

Revista de Estudios

REAL

Avanzados sobre Liderazgo



REVISTA DE
ESTUDIOS
AVANZADOS
SOBRE LIDERAZGO

R.E.A.L

Año 2
N° 3



Acceda al N° 1 AQUÍ



Acceda al N° 2 AQUÍ

**Dirección Editorial:**

Dr. Fernando Grosso

**Consejo Editorial:**

Dr. Carlos Guastavino

Lic. Camila Mele

Lic. Marión Segad

**Comité Académico:**

Dr. Raúl Volker

Dr. Juan Carlos Gómez Fulao

Dr. Omar Quiroga

**Colaboradores:**

Lic. Enzo Espósito

Lic. Marcos Hermosid

Lic. Mayra Gimenez

Lic. Fiorella Crepaldi

Lic. Vanina La Bionda

Lic. Marion Sagad

**Columnistas:**

Dr. Martín Lorences

Ing. Arturo Calvente

Dr. Martín Olivari

**Diseño:**

DG. Mirian Faig

NOTA DEL EDITOR

Instalando Ideas

03

01 - IDEAS

- Los grandes mitos del liderazgo 04
- Empresa y motivación: Del "yo" al "nos" 08
- Tips para una transformación exitosa 11
- Cambio, desequilibrio y reorganización: Adaptación y liderazgo en la transformación digital (parte 1) 14

02 - SKILLS

- SUPERACIÓN PERSONAL –“Level Eleven”: una consigna espiritual contra el caos de la desintegración mental 18
- DECISIONES - En busca del destino... 19

03 - COLUMNA DESTACADA

- Liderazgo positivo en organizaciones y empresas 20

NORMAS EDITORIALES

22

INSTALANDO IDEAS



Llegamos a nuestro tercer número y este nuevo año calendario iniciado recientemente nos moviliza a todos en torno a nuevas expectativas de crecimiento. Este emprendimiento editorial no es la excepción en dicho sentido.

Pero por, sobre todo, nos sigue movilizando ante todo el concepto de origen de esta iniciativa: poder compartir y explorar nuevas ideas sobre esta apasionante temática que nos convoca.

Salvando la provisión de los elementos básicos que garanticen su supervivencia biológica, bien podríamos decir que el ser humano puede vivir casi sin ningún tipo de recursos, pero decididamente no puede vivir sin ideas.

Las ideas no son sentencias inalterables que grabamos en nuestra memoria, ni tiene que ver con la información que somos capaces de incorporar y tal vez con mucha suerte retener, en todo caso es lo que hacemos con ello, el producto de nuestra elaboración reflexiva, de una perspectiva única y personal que somos capaces de tomar sobre el mundo y sus componentes.

La máxima primigenia de un ser racional y emocionalmente evolucionado como nosotros (más allá de los sinsabores del presente, sigo siendo optimista y esencialmente humanista) es ser capaz de sobrevivir, pero también de prosperar.

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.





SADE

Artículo:

LOS GRANDES MITOS DEL LIDERAZGO

Fernando Grosso (*)

La problemática del liderazgo es compleja y es probable que sea una de las más exploradas por estudiosos provenientes de distintas disciplinas durante el último siglo.

Sin menoscabar la rigurosidad que muchos de dichos estudios poseen (máxime si consideramos la época en la que varios de ellos se generaron) no deja de sorprender la confusión que aún hoy día existe sobre la verdadera naturaleza del fenómeno y sus implicancias y el conjunto de mitos que se han generado (y se recrean en forma permanente) sobre algunas de las cuestiones centrales de lo que nos ocupa.

Es ineludible que todo campo disciplinar, por más riguroso que sea su análisis, de cabida a innumerables "mitos" (historias imaginarias que distorsionan la realidad y las cualidades del objeto de estudio) y no podemos decir que, en muchos casos, los mismos no sean una fuente del conocimiento, si es que sirven como punto de partida para construir en torno a ellos una mirada verdaderamente científica.

El problema es cuando los mitos se extienden y se construye sobre ellos realidades erróneas por el simple hecho de pretender elaborar sobre ellos una teoría original que en definitiva no hace otra cosa que etiquetar la falsedad de otra manera, pues es allí cuando se convierten en un obstáculo para el entendimiento y en consecuencia para el aprendizaje.

No es casual que en torno al liderazgo se hayan construido a lo largo de las décadas un sinnúmero de mitos (que alegremente se siguen repitiendo en muchos ámbitos). Una buena parte de ellos son inofensivos, algunos otros, en cambio, decididamente perniciosos.

En este último aspecto, vale señalar los más comunes junto a nuestra enérgica recomendación de erradicarlos de nuestro modelo mental.

Un elemento central que cruza

transversalmente todos ellos y vale volver a resaltar antes de un análisis más pormenorizado, tiene que ver con la propia esencia del significado del liderazgo y su práctica: liderar, básicamente es influir el comportamiento de otras personas, tanto en forma individual como colectiva.

El liderazgo se asocia a un fenómeno de conducción, aunque no existe en relación a ellos una identidad absoluta: un líder es un conductor, pero no necesariamente todo conductor es un líder (y ahorrémonos, por favor, disquisiciones en torno a lo que unos y otros hacen si solo van a servir para contribuir a alimentar nuevos mitos).

El líder es quien guía a otros y su rol no puede estar disociado de un elemental sentido ético: se guía a otro hacia un horizonte que se juzga mejor y que encierra en sí el compromiso de promover la superación de ese otro y su mejora personal.

Por definición, no puede considerarse un fenómeno de liderazgo una manipulación cínica, el fanatismo fundamentalista y las propuestas nihilistas que contradicen la misma naturaleza de la evolución humana que es la supervivencia y la búsqueda de la prosperidad.

Podemos a partir de allí discutir fines y trascendencia, pero nunca negar la esencia axiológica de origen.

Por otra parte, el liderazgo nunca debe considerarse una circunstancia aleatoria, sino un proyecto explícito que se asume con responsabilidad y que requiere en consecuencia ser sostenible a lo largo del tiempo toda vez que el contexto es cambiante y el tránsito hacia el destino buscado requiere de una permanente adaptabilidad también como condición primaria ineludible.

Hecha estas consideraciones, pongamos en evidencia los mitos más recurrentes que giran sobre la cuestión:

Fernando Grosso

Especialista en
Liderazgo

(*) Especialista en Liderazgo, Desarrollo de Equipos y Superación Personal. Doctor en Ciencias de la Dirección. Master in Business Administration. Especialista en Dirección y Estrategia. Licenciado en Administración. Vicerrector de Extensión de la Universidad Abierta Interamericana. Secretario Académico de la Maestría en Alta Dirección de Empresas (MADE - UAI). Director del Centro de Estudios para el Desarrollo del Liderazgo (CEDELI) en el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios. Consultor Organizacional. Fundador de Cultura Alfa, espacio de investigación y desarrollo dedicado a la formación de líderes del sector público y privado.

a) El líder como poseedor de un don especial de nacimiento: probablemente el más dañoso de todos los mitos. Y aún hoy, donde las ciencias del comportamiento y la propia biología evolutiva han dado pruebas consumadas de lo erróneo de este pensamiento, seguimos escuchando como muchas personas siguen empleando expresiones tales como "líder se nace" y similares... No hay absolutamente ninguna evidencia científica que demuestre la existencia de una condición genética que determine las capacidades de liderazgo, en todo caso, la base del temperamento de una persona puede establecer algunas predisposiciones, que si no son objeto de una estimulación adecuada nunca se desarrollarán (como el habla o la motricidad fina). El liderazgo se ejerce a partir de competencias ("un saber hacer situado") que solamente se desarrolla a partir de un proceso de aprendizaje que requiere de incentivos ambientales y anclajes de influencia (que pueden brindarse de manera formal o informal, pero que deben ser explícitos en todos los casos). El problema es que a la vez que contemplamos la posibilidad de que exista algo así como un "talento de cuna" que nos permite ser líderes o no (lo que nosotros llamamos el "paradigma del don" o el mito creacionista) terminamos excluyendo a muchas personas de inmenso potencial de una aventura de aprendizaje, que inevitablemente conducirá a su superación personal. No es casual que muchas personas cuando les preguntamos si se sienten líderes (aún aquellas que en la práctica han demostrado habilidades como tales) respondan negativamente y casi con cierta resignación afirmen que "eso no es para ellos": no existe ninguna garantía que una persona pueda liderar con eficacia, pero sin dudas creer que se es incapaz de hacerlo es la seguridad absoluta de nunca poder lograrlo. Las personas que comprenden que no existe magia alguna detrás del proceso de liderar y son conscientes de lo que ello implica en términos de prácticas e ideas, en contrapartida, probablemente alcancen un nivel de desempeño como tales que difícilmente no estará a la altura de las circunstancias.

