

Revista de Estudios

REAL



Avanzados sobre Liderazgo

**REVISTA DE
ESTUDIOS
AVANZADOS
SOBRE LIDERAZGO**

R.E.A.L

Año 5
Nº 13

 Acceda al **Nº 11 AQUÍ**

 Acceda al **Nº 12 AQUÍ**



**Dirección Editorial:**

Dr. Fernando Grosso

**Consejo Editorial:**

Lic. Enzo Espósito

Lic. Camila Mele

Lic. Marión Segad

**Comité Académico:**

Dr. Raúl Volker

Dr. Juan Carlos Gómez Fulao

Dr. Omar Quiroga

**Colaboradores:**

Cr. Carlos Guastavino

Lic. Mayra Gimenez

Dr. Martín Olivar

Lic. Cecilia Grosso

Lic. Vanina La Bionda

**Diseño:**

DG. Mirian Faig

NOTA DEL EDITOR

Lo que viene

05

01 - IDEAS

- La Lista de Pendientes

06

02 - COLUMNA ESPECIAL

- Innovar no es inspirar; es diseñar un sistema que explore sin romper lo esencial
- Malestar y Transtorno

09

11

03 - ESAS HISTORIAS

- Aurora en las Cenizas: Una historia de líderes de un horizonte roto. **Capítulo 3: La grieta.**

13

04 - VIDEOCONFERENCIA ABIERTA

- Clase abierta sobre "Toma de decisiones"

15

INSTITUCIONALES

16

NORMAS EDITORIALES

18



ABRIENDO UNA NUEVA ETAPA



Damos inicio con esta edición a una nueva etapa.

Ya transitando el tercer año de actividad de nuestra Fundación y a pesar de lo que la brevedad de dicho lapso significa para la consolidación y expansión de un emprendimiento de esta naturaleza los logros obtenidos no hacen otra cosa que reforzar nuestro optimismo para el futuro.

Varias cosas han cambiado desde aquel primer número y otras se han sostenido en la convicción que su contenido representa una contribución real al proceso de desarrollo y superación personal de nuestros lectores, propósito irrenunciable de nuestro accionar.

Somos conscientes que más allá del esfuerzo desinteresado de cada uno de los integrantes de nuestro staff y de tantos colaboradores eventuales que han participado en las distintas producciones los verdaderos artífices de cada uno de nuestros logros han sido precisamente nuestros lectores, que nos han alentado desde distintos lugares y perspectivas a seguir adelante y, en numerosas ocasiones, aportado ideas que luego se vieron plasmadas en estas páginas.

A todos ellos nuestro reconocimiento y la plena ratificación de seguir creciendo, no para el alimento de nuestro ego, sino para seguir creando valor para ellos.





Artículo:

LA “LISTA DE PENDIENTES”

Fernando Grosso (*)

Una “lista de pendientes” (más difundida como bucket list como es más conocido globalmente el recurso) representa un listado de metas que se quieren cumplir, vivencias que quisiéramos experimentar, deseos a cumplir que una persona se propone... antes de morir.

Más allá de sus connotaciones simbólicas, el tema ha sido profusamente abordado desde la literatura, el cine y distintas narrativas, pero se considera apenas un ejercicio precario de estímulo emocional o casi un juego social sin mayor impacto.

Sin embargo, en su esencia, si se emplea adecuadamente puede ser un recurso valioso para la gestión del desarrollo personal puesto que ayuda a sobrellevar las principales dificultades que habitualmente tenemos a la hora de tratar de planificar y organizar nuestros proyectos y, más aún, poder ir consolidando un genuino proyecto de vida.

Por supuesto, que, como toda herramienta, requiere de determinación en su confección y empleo y una indispensable disciplina de aplicación, pero si somos pacientes y nos acostumbramos a su utilización, su mejora permanente incrementará su impacto positivo a lo largo del tiempo y se convertirá en una buena “brújula” para nuestro devenir cotidiano (además de constituirse en un factor importante para nuestra automotivación).

Básicamente, la confección y utilización práctica de un recurso como este, nos permitirá trabajar en cinco grandes aspectos de nuestro desarrollo personal:

- Favorece nuestra **autoprospectiva**, permitiéndonos proyectarnos con mayor facilidad a largo plazo, algo esencial cuando sentimos que atravesamos momentos de medianía en nuestra vida o cuando nuestras conductas están dirigidas a menudo por nuestras ansiedades y eso nos lleva a acumular frustraciones.
- Permite un mayor **ordenamiento personal** en términos de esfuerzos a

realizar y momentos apropiados para ellos, posibilitando un mejor empleo de recursos y tiempos.

- Desarrolla una competencia esencial para el desarrollo personal y profesional: la **orientación a metas** y la eficacia comportamental en torno a ellas.
- Incentiva nuestra **disciplina personal** al permitirnos elaborar hábitos productivos y traducirlos en paulatinos acercamientos al cumplimiento de nuestras más elevadas aspiraciones.
- Promueve el **equilibrio personal**, al fomentar una mirada sistémica de los distintos aspectos de nuestra vida, favoreciendo así un estado de plenitud que nos acerca a un sentido genuino de realización.

¿Cómo confeccionar nuestra “lista de pendientes”?

Si queremos realmente que nuestra lista de pendientes se constituya en una herramienta útil, deberemos empezar por confeccionarla siguiendo algunos criterios básicos que le puedan dar una operatividad posterior.

A tal fin será indispensable seguir los siguientes principios:

a) Alcance temporal:

Necesariamente debe tener una perspectiva de largo plazo. Es decir, no debe limitarse a objetivos inmediatos o cosas que podrían realizarse en forma más o menos inmediata. Si bien por supuesto pueden incluirse este tipo de aspiraciones deberemos incluir necesariamente todas aquellas que podemos ver “lejanas” en el tiempo, por más grandes o inalcanzables que nos parezcan en nuestra situación actual: recordemos que, probablemente no podamos cambiar nada estructuralmente en nuestras vidas en la inmediatez salvo cuestiones accidentales, pero en el largo plazo todos tenemos la capacidad de construir aquello que nos proponemos.

