada de consecuencias.

Desde Newton y Descartes buscamos la simplicidad y un universo de fundamentos que le dé estructura a nuestro pensamiento, pero hoy debemos rendirnos ante la evidencia de que no importa la escala desde la cual proyectamos nuestra mirada, desde las partículas más elementales hasta la naturaleza macro cósmica, ya no nos responden adecuadamente los paradigmas de la racionalidad y reduccionismo clásicos, a las interpelaciones que nos propone la naturaleza.

Hoy asistimos a una reconceptualización y remodelación en el estudio del mundo natural; desde lo tradicional nos acostumbramos a clasificar a los fenómenos en reversibles e irreversibles o en deterministas y aleatorios; pero hoy el problema está en la importancia que le atribuimos a cada una de estas categorías y aquí es entonces, donde debemos modificar nuestros puntos de vista.

Es entonces como decimos que, el determinismo de lo clásico se sustancia en las idealizaciones de la creencia en que la realidad puede reabsorber nuestras ideas y que solo es real lo que tenemos en nuestro intelecto, ignorando entonces lo que verdaderamente ocurre.

Siempre nos vamos a encontrar con un equilibrio termodinámico, en el máximo de la función entrópica y un contexto de caoticidad que nos exige

cambiar nuestras perspectivas hacia entornos de fluctuaciones, bifurcaciones y no linealidad en un modelo de interrelaciones que fluyen en una estructura funcional con la configuración de un flujo-función-estructura.

No podemos negar la disipación de las energías, ni los procesos entrópicos, ni los reequilibrios neguentrópicos, por lo que podemos decir que debemos invertir nuestras perspectivas porque tanto las leyes naturales y que conociamos como reversibles de la racionalidad clásica, son, en definitiva, excepcionales.

En el mundo físico las cosas son menos manipulables de lo que pensábamos, y sucede de igual modo sucede con las sociedades humanas. En cualquier modelo deben tenerse en cuenta las fluctuaciones y autoorganizaciones que alteran las condiciones en que se están desarrollando las interrelaciones dentro de esa sociedad, dando lugar de esta manera, a cambios estructurales desde donde emergen nuevos comportamientos, y así a su vez, estos dan lugar a nuevas formaciones y estructuras.

Tal es así, que no siempre se hace posible reproducir las condiciones iniciales de un sistema porque esas mismas condiciones iniciales forman parte de la dinámica compleja de los sistemas de donde estos emergieron.

En los sistemas organizacionales, cada integrante de un equipo construye sus representaciones particulares del sistema y de como se interrelaciona con su contexto.

El conjunto de esas representaciones puede complementarse con las percepciones del resto de ese equipo, o bien iniciar un bucle de divergencias cognitivas.

Esas faltas de coincidencias, esos desacuerdos y conflictos dentro de un mismo equipo, tienen por origen las



**Raúl Volker**  
Consultor  
Organizacional

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

dispersiones cognitivas, y es precisamente el líder quien debe estar preparado para reconocer las distancias en el momento adecuado y oportuno.

La comunicación entonces es el procedimiento desde el cual los integrantes de ese entramado dan a conocer sus representaciones mentales, pero las coincidencias de lo que se desea transmitir acerca de esas representaciones, no siempre puede ser corroborada y es imposible saber si el receptor recibió esas representaciones tal cual el emisor quiso transmitir las.

Es imprescindible reconocer los puntos de partida y las representaciones que elaboran cada uno de los integrantes que se conjugan en los alineamientos individuales y gregarios tras una visión organizacional comprendida y comprometida hacia las oportunidades que propongan los escenarios del futuro.

### **Crisis y oportunidad: la innovación como expresiones de la vida**

Con la COVID-19 nos encontramos en una coyuntura desde la cual han surgido nuevas estructuras y nuevos flujos sin que se haya encontrado su inserción social para esas organizaciones en arreglos adecuados para procesar esos flujos. De ahí entonces un gran malestar y las profundas angustias en todos los niveles.

Se suele hablar de crisis sin apreciar su sentido del cual cada individuo siente que los nuevos diseños organizacionales deben abrirse paso en el mismo tiempo y espacio con arreglo a los flujos estructurales que le corresponden. Acaso hemos adquirido un conocimiento sin precedentes acerca del mundo físico, químico, biológico, psicológico y sociológico, donde los mitos son rechazados bajo las luces de la racionalidad clásica; pero, sin embargo, persiste el error y la ignorancia acerca de los términos centrales de la vida.

Los errores nos surgen en el modo de organizar nuestros saberes en sistemas de ideas parciales y especializaciones, cuando el todo manifiesta evidencias inesperadas a partir de cada una de sus partes, donde las amenazas que enfrenta la humanidad están ligadas al

progreso y las manipulaciones de lo natural y los desarreglos ecológicos.

Esa ignorancia y esos errores tienen su génesis en nuestra incapacidad por reconocer la complejidad de lo real. Se nos hace imprescindible una radical toma de conciencia donde todo conocimiento opera desde el comando de unos principios que organizan nuestros pensamientos en paradigmas y que gobiernan nuestra visión del mundo sin tomar conciencia de ello. Dada esa inconciencia, nuestros prejuicios, nuestras pasiones, y nuestros intereses, están en juego por delante de nuestras ideas, y no alcanzamos a comprender cabalmente la naturaleza de ese mundo porque no alcanzamos a percibir su compleja trama.

Debemos entonces, evitar la perspectiva de la visión unidimensional del paradigma de simplificación, de la disyunción, la reducción y la abstracción que desarticula al sujeto en su pensamiento, para comprometernos en la aventura de un abordaje integrativo, ecologizado y transdisciplinar de la maravillosa naturaleza de la que somos parte.

Y la innovación está ahí, la innovación es un fenómeno social y es inherentes a los grupos humanos y está dentro de la comunidad que la está involucrando en sus distintos niveles.

La innovación genera objetos, procesos y acciones para una transformación, y esos cambios interactúan con su existencia misma, trascendiendo mucho más allá de lo que cada individuo soñó.

La innovación permanece e interactúa, afecta con sus cambios locales o globales, y subsiste como innovaciones en distintos niveles y sus distintas tipologías, y no se desarrolla aislada de los acoplamientos de los sistemas políticos, tecnológicos, culturales, etc., afectando todas las relaciones de poder, dependiendo su supervivencia de los ecosistemas que la acogen en sus tiempos de ejecución.

En este sentido, las organizaciones que llevan adelante esas innovaciones no están aisladas. Son sistemas abiertos que nutren y se nutren de esas comunidades, y sus innovaciones son la

evidencia vital de lo nuevo que se sobrepone a lo que ya es inadecuado, desmedido, inoportuno o anacrónico.

### **El equilibrio adecuado entre innovación y complejidad**

La estrategia de innovación requiere de anticipación y decisión ante los contextos de complejidad creciente. Es la interacción con el entorno, donde se desarrolla un juego del que no se conocen las reglas del futuro.

El caos y la complejidad desalientan lo planificado y la viabilidad de la estrategia planificada se experimenta a través de su ejecución. Hay que convertir el caos y la complejidad en el punto de partida de cualquier interpretación.

Ya no alcanza la mirada mecanicista ni determinista como una simple extensión del pasado. En el hoy y en el futuro, se enfrentan turbulencias, problemas poco estructurados que configuran las fuentes de riesgos y crisis, donde la estrategia responde a un diseño que surge de la interpretación del vínculo de las interacciones y la no lineal del sistema y el entorno, y cualquier cambio de este o de su contexto, puede modificar los emergentes de modo imprevisible.

En este sentido, la práctica de la estrategia es acerca del ejercicio de ajustes y desajustes recíprocos entre medios y fines. En el proceso estratégico, se razona de modo dialéctico desenredando el entramado de las complejidades de un suceso sin estructuras.

El conflicto implica una confrontación de poderes ya sea en un ejercicio voluntarista, de quien quiere imponer su voluntad; ya sea un ejercicio sistémico en quien necesita llevar adelante las realizaciones para desatar un sistema encadenado de sucesos y de unidades dentro de un sistema de acoplamientos de objetivos colectivo, ese colectivo que legitima el ejercicio del poder; o ya sea quienes lo sostienen críticamente adoptando perspectivas desde quienes son objetos de ese poder como una relación de dominación y de sujeción.

En el pensamiento estratégico se

despliega un sistema de valores, creencias, su puestos e ideas acerca de como ejercer el liderazgo; y solo cuando los lideres son capaces de desafiar sus propios conceptos y supuestos, es posible construir nuevas representaciones de las percepciones actuales y pasadas.

En un mundo que resulto ser volátil, complejo, ambiguo, frágil y ansioso, el líder debe aprender a lidiar con la incertidumbre, empleando la innovación y la creatividad. Los equipos exitosos son los que aprenden a reconocer esos cambios por anticipado.