b) Los estilos de liderazgo: también es bastante común escuchar hablar del "estilo" de liderazgo de uno u otro conductor. Tal vez todavía con mayor frecuencia aún que el mito señalado en el apartado anterior, puesto que inclusive hay prestigiosos pensadores contemporáneos que siguen ensayando distintos tipos de clasificaciones al respecto. Debemos ser benevolentes tal vez: el ejercicio de la taxonomía es un recurso natural del ser humano para poder navegar la complejidad... Pero no tomemos demasiado en serio esas clasificaciones o al menos reconozcamos la intrínseca contradicción que existe en su misma esencia. Desde la mitad del siglo pasado en adelante todos y cada uno de los estudiosos del tema del liderazgo se esmeraron en elaborar clasificaciones de distintos tipos de líderes y estilos. En este sentido, por ejemplo, todos hemos escuchado alguna vez la clásica categorización de Kurt Lewin que nos habla de "líderes autoritarios, democráticos o permisivos", pero aun superando la precariedad de la misma justificable por el grado de avance de las ciencias del comportamiento en la época, vemos no solamente que muchos la recrean contemporáneamente, sino que muchos autores de bien ganado prestigio inclusive elaboran pintorescos nuevos esquemas con seis, siete o más categorías... Como decíamos anteriormente: se entiende que ensayar una clasificación de este tipo sea un recurso "didáctico" para introducir algunas cuestiones prácticas sobre el tema, pero la verdad que hablar de un "estilo de liderazgo" es claramente una falacia intelectual que entra en directa contradicción con uno de los principios centrales del ejercicio práctico del liderazgo: la flexibilidad y capacidad de adaptación. Si partimos de la premisa de origen acerca de lo que significa liderar (ejercer influencia sobre una persona o sobre varias), vemos claramente que sería insostenible pretender sostener en el tiempo un "estilo" para ello. Las personas son sensibles a la influencia de otros en función de variadas circunstancias: las condiciones del contexto que las rodea, la caracterización del grupo en que se inserta y las influencias culturales que recibe y, por supuesto también, la forma en la que se perciben a sí mismas en

dichas circunstancias. Una misma persona podrá ser susceptible a distintos tipos de influencia en distintas momentos de acuerdo a esa confluencia de factores (a veces con el simple transcurrir de un breve lapso temporal)... mal podría liderarse entonces estando atados a un determinado "estilo": nuestra potencialidad de influencia podría llegar a ser tan efímera que ni siquiera valdría la pena que fuera registrada como parte del relato social. Decididamente los genuinos líderes no pueden acotarse a un estilo, en todo caso deben estar preparados para cumplir con distintos roles, en distintos momentos, lo que no es otra cosa que entender que los distintos mecanismos de influencia de los que disponemos deben poder ser empleados con igual eficacia más allá de la personalidad. No importa con qué tipo de decisiones o cual tipo de conductas vinculares nos hagan sentir más cómodos: si se quiere liderar en serio hay que ser ante todo un administrador de momentos... Y hay momentos para utilizar la autoridad y momentos para promover el consenso, momentos para persuadir y momentos para discutir, momentos para dialogar y momentos para dar el ejemplo silencioso. De estar preparado para ello se trata en definitiva el verdadero liderazgo.

c) El liderazgo como fenómeno emergente: "una historia de vida cruzada por una circunstancia del contexto" es el axioma predilecto de aquellos que consideran que el liderazgo es ante todo un fenómeno emergente, sujeto a una dinámica social que condiciona cualquier vocación y deseo individual. Forma parte de una suerte de determinismo social que niega la individualidad o en todo caso, la condiciona a fuerzas que se encuentran fuera del dominio personal. Se ha dicho que los buenos líderes emergen en las "situaciones límites" y es indudable que esto es rigurosamente cierto, pero aun así es una verdad a medias... Los cultores de la idea del "liderazgo como fenómeno emergente" (asentados en algunas de las ideas más tradicionales de la psicología social) terminan muchas veces aferrados a un pensamiento mágico muchas veces implícitamente emparentado con las ideas creacionistas del liderazgo (vg.: "los

líderes nacen") que tantas veces hemos criticado.

La verdad que nadie puede liderar en una situación límite si nunca se ha preparado para ello, si no ha templado su carácter y entrenado disciplinadamente su fortaleza mental. Más aún: nadie podrá dejar huella tras esa superación si no ha desarrollado previamente el espíritu resiliente que le permita capitalizar el quiebre como un verdadero aprendizaje significativo. Los líderes se ponen a prueba en situaciones límites... pero no es un problema de emergencia que se mide en el "durante", sino que es la lógica consecuencia de haber cultivado el "antes" y estar emocionalmente preparado para el "después". El punto de partida del liderazgo como fenómeno social siempre es individual y parte de una determinación personal. Las circunstancias vienen luego.

d) El líder como realidad binaria: en muchas ocasiones se descalifica el proceso formativo de un líder porque se visualiza al mismo como un "producto" de acabado perfecto y única hechura. Algo así como decir que se "es líder o no se es" como una realidad binaria no exenta tampoco de una fantasiosa expectativa.

La verdad que el liderazgo siempre es un proyecto en desarrollo y a lo largo del trayecto los líderes van evolucionando, perfeccionando sus competencias y adquiriendo las capacidades para desempeñarse en contextos más complejos. El liderazgo es un camino de desarrollo personal que parte de lo individual y se va enriqueciendo a partir de experiencias de interacción con estratos sociales de creciente complejidad.

Muchas personas no se auto perciben como líderes (o no perciben como tales a otros de su entorno cercano) porque tienen una imagen distorsionada de lo que significa la verdadera práctica del liderazgo. Se observa como modelo a grandes líderes sociales, políticos o religiosos, empresarios de primera línea, personajes históricos de renombre y personalidades mediáticas... Se pierden así de vista a los que llamamos simbólicamente "los líderes cotidianos": aquellos que cada día ejercen un humilde rol transformador desde las pequeñas instituciones y entornos

comunitarios de la sociedad que habitamos o más aún, aquellos que inclusive desde su propio dominio personal derraman un ejemplo de superación personal frente a aquellos cercanos. No tengan dudas que su rol en materia de bienestar y progreso de la sociedad es, cuanto menos, de igual magnitud que la de los "grandes líderes". ¿Por qué muchas veces existe esa indiferencia en relación a esas pequeñas realidades tan cercanas? Sin lugar a dudas por ese concepto binario del liderazgo que hemos ido incorporando y que hace que al omento de reconocer a otro como líder busquemos la imagen e alguien poco común, un héroe o un salvador... Nada más alejado de la realidad del verdadero liderazgo: los líderes no son héroes, son personas comunes que se comprometen con su propia mejora y la de quienes los rodean, asumen un compromiso de servicio hacia la comunidad inmediata que lo rodea, no viene a "salvar" a nadie sino a cooperar para que los otros puedan canalizar mejor sus propios esfuerzos. De eso también se trata liderar.

e) Más allá del "carisma": directamente relacionado con la idea creacionista del liderazgo mucho es lo que se ha dicho sobre el carisma y la condición ineludible que el mismo representa para quien quiera ejercer el liderazgo. Definido como la cualidad que posee una persona para atraer a los demás por su presencia, su palabra o su personalidad, para las tradiciones judeocristianas el carisma era un don concedido por Dios a algunos hombres para que utilizaran el mismo en beneficio de la comunidad.

En torno a esta idea se ha conjeturado mucho (más allá de tradiciones religiosas) y se constituye en el argumento preferido a esgrimir por aquellos que siguen aferrados a la idea del liderazgo como una condición natural que solamente algunas personas poseen (también de aquellos que en forma consciente o no se descalifican a sí mismo como líderes). Partamos de una verdad evidente: es claro que existen personas que tienen especialmente desarrollada su simpatía (literalmente su capacidad de agradar a los demás) pero al igual que ocurre con otras capacidades humanas la misma solamente se desarrolla ante

determinados estímulos que van moldeando su carácter. Por una cuestión básica de supervivencia nuestra especie es gregaria y nuestra conformación cerebral nos prepara para desarrollar gestos y acciones que nos acercan y generan vínculos con los demás: si alguien va perdiendo a lo largo de su desarrollo esta cualidad es producto de su propia historia de vida, de las vivencias que ha atravesado, los estímulos recibidos o dejados de recibir. Todos en consecuencia podemos ser más simpáticos (o "carismáticos" si prefieren llevarlo a este plano).

También cabe el interrogante si es realmente necesario contar con este atributo para poder ejercer el liderazgo. En este sentido, la respuesta más sincera sería evitar los absolutos: en todo caso depende del tipo de agregado social sobre el que se trate de actuar: en grupos relativamente pequeños, donde el contacto habitual es cara a cara, el diálogo interpersonal y la proximidad son muchos más valiosos que el poder de seducción; en contrapartida, en grupos más numerosos, donde lo habitual es que no exista ese contacto cotidiano entre el líder y sus seguidores, seguramente cobra mayor importancia el valor de una personalidad carismática como símbolo. Pero esto en todo caso también será un desafío para la evolución permanente del líder como nos referíamos en un apartado anterior. Por último, vale aportar un elemento más a esta controvertida cuestión: recientes investigaciones de prestigiosos centros científicos sobre la naturaleza del carisma, asocian el mismo a la cualidad de poder testimoniar con actos valores que usualmente son reconocidos como meritorios por todas las culturas: la integridad, el optimismo, la perseverancia, la visión, la seguridad personal y el buen humor son habitualmente los más reconocidos en este sentido como atributos de aquellas personas a las que habitualmente reconocemos como "carismáticas" y como se observa ninguno de ellos parece ser algo propio de elegidos o superdotados. Todos podemos trabajar en desarrollar nuestro carisma: en todo caso es cuestión de de sacar a la luz condiciones que probablemente todos tengamos y hacer de ellas nuestras normas de conducta habituales.

IDEAS

f) El mito del "equipo" autogestionado:

Las más grandes realizaciones del género humano se han basado en el trabajo cooperativo y todos nos sentimos entusiasmados ante la perspectiva de formar parte de un gran equipo. En nuestro modelo de trabajo, de hecho, la capacidad para formar y desarrollar equipos es una de las competencias centrales a desarrollar por todo líder. Pero esto no implica que no se hayan construido también importantes mitos en torno a la figura de los grandes equipos y el rol de los líderes dentro de ellos.