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. Consultor Organizacional. Fundador de Cultura Alfa, espacio de investigación y desarrollo dedicado a la formación de líderes del sector público y privado. Presidente de la Fundación Eleutheria.

Más allá de la filosofía de origen del recurso (recordemos: “cosas para hacer antes de morir”), desde ya que no es necesario proponerse tanto sobre todo si no visualizamos tal acontecimiento como algo cercano, pero si es necesario que nos ubiquemos temporalmente en un plazo no menor a los diez o quince años. Es decir, debe contener tanto cosas pequeñas, de pura inmediatez o acción única; tanto como otras cuestiones más estructurales que requieran tal vez de varias etapas de cumplimiento o condiciones que hoy no sentimos a nuestra disposición.

b) Diversidad:

El listado que confeccionemos debe abordar las distintas facetas de nuestra vida, aunque pensemos que algunas de ellas no son prioritarias o que se encuentran ausentes en este momento. Debemos tener presente que todo “desequilibrio” en nuestra integridad como persona, tarde o temprano generará una crisis existencial. Podemos asumir temporariamente un desequilibrio en función de determinadas prioridades que absorban la totalidad de nuestros tiempos y posibilidades (como un trabajo muy absorbente, un nuevo emprendimiento o, tal vez, un cambio marcado en nuestra estructura familiar), pero eso debe asumirse como algo temporario, que indefectiblemente en algún otro momento deberá compensarse con avances en otros terrenos.

Una buena medida para asegurarnos una lista variada que ocupe todos los aspectos requeridos para una vida integralmente de plenitud, es pensar en clasificar nuestras aspiraciones en ocho grandes capítulos:

- Laboral / Profesional
- Económico / Material
- Intelectual
- Físico
- Emocional
- Espiritual
- Familiar
- Social

Desde ya que como base de una planificación completa no debemos pensar solamente en el tiempo y los recursos que hacen a aquello que consideramos nuestras “obligaciones” o necesidades de subsistencia, sino también nuestra recreación, el tiempo discrecional y búsqueda integral de prosperidad.

c) Exhaustividad:

La lista debe ser lo más extensa posible: no sirve poner un pequeño conjunto de aspiraciones. Debemos pensar al menos en 50/60 cosas (y si se puede más, mejor aún). La tentación de una lista demasiado corta nos hace muy proclives a violar los dos principios anteriores, por lo que debemos especialmente esforzarnos en ello. No debemos sentirnos restringidos inicialmente por la idea de que todas las cosas no tendrán la misma jerarquía o a priori las sentimos de disímil importancia (desde ya que esto va a ocurrir). Es absolutamente válido -y necesario- considerar tanto lo que consideraríamos grandes realizaciones como pequeñas nimiedades: en este momento lo único realmente importante es la cantidad de cosas que nos propongamos, no la calidad intrínseca que le asignemos a cada una de ellas.

Advertimos que no será una tarea fácil: las primeras diez o quince de la lista, es probable que surjan en forma muy espontánea, pero a partir de allí la dificultad para incorporar nuevas expectativas se hará cada vez más difícil. Debemos ser perseverantes en esto: podemos dedicar dos o más sesiones de reflexión, pero lo importante es contar con una lista acorde a lo que cuantitativamente nos proponíamos.

d) Especificidad:

Este es probablemente el aspecto más importante: las cosas que nos propongamos tienen que ser concretas, formuladas como metas reales. Es decir que pueda verificarse en cualquier momento y en forma inequívoca si se han cumplido o no, o en todo caso cual es el grado de avance que tenemos. De ser posible deberíamos encontrar una forma de cuantificarlas de alguna manera o si no pueda posible por la naturaleza de esta, al menos establecer algún grado o escala de medición.

No sería válido, por ejemplo, en este sentido, que algunas de nuestras aspiraciones quedaran expuestas como “quiero ser feliz” o “tener buena salud” o “formar una bella familia” ... ¿Qué sería cada una de estas cosas? ¿Cómo evaluaríamos su cumplimiento? Debemos ser capaces de preguntarnos una y otra vez cuales serían las evidencias concretas que nos permitan

verificar su cumplimiento o no, más allá de nuestros cambios de aspiraciones o de elementos de juicio que podamos ir desarrollando (ya hablaremos de eso, más adelante).

e) Autodependencia:

También un aspecto clave: las cosas que nos propongamos tienen que depender, de ser posible, de nuestro exclusivo dominio o esfuerzo personal o en todo caso asegurarnos que podemos tener una influencia decisiva para ello cuando hay otros involucrados. Deben ser cosas que no nos permitan inconscientemente diluir nuestra responsabilidad en relación con el cumplimiento de ellas: cuando uno se propone cosas que exceden su responsabilidad o dependen en demasía del concurso de otros o inclusive de circunstancias azarosas, abona sus propias frustraciones y el sentido de responsabilidad termina convirtiéndose en un sentimiento de culpa.

No tendría sentido que alguna de nuestras metas tuviese que ver con cosas tales como “que mi jefe reconozca mi esfuerzo” (no depende de nosotros, depende de él) o “ganarme la lotería” (es una cuestión azarosa) ... El factor de cumplimiento debe estar en nuestras manos.

Respetando estos principios podremos confeccionar una buena lista y habremos dado un gran paso. No deberemos desanimarnos si una vez alcanzada una versión inicial debemos revisarla y ajustarla varias veces, inclusive eliminando cosas que emocionalmente consideramos muy importantes para nosotros, pero no podemos traducirlas en los términos que apuntábamos. Lo importante hasta aquí es consolidar una que nos deje satisfechos cumpliendo con las premisas expuestas.