La dirección estratégica tiene el futuro del sistema en sus manos, no es el azar, ni la ley de las probabilidades objetivas, ni la ley de los grandes números lo que va a definir los resultados, sino lo que haga o no haga la dirección y el líder con el liderazgo de ese equipo. No hay que estar tan preocupado en medir los desempeños pasados, sino lo que se está haciendo hoy para mañana.

La era del conocimiento reemplazó a la era de la energía, por lo cual el liderazgo tiene como prioridad cambiar la forma de razonar. Ser líder es tomar una misión donde todos están tratando de hacer cosas para lograr una ventaja competitiva que los distinga del resto, pero solo el ejercicio tenaz del proceso transformacional puede consolidarse en éxitos sostenibles.

La innovación proviene del conocimiento, de la experiencia y de la autoconfianza; y ya que todos tendemos a apoyar eso de lo cual somos protagonistas y creadores, nos comprometemos de esta manera esa mística evenencial excepcional y creadora.

Los equipos que fracasaron en el pasado no pudieron aceptar ni adaptarse a los cambios; manejar esos cambios es pensar en la renovación como parte de la rutina, buscando una manera distinta de hacer lo que se hace hasta este momento con su ventaja competitiva y estratégica consolidada a través del conocimiento.

Pero el equilibrio esta en la búsqueda constante de relacionar el cambio con la innovación, pensada ya desde el

momento mismo del diseño y el desarrollo organizacional, implica también vincularlo con el entorno complejo en el cual las organizaciones deben encontrar hoy su rumbo para lograr su viabilidad y trascendencia en el esquema globalizador en el cual se encuentran.

Los antiguos paradigmas de estabilidad no logran que las organizaciones alcancen su ventaja competitiva, por lo cual se hace imprescindible que éstas se flexibilicen, entiendan el valor de los intangibles en el mundo complejo de hoy, en el cual la verdadera innovación puede ser un camino posible y un componente fundamental para el desarrollo de la competitividad.

Las organizaciones deben adaptarse a los cambios en el entorno y para ello deben promover sus propias acciones que les permitan innovar hacia dentro de ellas mismas, en sus procesos organizacionales, en sus factores controlables y hacia afuera en los factores y variables que no puede controlar. Las organizaciones que no se comprometan en esta propuesta de adaptarse a estas complejidades mediadas por los procesos de innovación, serán forzadas al cambio o a desaparecer.

### **Acerca del líder de la innovación en la complejidad**

El líder asume su compromiso con el proceso decisorio, pero ese ejercicio es tanto como construcción cognitiva, y no es el producto exclusivo de una elaboración racional de los sujetos, sino también de sus emociones, valores y creencias.

El liderazgo estratégico requiere:

- Relevar un amplio rango de alternativas de acción
- Revisar las metas y los valores que están implicados en el proceso decisorio
- Evaluar adecuadamente los costos, riesgos y beneficios emergentes de las distintas interacciones sistémicas de los sucesos involucrados
- Tener en cuenta y considerar datos nuevos y criterios expertos, así como los mapas mentales que han influido en las decisiones

- Prever las contingencias que pudiesen presentarse

El líder es una persona que busca sistemáticamente la innovación, entusiasmo a la gente para conseguirla y trabaja para ponerla en práctica. Busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad. Es quien hace las preguntas que ya no se preguntan o hace preguntas que jamás se preguntaron.

El líder es consciente de que las soluciones nunca son definitivas y que muchos de los problemas fueron creados por el mismo equipo de trabajo que está liderando.

Puede delegar muchas de las actividades previstas.

La cultura organizacional del sistema se crea cuando él establece los puntos focales a través de su ejemplo. Para él, las creencias, las reglas y los hábitos surgen y su responsabilidad consiste en que además se consoliden buenas practicas para el mejor liderazgo dentro de esa cultura organizacional.

Para lograr la excelencia se necesitan herramientas, respeto y entusiasmo; el líder debe brindar esas tres cosas; y quienes lo rodean esperan de él que logre crear el ambiente organizacional adecuado para procurar esas herramientas, ese respeto y ese entusiasmo.

La clave de la motivación es que los colaboradores se sientan con el poder para hacer lo que se les pidió que hicieran, y que nadie esté bloqueado en su creatividad e innovación.

El líder está en una evolución constante y nunca es un producto terminado, siendo su principal motor su capital de sueños. Su principal ocupación es la búsqueda del éxito en lograr evitar los fracasos en el camino hacia esos sueños.

La búsqueda es constante y solo aprendemos al equivocarnos, pero es necesario encontrar las razones de esos errores para capitalizarlos resilientemente. El peor enemigo de un líder y su equipo es la incapacidad de generar autocrítica.

El líder crea un clima de crecimiento personal, de estímulo intelectual y de ayuda para dar crecimiento ese equipo, haciendo de cada colaborador un agente de cambio.

Creer es desarrollarse, aumentar en habilidades y el desarrollo es el resultado del aprendizaje. Buscar siempre la innovación y entusiasmar a los demás a lograrla y desarrollarla.

Percibir los desafíos de cambio en la perspectiva de las oportunidades, revisando continuamente y ocupándose de lo que falta conseguir y lo que aun nadie se preguntó.

El ejercicio del liderazgo significa poner en acto un modelo que despliega estas 4 exigencias:

- Querer alcanzar la meta
- Saber lo relevante
- Conservar lo que es útil, y
- Cambiar lo que es necesario

El líder gestiona la cultura del equipo, refuerza sus competencias, reforma lo que es un obstáculo para cumplir la misión del equipo y mantiene la disciplina estimulando la iniciativa.

El líder estimula el aprendizaje, la autonomía de cada integrante del equipo y la creatividad. Tiene autoridad moral a través del ejemplo. Sostiene, recrea y opera el sistema de valores y creencias transmitiendo la mística que genera compromiso en el equipo para cumplir con la misión.

Liderazgo y equipo son dos puntas de un mismo sistema, el resultado de un emergente sistémico psicosocial. Liderar es tener el deseo de controlar lo eventual.

No se puede liderar sin tener la habilidad de inspirar entusiasmo, sin poseer sensibilidad por sus colaboradores, sin desarrollar una autoconfianza poderosa y sin inspirar confianza en el equipo. Es imprescindible comprender la mente de cada uno de los colaboradores del equipo y de quienes colaboran con el equipo, saber fijar las prioridades, estar informado en tiempo real, desarrollar un proceso para la toma de decisiones y tener consistencia, compromiso, pasión y sólidas convicciones.

Desde nuestra ciencia clásica, los sistemas se comportaron siempre como reversibles y deterministas como un modelo conceptual desde donde corroborar la realidad en el paradigma clásico.

Era un mundo que funcionaba como una naturaleza simple, reversible y determinista que hoy encuentra tres eventos que lo interpelan desde sus fundamentos: las partículas elementales son inestables en su mayoría por lo que no se constituyen como un soporte permanentemente estable como lo sugería la teoría atomista; la cosmología nos muestra un universo atravesado por estructuras cada vez más complejas, y los fenómenos químicos y biológicos nos muestran todo el tiempo factores llenos de causalidades y altas irreversibilidades.

En esas realidades de ambientes de alta complejidad e incertidumbre, el líder debe estar comprometido en la motivación inspiracional tenaz, mediado por la innovación constante, tomando decisiones superadoras, evaluando los costos, los riesgos y los beneficios, con el propósito de lograr la madurez de su equipo y así ser protagonistas de las oportunidades que propongan los escenarios del futuro.



# SUPERACIÓN

PERSIGUIENDO LA EXCELENCIA (Episodio 2)

## PERSONAL

SUPERACIÓN  
PERSONAL  
SUPERACIÓN  
PERSONAL  
SUPERACIÓN  
PERSONAL

Arturo Calvente (\*)

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

En el episodio 1 vimos como esta idea de los dioses echa raíces en un concepto acerca de la existencia de una superioridad divina ajena a los seres humanos. En este sentido me atrevo a calificar esta historicidad como la primera etapa histórica en el desarrollo de la idea de la excelencia que se configura como un poder supremo no accesible a los seres humanos. Esto es lo que personalmente entiendo como la idea trascendente de la excelencia ó más sencillo, la excelencia divina.

Ahora bien, hay una pregunta que se cae de madura para la lógica occidental y es la siguiente: ¿Esta excelencia divina como poder trascendente es definitivamente algo exclusivo de los dioses o puede ser, de alguna forma, conquistada por los mortales de la Tierra?

Desde este punto de vista es donde se comienza a configurar el desarrollo de la segunda etapa histórica caracterizada por toda una historicidad mitológica, con un rasgo clave: comenzará a habilitar a los seres humanos, de forma condicionada, la posibilidad de acceder a esta excelencia divina.