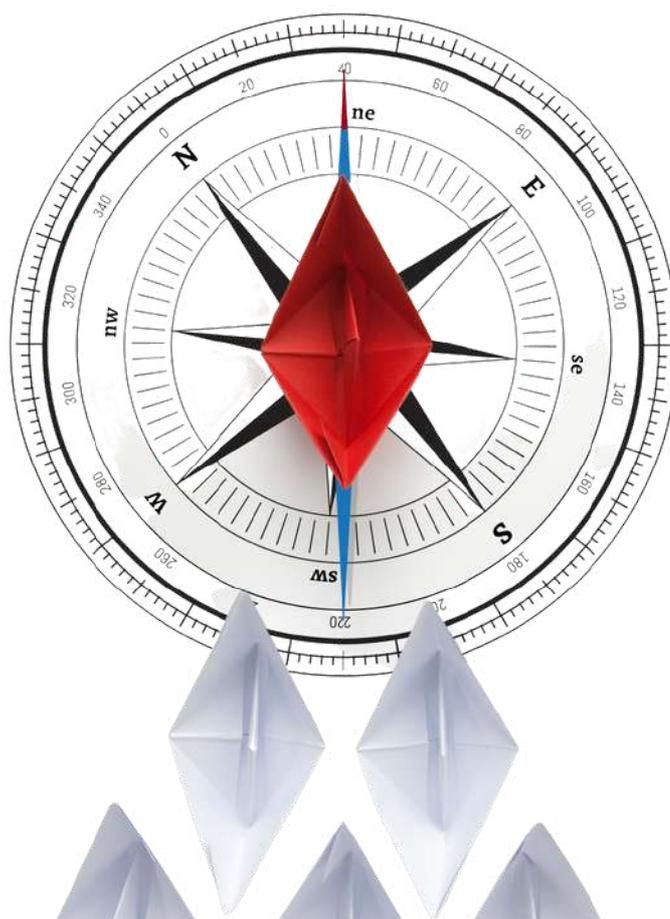
Partamos ante todo de una premisa irrefutable: ningún equipo (que funcione verdaderamente como tal) se forma de una manera espontánea: en todos los casos se necesita la figura de un líder para aunar voluntades, extraer los mejores talentos de cada individuo y complementarlos en forma eficaz con el conjunto, establecer una visión y crear un sistema de valores compartidos.

Algunos imaginan que una vez alcanzada esta etapa el rol del líder se hace prescindible (hasta inclusive dañoso, piensan algunos) y se abrazan a ideas tales como la un equipo "autogestionado" o de un liderazgo rotativo. Más allá de lo atractivas que estas ideas resulten en su enunciación, esconden una falacia importante: las personas cambian, los vínculos se transforman y, por sobre todo, el contexto que los rodea gira de una manera vertiginosa exponiéndonos en forma constante a nuevas realidades.

La tarea constructiva de un líder es permanente y no puede sustituirse, habrá momentos en los que el equipo pueda funcionar de una manera autónoma y el rol del líder será mantener su cohesión a partir de la identificación y el testimonio que su ejemplo brinde como "un miembro más" del grupo, pero inevitablemente sobrevendrán otros momentos en los que el colectivo sea ineficiente, afloren conflictos y se desencadenen crisis insospechadas: ningún grupo es autogestivo bajo cualquier circunstancia y los reclamados "liderazgos rotativos" no serán capaces de resolver estas situaciones. Nuevamente el líder, el verdadero líder, deberá asumir la responsabilidad de poner en marcha nuevamente su labor como arquitecto de la regeneración de la voluntad común.

Es inevitable que los seres humanos en determinados momentos le demos fuerza de ley a nuestras creencias y la verdad que no podemos decir que esto sea siempre negativo, pero lo que no podemos obviar es el ser conscientes de que muchos de nuestros pensamientos más arraigados pueden ser, en definitiva, solamente eso: creencias, que las verdades científicas están llamadas a refutar.

Muchas de las ideas que dieron origen a grandes teorías sobre el liderazgo han sufrido este proceso y hoy día sobreviven solamente en la categoría de mitos que revemos reconocer y desterrar para abrir nuestras mentes a realidades que nos permitan seguir creciendo.





Artículo:

EMPRESA Y MOTIVACIÓN:

Del "yo" al "nos"

(*) Vanina La Bionda

Resumen

En las empresas de la coyuntura actual y aquellas que podemos ver en los próximos escenarios futuros, nos permite identificar la importancia de como deberíamos gestionar los recursos existentes y construir solidas armaduras frente al impacto de las tendencias que contienen esas variables prospectivas, caracterizadas en la enriquecedora necesidad para gestar los recursos que contienen a un Liderazgo y pares capaces de sostener el marco de lo desconocido con la interesante cuota de configuración vanguardista del trabajo personal hacia el marco intergrupal. Hablar de motivación, es hablar de unos de los pilares más importantes para marchar hacia el éxito, comprenderla es viajar desde del interior al mundo exterior y practicarla es conseguir eficacia y eficiencia. En materia de Motivación, podemos hallar múltiples teorías y estudios que avalan científicamente a la persistencia de la dirección en conquistar los objetivos.

La actividad en curso es un recorrido sistémico consecuente y resultante de un viaje capaz de traer a momentos actuales la pertinente preparación para enfrentar, el futuro. Entonces la actividad en curso sostenida es, permanecer en los ciclos de la motivación e instituir empresas con las competencias requeridas para lo que está por venir.

Introducción

Hay una fuerza que nos impulsa a seguir el recorrido, nos permite accionar y labrar la dirección hacia los objetivos. El tema de la motivación que durante la década de 1950 y hasta el día de hoy continua con desarrollos fructíferos e intenta comprender en nuestro rubro el comportamiento individual-personal, el mismo trabajo en sí y las relaciones que se llevan en este. Si ajustamos la mirada en las dimensiones del sentir, pensar y actuar, seremos capaces de generar mayor productividad en

materia de crecimiento, flexibilidad y adaptabilidad para hoy y mañana. Maslow protagonista de una de las tantas teorías de la motivación y unas de las más citadas, a quien abordamos mediante la reflexión de los aspectos más relevantes para concentrar atención en lo necesario que les compete a las empresas laborar para capitalizar la conquista del futuro.

Más adelante se coloca el énfasis en , comprender por qué la cultura es enriquecedora para el impacto de escenarios realísticos-vividos de las dimensiones mencionadas en el párrafo anterior, como de aquellos escenarios utópicos que requieren de la prospectiva y el desarrollo de prácticas competentes para paliar el impacto de las tendencias venideras, permitiendo realizar un abordaje que sostiene fundamentar el desarrollo de diferentes perspectivas, abriendo las puertas a facilitar un clima integrado, sostenido y globalizado.

Antes de continuar desarrollando aportes a lo mencionado cabe aclarar que la motivación es: un fenómeno cíclico y esconde un diverso universo de análisis e instauración en cuestiones de llevar adelante dicha actividad en curso, comprendido que esto depende de cada mapa descriptivo empresarial del cual ubiquemos nuestros ojos, para posteriormente hallar los métodos y metodologías de trabajo que promuevan en contar con líderes capaces de conducir la articulación necesaria y requerida.

Con el enfoque del desarrollo reflexivo de este escrito se pretende, conceptualizar motivación y fundamentar los entornos cambiantes de las empresas para abrir paso a el pensamiento estratégico del "yo al nos" y considerar que la motivación es importante porque permite:

- Mayor rendimiento
- Mayor sensación de pertenencia
- Mayores ideas creativas
- Mayor productividad
- Mayor satisfacción

Vanina La Bionda

Consultora
Organizacional y
Coach Ejecutiva

Licenciada en Administración. Profesora Universitaria.

Referencias Bibliográficas

Robbins, S - Judge, T (2009). Comportamiento Organizacional. Pearson Education. México.

Kofman, F. (2009). La Empresa Consciente. Gránica. Buenos Aires.

Es por ello que te invito a pensar acerca de, ¿si es posible centrarse en una única perspectiva de análisis, luego de recorrer las reflexiones escritas? Partiendo de un mapa individual arquitectónico y con total autoconocimiento, ¿es posible construir un global clima de motivación que derive al "nos", en los equipos de trabajo como producto de la interacción entre individuos?

Aspectos Relevantes sobre La Teoría de La Jerarquía de las necesidades.

Es necesario antes de pasar a mencionar los aspectos más relevantes de una de las primeras teorías de la motivación, que esta se define como: "El proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo" (Robbins, Judge.2009, p. 175). Quien está basada en los tres pilares fundamentales, con un enfoque en el lineamiento del comportamiento de los pares en sus espacios de trabajo, considerando a la "intensidad" como el elemento compuesto de valor energético por la actividad capaz de otorgar en sus momentos de labor, permanencia y connotación de perseverancia.

Ahora sí, estamos en condiciones de poder mencionar a Abraham Maslow, quien proyectó su desarrollo sobre una serie de hipótesis en un escalonamiento de 5 fases de las necesidades del humano:

- 1.- Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- 2.- Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3.- Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4.- Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
- 5.- Autorrealización. Impulso para

convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización. (Robbins, Judge.2009, p.176).

Maslow pionero en basar la jerarquización como eslabón de ir subiendo el grado de la motivación, propuso algo que hoy podría cuestionarse, como también comprenderse que las necesidades fisiológicas al menos en el hecho de alimentarse, vestirse y tener un hogar resultan de ser las vitales y esenciales como punto de partida que cualquier individuo requiere para poder pensar en Autorrealizarse. Y es aquí donde, como interacción a momentos de pensar en el presente del entorno empresarial y futuro del mismo, luego de presentar las necesidades básicas cubiertas, podríamos decir en las palabras basadas en Kofman que: El movimiento más grande proviene de convertirse en la persona u organización capaz de actuar de la manera que produce los resultados deseados. (Kofman.2007).

Entonces si somos capaces de comportarnos tales requiere el o los objetivos que visualizamos, somos capaces de alcanzarlos. Es por ello, que en momentos de escenarios donde descansan las empresas de hoy, las jerarquías de las necesidades van en orden de cada individuo, en conjunto de su visión personal alineados a la empresarial y viceversa.

Tal vez, la Pirámide de Maslow en cuestiones de jerarquizar un exacto orden se encuentre en desuso, aun así, cabe aclarar que el valor del poder empírico de la misma podría pensarse en proyección de la siguiente afirmación: La manera de hacer es permitirse ser, palabras de Sun Tzu de hace unos aproximados 2500 años. (Kofman.2007).