Haciéndola operativa

Si hemos llegado hasta aquí, habremos ya dado un importante paso y adquirido un valioso aprendizaje en términos de autoconocimiento, a la vez de poner en ejercicio nuestra capacidad reflexiva. Pero más allá de lo notable del ejercicio, aún no hemos hecho de nuestra lista de pendientes una verdadera herramienta de gestión del desarrollo personal.

Para que ello ocurra, deberemos darle

operatividad y eso implica adquirir algunas rutinas sencillas que hagan nuestra lista dinámica y apta para la planificación de nuestros esfuerzos. A tal fin, es necesario seguir las siguientes pautas:

- Establezcamos una fecha determinada cada año para hacer una revisión profunda de nuestra lista. Es importante que sea siempre la misma fecha: algunas personas optan por hacerlo el primer día hábil de cada año calendario, otras el día de su cumpleaños o alguna fecha que tenga algún significado especial para ellas, pero lo importante que formalmente este establecido un momento anual de revisión.

- En la fecha establecida deberemos hacer una lectura meditativa general de lista originalmente confeccionada y realizar las siguientes acciones:

-Agregar todas las nuevas cosas que se nos ocurran, respetando las premisas de origen (recordemos que la lista no tiene ningún límite en cuanto a la cantidad de cosas que incluya)

-Tachar todas las cosas que hayamos cumplido. La condición será que por cada cosa cumplida, incorporemos alguna nueva (de esta manera la lista siempre mantendrá su magnitud y evitaremos quedarnos "vacíos" de aspiraciones).

-Tachar todas las cosas que "hayan dejado de interesarnos" o que sencillamente ya no le asignemos ninguna importancia a su logro: las personas cambiamos y absolutamente legítimo que con nuestro devenir cambien nuestros intereses y aspiraciones. Pero esto tendrá de alguna manera una "penalidad": por cada cosa que tachemos en estas circunstancias, deberemos incorporar dos más a la lista.

En cualquiera de estos casos, los agregados y/o reemplazos no necesariamente deberán plantearse en los mismos campos de nuestro desarrollo, recordemos que todos ellos son igualmente importantes y ello también va marcando un cambio en nuestras prioridades a lo largo del tiempo. Es válido, por ejemplo, que reemplacemos una meta laboral, por una social o cuestiones así.

- Desde el primer momento que hayamos confeccionado la lista original (y a partir de allí en cada momento de revisión), tomaremos la siguiente acción:

-Elegiremos algunas de las metas enunciadas (no demasiadas, cinco o seis son suficientes), que consideremos que podemos cumplir o iniciar con firmeza su cumplimiento durante el año que se inicia. Puede ser por ejemplo, tomar un determinado curso que podamos completar en el periodo, hacer algún viaje, o asistir a algún espectáculo, entre las primeras; o iniciar una carrera, abrir una cuenta de ahorro con un fin específico o poner en marcha un plan de actividad física, para aquellas metas que en su cumplimiento excederán el periodo, pero requieren de dar algunos pasos firmes (generalmente también es una buena medida para esquivar la tendencia que todos tenemos a postergar indefinidamente algunas cosas).

Al momento de elegir las, trataremos de equilibrar nuestra percepción de necesidad, motivación del momento, sentido de factibilidad. No tengamos temor de equivocarnos: no va a ser necesario que avancemos en todas si hemos escogido como proponíamos cinco o seis: para un primer periodo, la mitad será más que suficiente.

-Hecha la selección propuesta en el apartado anterior, tomaremos dos o tres de ellas respecto de las cuales estemos dispuestos a dar un primer paso (por pequeño que sea) la siguiente semana. No es necesario que esto implique el cumplimiento completo: a veces es lo suficientemente simple como para que la mera determinación alcance (ej. Visitar un determinado lugar o tener una conversación con alguien que venimos postergando); en otras, el compromiso será simplemente romper la inercia y dar un primer paso (ej. inscribirse en el curso que queremos hacer, actualizar nuestro curriculum si queremos cambiar de trabajo o buscar proveedores de algo que queremos adquirir).

-Cada semana deberemos verificar si hemos sido capaces de cumplir con el primer paso y planificar el siguiente para la semana entrante. No deberemos desanimarnos si no ha ocurrido, sencillamente nos proponemos darlo la semana siguiente. Luego de un tercer incumplimiento, tal vez sea conveniente reemplazar temporariamente por otra meta y repetir el mecanismo.

-En el momento en que alguna de las metas se cumpla o que hayamos incorporado un hábito que naturalmente nos permite avanzar hacia ella en aquellas que son de más largo

plazo, podremos incorporar un primer paso de otra para la siguiente semana y así sucesivamente.

-A mitad del periodo (promedio seis meses) repetir todo el procedimiento.

Tengamos presente que el uso de la herramienta se irá perfeccionando con el correr del tiempo y que a lo largo del mismo seguramente tengamos avances y retrocesos, momentos de mayor disciplina y otros de escasa, situaciones de crisis, circunstancias inesperadas, buenas y malas rachas... Dejemos que el tiempo trabaje a nuestro favor, seamos sanamente indulgentes con nuestros renuncios y disfrutemos de nuestros logros por pequeños que sean.

No seamos demasiado ambiciosos al principio: recordemos que cumpliendo muy pocas metas cada año, estaremos de todos modos cada vez más cerca del sentido de plenitud y de la construcción del verdadero proyecto vital que nos proponemos.

En la medida que cobremos confianza en el recurso, nosotros mismos podremos encontrar mecanismos de perfeccionamiento (por ejemplo, desarrollando nuevas clasificaciones o ponderando las distintas metas en orden de importancia), pero aún sin pretender llegar a esta instancia, la simple utilización del modo descrito hasta aquí y el hecho de ser consecuentes en ello nos permitirá generar grandes transformaciones en nuestra forma de pensar y actuar que más allá de los resultados concretos que vayamos obteniendo nos permitirá construir una mentalidad expansiva orientada a la autosuperación que nos brindará permanentes recompensas.