Veamos entonces como sigue esta historia...

Hasta aquí sabemos que An/Anu pertenece a la generación más antigua de dioses mesopotámicos y fue originalmente la deidad suprema del panteón babilónico. En consecuencia, su rol principal fue la de dirigir, tomar decisiones y fundamentalmente como Creador. En el cielo, asigna funciones a otros dioses y puede aumentar su estatus a voluntad. De hecho, cuando otros dioses son elevados a una posición de liderazgo, se dice que reciben el anûtu ó "poder de Anu".

Y aquí es donde, por primera vez, a través de la literatura mitológica mesopotámica se sugiere una anomalía a la exclusividad del poder divino: en la tierra, An/Anu es capaz de conferir a determinados seres humanos (o semidioses que operan en el plano terrenal) la Realeza, como un Derecho Divino para ejercer el poder de Anu.

Este elemento es clave, ya que este antecedente, esta posibilidad, configura un espacio de posibilidad para conferir el "poder de Anu" a un ser humano por derecho divino para gobernar, como una forma de representación de la excelencia divina en la tierra.

Este proceso se describe literariamente, por primera vez, en la mitología sumeria como La Epopeya de Gilgamesh, que en sí misma relata la historia de una búsqueda frenética donde un rey llamado Gilgamesh que gobernó la ciudad mesopotámica de Uruk pronto se convirtió en héroe, y sus gestas lo hicieron protagonista de la primera epopeya de la historia volcadas en doce tablillas escritas en sumerio antiguo.

A lo largo de las doce tablillas del Poema se perfila a Gilgamesh ya no como un dios sino más bien con la aparición de una nueva categoría vinculada a la excelencia divina en la tierra: el héroe mítico, compuesto en este caso en sus dos terceras partes de esencia divina, ya que era hijo de Lugalbanda y de la diosa Ninsun, y que habla y se mueve entre los dioses como si fuera "uno más" de ellos.

En esta instancia ya podemos hacer otros aportes en el desarrollo de la idea de excelencia: la idea del héroe mítico parte de la idea de que es posible iniciar una búsqueda de la excelencia divina en aquel que sea capaz de sobrellevar a través de un trabajo arduo todos los obstáculos, todos los sufrimientos, todos los desafíos y como tal se le asignará como un derecho divino para operar en la tierra...

Unos siglos después esta referencia del héroe mítico se trasladaría en la literatura homérica (más allá de las discusiones eruditas acerca de la "cuestión homérica") como una de las más interesantes innovaciones que demarcarían el rumbo de la idea de la excelencia humana:

"La belleza del verso épico homérico no tiene parangón en la historia, ni tampoco la importancia que ha tenido el mismo para la cultura y literatura occidentales. Sobre el mundo que se nos presenta en los poemas, la obra de Homero desarrolla también ciertos elementos fijos que además, muestran la psicología griega de su época: a) la aparición de los dioses (independientemente de su carácter humano, corrupto y caprichoso) como los artifices y causantes de todas las acciones de los hombres, es decir, la humanidad fijada por la voluntad divina (predestinación), y también protegida por ésta (Héctor protegido por Apolo; Odiseo protegido por Atenea); b) la seguridad y conciencia de los héroes sobre el fracaso de su destino que se tornaría siempre a la muerte; c) la exposición de una época remota de un pasado mítico, un pasado heroico y magnífico que siempre fue mejor y que conforma la historia mítica fundacional de los pueblos de Grecia y del carácter heleno; d) la heroicidad y valentía de los personajes, cuya meta es el honor y la vida tras la muerte al dejar un recuerdo glorioso; e) héroes que a pesar de hacer hazañas inimaginables son humanos, sufren y lloran como los oyentes de los poemas y son conocidos y descritos por sus pensamientos, sentimientos y hazañas, no existiendo ninguna descripción física real por parte del narrador, el cual es omnisciente; f) mujeres ejemplares, tanto de la perfección como de la corrupción y maldad (Penélope y Helena). Todos los elementos aquí mostrados confluyen en un hecho único que caracteriza la épica griega: su carácter didáctico y moralizante."

Fuente: Helena Alonso García de Rivera en su "Una visión de conjunto: la épica homérica en la literatura medieval. Homéricos y anti homéricos, y los casos europeos." ISSN 2254-6901 | Vínculos de Historia, núm. 2 (2013) p.185-206

Es justamente en estos poemas homéricos donde finalmente aparece la primera idea occidental de excelencia: **la Aristeia**. Tema que abordaremos en el próximo episodio.



Martin Olivar (\*)

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

En el número anterior de nuestra revista abordamos la concepción de la innovación como **un proceso de aprendizaje** colectivo y complejo, que integra combinación de ideas, conocimientos, capacidades y recursos. Adicionalmente decíamos que, desde esta mirada, resulta valioso analizar la influencia de algunas fuerzas organizacionales endógenas como la capacidad de aprendizaje, los valores, los intereses, los modelos mentales y la filosofía en los procesos de cambio e innovación que se dan en las organizaciones.

¿Pero por donde es indicado comenzar la innovación en una organización?

Casi como una moda, las empresas se han dado cuenta que las iniciativas de innovación son vitales en el proceso estratégico, en épocas de la revolución 4.0 y más aún en el futuro.

Esto ha llevado en muchos casos a intentar de forma repentina (y casi ingenua), diversas iniciativas de innovación destinadas desde su mismo nacimiento al fracaso.

Es que no podemos tratar a la innovación como un componente más de dentro de una empresa, así como un departamento, o un producto o un activo fijo. La innovación es una actitud que está en la mente de las todas las personas, o al menos de una parte importante de las personas que movilizan la organización.

Así entonces, no es posible declamar a viva voz un día, "a partir de hoy seremos innovadores", aun siendo el CEO de la compañía.

No es posible llevar adelante propuestas de innovación si la organización no trabaja una cultura que promueva estas iniciativas. **Es por ello que la innovación comienza con la implantación de una cultura de innovación.**

Como todos sabemos los procesos de cambio cultural son lentos y complejos. Cuando una cultura se encuentra arraigada en cualquier sistema, las personas asumen conductas dentro de lo que para esa cultura es "correcto". La cultura se derrama en las capas medias y bajas de los sistemas, creando núcleos culturales de poder que movilizan a la organización hacia un lugar determinado en vez de otro.

Cambiar la cultura habitualmente implica romper esos núcleos de poder y reemplazarlos por nuevos espacios que tendrán otros criterios, otras formas otras miradas y desde ya, otras lógicas.

Si bien este tipo de cambios suelen ser promovidos por la cumbre estratégica de una organización, deberán asegurarse contar con la masa crítica necesaria de voluntades en las

capas medias e inferiores de la organización que los ayude a gestarlo y sostenerlo.

Es importante entender que la clave está en las creencias y no en las conductas. Habitualmente las personas sostienen que para realizar un cambio profundo deben cambiar las conductas de las personas, y promueven acciones tendientes a esto. Sin embargo, cualquier cambio de conductas en este sentido será sintomático, y difícilmente sostenible ya que para cambiar en forma profunda una conducta no se debe actuar sobre la misma, sino que se debe trabajar sobre las creencias.

El proceso es el siguiente:



¿Es la organización en la que trabajas un lugar con una cultura tendiente a la innovación?

Los procesos, los productos, los rituales, los espacios de trabajo, las normas, la vestimenta, los muebles, las capacitaciones, etc. ¿son las mismas desde hace más de 10 años?

O por el contrario, quizás sea un lugar que está en un proceso de cambio de un anterior "saber hacer" o un nuevo "saber hacer", rompiendo viejos paradigmas sobre los que se basaban la conductas.

De un modo o de otro te invito entonces a que pienses en tu organización, tomes una hoja y listes las 10 iniciativas de innovación que se han gestado en los últimos 2 o 3 años y cuantas de ellas han llegado a implementarse.

Quizás este sea un buen punto de partida para que analices si tu organización debiese cambiar su cultura hacia la innovación.

Siempre estas a tiempo de iniciar este cambio, quizás esta columna te haya ayudado, pero como sea, siempre recuerda...

Cuando tú cambias lo que tú crees, tu cambias lo que tú haces.

# ORATORIA PARA

CUIDAR EL TIEMPO

# LÍDERES

ORATORIA PARA  
LÍDERES  
ORATORIA PARA  
LÍDERES  
ORATORIA PARA  
LÍDERES

Martin Lorenzini (\*)

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

"Perfecto Martin, me parece interesante lo que dices, pero... ¿Qué es un estímulo en la oratoria?"