Cultura del "Yo al Nos"

Las fortalezas nacen de uno, del pleno sentido de hacer y compartir las habilidades para construir el sentido de pertenencia. Por y para la satisfacción de lograr uno o más objetivos en común, podemos definir a La cultura en cómo nos desenvolvemos en un lugar específico (Kofman.2007).

Ella contiene a la importancia de caminar en una dirección a la orden de la Misión y en consonancia de la conducta que perfilara mis rasgos de cómo realizar las tareas en esencia del reflejo del futuro ideal al que se pretende llegar. Se necesita realizar la aclaración que el escenario ideal se dibuja para comprender que este difiere de la realidad a la que los hechos se presentaran, pero también permite hacerse del corcel que tomara protagonismo ante modelos de escenarios utópicos. En la actualidad es inherente pensar construir una cultura del "yo al nos", sin incluir la importancia de las actitudes, como: "Enunciados o juicios evaluadores respecto de los objetos, personas o eventos". (Robbins, Judge.2009, p. 75).

Existe una relación muy significativa de las cuales las actitudes deben contener tres componentes:

- Cognitivo: "Segmento de opinión o creencia". (Robbins, Judge.2009, p. 75).
- Emocional: "Segmento emocional o sentimental". (Robbins, Judge.2009, p. 75).
- Comportamiento: "Intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo." (Robbins, Judge.2009, p. 75).

Entonces podemos argumentar algunas aproximaciones que: el pensamiento estratégico del "yo al nos", pretende alinear la actividad en curso, con las necesidades y deseos que requiera cada individuo, cada equipo de trabajo. Procurando utilizar a la disonancia cognitiva quien "se refiere a cualquier incompatibilidad que perciba un individuo entre dos o más actitudes o entre el comportamiento y las actitudes" (Robbins, Judge,2009). Y actuar como estímulo corrector de situaciones incómodas dentro del espacio de trabajo, en el marco de realizar las tareas que se eslabonan en conquista de aumentar el valor económico, entonces la productividad y obtener un feedback entre medio interno y externo de las empresas.

Pensamiento Estratégico. Del “yo al Nos”. Principales actitudes hacia el trabajo.

Nos centraremos sobre lo que el libro desarrolla acerca de las conductas de los individuos y el ambiente empresarial. Aquí es necesario definir lo siguiente sobre esta nueva mención; Comportamiento Organizacional: “el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta”. (Robbins, Judge.2009.).

Con respecto al dominio de las principales actitudes se afirma una serie de estas que reclaman una especial atención. Los niveles de satisfacción en el trabajo, asociado a dos conceptos relacionados en interpretar el positivismo y negativismo. Ambos se dirigen al nivel de sentimientos que un individuo experimenta en sus tareas pertinentes. Cuantos más sentimientos positivos, mayor grado de satisfacción por el mismo. Los niveles de involucramiento con el trabajo es otra de las actitudes que orienta a medir los niveles con los cuales las personas se sienten psicológicamente asociados por el grado de beneficios que obtienen al llevarlo adelante.

La última de ellas es el Compromiso organizacional, orientado al mostrar el grado de identificación con la empresa u organización y la metas que alcanza es su labor específica.

Esta última se subdivide en tres componentes. El primero es el: Compromiso Afectivo, apropiado a las creencias en los valores y contribución emocional hacia la organización. El segundo es el Compromiso por continuar, definido por la contribución solamente económica que percibe un individuo y las consecuencias que sería abandonar dicho trabajo. El tercer y último nombrado como: Compromiso Normativo, aborda los niveles de obligación que un individuo siente en permanecer por razones éticas y morales.

Tomando el desarrollo de los diferentes aspectos y componentes que constituyen al CO, podríamos

decir que la serie de prácticas sobre las dimensiones de sentir y hacer permitiría llevar adelante los principio por los cuales una empresa consciente genera recursos en la conducción de un proceso transformacional pionero que requieren los entornos de las empresas u organizaciones para asegurar el éxito y cumplir con las cinco premisas que permite la motivación mencionadas en la introducción al comprender el comportamientos del capital humano.

Profundizando sobre el pensamiento estratégico, comprendiendo los comportamientos más elocuentes y relacionando la satisfacción como pleno eslabón de sostener el clima de motivación. Este permite llevar adelante un modelo basado en las diferentes actividades principales: un mapa de los característico, quien aproxima las fortalezas y debilidades de los pares de trabajo. El grado de crecimiento de las habilidades y competencias desarrolladas a partir de contar con líderes quienes actúen en los escenarios requeridos prospectivos y la continua formación en generación de valor agregado.

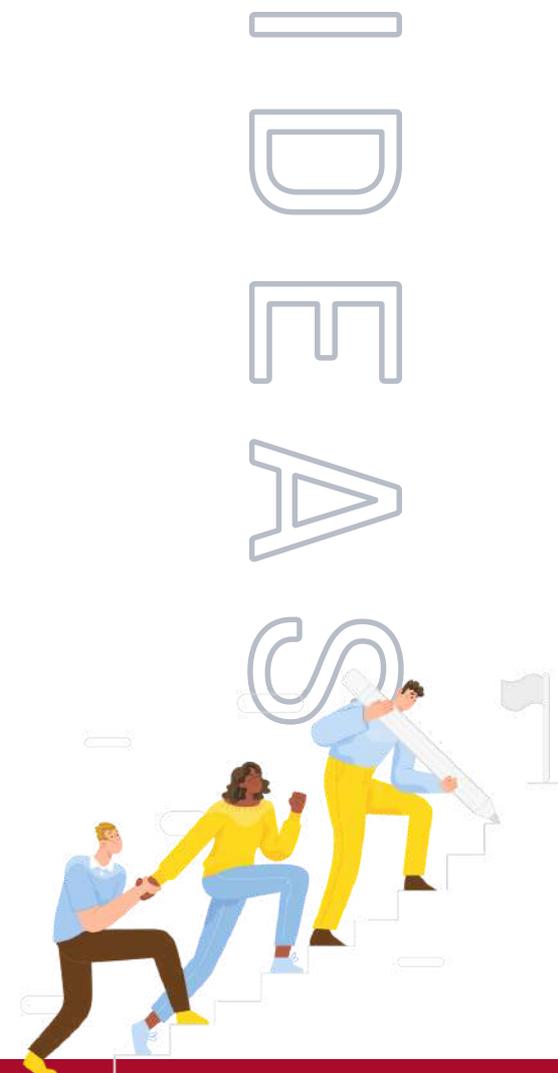
Conclusión

En un primer abordaje sobre los Aspectos Relevantes de la Teoría sobre La Pirámide de Maslow, se podría considerar que la Motivación en tiempos del presente y el futuro, requiere mucho más que una estructura fundamentada en Contemplar que las soluciones a las problemáticas existentes en entornos cambiantes pueden resolverse a manual, esto sería caer en una mera falacia. El Fenómeno de la motivación guarda sus raíces en poder contemplar las características individuales de los pares para construir un mapa transformacional.

Si se analizan los aspectos mencionados, en la cultura del “Yo al Nos”, se puede entender que básicamente con las citas sobre Kofman, la manera de llevar adelante la actividad en cursos de los pares, está teñida de gran cuota de Liderazgo y de un proceso tridimensional que habla de las conductas del ser, hacer y sentir, algo que coincide y genera valor

agregado en entornos versátiles y complejos, los cuales vivimos y viviremos. Partiendo de este último análisis podemos decir que construir el pensamiento estratégico para comprender el comportamiento de las empresa u organizaciones puede verse condicionado por diversos aspectos, tanto del medio interno, como externo.

Nuevamente responde a que, solo si, nos ubicamos en análisis de una perspectiva, esta solo responderá a las consecuencias únicas en el enfoque de contiene a ella misma y que el autoconocimiento siendo una competencia esencial en coyunturas complejas y múltiples requiere del necesario tratamiento de sostener actividades que demuestren que los equipos de trabajos se hayan preparados para el impacto, pero no suficiente para llegar al total feedback. Para finalizar se debe estar permanentemente en búsqueda de generación de recursos, aprovechando los existentes para los escenarios prospectivos y exitosos.



Artículo:

TIPs PARA UNA TRANSFORMACIÓN EXITOSA

Diego Pasjalidis (*)

Sea que necesiten transformarse para subsistir como para aprovechar nuevas oportunidades, las organizaciones se enfrentan a grandes desafíos a la hora de implementar un proceso de transformación.

El desafío de transformar no está en realizar algo novedoso, sino en dejar de hacer aquello que nos ha resultado útil y a lo cual nos hemos acostumbrado. Es mucho más difícil transformar que crear desde cero, ya que debemos cambiar una inercia cultural que, por tiempo y/o por tamaño de la organización, podría llevarse puesto, incluso, a los líderes más formados.

Para crear el pasaje de lo viejo a lo nuevo, los líderes transformadores deben desarrollar y comunicar una nueva visión y hacer que otros no solo la vean, sino que también se comprometan con ella. Esto demandará que realicen importantes cambios en la misión, estructura y gestión de las personas, sino que renueven los sistemas políticos y culturales de la organización. Consideremos una taza de té o café adonde el 99% de lo que consumimos es agua caliente. Lo mismo ocurre en una organización: el 99% es cultura y política, por lo que quien asuma el desafío de transformar deberá no solo asegurar su calidad como producto, sino que el contexto en el que se desarrolle sea el adecuado.

Habilidades: las "4i"

La teoría del liderazgo transformacional de Bass, desarrollada por Bernard M. Bass (quien fuera un destacado académico estadounidense en los campos de estudios de liderazgo y comportamiento organizacional), considera cuatro componentes principales en el liderazgo transformador. El primero de ellos es el **intelecto estimulado**.