COLUMNA

ESPECIAL ESPECIAL

INNOVAR NO ES INSPIRAR; ES DISEÑAR UN SISTEMA QUE EXPLORE SIN ROMPER LO ESENCIAL

"La innovación sin arquitectura de decisión es entusiasmo que no escala."

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



Martin Olaver(*)

Lo digo así, sin eufemismos, porque lo vi demasiadas veces: equipos brillantes empujando ideas valiosas, proyectos que nacen con una energía contagiosa, pilotos que prometen cambiarlo todo... y, al poco tiempo, el cansancio. La agenda se llena, las urgencias vuelven a ganar, los indicadores se convierten en un fin en sí mismos, y la innovación queda archivada en una carpeta que nadie abre. No por mala fe. Por estructura.

Peter Senge me enseñó a mirar esto con una lente distinta: cuando un sistema produce siempre el mismo resultado, el problema rara vez está en las personas; está en los patrones, en los bucles, en los modelos mentales que sostienen "lo de siempre" (Senge, *La quinta disciplina*, 1990). La universidad no es ajena a esa lógica. De hecho, la universidad tiene una particularidad: su relación con el tiempo. Hay instituciones que piensan en trimestres; nosotros pensamos en cohortes, en planes, en tradiciones. Pero que sucede cuando el entorno cambia en meses y la institución se mueve en años, el gap se vuelve un problema de gobernanza.

Y acá aparece una pregunta que suele incomodar: ¿quién gobierna la innovación en una universidad? No quién la "impulsa" en un discurso. Quién la gobierna. Quién decide qué se prueba, con qué criterios, con qué resguardos, con qué métricas, y cómo se escala sin romper lo esencial.

La respuesta fácil es delegarlo a "un área de innovación". La respuesta seria es entender que innovar no es un departamento; es un sistema de decisiones.

Hay un clásico de James March que vuelve una y otra vez cuando uno piensa estos dilemas: la tensión entre explorar (probar lo nuevo) y explotar (hacer mejor lo que ya funciona) (March, 1991). Si uno se queda solo en la explotación, se vuelve eficiente... en el pasado. Si uno se va solo a la exploración, se vuelve creativo... e inviable. La cuestión no es elegir. **Es diseñar una gobernanza que sostenga ambas cosas con un criterio explícito.**

Tushman y O'Reilly lo trabajaron en términos de ambidestreza organizacional: la capacidad de operar con dos lógicas a la vez, con tensiones administradas, no negadas (Tushman & O'Reilly, 1996). En la universidad, esa ambidestreza se ve todos los días: queremos estabilidad académica y, a la vez, pertinencia dinámica. Queremos rigor y, a la vez, velocidad. Queremos identidad y, a la vez, reinención. **El problema no es quererlo. El problema es quererlo sin arquitectura.**

Entonces, ¿qué propongo como marco para una columna como esta? Algo que parece simple, pero es profundamente contracultural en el mundo universitario: **un portafolio de experimentos gobernado.**

Portafolio significa que la innovación no se mide por "tener proyectos", sino por administrar una cartera con variedad, horizonte y riesgo. Como hace una organización que se toma en serio su futuro. No porque copie a la empresa, sino porque entiende que la incertidumbre no se combate con opiniones, sino con aprendizaje estructurado.

Y gobernado significa que el experimento no es capricho, ni impulso, ni moda. Es una decisión institucional que se justifica con tres preguntas que deberían estar escritas en la pared de cualquier mesa de conducción:

- ¿Qué hipótesis estamos probando? (no "qué idea nos gusta").
- ¿Qué evidencia aceptamos como señal de aprendizaje?
- ¿Qué resguardos ponemos para no dañar lo esencial? (calidad, cantidad, equidad, integridad académica).

Acá Daniel Kahneman aporta otra pieza clave: cuando decidimos, tendemos a confundir convicción con evidencia, y solemos enamorarnos de nuestras narrativas (Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 2011). Por eso, un portafolio de innovación necesita mecanismos que "enfrien" la decisión sin matar la energía. Rituales de revisión. Indicadores de aprendizaje. Momentos explícitos para decir: "esto no funcionó" **sin que eso sea fracaso personal.**

La palabra que a mí me ordena esta conversación es diseño. Alexander Osterwalder insiste en que una organización que quiere sostenerse en entornos inciertos necesita diseñar su modelo como un lienzo dinámico: explorar, pivotar, reconstruir... no una vez, permanentemente (Osterwalder, *The Invincible Company*, 2020). En la universidad, traducido, significa esto: **si no diseñamos un sistema para experimentar, vamos a terminar "innovando" por excepción, por heroísmo, por desgaste.**

¿Cómo se ve, en la práctica, esa gobernanza?

Primero, con una distinción que parece menor, pero cambia todo: **innovación no es ocurrencia; innovación es aprendizaje validado.** Un piloto no es un piloto porque empezó. **Es un piloto cuando se definió qué se esperaba aprender y cómo se iba a medir.**

Segundo, con roles claros. No para burocratizar, sino para cuidar. **Se necesita alguien que sostenga el portafolio con una mirada estratégica (no operativa),** alguien que garantice estándares académicos, y alguien que cuide la experiencia del estudiante como criterio central. Si nadie representa al estudiante en la mesa, la innovación termina siendo un ejercicio interno.