Esta fue la pregunta que me hizo mi cliente Gustavo la semana pasada y que desencadenó en este artículo. Le había contado que hace solo unas semanas Microsoft Canadá informó que la atención de las personas en una videoconferencia es tan solo de **8 SEGUNDOS**.

Si sí, leíste bien, no necesitas nuevos lentes. ¿Qué significa este dato?

Algo que los que damos clases o capacitaciones de manera online veníamos sospechando, pero no contábamos con el dato preciso. Cada 8 segundos la atención de quienes te escuchan se pone en jaque. Cada menos de 10 segundos tu legitimidad como orador se pone en juego y pasas a competir contra las redes sociales, Netflix, las ganas de leer las noticias o simplemente la necesidad de desconectarse.

Nos hemos transformado en **peces humanos**. Solía ser un dicho popular que la memoria de los peces es de 12 segundos. ¡Los humanos seguimos dominando a las especies que nos rodean! Sin embargo, no estoy seguro de que esta novedad sea alentadora.

Te soy sincero. Soy escéptico de esta nueva realidad. De hecho, me agrada que las comunicaciones sean cada vez más breves, nos obligan a ser más efectivos y asertivos con la elaboración de nuestras presentaciones. Mi temor viene de la mano en que no veo a los comunicadores actuales ni preparados ni predispuestos a incorporar nuevas habilidades. Con preocupación observo clases o videoconferencias en las que los oradores se comportan de la misma manera que en la presencialidad (que ya era aburrida) pero con una cámara de por medio.

**Estamos en presencia de una nueva era de la oratoria y la comunicación.** Son tiempos donde los oradores deben inspirar y motivar a los demás.

Influir de esta manera requiere saber administrar los tiempos, construir presentaciones breves y de impacto, pero por sobre todo requiere de la firme convicción de los oradores en dos sentidos: 1) Una profunda intención de querer **GENERAR Y MANTENER** la atención genuina de quienes te escuchan. 2) Un respeto enorme al **tiempo ajeno** y a la salud mental de las audiencias.

## ESTIMULOS:

Para generar y mantener la atención de quienes te escuchan hay que hacer hincapié en los estímulos, en los atractores de la atención. Podríamos sintetizar el informe de

Microsoft en esta ecuación: Cada 8 segundos **TU** como orador necesitas generar en tu audiencia un nuevo estímulo que la invite, le proponga quedarse escuchando tu presentación. **¿Vaya desafío no?**

¿Cuáles son los estímulos? ¿Qué tienes que realizar para mantener la atención de los demás? **Contar una historia, generar curiosidad y hacer preguntas reflexivas.**

El storytelling, el arte de contar historias es el principal recurso para mantener la atención de tu audiencia. Contar historias quiere decir que tengo que contar anécdotas. ¡NO! Contar historias significa elegir relatos previamente seleccionados de manera estratégica para explicar algo de una manera que genere una conexión emocional con tu público. Para identificar una buena historia de una mera anécdota, cuentas con dos elementos: Procura que tus historias presenten un conflicto, una adversidad a resolver y al mismo tiempo que cuenten la aventura de una transformación, de un aprendizaje. Las historias conectan en la medida que dejen un mensaje inspirador.

Los datos curiosos, **la CURIOSIDAD**, es un enorme estímulo, un efectivo atractor de atención. Generar interés con un dato o información previamente sistematizada genera un empoderamiento inmediato en tu audiencia, ganas tanto como energía para quedarse a escucharte.

Realizarle a quienes te escuchan preguntas poderosas es super valioso. Si tu audiencia se ve interpelada, tendrá ganas de escucharte. Las preguntas están dirigidas para generar una brecha en tu público. Una brecha entre su realidad actual y una nueva realidad percibida a través del poder de tus preguntas. Se quedarán atentos a tu mensaje, para que tu presentación los transporte desde su realidad actual a su nueva realidad ideal. ¡Buen viaje!

Una presentación que tiene estos tres estímulos será una aparición acorde a esta nueva era de la oratoria. Por ende, lograras influir, motivar e inspirar a tus allegados.

## EL TIEMPO:

Cada vez tenemos menos tiempo para lograr que nos presten atención. Si cada 8 segundos corremos el riesgo de perder la atención de quienes nos escuchan, llegó el momento de, además de utilizar estímulos, generar presentaciones, apariciones públicas de poco tiempo.

**Todo esto reviste más emergencia en el universo online.**

Sin embargo, todo esto no es una novedad. Cuando hace 20 años irrumpieron las TED Talks, las mismas eran de 45



minutos. Un puñado de años después, los organizadores fijaron como tope 20 minutos. Hoy transcurridas dos décadas del siglo XXI, sumado a los efectos pandémicos, las charlas TED ya tienen toda una nueva categoría de charlas breves. Son furros las charlas de no más de 3 minutos. Solo en 20 años después las charlas duran 15 veces menos que en sus inicios.

En la misma sintonía la Universidad Queensland de Australia lanzó un concurso. Sus candidatos a doctores tenían que presentar su tesis doctoral en tan solo 3 MINUTOS. El desafío para los alumnos consistía en poder transmitir sus años y años de estudio en muy poco minutos, y en un lenguaje en el cual la mayoría de las personas pudiesen entenderlo. En estos tiempos complejos, la idea no es acabar o abordar la totalidad de un tema en ese plazo. Insisto con que la principal idea de quienes hoy les toca hablar enfrente de otros, debe ser generar el suficiente interés para que el que te escuche investigue por sus propios medios o quiera volverte a escuchar. Tal ha sido el impacto del método 3MT que varias universidades de Sudamérica han comenzado a realizar concursos para sus estudiantes con el mismo desafío.

**Uno de los grandes mitos de la comunicación reside en que cuanto más habla el orador, más experticia sobre el tema demuestra.** Nada más alejado de la realidad. En tiempos de Google donde todo el contenido que podemos aportar, **YA ESTA** en internet, el objetivo de un orador tiene que ser generar un genuino interés y no mostrarse como un sabelotodo.

Otro de los mitos de la comunicación es que los mejores discursos, los más recordados son los más extensos. El por entonces primer ministro británico Sir Winston Churchill, en plena segunda guerra mundial brindó el famoso discurso donde emite la frase "Sangre, sudor y lágrimas". donde convoca a su pueblo a realizar un último esfuerzo para vencer a la Alemania Nazi. ¿Sabes cuánto duro en total su presentación? **¡5 minutos!**

#### LA CAMPAÑA DEL CUIDADO DEL TIEMPO AJENO

Estamos acostumbrados a que en una campaña solidaria este bien determinado quien es el beneficiado o los beneficiados. **En este movimiento al que te invito que te sumes, se benefician todas las partes. Los que hablan y los que escuchan.**

Tener cuidado, estima del tiempo del otro ayuda a mejorar los vínculos, demuestra respeto entre los colaboradores, y genera confianza entre las personas. Nada mejor que saber que la otra cuida de ti.

¿En qué consiste el cuidado del tiempo ajeno?:

Realiza la menor cantidad posible de videoconferencias. Si la reunión es indispensable que sea lo más breve posible. Breve no es sinónimo de escueta, carente de contenido. Realiza presentaciones lo más cortas posibles, pero con el mayor impacto. Si te toca realizar presentaciones, lo que

Rmás quieres es ser escuchado, saber que tu mensaje le ha llegado a los demás. Para eso se BREVE. Si hablas poco y bien tu público te lo agradece con su atención.

¡Ves que eran todos los beneficiados! **Oradores escuchados, y audiencias respetadas.** ¡Una comunicación saludable es posible!

Si sueles subir videos a las redes sociales, procura que sean cortos, nadie escucha demasiado tiempo a nadie en esta nueva era. Si es posible realiza videos de menos de 1 minuto y medio.

Por una comunicación online sustentable y saludable. Por mensajes que impacten e inspiren a los demás. Por oradores que disfruten de hablar poco pero bien. Por audiencias que al ser respetadas **ESCUCHEN** de manera activa a quienes realizan presentaciones. En definitiva, **por una mejor comunicación.**

Por todo esto es la campaña del cuidado del tiempo ajeno.

¡Cuida **TU** y el tiempo de los **DEMÁS!**

## "ESTAMOS EN PRESENCIA DE UNA NUEVA ERA DE LA ORATORIA Y LA COMUNICACIÓN"





# COLUMNA

# DESTACADA DESTACADA DESTACADA

## ¿PARA QUÉ ES EL LIDERAZGO?

*Enzo Espósito (\*)*

(\*) 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.

Sentarse a escribir sobre este tema en particular, pero a la vez tan amplio como es el liderazgo es un desafío en sí mismo que cualquiera puede afrontar desde su lugar... pero no todos quieren hacerlo.