Los líderes transformadores siempre están cuestionándose la forma en la que se han hecho las cosas, desafiando

el status quo. Y no solo eso, sino que fomentan en sus colaboradores esta mentalidad, incentivando las nuevas experiencias, las nuevas oportunidades y las formas innovadoras de pensar. Invita permanentemente a que le cuestionen, incluso, sus propias ideas. Al destacar y reconocer todo lo que permita el desarrollo y el aprendizaje de las personas, en lugar de solo mirar los resultados, este tipo de líder elimina la sensación de miedo en el trabajo y anima a las personas a asumir nuevos riesgos y a aprender de los eventuales errores.

La **identidad individual**. Se relaciona a la forma en que estos líderes transformadores escuchan las necesidades y los problemas de sus seguidores y actúan como guía, mentor y entrenador con el objetivo de acercar, a cada colaborador, a la autorrealización. Esto implica mantener abiertas las líneas de comunicación, atender las necesidades individuales, asesorarlos y reconocer las contribuciones únicas de cada persona. Con frecuencia se puede identificar a un líder transformador por la confianza, el respeto y la admiración que otros sienten por él.

La **inspiración motivadora**. Estos líderes establecen altos estándares y expectativas para sus seguidores y demuestran una confianza absoluta en la capacidad del seguidor para cumplir o superar los objetivos establecidos. Saben comunicar una visión que permita a los colaboradores interiorizarla y hacer suya la meta de lograr esa visión.

La **influencia idealizada**. La base de esta influencia es la confianza y el respeto. Los empleados confían en los líderes que han desarrollado una influencia idealizada (o carisma) y los respetan para tomar buenas decisiones, y no solo "por el bien de la organización", sino por el bien del equipo y de ellos como individuos. Con esta confianza, los empleados se convierten en seguidores que quieren emular a sus líderes e interiorizar sus ideales.



Diego Pasjalidis

Especialista en estrategias, innovación y transformación digital



(*) Ingeniero. Autor del libro *Inspiración Extrema*, Head of Innovation & Digital de Stefanini Argentina y conferencista. Miembro de la Comisión Directiva del Buenos Aires Tech Cluster.

Referencias Bibliográficas

Andréu, 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.

nómica 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.

Proceso: las “4d”

Al reconocer que transformar implica un gran desafío en la práctica, el proceso requiere extremar las habilidades de humildad, escucha, comunicación y resiliencia, pero también requiere un proceso para que la transformación ocurra realmente. Este proceso cuenta con 4 fases: diligencia, diagnóstico, diseño y dedicación.

En la etapa de **diligencia** el líder transformador debe preparar al resto de los líderes y a la organización en su conjunto para el proceso de transformación. Debemos considerar que muchos procesos de transformación fallan porque las personas de la organización simplemente no estaban preparadas para la magnitud que el proceso representaba. El objetivo de esta etapa es asegurar que el resto de los líderes se alineen lo suficiente como para permitir la transformación, que todas las áreas clave interesadas sean incorporadas al proceso, que el propósito final del viaje esté claramente definido.

Durante el **diagnóstico**, quien lleve a cabo el proceso de transformación requiere comprender la situación actual de la organización y relevar ideas de todos los empleados de cómo les gustaría que fuera la nueva cultura. La diversidad y cantidad de ideas no solo nos permitirá de hacernos de esos valiosos activos, sino también comprender los sesgos y gaps entre las áreas.

En la fase de **diseño** se prepara el plan de transformación para llevar a la organización desde su situación actual a la deseada. Este plan puede tener múltiples dimensiones y deberá ser cuidadosamente escalonado para que la organización pueda llevarlo a cabo, asimilar el proceso y que les permita evidenciar y celebrar, incluso, los pequeños logros.

Finalmente, la etapa de **dedicación**. En esta fase se implementa el plan de transformación teniendo en cuenta de que el proceso es un maratón y no una carrera. Contar con un equipo multidisciplinario que lidere el proceso y que el mismo sea patrocinado por el

CEO es vital. Incluso se podrá requerir asistencia de expertos externos cuando así se requiera. Es importante destacar que – incluso aquellos que estén preparados para los procesos de transformación – en ocasiones tienden a viciarse y perder el foco, por lo que la visión externa brinda un aporte enriquecedor y menos influenciado por las reacciones de la vieja cultura que, seguramente, luce para no desaparecer.

La mentalidad es la clave

Si bien no existen recetas, las 4i y las 4d pueden colaborar como herramientas guía para generar los cambios a las que todas las organizaciones se enfrentarán, y cada vez con más frecuencia y con más impacto. Sin embargo, requiere una gran transformación de la mentalidad de quienes tienen que liderar este tipo de procesos.

Hoy más que nunca la humildad de los líderes debe ser entrenada y puesta en juego en cada momento. Especialmente para aquellos que han tenido una carrera exitosa, a quienes la inercia de la comodidad de aplicar sus conocimientos, habilidades y comportamientos que los trajeron a este presente brillante puede jugarles una mala pasada. Aunque existe una curva de aprendizaje para administrar cualquier negocio exitoso, una vez que un profesional u organización comienza a confiar en los logros del pasado pueden ocurrir dos situaciones: puede atascarse en pensamientos y prácticas obsoletas que ya no funcionan, debido al contexto, o debe dar un paso atrás y desaprender.

El desaprendizaje (*unlearning*) se puede impulsar a partir de alguna de estas tres situaciones: renunciar deliberadamente a una actividad o forma de hacer algo (algo que puede darse de forma gradual y consciente); abandonando de forma repentina e inesperada lo que hacemos (por un hecho externo e imprevisto); u olvidando o dejando de usar un conocimiento o habilidad (por falta de práctica o porque la realidad ya no lo requiere).

Es posible que todos hayamos vivido

un proceso de desaprendizaje en nuestras vidas, aunque no hayamos sido conscientes de ello. Sin embargo, la dinámica actual nos obliga de forma permanente y consciente a evaluar si lo que sabemos y las habilidades que tenemos siguen siendo útiles para nuestro desarrollo futuro.

¿Cuántos profesionales, modelos de negocios y empresas podrán subsistir sin desaprender lo que venían haciendo?

Desaprender es un proceso más arduo que el aprendizaje en sí. Aprender consiste en adquirir el conocimiento de algo por medio del estudio o de la experiencia; pero si este aprendizaje es simplemente aditivo, es decir, se suma a la base de conocimientos y experiencias que traíamos, podríamos estar edificando nuestras decisiones y acciones futuras sobre la base de cimientos construidos con materiales que se han debilitado o vuelto obsoleto.

Debemos aprender a revisar nuestros conocimientos y a eliminar aquellos que son falsos o inútiles. Por ejemplo, programas mentales que hemos adquirido en el pasado, basados en miedos o frases que hemos internalizado, como “nunca vas a poder...” o “la última vez que trataste de hacerlo, fallaste”, u habilidades que han quedado inútiles porque surgió una nueva tecnología o forma de hacer las cosas que ya no requieren eso en lo que éramos valiosos y diferentes.

Desaprender puede ser algo molesto o desagradable para la mayoría de las personas, ya que descubrir algo que creíamos saber que era falso, o aceptar que algo en lo que nos destacábamos hasta hoy es moneda común o ya no es valioso, duele (especialmente al ego). Por esto el proceso de *unlearning* nos demanda visión, apertura mental y humildad.

La Dra. Carol Kinsey Goman, consultora, oradora y autora de “*Stand out: How to Build Your Leadership Presence*” (*Destácate: Cómo desarrollar tu presencia de líder*) comparte algunas preguntas que nos pueden ayudar en este proceso de *unlearning*: ¿Qué hago mejor? (¿de qué habilidades y

destrezas estoy más orgulloso?); ¿Dónde he tenido más éxito en el pasado?; ¿Cuáles de mis actuales conocimientos, habilidades y actitudes me seguirán sirviendo en el futuro?; ¿Qué necesito desaprender? (¿qué habilidades se están volviendo obsoletas?; ¿Qué prácticas (actitudes, comportamientos, rutinas de trabajo, etc.) que me funcionaron en el pasado ya no serán válidas?); ¿Cómo el sentirme competente o exitoso me impide hacer las cosas de manera diferente? (¿dónde están las zonas de confort que más me resisto a abandonar?); ¿Qué nuevas habilidades, comportamientos y actitudes debo adoptar para seguir siendo valioso y relevante?

UNLEARN CANVAS

TÍTULO: _____ Fecha: _____ Iteración: _____

DESAPRENDER PÁG. 1 Desafío: Escriba los desafíos que le gustaría abordar para desaprender. ¿Dónde cree que no está a la altura de sus expectativas? ¿Dónde está luchando para resolver un problema sin tener en claro el por qué? ¿Qué situación está evitando o probó todo lo que sabe y aún se queda corta para resolverla?	REAPRENDER PÁG. 5a Diseño de comportamiento: Escriba uno de los resultados esperados de su declaración de desaprendizaje.
Historia de éxito PÁG. 2 Escriba un comunicado de prensa de lo que sucederá dentro de 2 o 3 años si superara por completo el/los desafíos anteriores. ¿Qué estará pasando? ¿Qué sería diferente a hoy? ¿Qué estaría haciendo diferente usted, sus clientes, colaboradores y socios? Piense en grande. Sea audaz y ambicioso.	Liste 10 acciones que podría hacer para obtener el resultado que eligió (incluya aquello que puede resultarle incómodo, incierto y desconocido). Las acciones comienzan con un verbo que llama a la acción (dejar de..., comenzar a..., etc.) PÁG. 5b Elija la acción que desea probar y busque iniciarla en pequeño PÁG. 5c ¿Qué podría hacer en un mes? ¿Qué podría hacer en una semana? ¿Qué podría hacer en un día?
Comportamientos clave PÁG. 3 Identifique y resalte los nuevos comportamientos que se dan en su "historia de éxito". Destáquelos con un círculo y escriba los mejores ejemplos que demuestren lo que ha desaprendido.	DESCUBRIMIENTOS PÁG. 6a Reflexión ¿Cuándo revisará este desafío? ¿Cuáles son los supuestos que está considerando? ¿Qué espera que ocurra cuando dé el siguiente pequeño paso?
Declaración de desaprendizaje PÁG. 4 Cuantifique y anote los nuevos comportamientos para plasmarlos en una declaración de desaprendizaje: "Yo desaprenderé [este desafío] antes de [determinado hito]. Sobre que lo he logrado cuando [estos resultados] se den." <small>(*) Use sus resultados, preferentemente mostrados como indicadores o porcentajes, acordados para evidenciar que ha superado su desafío.</small>	Resultados PÁG. 6b ¿Cuáles fueron sus principales resultados? ¿Cómo sumará lo que aprendió para su próxima iteración? ¿Qué medidas correctivas (si las hubiera) tomará?