Mauro Ventura ()*

(*) MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION (MBA). PSICÓLOGO. CONSULTOR ORGANIZACIONAL. PROFESOR UNIVERSITARIO

En la búsqueda de una vida equilibrada y saludable, es fundamental entender las diferencias entre el malestar y los trastornos mentales. Mientras que el malestar es una experiencia común y a menudo transitoria, los trastornos mentales representan condiciones más graves y duraderas que pueden afectar significativamente la vida diaria. Diferenciar entre estas dos experiencias es crucial para abordar de manera efectiva nuestras necesidades de salud mental y buscar el apoyo adecuado cuando sea necesario.

El malestar emocional es una reacción común a las diversas situaciones y desafíos que enfrentamos en nuestra vida diaria. Es una respuesta natural a eventos estresantes, cambios inesperados o situaciones difíciles. Este tipo de malestar puede manifestarse de muchas maneras, incluyendo sentimientos de tristeza, ansiedad, irritabilidad, o agotamiento. Es importante reconocer que el malestar es una parte normal de la experiencia humana y, en muchos casos, puede ser gestionado con estrategias de autocuidado, apoyo social, el poder de nuestra reflexión y la propia filosofía de vida.

Por ejemplo, es común sentir malestar ante la pérdida de un ser querido, el estrés laboral, o una ruptura sentimental. Estos sentimientos, aunque incómodos, suelen ser temporales y pueden disminuir con el tiempo y la intervención adecuada. Las técnicas de afrontamiento como el ejercicio, la meditación, el tiempo con amigos y familiares, y las actividades recreativas pueden ser efectivas para aliviar el malestar.

En contraste, los trastornos mentales son condiciones de salud que afectan el pensamiento, el estado de ánimo y el comportamiento de una persona de manera persistente y significativa. Estos trastornos

van más allá del malestar temporal y pueden tener un impacto profundo en la capacidad de una persona para funcionar en su vida diaria. Entre los trastornos mentales más comunes se encuentran la depresión mayor, el trastorno de ansiedad generalizada, el trastorno bipolar, y los trastornos del espectro de la esquizofrenia.

Los trastornos mentales a menudo requieren intervención profesional, que puede incluir terapia, medicación, o una combinación de ambos. La duración y la intensidad de los síntomas son factores clave que distinguen un trastorno mental del malestar emocional. Mientras que el malestar puede ser una respuesta pasajera a un evento específico, los trastornos mentales tienden a ser más crónicos y persistentes, afectando múltiples aspectos de la vida de una persona.

Para comprender mejor la diferencia entre malestar y trastorno, es útil examinar los síntomas y criterios de diagnóstico. El malestar emocional puede incluir síntomas como tristeza, ansiedad, y estrés, pero estos síntomas suelen ser de corta duración y están directamente relacionados con una situación específica.

Por ejemplo, sentir ansiedad antes de una presentación importante es una reacción natural y esperada que generalmente desaparece una vez que la situación ha pasado.

Por otro lado, los trastornos mentales están definidos por criterios diagnósticos específicos.

Estos criterios incluyen la duración, la intensidad y la interferencia significativa en la vida diaria. Por ejemplo, la depresión mayor se diagnostica cuando una persona experimenta síntomas como tristeza

persistente, pérdida de interés en actividades, cambios en el apetito y el sueño, y pensamientos suicidas durante al menos dos semanas consecutivas, y estos síntomas interfieren significativamente con su capacidad para funcionar.

Una de las diferencias más importantes entre el malestar y los trastornos mentales es el impacto en la vida cotidiana. El malestar, aunque incómodo, generalmente no impide que una persona continúe con sus responsabilidades y actividades diarias. Puede requerir ajustes y estrategias de afrontamiento, pero rara vez causa una disfunción significativa.

En cambio, los trastornos mentales pueden afectar profundamente la capacidad de una persona para llevar a cabo tareas diarias, mantener relaciones saludables y desempeñarse en el trabajo o la escuela. Por ejemplo, una persona con trastorno de ansiedad generalizada puede sentirse constantemente abrumada por preocupaciones excesivas que interfieren con su capacidad para concentrarse y tomar decisiones.

Del mismo modo, una persona con depresión mayor puede encontrar extremadamente difícil levantarse de la cama, cuidar de sí misma o cumplir con sus responsabilidades laborales.

Una barrera importante para el tratamiento efectivo de los trastornos mentales es el estigma asociado con la salud mental. A menudo, las personas pueden minimizar sus síntomas o evitar buscar ayuda debido al miedo a ser juzgadas o discriminadas. Es crucial aumentar la conciencia y la educación sobre la diferencia entre malestar y trastorno para fomentar un entorno donde las personas se sientan seguras y apoyadas para buscar la ayuda que necesitan.

El estigma puede perpetuar la falta de tratamiento adecuado, lo que puede llevar a un empeoramiento de los síntomas y una mayor disfunción. Promover

una comprensión clara y compasiva de los trastornos mentales como condiciones médicas legítimas puede ayudar a reducir el estigma y alentar a más personas a buscar el apoyo necesario.

Manejar el malestar emocional puede implicar una variedad de estrategias de autocuidado, como la práctica regular de ejercicio físico, técnicas de relajación, establecer rutinas saludables, y buscar apoyo social. Estas estrategias pueden ayudar a aliviar el estrés y promover el bienestar emocional.

Para los trastornos mentales, es fundamental buscar la ayuda de profesionales de la salud mental. La terapia cognitivo-conductual (TCC), la terapia interpersonal, y otras formas de psicoterapia pueden ser efectivas para tratar diversos trastornos mentales. En algunos casos, los medicamentos pueden ser necesarios para ayudar a gestionar los síntomas.

Trabajar con un profesional de la salud mental para desarrollar un plan de tratamiento personalizado es esencial para abordar los trastornos mentales de manera efectiva.

Prevenir y abordar el malestar antes de que se convierta en un trastorno mental es una estrategia clave para promover la salud mental. La intervención temprana puede reducir la gravedad de los síntomas y mejorar los resultados a largo plazo.