Una forma muy clara que existe para clarificar un concepto y transmitirlo es usar la regla de las "cinco W" ("what", "who", "when", "where", "why") aunque algunos autores mencionan que existen dos conceptos más, que son "how" y "what for" que amplían el horizonte.

Empecemos diciendo QUE, Liderazgo es, según la Real Academia Española, "la condición de líder" o "Ejercicio de las actividades del líder" como concepto académico. ¿Alcanza esta definición para entender QUÉ es ser líder? En mi opinión, NO.

Personas normales que logran alcanzar el reconocimiento social de líderes en sus campos de acción, normalmente han tomado la decisión de no aceptar las condiciones tal y como se le presentan, sino analizar cómo las necesitan y hacer que ocurran; no siempre se conoce el motivo real que inspira a una persona normal a destacarse como líder pero en la mayoría de los casos se debe a un espíritu inquieto, condiciones de incomodidad y cierta adversidad o desafío.

¿Por qué un líder se destaca del resto? Porque se anima a dejar de quejarse de lo que es para buscar lograr lo que desea y, si bien parece algo muy sencillo y hasta lógico, normalmente la mayoría de las personas solo aceptan la realidad que tienen delante y se dejan estar.

«Los líderes serán aquellos que impulsen a otros.»—Bill Gates

Para adentrarnos en la segunda "W", pensemos en la pregunta ¿QUIÉN es líder? ¿todas las personas pueden ser líderes? Yo creo que sí, aunque no siempre las circunstancias son las que lo faciliten, la mayoría de nosotros podemos ser líderes en nuestras profesiones y sumar para un mundo mejor. "Un mundo mejor" parece una frase enorme (o el título de una buena película<sup>2</sup>) pero realmente, sumar acciones para un mundo mejor, es un ejercicio repetitivo que TODOS podemos realizar, de manera consecuente y constante, por pequeñas que parezcan nuestras acciones... entonces, ¿puede cualquier persona ser un líder? Definitivamente SÍ, aunque debe desear serlo, capacitarse y estar dispuesto a dar de sí mismo tiempo, energía y esfuerzo.

«Creo firmemente que el mayor riesgo en la vida es no correr riesgos.»—Oprah Winfrey

¿Se puede ser líder en cualquier momento? ¿Existe un momento específico para comenzar a ser líder? ¿CUÁNDO podemos comenzar el camino que nos llevará a ser un líder para otros? En realidad, no hay un tiempo o edad determinada para que esto ocurra; muchas personas comienzan liderando desde la infancia o adolescencia, siendo los "articuladores" de actividades entre amigos y dirimiendo las diferentes discrepancias que ocurren en esos ciudadanos en formación, donde las reglas de juego son más inocentes pero serán una gran influencia en el tipo de personas en las que se convertirán a futuro. Algo parecido ocurre en la etapa adulta, donde las actividades lúdicas son más esporádicas y más necesarias, y siempre conocemos una persona que mantiene "vivo el fuego" de organizar para todos salidas (hay que reconocer que hay un verdadero liderazgo en aquella persona que logra que 9 personas más se organicen para ir a jugar al fútbol un miércoles de 19 a 21 y después tengan tiempo de ir a comer todos juntos, semana tras semana). Entonces, ¿se puede ser líder en cualquier momento? Yo creo que sí, siempre y cuando tengamos la voluntad y decisión firme de hacerlo.

«Anticiparse es el poder más importante. Los perdedores reaccionan, los líderes se anticipan.»—Tony Robbins

Ser líder no es una cuestión de deseo únicamente pero, ¿cuánto impacta en la posibilidad el lugar donde desarrollas tu actividad? ¿Es el DÓNDE un condicionante para ser líder? Creo que no, que la ubicación geográfica no impacta, ni positiva ni negativamente la posibilidad de liderar un equipo de trabajo. Mi principal campo de experiencia al momento de hablar de liderazgo está situado en las pymes comerciales e industriales, que es donde más tiempo de mi vida he pasado y aprendido lo poco que sé del mundo, hasta la fecha. Dar el ejemplo de como hacer algo, más que decir cómo hacerlo no requiere haber nacido en un país u otro sino tu concepción del verdadero liderazgo como forma de participar de una actividad.

«La mayoría de las personas no quieren ser parte del proceso, solo quieren ser parte del resultado. Pero el proceso es donde descubres quién vale la pena ser parte del resultado.»—Carey Lohrenz

Muchas veces me he preguntado PORQUE alguien decide ser líder o ponerse al frente de una tarea específica y llevar la responsabilidad de hacerla o mejor dicho, la responsabilidad que un EQUIPO logre realizarla) y siempre recuerdo las palabras de un profesor que tuve en

●  
COLUMNA  
DESTACADA

acultad que me decía que el PORQUE de algo eran las motivaciones que había tenido para hacerlo... Era mirar hacia el pasado y actuar en consecuencia de eso con lo que uno quería mejorar o modificar; realmente creo que todos tenemos un porqué hacer lo que hacemos a diario y debe ir atado a la pasión y deseo de generar cambios significativos en el mundo que nos circunda. Los líderes, a mi entender, toman esos riesgos porque quieren ver algo mejor de lo que ven a diario y darle ese regalo al mundo; son personas comunes con ambiciones sanas de mejorar un aspecto de su realidad.

«Aprendí que la gente olvidará lo que dijiste e hiciste, pero nunca olvidará cómo los hiciste sentir.» —Maya Angelou

Pero pensando un poco y si hasta aca llegaron y creen que NO son líderes, tal vez lo que puede llegar a interesarles es saber CÓMO convertirse en uno; bueno, atentos entonces porque este es el punto que justifica todo lo que leyeron hasta acá y es la fórmula del éxito para ser un líder: no hay fórmula. Y sí, así de simple... Ser un líder no es una receta de cocina que puedas repetir sumando ingredientes y mirando cómo otro lo hace, aunque tampoco es tan distinto de eso. Siempre dicen que "para educar niños felices, ofréceles alas para volar, raíces para volver a ti, y la seguridad de que siempre te tendrán a su lado en cada paso que den para convertirse en personas responsables e independientes."<sup>3</sup> Ser líderes puede no ser tan diferente a criar hijos felices ya que un buen líder es como un buen padre que se preocupa por su equipo, los alimenta de su experiencia, los alienta a formarse y capacitarse, les da pautas claras de cumplimiento, les cuenta el plan general para que cada uno sepa si quiere ser parte de ese proyecto y que sume sus propios conocimientos para el bien general y se alegra por el crecimiento de cada uno de los miembros de su equipo; los entusiasma y apoya para que crezcan y se desarrollen mucho más de lo que habían hecho de hacerlos de manera individual, aprendiendo unos de otros y siendo partes de una SINERGIA colectiva mucho más poderosa que la individualidad. Y eso, se puede aprender de mirar hacerlo a otros, por lo cual hay algo de receta de cocina en todo esto.

«Un equipo no es la fuerza de los jugadores individuales, sino la fuerza de la unidad y cómo funcionan todos juntos.» —Bill Belichick

Lo que no siempre está claro al momento de pensar en esos líderes que vemos y probablemente, admiramos es PARA QUÉ hacen los que hacen; ¿son víctimas de su EGO desmedido que busca el brillo de los reflectores y las alabanzas de sus seguidores? ¿Están tan ebrios de su circunstancial y efímera cuota de poder que hacen lo que sea por mantenerlo y seguir recibiendo aplausos y medallas y condecoraciones? Los líderes positivos, NO. La gran mayoría de los líderes que realmente son genuinos no buscan el reconocimiento del aplauso arriba de un escenario sino el crecimiento y mejoramiento de la comunidad en la que actúan para que, el día de hoy sea un poco mejor que el día de ayer. Si pueden, no van a estar en la primera fila para recibir los aplausos sino que

lo harán para guiar al resto, con el ejemplo, con las manos llenas de marcas por el esfuerzo y con el sudor en la frente de tirar de la cuerda que arrastra esa tarea al punto de llegada. ¿Se puede ser líder, sin ser la estrella del equipo? Sí, y hasta debería ser lo normal pensar que no hace falta ser el que recibe el reconocimiento y las menciones de prensa para ser aquel que, con su esfuerzo, generosidad, sacrificio y espíritu de equipo ha logrado que se logre el objetivo propuesto.

«El liderazgo consiste en hacer que los demás sean mejores como resultado de tu presencia y asegurarte de que el impacto dure en tu ausencia.» —Sheryl Sandberg

Tristemente, hay que decir también que vivimos un cambio de era, donde muchas veces nos encontramos con crisis de liderazgo, en todos los ámbitos tanto sea a nivel político, religioso, social, empresarial, sindical y un largo etcétera.