Autor Barry O'Reilly (www.barryoreilly.com)
Adaptado por Diego Pajuelo para Inhiber

De ahora en adelante, más que buscar la acumulación permanente de conocimientos y experiencias debemos aprender a desarrollar la maestría del unlearning, desarrollando una nueva habilidad que nos permita revisar y eliminar viejos paradigmas del saber y hacer, para luego adquirir y transformar nuestra realidad.

Desaprender y reaprender

Barry O'Reilly, asesor, empresario, profesor en Singularity University y autor de "Desaprender: dejar atrás el éxito del pasado para lograr resultados extraordinarios" comparte una herramienta denominada "Unlearn canvas", un modelo que busca organizar el proceso para ayudar a desaprender comportamientos y hábitos que impiden que las personas y las organizaciones avancen, para luego a reaprender nuevas habilidades, estrategias e innovaciones. He utilizado esta herramienta simple y práctica como parte del inventario de modelos para transformar organizaciones y ha sido excelente para ayudar a romper viejos paradigmas y reconstruir realidades.

Un tablero en el que cada persona puede pegar su *papelito*, siguiendo un proceso guiado que no solo permite organizar las preguntas propuestas anteriormente, sino que también nos invita a identificar la brecha de conocimientos y habilidades que debemos superar.

Siguiendo la secuencia de pasos 1 a 4, cada persona u organización podrá ir desarmando viejos paradigmas para analizar cuantos de esos conocimientos y experiencias les servirán de ahora en más. Luego, en los pasos 5 y 6, se inicia el proceso de reflexión sobre el reaprendizaje y se diseña el llamado a la acción para transformar nuestra realidad. La riqueza está en iterar el proceso a medida que se va avanzando con pequeños pasos, como forma de entrenamiento, y así romper con viejos hábitos y formas de pensar, abriéndonos a nuevas ideas y perspectivas mientras vamos logrando resultados diferentes.

Especialmente en un mundo que evoluciona tan rápido, en donde surgen cada vez nuevas tecnologías y modelos, adonde la realidad digital rompe las barreras culturales, geográficas y temporales, los buenos líderes son aquellos que saben que necesitan aprender continuamente; pero los líderes excepcionales son los que saben cuándo desaprender el pasado para poder tener éxito en el futuro. Y esto es parte vital de todo proceso de transformación.





Artículo:

CAMBIO, DESEQUILIBRIO Y REORGANIZACIÓN: ADAPTACIÓN Y LIDERAZGO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (Parte 1)

Raúl Volker (*)

El ejercicio del liderazgo en la transformación digital

El proceso de adaptación de nuestros antepasados entre nuevas posibilidades y desafíos se sucedió de continuo, en el crecimiento y las estructuras, los gobiernos y las estrategias organizacionales. La manera de entender la gestión de los procesos siguió este mismo camino adaptativo hasta llegar a nuestro tiempo y esto siempre requirió de liderazgos que se adapten a esos tiempos. Se requirió movilizar a las personas para que logran afrontar los desafíos y puedan prosperar.

En términos biológicos, prosperar es adaptarse a:

- a. Preservar el ADN que garantice la supervivencia de la especie
- b. Reorganizar el ADN que ya no es relevante para los requerimientos contemporáneos de la especie; y
- c. Crear estructuras de ADN como dotación de capacidades para la especie, que le permitan desarrollarse de diversas maneras en los entornos más desafiantes.

En términos organizativos ese ADN organizacional tiene estas características que se hace necesario adoptar para garantizar la supervivencia organizacional, reorganizar los procesos y descartar lo que ya no es relevante para las necesidades actuales la transformación digital y del ambiente organizacional, diseñar las estructuras y desarrollar las capacidades organizativas para interactuar de nuevas maneras en los entornos y los mercados más desafiantes.

De esta manera una adaptación exitosa permite llevarse lo mejor de la historia organizacional para el futuro.

El éxito al afrontar un proceso de

transformaciones tan profundo como es la digitalización organizacional depende no solo de la madurez digital de la organización, sino también de su agilidad para la gestión y la adaptabilidad de esos procesos a los cambios en los ambientes organizacionales de su entorno.

El líder debe desarrollar un papel clave en esta evolución y, si sabe diagnosticar adecuadamente las oportunidades emergentes, es posible culminar el proceso con éxito, a pesar de la complejidad de los desafíos de la transformación digital.

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

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

Pero para esa transformación, como dice Fredy Kofman: más allá de cualquier competencia es necesario comprender los dilemas que nos trae



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.

Recursos bibliográficos consultados

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

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

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

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

1 Equilibrios de las variables de la vida. Conjunto de fenómenos de autorregulación, conducentes al mantenimiento de una relativa constancia en la composición y las propiedades del medio interno de un organismo.

aparejado un cambio de conciencia. Nuestros modelos mentales tienen sus propios mecanismos internos de autopreservación, nuestra mente tiene sus dispositivos que mantienen nuestras creencias, opiniones y conductas en una trampa improductiva.

Intentamos prevenir esa transformación tratando de conservar el equilibrio, pero tratar de mantener esos equilibrios, puede desencadenar los sufrimientos. Actuamos de modo inconsciente para mantener ciertas constantes de nuestra vida con la consecuencia de que nuestro modelo mental arraigue una conducta improductiva. En este sentido nuestros mecanismos homeostáticos nos juegan en contra. Para romper esa prisión homeostática se hace imprescindible diagnosticar el impacto sistémico de nuestras interacciones que resultan al tratar de modificar una conducta básica de nuestro modelo mental. Cualquier interacción va a generar fuerzas antagónicas que interceden para contrarrestar el impulso inicial de las acciones para esa transformación, si esta no está plenamente comprendida.

Si logramos destrabar este sistema, liberamos nuevas energías para constituir el andamiaje para enriquecernos con nuevas formas de ser, y de ver y hacer las cosas.

Un estado de equilibrio es la consecuencia de fuerzas en paridad, de acción y reacción. Aun cuando uno se encuentre atrapado en un comportamiento autodestructivo, se encuentra en una paradoja de conveniencias compensatorias: por un lado, en un arrebatado de desesperación quiere salir de la trampa, pero por el otro si se restablece un momento de comodidad, prefiere quedarse al abrigo del confort del corto plazo antes que afrontar y liderar su propio camino con incomodidades hacia otro nivel de circunstancias superadoras que le significaría el proceso de la transformación digital proactiva.

Sin lugar a duda, hay una pluralidad de perspectiva y comportamientos contradictorios que conviven en una misma mente. Dada la complejidad del ser humano, esta nos permite

mantener nuestra psiquis con posiciones contradictorias y opuestas de manera simultánea permaneciendo en la embriaguez de lo que nos atrapa en la inacción.

Para el líder de la transformación digital, es imprescindible la búsqueda del desequilibrio del sistema que impide esa transformación, para liderar los procesos y contrarrestar las fuerzas antagónicas, las conveniencias compensatorias y los comportamientos autodestructivos. Para ese líder es necesario gestionar la adaptación de la organización a las tecnologías digitales y los dilemas resultantes, y, a su vez, hacer frente a los suyos propios. Debe redefinir su liderazgo afectado por la digitalización.

Desequilibrio y adaptación entre la innovación y la 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.

En un mundo que resulto ser volátil, complejo, ambiguo, frágil, no lineal 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 las necesidades transformacionales de su tiempo en el momento preciso.

La era del conocimiento reemplazó a la era de la energía, por lo cual el liderazgo tiene como prioridad cambiar la forma de razonar y de gestionar los procesos organizacionales. 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.

Hoy ese imperativo, tiene su alternativa más contundente en el proceso de la transformación digital, pero en la búsqueda de una transformación profunda que logre articular ágilmente las necesidades para desarrollar una

agenda transformacional propia del protagonismo del ambiente organizacional, y no ser un mero participante reactivo a las disonancias del mercado.

La transformación digital está 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 y de transformación digital, serán forzadas al cambio o a desaparecer.

Organizaciones que prosperan. La innovación como expresión de la vida organizacional

Prosperar organizacionalmente significa un crecimiento del valor para los stakeholders: crear valor para los accionistas, resolver los intereses de los clientes, lograr el bienestar de los colaboradores y un impacto medioambiental positivo.

Este éxito organizacional en adaptarse a los entornos volátiles, complejos inciertos, ambiguos, frágiles y ansiosos

de hoy, requiere de un liderazgo que pueda coordinar las múltiples prioridades de los stakeholders, y definir claramente qué es prosperar para los interesados y actuar para llevar a la organización y al equipo a ese lugar.

Una acción en este sentido es lograr que las personas identifiquen claramente qué parte del patrimonio organizacional es imprescindible y qué porciones de este, pueden dejarse atrás. Es una adaptación que debe ser simultáneamente conservadora y progresista, y que logre liderar el proceso desde el desequilibrio para lograr esa adaptación organizativa hacia la transformación digital.