Reconocer los signos tempranos de un trastorno mental, como cambios persistentes en el estado de ánimo, el comportamiento o el pensamiento, y buscar ayuda de inmediato puede marcar una gran diferencia.

El apoyo social y comunitario es vital tanto para el manejo del malestar como de los trastornos mentales. Contar con una red de amigos, familiares y colegas que ofrezcan apoyo emocional y práctico puede proporcionar un sentido de pertenencia y reducir la sensación de aislamiento. Participar en grupos de apoyo, actividades comunitarias y redes sociales puede fortalecer nuestra resiliencia y capacidad para enfrentar desafíos.



Enzo Espósito (*)

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

Esas historias...

AURORA EN LAS CENIZAS:

Una historia de líderes de un horizonte roto

Capítulo 3: La grieta

El centro de datos abandonado retumba bajo el rugido de drones enemigos que cruzan el cielo púrpura de Nueva Esperanza, sus luces rojas como ojos de depredadores. Dentro, el equipo de Lena enfrenta una verdad que quema: el Proyecto Aurora puede salvar la Tierra, pero exige un sacrificio humano para activarse. Kai, el híbrido humano-IA, con los ojos brillando por su conexión al servidor, murmura: "Yo puedo ser el núcleo... pero no sobreviviré". Lena, con la cicatriz en la mejilla reflejando la luz tenue, siente el peso de una decisión que podría destruirla.

A kilómetros, en el refugio subterráneo, la crisis estalla. Zara, la joven activista que organizaba las defensas, ha sido tomada prisionera por traidores de la comunidad, manipulados por promesas de las élites marcianas. Estos desertores creen que frenar la misión les ganará un pasaje a Marte, pero su traición amenaza con apagar la última chispa de esperanza. Drones armados de las élites rodean el centro de datos, decididos a proteger Aurora a cualquier costo. En 2050, liderar es navegar dilemas éticos: los líderes sostenibles deben priorizar el bien común sobre intereses egoístas. Con la tormenta a punto de arrasara Nueva Esperanza y la comunidad fracturada, Lena debe decidir: ¿sacrificar a Kai, arriesgar a Zara, o desafiar a las élites en una batalla imposible?

El centro de datos es un laberinto de servidores oxidados, su zumbido es un lamento en el aire cargado de ozono quemado. Pantallas parpadeantes proyectan fragmentos de datos sobre Aurora, mientras el suelo tiembla con los embates de la tormenta en la superficie. Lena, con su campera remendada y el peso de miles de vidas en los hombros, coordina al equipo. "Necesitamos los datos finales de Aurora antes de que nos alcancen", dice, su voz firme pero teñida de duda. La confesión de Kai —que Aurora requiere un núcleo humano— ha abierto una grieta en el grupo, y el eco de los drones enemigos la ensancha.

Amara, la científica indígena de 42 años, analiza los datos con un dispositivo holográfico que proyecta un mapa de la Tierra herida. Sus recuerdos del Amazonas, donde los ríos se convirtieron en lechos de polvo, la impulsan a buscar una solución que honre el planeta. "Aurora puede estabilizar la atmósfera, pero si lo activamos mal, podríamos causar más destrucción", dice, su voz cargada de urgencia. Su liderazgo sostenible exige usar la tecnología con respeto a los límites de la Tierra, pero choca con Sofía, quien aboga por negociar con las élites para salvar tanto la Tierra como las colonias marcianas. "No hay tiempo para ideales, Amara", replica Sofía, su tono cortante. Amara, con los ojos encendidos, no cede: "Sin principios, no hay futuro".

Javier, el hacker de 25 años, está al borde del colapso. Sus dedos vuelan sobre una consola improvisada, bloqueando las señales de los drones enemigos. Huérfano de la crisis climática, Javier creció en las calles de Nueva Esperanza, creyendo que sus padres murieron en un motín por agua hace dos décadas. Su tatuaje de circuitos y su capucha remendada son emblemas de una vida forjada en la resistencia, hackeando drones corporativos para sobrevivir. "No confío en Sofía", murmura, sus ojos fijos en ella. "Siempre tiene un as bajo la manga". Su liderazgo adaptable le permite improvisar en el caos, pero su desconfianza lo ciega. Un dron enemigo perfora sus defensas, disparando un rayo que hiere levemente a Javier lanzándolo contra una pared, su consola chispeando en el suelo.

Sofía, la ex ejecutiva de 52 años, reacciona con una precisión que desmiente su apariencia frágil. Con un código antiguo de su época corporativa, desactiva el dron, salvando a Javier de un segundo y letal ataque del dron. "No soy tu enemiga", dice, su voz cortante pero con un matiz de dolor que nadie capta. Sofía, con su traje casi impecable ahora cubierto de polvo, lleva 25 años cargando una culpa que la corroe. Cuando era una joven ejecutiva, optó por la inseminación artificial para tener un hijo, pero su ambición la llevó a abandonarlo en un orfanato, incapaz de conciliar la maternidad con su carrera. A Javier le hicieron creer que sus padres murieron, pero Sofía sabe que él es su hijo. Cada mirada de desprecio de Javier es un puñal en su pecho, y cada acto suyo —salvarlo, proteger al equipo— es un intento de expiar su abandono. "Lena, Amara, Javier... ustedes son el futuro", dice, su voz temblando por un secreto que no puede revelar. "Yo solo quiero ayudar". Su liderazgo colaborativo, que valora la confianza en equipos diversos, la impulsa a arriesgar todo por ellos.

Javier, aturdido y lastimado pero vivo, se apoya en la pared, sosteniendo su hombro herido. “¿Por qué te arriesgaste por mí?”, pregunta, su tono mezclado de gratitud y sospecha. Sofia desvía la mirada, sus manos temblando. “Porque alguien tiene que hacerlo”, murmura, ocultando la verdad: salvar a Javier es su forma de redimirse, aunque nunca pueda llamarlo hijo.

