

Revista de Estudios


REAL


Avanzados sobre Liderazgo

REVISTA DE
ESTUDIOS
AVANZADOS
SOBRE LIDERAZGO

R.E.A.L

Año 2
N° 6

 [Acceda al N° 4 AQUÍ](#)

 [Acceda al N° 5 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

Dr. Martín Olivar

Lic. Mayra Gimenez

Lic. Vanina La Bionda

**Diseño:**

DG. Mirian Faig

NOTA DEL EDITOR

Liderazgo y autoridad

05

01 - IDEAS

- Intervenciones dialógicas para el desarrollo personal. 06
- El liderazgo más allá de los entornos complejos 10

02 - SKILLS

- INNOVACIÓN - Claves para una cultura organizacional ágil en un mundo de complejidad. 14
- CRECIMIENTO PROFESIONAL - De la dependencia a la independencia. 16

03 - COLUMNA DESTACADA

- ¿Y si no somos los líderes que los demás esperan que seamos? 17

04 - INSTITUCIONALES

- FUNDACIÓN ELEUTHERIA. Trabajando por el desarrollo y la superación del individuo. 19

NORMAS EDITORIALES

20

LIDERAZGO Y AUTORIDAD



Es bastante común que por desconocimiento o por falsas interpretaciones, se antepongan estas ideas y se vea el ejercicio de la autoridad como algo contrario a la práctica del liderazgo.

Nada más alejado de la verdad: construir una genuina autoridad es un cimiento indispensable para un liderazgo sustentable que pueda perdurar a lo largo del tiempo.

La autoridad no representa en modo alguno la simple imposición que una persona realice por el lugar que ocupa en una escala jerárquica formal, sino que significa tener la capacidad de lograr que otros acepten decisiones propias, sin cuestionamiento o revisión crítica, por considerar que las mismas son correctas en función del reconocimiento que le brindo a quien las toma.

El principio básico de la autoridad tiene que ver entonces con la **ACEPTACION**: acepto la autoridad de otro en función del reconocimiento que el mismo me merece por su rol y competencias.

Desde esta óptica, la idea de autoridad se emparenta directamente con el valor del **RESPECTO** y es imposible concebir la idea de un liderazgo consolidado sin la construcción de él.

¿Cuáles son los principios esenciales para la construcción de una autoridad genuina? A mi entender hay dos cuestiones fundamentales:

La primera de ellas es la capacidad para poder resolver los problemas que atañen a mis seguidores y el inequívoco compromiso en la acción por hacerlo: difícilmente alguien pueda ser respetado y reconocido en su autoridad si es incapaz de hacerse cargo de los problemas de sus dirigidos o sencillamente los elude sin comprometerse.

La segunda cuestión es la comunidad de valores y creencias y el concepto de integridad que seamos capaces de construir a la vista de los otros: difícilmente alguien pueda buscar ayuda en nosotros para solucionar sus problemas, si somos indignos de su confianza o nuestros renuncios éticos repugnan a su visión.



Artículo:

INTERVENCIONES DIALÓGICAS PARA EL DESARROLLO PERSONAL

Fernando Grosso (*)

Un adecuado programa para la formación de líderes requiere de una meticulosa planificación que contemple distintas instancias y métodos para poder trabajar en forma pormenorizada sobre cada una de las competencias requeridas.

La variedad de recursos empleados y la forma en la que se combinen los mismos son factores determinantes para poder obtener resultados concretos tanto en lo que respecta a aquellas capacidades que implican una acción colectiva, como en aquellas que tienen que ver con el desarrollo personal.

En el capítulo anterior, referenciábamos distintos lineamientos a considerar en este sentido para cada una de las dimensiones de desarrollo y advertíamos en cada una de ellas acerca de la necesidad de combinar tanto elementos tradicionales de la formación profesional, como la incorporación de otros que representan experiencias pedagógicas distintas a las empleadas habitualmente, pero de probada efectividad.

También hemos mencionado en varias ocasiones, como parte de una propuesta formativa integrada, la necesidad de la presencia de un "guía" o referente personal, que desarrolle en forma individual y personalizada la enseñanza de conceptos y prácticas al sujeto de aprendizaje y estamos convencidos que su presencia y actividad resulta indispensable para obtener resultados sólidos y perdurables. Por sobre todo, instalar las bases actitudinales que fomenten la necesaria apertura mental para un continuo autoaprendizaje.