El liderazgo más efectivo establece su anclaje en los valores, en el desarrollo de las competencias organizacionales y en la orientación estratégica de lo que se debe conservar y en lo que se debe innovar. Mucho de esa adaptabilidad organizacional hacia la transformación digital, tiene que ver con la experimentación.

Se hace imprescindible maximizar las posibilidades de ocurrencia de las cosas para darles la oportunidad de percibir tempranamente los posibles fracasos, y hacerlo lo más rápido posible, y así encontrar la rentabilidad en el siguiente paso. Quienes quieran liderar esta transformación en esta búsqueda adaptativa, necesitan desarrollar una mentalidad experimental para aprender a improvisar sobre la marcha del proceso y encontrar los recursos para el siguiente experimento en la transformación digital.

En esta concepción de la búsqueda de nuevas alternativas, nuevos caminos y experimentos, subyace la idea de lograr una multiplicidad de alternativas para diversificar los riesgos de fracaso. Al diversificarse, la organización aumenta sus recursos, sus capacidades y de esta manera aumenta las probabilidades de que la organización sobreviva a los ecosistemas desafiantes y cambiantes imitando a la naturaleza misma que obtiene de la diversidad de sus especies su propia robustez.

El secreto de esa evolución organizacional que crece en la diversidad está en la variabilidad de cada nuevo experimento, de cada nuevo emprendimiento en una inteligencia colectiva y distribuida.

En una organización el líder debe construir una cultura que valore la diversidad de puntos de vista, dependiendo cada vez menos de una planificación central que la debilitaría y reduciría sus posibilidades de éxito.

En las innovaciones organizativas, se deben reorganizar los procesos y estructuras para superar las pérdidas dolorosas. En ese proceso de innovaciones, muchos colaboradores pueden sentirse incompetentes o desplazados, pero el líder debe reorganizar las estructuras ante lo cual debe desarrollar sus capacidades diagnósticas para identificar claramente las pérdidas y las respuestas defensivas tanto individuales como sistémicas que intentan contrarrestar las iniciativas de ese proceso transformacional.

Tiempo y secuencia para la transformación

Los cambios se constituyen como modelos al cabo de un tiempo con un ritmo y progresión en el transcurso de este. Una variante organizativa puede aventurarse un poco más allá del ambiente organizacional, llegando al límite de lo que la organización y el ambiente pueden tolerar; pero al hacerlo, el mismo ambiente organizacional ejerce una presión selectiva que favorece a las organizaciones más fuertes en ese nuevo medio ambiente organizacional o el mercado. De este modo se consolidan nuevas capacidades adaptativas donde ya no funcionan al límite, sino en un término medio.

La innovación está ahí, la innovación es un fenómeno social y es inherente 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 que hoy requieren de una transformación digital de los procesos organizacionales, y esos cambios interactúan con su existencia misma,

trascendiendo mucho más allá de lo que cada individuo estaba dispuesto a tolerar; pero el Ser Humano se aventuró más allá y se consolidó en un ambiente de presión selectiva organizacional que requiere de la transformación digital con una vertiginosidad exponencial.

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 olícticos, tecnológicos, culturales, etc., afectando todas las relaciones de poder, dependiendo su supervivencia de los ecosistemas que la acogen en sus tiempos de ejecución.

Las organizaciones que llevan adelante la transformación digital no están aisladas y se constituyen como 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.

Las adaptaciones organizativas, políticas y económicas, necesitan tiempo para consolidarse en las nuevas normas y procesos, por lo cual el liderazgo de estos procesos requiere de persistencia. Esos cambios adaptativos y progresivos se van acumulando en el tiempo y el líder debe entender que sobreviene las dificultades, pero la persistencia se hace imprescindible para lograr un liderazgo de éxito.

Características del líder para la transformación digital

Esos líderes que deciden protagonizar esos procesos de transformación digital deben caracterizarse por:

- a. Ser capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo.
- b. No ser jefes ni dirigentes sino, inspiradores para articular su visión estimulando a los demás en lo intelectual y en lo emocional.
- c. Ser capaces de mostrar una fuerte convicción en lo que ven y entusiasman a otros para que lo busquen con ellos.

IDEAS

d. Están abocados a enriquecer y nutrir las relaciones con quienes forman su equipo.

e. El líder de la transformación digital moviliza y motiva a sus colaboradores hacia el cambio despertándole emociones gratificantes con respecto al trabajo que realizan.

f. Despertar emociones de esta manera y dirigir las hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio.

g. El trabajo del líder es ser un facilitador entre la organización y su entorno, facilitando canales de relación, estrategias de comunicación y ampliando la visión, tanto de la organización como del entorno.

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



Arturo Calvente (*)

(*) INGENIERO EN SISTEMAS INFORMÁTICOS.
ASESOR COMERCIAL Y ENTRENADOR DE VENTAS E INTELIGENCIA COMERCIAL EN ROILANDS REAL ESTATE

Con afecto les comparto mis palabras y deseos personales para este nuevo ciclo 2023.

Estamos naturalmente diseñados para ganar. Esto significa que el potencial para el éxito ya existe en cada uno de nosotros. Sin embargo... esta genética ganadora muchas veces la obturamos, la desperdiciamos, la abandonamos o simplemente la ignoramos. Es casi un crimen ético no permitir que ese potencial tan necesario en este mundo vaya a la nada. La única forma que tenemos los seres humanos para posibilitar la expansión de ese potencial es a través de una cultura que nos permita educarnos en los hábitos correctos para ganar y saber cómo transitar este camino para que sea realmente fructífero para uno y para los demás.

Nuestra mente es el campo de batalla y el precio de su integridad es su eterna vigilancia.

Sin que seamos totalmente conscientes de ello, todo a nuestro alrededor está contantemente luchando por conquistar nuestro espacio mental. Quien permitamos que lidere esa batalla se quedará no solo con nuestra vida sino también con nuestro futuro.

Parece ya una verdad de Perogrullo decir que la superación personal tiene que dirigirse siempre desde el trabajo duro, pero no hay que confundir esta consigna con un modo de supervivencia en medio del tsunami de actividades cotidianas. Es mucho más trascendente entender al trabajo duro como la "productividad de un trabajar enfocado".

¿Pero enfocado en qué?

Podemos empezar por lo que realmente importa: ¿Existe un proceso real en nuestras vidas que produzca resultados o éxitos sostenidos en el tiempo, duraderos?

El 2023 podría ser un año para elegir enfocarse en entrenar el liderazgo desde la perspectiva de una mentalidad centrada en uno mismo. Lo que yo llamo "educar la mirada para ganar".

Y siempre la misma pregunta, ¿Por dónde se puede empezar? Asimilando esto: No hay éxito ni resultados duraderos sin un compromiso absoluto. Y no hay compromiso absoluto sin una convicción espiritual que nos ayude a tener un principio organizador en medio del caos.

Para este espacio en el que nos atrevemos a escribir este ese principio ordenador o si se quiere tomando palabras de Kant, el imperativo categórico, sería la Excelencia.

Una de las consignas más interesantes para comenzar a trabajar es un nuevo concepto que en los círculos más íntimos de los equipos de elite ya se está implementando: el mindset "LEVEL ELEVEN" (no googleen porque no lo van a encontrar).

¿Qué significa esto? Está generalmente aceptado (e institucionalizado) que el número 10 representaría el máximo puntaje que es posible alcanzar en cualquier actividad que se pueda medir.

Sin embargo, y aquí es donde hay un giro en la mirada, el "modo 10" ya no es más un sinónimo de excelencia. Ya no se puede marcar una diferencia con 10.

Básicamente este concepto lo que plantea es entrenar las capacidades técnicas, mentales y espirituales para estar "un paso" más allá de 10. ¿Se pueden hacer las cosas 1 paso más allá de 10? Comprometerse 1 paso más allá de 10. Vincularse con los seres queridos 1 paso más allá de 10. Amar 1 paso más allá de 10. Estar 1 paso más adelante de lo esperado, de lo convencional. Estar 1 paso más allá de la zona de confort. Estar 1 paso más adelante de los usos y costumbres. Básicamente, operar en el mundo estando "1 paso más allá" es una posibilidad concreta.

Cuando decimos, que el liderazgo no se trata solo de conseguir resultados, sino de conseguir resultados de la manera correcta, estamos incorporando en la mentalidad del liderazgo un componente puramente espiritual.

El componente 11 es más una consigna espiritual que un método práctico, y puede ser interpretado y utilizado de diferentes maneras de acuerdo a las circunstancias, pero en esencia implica la conexión con una forma de "disciplina espiritual": aquella mentalidad que se educa para ganar consistentemente, haciendo lo correcto en el momento indicado, con "claridad" en la tormenta.

La sanación espiritual de la mente es lograr claridad y su punto de partida es la integridad. Consiste en comprender que las palabras, las conversaciones, las definiciones y las ACCIONES que utilizamos e implementamos a diario son los guardianes de nuestro éxito en el mundo, la primera línea de defensa contra el caos de la desintegración mental. El fracaso, el desánimo, la desmotivación, la ideologización no son otra cosa más que formas de la desintegración mental.

Dependerá de cada uno de nosotros, como individuos diseñados para ganar, abrazar la cultura que deseamos para conseguir nuestro éxito duradero a través de nuestro propio nivel de excelencia.



DECISIONES

EN BUSCA DEL DESTINO...

DECISIONES
DECISIONES

DECISIONES
DECISIONES

DECISIONES
DECISIONES

Marion Segad(*)

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

« INCLUSO LA
GENTE QUE AFIRMA QUE
NO PODEMOS HACER NADA
PARA CAMBIAR
NUESTRO DESTINO, MIRA
ANTES
DE CRUZAR LA CALLE»
—STEPHEN HAWKING

Se define al destino como la fuerza desconocida y sobrenatural que predetermina la vida de los seres humanos, a través de un encadenamiento de sucesos inevitables, que enfrenta la persona a lo largo de su existencia y de los cuales, no puede escapar.