Kai, el híbrido, está al borde del abismo. Sus implantes, sobrecargados por la conexión al servidor, emiten chispas azules que iluminan su rostro humano, ahora contraído por el dolor. “Puedo activar Aurora”, dice, su voz un eco entre lo humano y lo mecánico. “Mis implantes pueden servir como núcleo, pero no sobreviviré”. Kai, atrapado entre su humanidad y la IA, encarna un liderazgo ético y tecnológico, sopesando el costo de los avances contra los valores humanos. “Si no lo hago, la Tierra muere”, añade, mirando a Lena con un destello de vulnerabilidad. Lena, con el corazón en un puño, lo detiene. “No decidiré hasta que sepamos todo”, dice, su voz quebrándose. Kai asiente, pero sus ojos circuitados reflejan una verdad tácita: el tiempo se agota.

En el refugio, el caos reina. Zara, la activista de 19 años, está atada en un almacén oscuro, rodeada por traidores liderados por Marco, un hombre consumido por la desesperación. “Si entregamos los datos de Aurora a las élites, nos darán un lugar en Marte”, argumenta Marco, su voz áspera. Zara, con los ojos brillando de furia, replica: “¡Marte es una jaula para ricos! La Tierra es nuestro hogar”. Su liderazgo transformacional, capaz de movilizar corazones incluso en la adversidad, inspira a algunos en el refugio a dudar, pero Marco refuerza su control con un arma improvisada. Un mensaje de Zara, enviado a través de un comunicador hackeado, llega a Lena: “No cedas, Lena. La comunidad te necesita”. Pero la transmisión se corta, y un dron confirma que los traidores han tomado el refugio por completo.

Lena, con el aliento entrecortado, enfrenta un dilema que la desgarrar. Salvar a Zara requiere tiempo que no tienen; activar Aurora podría costarle la vida de Kai. Los drones de las élites, ahora visibles como un enjambre de luces rojas, cierran el cerco. En 2050, liderar en crisis exige equilibrar la empatía con decisiones rápidas, un desafío que pone a Lena al límite.

Sofia, viendo el caos, toma una decisión que cambiará todo. “Puedo distraer a las élites”, dice, sosteniendo su viejo comunicador corporativo. “Dame una oportunidad de negociar”. Javier, aún herido, gruñe: “¿Y si nos traicionas?”. Sofia lo mira, sus ojos brillando con una mezcla de culpa y resolución. “Porque tú, Amara y Lena son lo que la Tierra necesita. No yo”. Sin esperar respuesta, sale al exterior, exponiéndose a los drones. En su corazón, sabe que este acto —arriesgar todo por su hijo y el equipo— es su redención, aunque Javier nunca conozca la verdad.

Los drones enemigos abren fuego, y el centro de datos se sacude como si la Tierra misma se rebelara. Javier, ignorando el dolor en su hombro, refuerza las defensas con un cortafuegos improvisado, sus manos temblando por la adrenalina. Amara procesa los datos finales de Aurora, confirmando que el sacrificio de Kai podría salvar continentes, pero no a todos. Lena, con lágrimas surcando su rostro, mira a Kai. “No quiero perderte”, dice, su voz rota. Kai, con un destello de humanidad en sus ojos circuitados, responde: “Si no lo hago, perderemos todo”.

Sofia, desde el exterior, envía un mensaje a las élites, fingiendo ofrecerles los datos de Aurora. Su señal interfiere con los drones, ganando minutos preciosos. “Por Javier”, murmura, su voz ahogada por el viento. Kai se conecta al núcleo de Aurora, su cuerpo temblando mientras los implantes se funden con el sistema. “Lo estoy activando”, dice, pero su voz se quiebra. Un mensaje de Zara irrumpe en el comunicador: “¡Lena, los traidores están negociando con Marte!”. Antes de que Lena pueda responder, Kai colapsa, y la pantalla de Aurora parpadea con un mensaje: “Sistema activado... pero hay un costo adicional”.

Sofia, expuesta en el exterior, es alcanzada por un disparo de dron. Cae al suelo, sus ojos fijos en el centro de datos, una última imagen de Javier grabada en su mente.

En 2050, liderar es abrazar el sacrificio por un bien mayor. Los líderes sostenibles priorizan el futuro colectivo, incluso a costa de sí mismos. Sofia, al dar su vida por Javier, Amara y Lena, y Kai, al ofrecerse como núcleo de Aurora, encarnan esta verdad. Pero la captura de Zara y el asedio de las élites muestran que la esperanza pende de un hilo.

Mientras el centro de datos tiembla bajo el ataque, Lena enfrenta una pregunta brutal: ¿quién más pagará el precio de Aurora? Kai, inmóvil en el suelo, susurra: “Aurora está viva... pero alguien más debe caer”.

Continuará...

VIDEOCONFERENCIAS ABIERTAS

NUEVA SECCIÓN



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



CLASE ABIERTA: TOMA DE DECISIONES



MASTERCLASS: Ideas fundamentales para el abordaje de conflictos

Hoy te invitamos a mirar la *clase abierta* sobre **“Toma de decisiones”**

Accede haciendo Click en la foto.



FUNDACIÓN ELEUTHERIA

INSTITUCIONALES

Trabajando por el desarrollo y la superación del individuo

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

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

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

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

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

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

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

Esperamos contar con vuestro apoyo...