Cada uno de nosotros puede ser un gran líder si tenemos la fortaleza, prudencia, perseverancia, vocación de servicio, solidaridad, empatía, experiencia, imparcialidad y sentido de justicia que el mundo necesita en hombres y mujeres valientes que se animen a hacer las cosas bien, de manera íntegra, con dignidad y la coherencia que dicta alinear el Sentir, con el Pensar y el Hacer.

**UN EQUIPO NO ES LA FUERZA DE LOS JUGADORES INDIVIDUALES, SINO LA FUERZA DE LA UNIDAD Y CÓMO FUNCIONAN TODOS JUNTOS.» —BILL BELICHICK**





**Fiorella Crepaldi (\*)**

**(\*) Licenciada en Administración.  
Buss Process Delivery Associate en  
Accenture**

# RESEÑAS

## ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL MODELO DE LAS 9 COMPETENCIAS PARA LA FORMACIÓN DE LÍDERES



### Las competencias del líder

Muchos jóvenes profesionales nos hemos formado en el estudio de la problemática del liderazgo bajo el "Modelo de las 9 competencias" desarrollado por el Dr. Fernando Grosso hace unos pocos años (Grosso, 2020).

Apartándose definitivamente de algunos conceptos ya anacrónicos como la idea de los "líderes que nacen", el citado autor relaciona el surgimiento del líder a un proceso formativo y experiencial basado el desarrollo de determinadas competencias que involucran tanto aspectos internos de la formación del carácter como habilidades relacionales y de gestión.

En esta reseña damos una lectura de las competencias citadas en el modelo, sus fundamentos, necesidades que justifican su aplicación y componentes, en la seguridad de que el planteo modelizado representa una respuesta completa y eficaz para la formación de los líderes que demanda el contexto actual.

### Explorando el modelo: caracterización

#### # Filosofía de Vida

La filosofía de vida se refiere a los principios, valores e ideas que rigen el estilo de vida de una persona o de un grupo y orientan su comportamiento en busca de la autorrealización. Significa poseer un entendimiento profundo de la forma en que transcurren las cosas en el mundo que nos rodea, los principios de la vida y nuestro espacio en este mundo. La filosofía de vida es, pues, un código que orienta las actitudes humanas

para alcanzar la autorrealización, la paz y la justicia.

Para que se pueda hablar de filosofía de vida, es necesario que exista una conciencia reflexiva ante la naturaleza de la vida, ya que deriva de un acto consciente y deliberado de reflexión sobre la existencia. Es decir, se funda en la consciencia y el autoconocimiento.

Esta comprensión profunda de la esencia de las cosas se constituye en el principio y el fin del camino de un verdadero líder. El líder se forma a partir de dicha comprensión y se va perfeccionando por esta en la cotidianidad. En este camino, el líder adquiere nuevos principios éticos, siempre que vayan de acuerdo con sus propias convicciones.

Es decir, un verdadero líder es íntegro, vive de acuerdo con sus más profundas convicciones sin renuncios ni dobleces, logrando ser transparente frente a los otros e inequívoco en sus actos. Aunque esto no significa que no se equivoque, puesto que un líder también es un humano y, como todos, se equivoca. Pero la integridad es la que guía a reconocerlo y enmendarlo.

#### # Conciencia Emocional

En la actualidad, vivimos en una sociedad que ignora gran parte de los elementos emocionales que nos constituyen. Durante generaciones, el ser emocional de los niños, no fue contemplado en la educación y, como consecuencia, existen adultos completamente desconectados de sus propios procesos vivenciales.

La importancia de la conciencia emocional

radica en que posibilita aprender a controlar las emociones y canalizarlas, de tal manera que no nos dañen a nosotros mismos ni a los otros, como también evitar la somatización que deriva de la represión de ellas.

La desconexión con nuestro ser emocional es un gran problema en nuestra sociedad, dado que diversas instituciones y dispositivos han colocado al componente emocional humano en un lugar secundario, a lo largo de los años, sin brindarle la importancia que merece.

Así también ocurre en la gran mayoría de las organizaciones, ya que, a la hora de planificar sus procesos de formación de líderes, las competencias intrapersonales quedan en un segundo plano, cuando deberían constituirse como la base de toda formación en liderazgo.

Somos seres esencialmente emocionales y racionalmente limitados, y reconocer esto facilita el equilibrio entre lo que sucede en nuestro interior, y la forma en que interactuamos con nuestro entorno. La conciencia emocional es una de las competencias básicas de cualquier líder, dado que, aunque las emociones no puedan controlarse y mucho menos reprimirse, un verdadero líder debe aprender a regularlas para poder armonizar con el resto de las personas.

Necesitamos manifestar correctamente nuestro sentir para lograr alcanzar una vida en plenitud. Cuanta mayor conciencia tengamos de nuestras emociones, mejor podremos defendernos de aquello que nos desagrada y responder de manera saludable y asertiva.

Se puede decir que esta competencia

también es un componente central de las relaciones interpersonales, ya que, al poder comprender al otro y su clima emotivo, se desarrollará una mejor empatía, y se podrá ayudarlo y comunicarse de una manera mucho más eficiente.

La inteligencia emocional es un componente básico de la conciencia emocional, y al igual que cualquier otra habilidad que uno quiera desarrollar, estase aprende, se entrena y se practica. Entre mayor sea nuestra inteligencia emocional, más acertadas van a ser nuestras decisiones y nuestras acciones. Al fin y al cabo, los resultados que tenemos son producto de las acciones que tomamos, que a su vez son definidas por las emociones que sentimos.

No podemos controlar lo que pasa, solo podemos controlar la manera cómo reaccionamos a lo que ocurre. Este es un concepto difícil de entender, pero una vez que se comprende, la vida se vuelve mucho más fácil, dado que dejamos de esforzarnos por controlar situaciones que se salen de nuestras manos y empezamos a enfocarnos en actuar con lo que sí podemos impactar.

Como vemos, desarrollar esta competencia afecta de forma directa y positiva en nuestro bienestar. La conciencia emocional es la clave hacia una vida más feliz, la guía que nos llevará a una posición más satisfactoria donde nos conoceremos mejor a nosotros mismos, y así tendremos mayor control sobre nuestra realidad.

### # Fortaleza Mental

El principio de la fortaleza mental es el dominio de las propias emociones. El dominio emocional se adquiere cuando logramos reconocer lo que nos pasa en un momento determinado, y poder pensar y decidir objetivamente qué es lo que haremos con ello.

Consiste en pensar y actuar en determinadas situaciones conjugando la razón y los sentimientos. De esa combinación correcta dependen las decisiones acertadas y el veredicto favorable e inteligente del caso. El entrenamiento constante de las habilidades requeridas para el rol que

se ocupa es el primer paso para trabajar el dominio emocional, pero solo tendrá efecto si la persona sale de su zona de confort y se expone a ambientes de presión real.

Otro componente que ayuda a desarrollar la fortaleza mental es la superación personal. Esta actúa como un motor intrínseco que motiva al ser humano a aprender de los errores y emprender la conquista de sí mismo para lograr sus sueños y aspiraciones, convirtiéndose en una mejor versión de sí mismo. En este sentido, el crecimiento personal conduce a la autorrealización y contribuye a que el ser humano viva una mejor calidad de vida, en otras palabras, una vida plena y feliz.

Comprometernos con nuestra superación personal implica asumir que nuestro destino y lograr nuestros objetivos depende únicamente de nosotros mismos, y que más allá de los obstáculos que se presenten, contamos con la voluntad, la perseverancia y la disciplina personal para superarlos.

Como último componente esencial, encontramos la resiliencia, la cual nos permite asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas, pero nosotros vamos a añadir algo más a este concepto: no sólo gracias a ella somos capaces de afrontar las crisis situaciones potencialmente traumáticas, sino que también podemos salir fortalecidos de ellas.

La resiliencia implica reestructurar nuestros recursos psicológicos en función de las nuevas circunstancias y de nuestras necesidades. De esta manera, las personas resilientes no solo son capaces de sobreponerse a las adversidades que les ha tocado vivir, sino que van un paso más allá y utilizan esas situaciones para crecer y desarrollar al máximo su potencial. Por eso, esta cualidad se constituye en el pilar esencial de la superación y progreso personal.

Una persona resiliente sabe que tendrá dificultades, pero está convencido de que cuenta con las habilidades para superarlos y, o en su defecto, puede extraer el aprendizaje necesario para lograrlo en la siguiente ocasión. Para las personas resilientes no existe una vida dura, sino momentos difíciles.

Por eso, los líderes deben desarrollar la resiliencia, dado que esta permite desarrollar la conciencia sobre las potencialidades y limitaciones, que las personas confíen en sus propias capacidades, que asuman las dificultades como una oportunidad para aprender y ser flexible ante los cambios.