Si el destino está definido, cual es el objeto de tomar decisiones ¿Qué libertad tendríamos si no enfrentáramos la oportunidad de decidir?

Decidir, representa acotar la dificultad sobre algo dudoso. La incertidumbre lleva implícito el concepto de duda, implica ignorancia, desconocimiento, carencia de certezas. Y es ello lo que nos provoca angustia frente a situaciones de decisión -explica Virginia Monti, Profesora de UBA en Teoría de la decisión-. Tomar una decisión supone rechazar otras alternativas que podrían haber tenido mejores resultados. "La libertad da miedo, dijo Erich Fromm, reconocido psicólogo social y filósofo alemán, ya que muchas veces no sabemos qué hacer con ella".

La incertidumbre nos paraliza, nos desagrada, puesto que nos da temor hacer una mala elección y ser culpables de un mal resultado. Asumir que somos efecto de nuestras propias determinaciones nos hace responsables y conscientes de la incidencia de nuestras acciones, en el éxito o fracaso en relación al logro de aquello que aspiramos alcanzar.

A lo largo de nuestras vidas tomamos una enorme cantidad de decisiones, algunas triviales y otras trascendentes y de esta forma forjamos nuestro propio futuro. Peter Senge nos dice en su afamado libro La Quinta Disciplina que el dominio personal es la capacidad de generar en nuestras vidas los resultados deseados. Las personas que toman conciencia del impacto de sus elecciones en los resultados buscados toman acción sobre sus vidas. Cada decisión que tomamos nos transforma en lo que somos.

Pero ¿Por dónde empezar? En principio tomando conciencia de cuál es nuestro punto de partida y mejorando la toma de decisiones alineadas al objetivo deseado. La planificación no es solo pensar en las decisiones futuras sino entender el impacto que mañana tendrán las decisiones que tomamos hoy.

Nos enfrentamos a situaciones de decisión en las cuales la situación de incertidumbre es inherente ¿En qué invertir? ¿Dónde invertir? ¿Qué proyecto será más exitoso? Y no podemos determinar con certeza cuáles serán las consecuencias.

« LA MEJOR FORMA DE
PREDECIR EL FUTURO
ES CREÁNDOLO»
—PETER DRUKER

La incertidumbre dificulta la planificación, pero sin ella no habría razón para hacerlo y en definitiva no seríamos artífices de nuestro propio destino. Un universo sin decisiones es un universo determinista, donde la decisión carece de sentido. La vida esta llena de incertidumbres y esa incertidumbre llena de oportunidades.





COLUMNA

DESTACADA DESTACADA DESTACADA

LIDERAZGO POSITIVO EN ORGANIZACIONES Y EMPRESAS

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.

COLUMNA DESTACADA

Cada vez que pienso que sé lo que tengo que hacer y cómo hacerlo, descubro que todo lo que sabía, es relativo y comienzo de nuevo a evaluar lo que estoy pensando y porque... y no iba a ser la excepción este artículo: Liderazgo Positivo en Organizaciones y Empresas.

Buscando información sobre lo que el liderazgo empresarial positivo es, encontré que se refiere a un enfoque de liderazgo que se centra en el desarrollo y el bienestar de las personas en una organización, en lugar de simplemente en el rendimiento financiero. Los líderes empresariales positivos buscan construir un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, fomentar la inclusión y la diversidad, y promover el desarrollo personal y profesional de sus empleados. Y amé esta definición, aunque inmediatamente me odie porque no estoy seguro de conocer muchos lugares que cumplan con estos simples conceptos.

Al plantearme cuáles son los principales desafíos futuros para los líderes positivos, algunos ejemplos incluyen:

- La necesidad de adaptarse a un mundo laboral cada vez más cambiante y digital, con una mayor demanda de habilidades digitales y una mayor movilidad laboral.
- La creciente importancia de la sostenibilidad y el impacto ambiental en la toma de decisiones empresariales, lo que requerirá líderes que puedan pensar en términos a largo plazo y tomar decisiones éticas y responsables.
- La necesidad de líderes que puedan manejar la complejidad de un mundo globalizado y multicultural, con una mayor diversidad en el lugar de trabajo y una mayor interdependencia económica y cultural.
- La importancia de crear un ambiente de trabajo saludable y seguro para todos, incluyendo la prevención del acoso y la discriminación, la promoción de la equidad y la igualdad, y la prevención del burnout y el estrés laboral.

En Argentina, hay varios referentes de liderazgo empresarial positivo en diferentes campos y sectores. Sin embargo, es importante mencionar que el concepto de liderazgo empresarial positivo aún no está muy desarrollado en Argentina, y algunos líderes que podrían ser considerados como referentes en otros países no están necesariamente considerados como tales en Argentina.

A nivel mundial, hay muchos líderes empresariales positivos referentes en diferentes campos y sectores. Algunos ejemplos incluyen:

- Howard Schultz, fundador y ex director ejecutivo de Starbucks, conocido por su compromiso con la inclusión y la diversidad en la empresa, así como con la sostenibilidad y el impacto social positivo.
- Richard Branson, fundador de Virgin Group, conocido por su espíritu emprendedor y su compromiso con la sostenibilidad, la diversidad y la inclusión, y la promoción de una cultura laboral positiva.
- Paul Polman, ex director ejecutivo de Unilever, conocido por su liderazgo en la sostenibilidad empresarial y su enfoque en el desarrollo sostenible de las comunidades donde opera la empresa.
- Oprah Winfrey, la actriz, presentadora y empresaria conocida por su compromiso con la inclusión y la diversidad, y la promoción de una cultura laboral positiva y de apoyo a los empleados.
- Patagonia es una empresa de ropa exterior conocida por su compromiso con la sostenibilidad y el impacto social positivo, y por su enfoque en la calidad del producto y la transparencia en las prácticas comerciales.
- Elon Musk, fundador y CEO de SpaceX y Tesla, conocido por su visión empresarial innovadora y su enfoque en las energías limpias y las tecnologías para mejorar la vida humana.

Tratando de indagar un poco más, pensé varias maneras en las que se puede contagiar el liderazgo positivo en una organización:

1. Ejemplo: Los líderes pueden mostrar por medio de su comportamiento y acciones el tipo de liderazgo que desean ver en su organización.
2. Comunicación efectiva: Los líderes pueden promover el liderazgo positivo al comunicar claramente sus objetivos y metas, y al escuchar activamente las ideas y sugerencias de sus empleados.

3. Reconocimiento y recompensas: Al reconocer y recompensar el buen desempeño y la conducta positiva, los líderes pueden incentivar a los empleados a adoptar un enfoque de liderazgo positivo.

4. Formación y desarrollo: Los líderes pueden fomentar el liderazgo positivo al proporcionar capacitación y oportunidades de desarrollo a sus empleados.

5. Cultura de apoyo: Los líderes pueden crear una cultura de apoyo en la que se promueve la colaboración, la inclusión y el respeto mutuo.

6. Proporcionando una visión clara: Los líderes pueden fomentar el liderazgo positivo al proporcionar una visión clara y alineando las metas de la organización con los valores y principios éticos.

7. Fomentando la innovación: Al fomentar la innovación y el pensamiento fuera de la caja, los líderes pueden inspirar a los empleados a ser más creativos y a asumir riesgos calculados, lo que puede conducir a una cultura de liderazgo positivo.

Es importante recordar que el liderazgo positivo no es algo estático, sino un proceso continuo y requiere de un esfuerzo constante para mantenerlo. Además, es necesario que el liderazgo positivo sea adoptado y promovido en todos los niveles de la organización, no solo en el liderazgo superior.

Ahora bien, ¿puede el liderazgo positivo aportar algo al mejoramiento de las organizaciones y empresas? Desde ya que sí y algunas formas son:

1. Mejora del clima laboral: El liderazgo positivo fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, lo que aumenta la satisfacción y el bienestar de los empleados, lo que a su vez se traduce en un mayor compromiso y productividad.

2. Mayor innovación: El liderazgo positivo fomenta una cultura de pensamiento crítico y creatividad, lo que puede llevar a nuevas ideas y soluciones para problemas, lo que a su vez puede mejorar la competitividad y el crecimiento de la organización.

3. Mejoramiento de la eficiencia: El liderazgo positivo puede ayudar a mejorar la eficiencia de la organización al fomentar la comunicación y la colaboración entre los empleados, lo que permite que las tareas se realicen de manera más eficiente.

4. Mejora de la retención de empleados: El liderazgo positivo puede ayudar a mejorar la retención de empleados al fomentar un ambiente de trabajo positivo y al proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento, lo que puede ayudar a retener a los empleados más talentosos y comprometidos.

5. Mejora de la marca: Un liderazgo positivo puede mejorar la reputación de una empresa y su marca, al

fomentar prácticas éticas y sostenibles, y al promover una cultura laboral positiva, lo que atrae a los clientes y a los inversores.

6. Mejora en la inclusión y diversidad: El liderazgo positivo promueve una cultura de inclusión y diversidad en el lugar de trabajo, lo que ayuda a garantizar que todas las voces sean escuchadas y todos los puntos de vista sean considerados, lo que puede llevar a una toma de decisiones más informada y justa.

Es importante mencionar que el liderazgo positivo no garantiza automáticamente el éxito en la organización, pero contribuye a la construcción de un ambiente laboral saludable y sostenible que puede ser factor clave en el desarrollo y crecimiento de una organización.

En síntesis, apostar a ejercer, contagiar y enseñar a ser líderes positivos, es importante para las organizaciones y empresas que el futuro necesita, no solo en Argentina, sino en el mundo.



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 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.





Revista de Estudios
REAL
Avanzados sobre Liderazgo

"El liderazgo no consiste en estar al mando, sino en cuidar a las personas a tu cargo"

Simon Sinek