FUNDACIÓN ELEUTHERIA

NOVEDADES

Nuestras Actividades

Abril 2026

fundacioneleutheria.org

VACANTES LIMITADAS

Diplomatura en Desarrollo Gerencial para Pymes y Emprendedores

Recursos esenciales para conducir exitosamente tu negocio

Matrícula bonificada hasta el 29/12

Virtual - ZOOM

Inicio: **Marzo 2026**

+54 911 6281-3504 | info@fundacioneleutheria.org

DIPLOMATURA EN DESARROLLO GERENCIAL PARA PYMES Y EMPRENDEDORES

Duración: 8 meses - Formato híbrido

Inicio: Abril 2026

Promoción especial hasta el 28/2/26

Consultas aquí:

<https://forms.gle/zJGRGmBMk5RAVxii6>

fundacioneleutheria.org

VACANTES LIMITADAS

Certificación en Coaching Ejecutivo y Personal

Formate en una profesión cada vez más demandada y expandí tus actividades

Matrícula bonificada hasta el 29/12

Virtual - ZOOM

Inicio: **Marzo 2026**

+54 911 6281-3504 | info@fundacioneleutheria.org

CERTIFICACIÓN EN COACHING EJECUTIVO Y PERSONAL

Duración: 6 meses - Formato híbrido

Inicio: Abril 2026

Promoción especial hasta el 28/2/26

Consultas aquí:

<https://forms.gle/9xXhEFDzuoLZgy549>



NORMAS EDITORIALES

PARA AUTORES

La Revista de Estudios Avanzados sobre Liderazgo (REAL) es una publicación científica y de divulgación digital independiente de frecuencia trimestral que tiene por finalidad el estudio de la problemática del desarrollo personal y profesional desde la perspectiva del liderazgo, sus roles y prácticas como fenómeno social e institucional.

Sus principales líneas de trabajo se encuadran en un universo temático que comprende cuestiones tales como la formación de líderes, el desarrollo de equipos, la superación personal, habilidades de conducción, innovación y toma de decisiones.

Se constituye en un espacio de discusión de ideas abierto a la participación de estudiosos y especialistas en la temática que convoca dispuestos a contribuir con la evolución del estado del arte.

Se reciben en este sentido, contribuciones bajo dos formatos alternativos:

▣ **Artículos de divulgación:** consistentes en ensayos, ponencias, columnas de opinión que expresen en forma libre la posición doctrinaria de sus autores, sus argumentaciones y experiencias.

▣ **Artículos académicos:** producto de investigaciones, avances científicos y técnicos, metodologías y propuestas desarrolladas por los autores a partir de investigaciones sistemáticas llevadas adelante con el rigor metodológico que requiere la disciplina.

En ambos casos el material será inédito y se recibirán manuscritos con una extensión mínima de 2500 y una extensión máxima de 3500 palabras, bajo los formatos y condiciones establecidos por estas normas.

Los trabajos que se envíen para su publicación deberán ser enviados a: fgrosso64@gmail.com

Los artículos de la categoría "divulgación" serán evaluados en forma directa por el Consejo Editorial de la Revista, quien tendrá potestad absoluta para decidir la publicación del mismo o su rechazo, notificando fehacientemente al autor acerca de la resolución adoptada.

Los artículos de la categoría "académica" serán sometidos a un proceso de revisión y de arbitraje en el sistema de doble ciego y su publicación dependerá de los dictámenes emanados de ese proceso y de su correspondencia, tanto con los requisitos formales solicitados a los autores como con la política editorial de la Revista. Los textos que aspiran a ser publicados serán revisados por dos evaluadores internos, que serán elegidos de entre los miembros del Comité Académico de la Revista, y/o externos, en función de su especialidad temática.

En todos los casos, el Consejo Editorial verificará que los manuscritos presentados se ajusten a la incumbencia temática, objetivos y lineamientos editoriales, y a las normas de publicación vigentes al momento de la presentación.

ESTILO DE LA PRESENTACIÓN:

□ Considerando la extensión requerida ya citada, el manuscrito se presentará en formato Word, con los márgenes definidos en formato estándar y en hoja tamaño A4.

□ Se utilizará una tipografía Time New Roman, de cuerpo 12 para el texto y 14 para títulos. Los cuadros, gráficos, tablas y derivados se insertarán en el texto en el espacio correspondiente en formato JPG.

□ El interlineado será simple y se utilizará un doble espaciado entre párrafo y párrafo.

□ Organización del texto:

■ Título en letra mayúscula y subtítulo en minúscula, centrado y destacado en negrita.

■ Para artículos de divulgación: nombre del autor alineado al margen derecho y con referencia de breve síntesis curricular a pie de página.

■ Para artículos académicos: nombre del autor, pertenencia institucional, información de contacto alineado al margen izquierdo y con referencia a una breve síntesis curricular a pie de página.

■ Para artículos académicos: el texto deberá ser encabezado por un breve resumen (no más de 250 palabras) en idioma español y una segunda lengua elegida por el autor. En estos casos el título del trabajo también estará traducido a una segunda lengua. Se incluirán adicionalmente entre tres y cinco palabras claves en ambos idiomas.

■ Se recomienda adoptar una estructura que contenga una introducción a la temática abordada, desarrollo y conclusiones, más los aspectos metodológicos y discursivos que pudiere involucrar el trabajo.

■ Todas las tablas, los gráficos, los diagramas, los mapas y las fotografías deben señalar su fuente. En caso de que hayan sido elaboradas por el autor la referencia de la fuente debe decir: Elaboración propia.

■ Las notas de pie de página se incluirán con similar tipografía a la del texto con un tamaño de cuerpo 10.

■ Todas las citas y referencias bibliográficas se efectuarán bajo NORMAS APA, 7ma. Edición.

Revista de Estudios Avanzados sobre Liderazgo (R.E.A.L.) es una publicación independiente de divulgación e investigación académica de frecuencia trimestral y formato digital.

La opinión de los autores de artículos y columnas no representan necesariamente la opinión de la Dirección de la Revista. Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos publicados citando la fuente. Todos los derechos se encuentran reservados. ISSN 2953-5433



GOAL



ELEUTHERIA
Educación

www.fundacioneleutheria.org