### # Autogestión

La autogestión se basa en la responsabilidad. Ser responsable implica ser capaz de "hacerse cargo" de nuestros actos y de las consecuencias de estos, algo que parecería elemental, pero que parece ser poco común en la sociedad actual. La verdadera responsabilidad implica no solamente hacer lo correcto, sino también el esfuerzo de reparar nuestros errores, y el compromiso de que dicha reparación se convierta en aprendizaje.

Otro componente importante es la proactividad, entendida como la capacidad de asumir el pleno control de nuestras conductas, tomar la iniciativa con decisión. De manera simple y directa, la proactividad es el acto de actuar rápidamente para evitar futuras complicaciones. Es "tomar situaciones" para uno mismo, aprender y desarrollar actitudes que puedan predecir problemas y actuar incluso antes de que sucedan.

La actitud positiva y activa que tome cada individuo, ante una situación, es crucial para tomar el control y dar inicio al desarrollo de ideas y metodologías para mejorar lo que ocurre a su alrededor y de lo que es responsable. Ser proactivo es lograr romper la inercia y movilizar acciones.

Por último, otra habilidad esencial de esta competencia es la administración del tiempo. Una correcta administración del tiempo tiene como pilar fundamental el saber que nuestra tarea contribuye a un fin mayor: cuando nuestra contribución se percibe como valiosa y necesaria, la persona se siente motivada, concentrada y alcanza una productividad mayor.

Luego, esto genera que las personas puedan establecer prioridades y entender completamente la urgencia e importancia de las diferentes cosas, y así

tomen mejores decisiones, y puedan manejarse con una mayor eficiencia tanto en su trabajo como en su vida personal. Por eso, esta habilidad es fundamental a la hora de formar líderes, y también para que estos se lo puedan transmitir a sus liderados.

## # Inteligencia Social

"La adaptación es la base de la supervivencia de cualquier especie y esa es la norma más elemental del orden natural. Para el ser humano, en el marco de la civilización contemporánea, la adaptación está íntimamente ligada con la ubicuidad social y sin ella estaremos condenados al fracaso en cualquier actividad que emprendamos" (Grosso, 2020:199).

Como se establece en esta cita bibliográfica, la adaptación al contexto es algo inherente al ser humano, ya que a partir de ella busca su supervivencia. Pero la adaptación no implica adoptar ideas que no concuerden con nuestros pensamientos, principios y ética, sino que involucra el respeto por nuestras creencias, y por los principios de los demás, buscando consensos para la convivencia. La adaptación es un proceso de apertura mental, donde continuamente buscamos reafirmar nuestra identidad, nuestros valores y nuestros principios.

El respeto del cual se hablaba anteriormente es esencial en este punto, dado que es la conducta que asegura la paz y la convivencia. Respetar es reconocer al otro en su singularidad, aceptar su discrepancia con nuestros propios principios y lograr un diálogo constructivo.

Lograr establecer vínculos saludables con las personas implica poder comprender sus necesidades, motivaciones, anhelos, futuros proyectos, miedos y su percepción sobre sí mismas. Una vez que logremos entender a cómo piensan y sienten los demás, y lo que están viviendo, podremos establecer un vínculo real y brindar la ayuda que necesitan.

Desarrollar nuestra inteligencia social requiere de ejercitarnos en la experiencia de vivir la diversidad.

Quien tiene el coraje de transitar por lo diverso desarrolla una gran sensibilidad que le permite sentirse cómodo aún en aquellos espacios que le resulten más ajenos a su cultura. Ser capaz de convivir en entornos culturales distintos a los propios no implica la necesidad de cambiar nuestras creencias y asimilar otras nuevas, pero sí respetarlas, tolerarlas y aprender de ellas. Así, el líder no solo tendrá una mente más abierta a lo nuevo y distinto, sino que también podrá desarrollar la empatía.

La educación emocional forma personas sanas que son capaces de manejar eficientemente sus emociones, y la inteligencia social utiliza las habilidades otorgadas por la emocional y las propias para generar una aptitud de liderazgo y realización de tareas cognitivas especializadas, únicas y altamente valuadas. La inteligencia social es la clave para desbloquear las habilidades que conforman a un trabajador que sabe comunicar, dialogar, trabajar en equipo y colaborar en la creación de un ambiente de trabajo empático y productivo.

Hasta hace poco, se trataba de una aptitud que pocos poseían y que era aprendida sobre la marcha a través de un proceso de pensamiento predispuesto para observar y aprender de su entorno social. Hoy, se presenta como un recurso indispensable para mantener la calidad de la cultura empresarial y para el desarrollo eficiente de líderes.

## # Comunicación interpersonal

Un elemento indispensable de esta competencia es la empatía. Es la capacidad para ponerse en el lugar del otro, de ser capaz de entender la situación y los sentimientos que está viviendo otra persona. Por eso es vital para la vida social.

La empatía no es un atributo especial, sino que se ha probado científicamente posee una base biológica común a todos los mamíferos evolucionados producto de un conjunto de redes neuronales llamadas "neuronas espejo". Es decir, que todas las personas contamos con las condiciones biológicas para ser más

empáticos y construir vínculos sociales de mayor calidad.

La empatía debe ejercitarse permanentemente y la mejor forma de hacerlo es a través de la escucha activa. Un desafío común es conversar con alguien que opine algo completamente opuesto a nosotros sobre un tema que sea de profunda importancia para nosotros. Hacer el esfuerzo por escuchar sin interrumpir, sin juzgar, e intentar comprender sus razones. Es decir, ponerse en los zapatos del otro, aceptar y respetar sus ideas, sin necesidad de cambiar las nuestras.

Pero por supuesto que poder llegar eficazmente al otro es muy difícil. Este logro radica fundamentalmente en hacernos las preguntas correctas al momento de abordarlo, por ejemplo, ¿Cómo llego a él, como obtengo su confianza?, ¿Cómo creo conciencia acerca de la necesidad de su progreso personal?, ¿Cómo puedo ayudarlo para que alcance ese progreso? Si el líder logra centrarse en esto, probablemente logre una mejor empatía con la persona, y brindarle la ayuda que realmente necesita.

Por último, otro componente importante en esta competencia es la asertividad. Ser asertivo implica poder expresar con respeto nuestras opiniones, sin llegar al conflicto cuando estas sean distintas a las de la otra persona, siendo honesto con ambas partes.

La asertividad es expresar en el momento propicio, y de manera apropiada las ideas y sensaciones tanto positivas como negativas en relación a una situación. Por lo tanto, la empatía y asertividad son habilidades de la comunicación que permiten una mejor adaptación social, a pesar de que ambas habilidades presentan diferencias.

El individuo asertivo defiende sus propias convicciones, en cambio el individuo empático entiende las convicciones de las demás personas. A pesar de ello, se debe de respetar y tolerar todas las ideas que surgen en la discusión con respecto a una situación determinada. Y ambas se presentan como habilidades esenciales para un líder.

## # Desarrollo de equipos

Cualquiera sea el proyecto que se esté llevando a cabo, se concretará y potenciará exitosamente si se es capaz de formar un verdadero equipo. Formar un equipo es mucho más que reunir un grupo. Los buenos grupos están conformados por personas confiables, solidarias, que están comprometidas con un fin común y dan lo mejor de sí para conseguirlo, pero un verdadero equipo es mucho más.

"En un equipo, las personas se complementan sin egoísmos y con plena confianza en las tareas que cada uno realiza. Las destrezas son compartidas y el aprendizaje común fluye en cada acto." (Grosso, 2020:212).

En los equipos existe un sentido de pertenencia, ritos y rituales concretos de los cuales se alimenta y que moldean una auténtica cultura propia del equipo, que los guía hacia su superación permanente. Los resultados que se obtienen son mucho más productivos y pueden sostenerse a largo plazo. La construcción de un verdadero equipo es una tarea artesanal que implica paciencia y disciplina, y requiere de un individuo que la conduzca: no hay equipo que pueda originarse sin la figura de un líder.

En un grupo, el líder debe ser siempre el aglutinador del mismo. En un equipo, el rol del líder es el de un armador. En un grupo, el trabajo se comparte, en cambio, en un equipo, el trabajo se complementa.

Antes de comenzar a construir un equipo, el líder debe asegurarse de que el grupo se encuentra en la instancia de grupo adulto, es decir, que sean emocionalmente estable, independientes de las épocas de crisis, y que se han establecido vínculos maduros entre las personas. Una vez que el grupo haya adquirido, como colectivo, la suficiente madurez emocional, podrá encarar el desafío de formar un equipo.

El fundamento básico de la cooperación y del establecimiento de cualquier tipo de vínculo entre las personas se relaciona con la creación de lazos de confianza. La confianza implica creer en el otro y, a su vez, ser

creíbles para él, ser sinceros y honestos, que se vuelva una conducta recíproca. Los humanos somos seres cooperativos y que necesitan vivir en comunidad, por lo que poco podremos lograr sin otra persona, y no lograremos un acompañamiento comprometido si no existe confianza, en cualquier tipo de relación.

El primer trabajo de un líder para construir confianza en su grupo es construir vínculos de lealtad y confianza con cada uno de sus integrantes. Esto lo logra comprometiéndose a que cada individuo logrará obtener lo que pretende a cambio de su cooperación con un fin común. Cuando la confianza se rompe, la lealtad se quiebra, y sin confianza no hay espíritu cooperativo.

Luego de esto, se podrá trabajar directamente sobre el individuo, sobre la motivación, la cual da energía y dirección a la conducta, es la causa del comportamiento.

Esta es un fenómeno individual, cada persona tiene su propio mapa motivacional. El incentivo se puede generar grupalmente, pero la motivación es individual, en función de las expectativas, de la percepción de necesidad, y de los rasgos distintivos de carácter de cada persona. Si el líder desconoce el plan motivacional de cada individuo, no podrá movilizarlos hacia la acción ni orientarlos. No hay una acción concreta sin motivación, por lo que tampoco se creará un verdadero equipo.

### # Toma de decisiones

Nuestra vida está basada en decisiones: cada paso que damos implica una elección y nuestro libre albedrío es el único rector de cada una de ellas, dejando así que formemos nuestro propio destino.

Entender la verdadera dimensión de un problema, poder establecer objetivos y metas, utilizar al máximo nuestra capacidad creativa, encontrar infinitas posibilidades de resolución y alternativas son algunos componentes que forman parte del acto de decidir.

La capacidad para tomar buenas decisiones se incrementa cuando

logramos combinar en la búsqueda de soluciones líneas de pensamiento convergentes y divergentes. El pensamiento convergente es la habilidad de dar la respuesta correcta a una pregunta ordenando de manera lógica la información disponible. Es un pensamiento enfocado, donde no perdemos de vista el objetivo y las alternativas contempladas representan un camino simple y directo. Es el pensamiento que todos utilizamos habitualmente.

Por otro lado, el pensamiento divergente es un proceso de generación de ideas mediante la exploración de muchas posibles soluciones. Es un pensamiento exploratorio, donde el decisor se concentra en campos diferentes, que se basa en la elaboración y creación de mecanismos innovadores.

Por supuesto que ninguno es mejor que el otro, y un verdadero líder debe lograr combinarlos equilibradamente a la hora de tomar una decisión.

La decisión es un acto ya que no solo exige disponer de toda la información posible sobre cada una de las alternativas entre las que se puede escoger, y las consecuencias que podrían conllevar respecto a los objetivos establecidos, sino también un proceso previo de reflexión para ponderar cada alternativa.

Toda decisión es un acto, pero no siempre es una acción. La decisión es un acto simbólico o de imaginación; sólo percibimos las consecuencias que podrían llegar a ocasionar. Pero la decisión puede desencadenar o no en una acción, dado que, si no se ejecuta o aplica la decisión seleccionada, no se transforma en una acción concreta.

### # Pensamiento estratégico

Se dice que el desarrollo del proceso estratégico es muy similar al proceso decisorio. Pero que la estrategia sea una decisión, no significa que toda decisión sea estratégica. Entonces, ¿qué es lo que hace que una decisión sea estratégica? Lo que hace que una decisión sea estratégica es la existencia de un hecho competitivo. Toda decisión estratégica es la decisión que

se toma frente a un hecho competitivo.

Una decisión estratégica significa reconocer el espacio competitivo, reconocer cuál es la amenaza, reconocer qué es lo que hay en el entorno que nos pueda ayudar, y con qué recursos se cuenta. Lo que existe en todo hecho estratégico es un actor, una amenaza competitiva, un estado de naturaleza o entorno, y eventualmente la posibilidad de fuerzas cooperativas o elementos que nos favorezcan de ese entorno para poder hacer frente a la amenaza.

El pensamiento estratégico, entonces, es la capacidad para reconocer situaciones competitivas y operar sobre el campo de fuerzas en función de objetivos y recursos disponibles. Es la capacidad para reconocer entornos competitivos, poder percibir que estamos amenazados, contemplar todo el entorno, entender que hay otros factores presentes, y tratar de resolver la problemática en función de los objetivos que queremos cumplir y los recursos que poseemos. Por eso, el líder debe ser un estratega, y permanecer en un permanente estado de alerta y actitud de control sobre lo que ocurre en su entorno.

Poder obrar de manera estratégica a la hora de resolver los conflictos implica una mirada analítica para reconocer su origen y naturaleza, y poder tratarlos con las mejores herramientas disponibles para aprovechar las oportunidades y neutralizar o eliminar las amenazas.

Nuestra preparación integral como personas y estrategas es lo que nos permite reaccionar frente a las amenazas. A veces, esta capacidad se presenta como una reacción pura: que tan rápidamente respondemos a una amenaza ha aparecido. Pero otras veces, representa nuestra velocidad para la toma de decisiones.

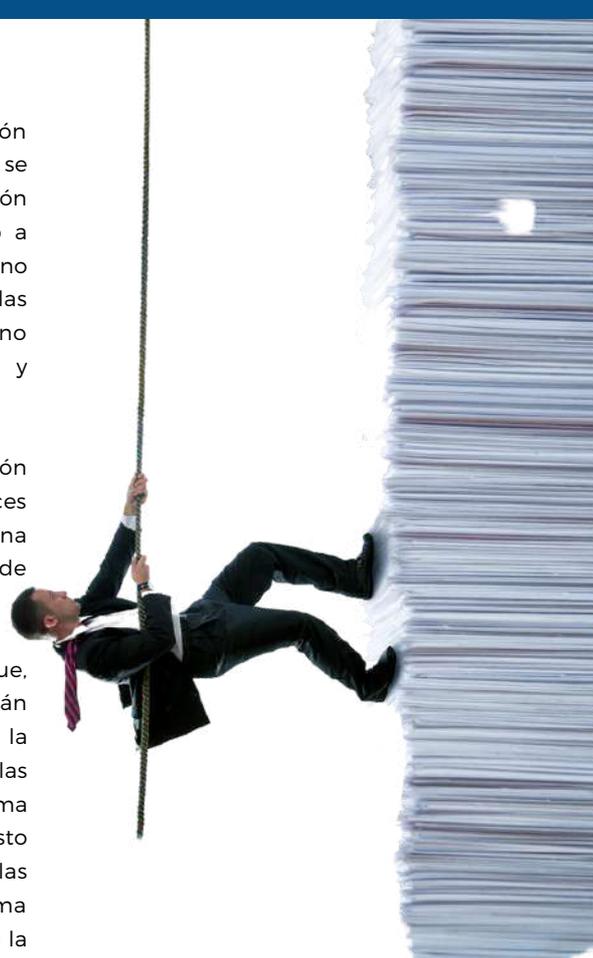
Si queremos ir aún más allá, se representa como la capacidad de anticipación a un movimiento que comienza a evidenciarse, es decir, la capacidad de previsión. La previsión es un pilar fundamental para el pensamiento estratégico, y por supuesto también para el líder, dado

que permite generar una acción anticipatoria que surge cuando se logra ser capaz de "leer" la evolución del contexto. Esto ayudará no solo a generar ventajas competitivas, sino también a aprovechar las oportunidades que ofrezca el entorno antes que los competidores, y minimizar las amenazas del entorno.

Para finalizar, en cuanto a la ejecución de la estrategia, esta muchas veces presenta un problema que exige una dedicación que va mucho más allá de la concepción de esta.

El principal problema radica en que, por lo general, las personas que están directamente involucradas en la formulación de la estrategia no son las mismas que intervienen en forma directa en la ejecución de esta, y esto genera "brechas". Es decir, que las personas no actúan de la forma esperada, y la estrategia no se lleva a la práctica de la forma en que fue pensado. Además, por no formar parte del proceso decisorio de la estrategia, el problema ocurre porque no se ha comunicado o persuadido previamente a las personas clave que llevarán a cabo la decisión, y estas no la aceptan o no se comprometen como estaba esperado que lo hagan.

Por eso, es necesario que el líder se comporte como una guía permanente para la ejecución, y debe ser especialmente firme en los momentos de crisis. Su principal rol es la proximidad y plena involucración en el monitoreo de las operaciones, interviniendo directamente en acciones que fomenten la cohesión y el sentido de pertenencia en los integrantes del equipo.



#### Referencia bibliográfica:

- Grosso, F. (2020): Liderazgo. Desarrollando las 9 competencias. Buenos Aires. Dunken.



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

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