Más allá que está claro que en un sistema estructurado y altamente formal muchas veces es de difícil implementación esta metodología, sobre todo cuando el marco social o institucional es lo suficientemente amplio, los modelos de enseñanza "uno a uno" representan una de las tradiciones más arraigadas en la historia de la civilización humana: nuestros mitos más cultivados se encuentran plagados de ejemplos en los que la relación "maestro-discípulo" se constituye en el eje de la narrativa y a la vez han sido materializados en muchos ejemplos concretos que han atravesado las distintas épocas.

En la mitología de la Grecia clásica, por ejemplo, tenemos la figura de Quirón, hijo de Cronos Y Filira, quien es presentado como un centauro sabio y afable cuya principal misión era de ser tutor de aquellos que estaban destinados a convertirse en grandes héroes. La labor de Quirón era formar a sus discípulos en la música, el arte, la caza, el arte de la guerra y la medicina, pero por sobre todo, inculcar aquellos valores morales que les permitiera honrar el rol para el que habían sido predestinados.

En la épica de las narraciones homéricas, encontramos en la misma línea la figura de Mentor (cuyo rol ha dado significado a una de las prácticas más utilizadas en las organizaciones contemporáneas) a quien Odiseo, rey de Itaca, antes de partir a la guerra de Troya, le encomendara el cuidado y la educación durante su ausencia de su hijo Telémaco. Ya en el mundo real, probablemente inspirado en esta historia, es conocido el hecho que Filipo II de Macedonia puso a su hijo Alejandro bajo la tutela de Aristóteles desde su primera infancia.

Si recorriéramos la historia y transitáramos por distintas culturas y épocas, veríamos repetida esta misma estructura (mito-historia real) en forma permanente, por lo que no debe sorprendernos que muchos de los más dinámicos modelos de formación en el mundo contemporáneo se apoyen en esa lógica.

La base de un espacio de este tipo se apoya esencialmente en la creación de una conexión emocional entre el maestro y su discípulo y en la utilización del diálogo como recurso operativo central.

En este capítulo analizaremos las principales formas de éstas prácticas, sus alcances y limitaciones en el marco de lo que genéricamente denominaremos "intervenciones dialógicas para el desarrollo personal" estableciendo una cobertura amplia para distintas modalidades que se constituyen en importantes vías para la labor del formador.

Fernando Grosso

Especialista en
Liderazgo

(*) Especialista en Liderazgo, Desarrollo de Equipos y Superación Personal. Doctor en Ciencias de la Dirección. Master in Business Administration. Especialista en Dirección y Estrategia. Licenciado en Administración.

Vicerrector de Extensión de la Universidad Abierta Interamericana. Secretario Académico de la Maestría en Alta Dirección de Empresas (MADE - UAI). Director del Centro de Estudios para el Desarrollo del Liderazgo (CEDELI) en el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios.

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

Volviendo a la Grecia clásica

Lejos ya de mitos y leyendas, la raíz de los modelos formativos basados en este tipo de intervenciones puede encontrarse en la llamada "escuela socrática" y en un concepto que sintetiza la base operacional de la misma: la *mayéutica*.

Según relata Platón en sus escritos, el método de trabajo de su reconocido maestro consistía en un tipo de diálogo metódico a través del cual se interpelaba mediante interrogantes agudos y de tipo vivencial al alumno para que éste, a partir de la reflexión, encontrara sus propias respuestas.

La idea de la mayéutica es, en sí misma, una metáfora que parte presumiblemente de la inspiración que Sócrates había tomado del trabajo de su madre que se desempeñaba como partera (del griego, *maieutikós*: perito en partos), puesto que quien conduce el proceso de aprendizaje mediante el diálogo, lo más que hace es incentivar en forma activa un proceso que naturalmente podría desarrollar el alumno, pero lo facilita y le da contención (el maestro no "da a luz" en todo caso, ayuda a hacerlo).

A lo largo de su vida, un individuo va adquiriendo distintas experiencias y aprendizajes y conformando con todas ellas un conjunto de mecanismos con los que da respuesta a los estímulos que genera el medio. Muchos de esos mecanismos se construyen sobre la base de conocimientos adquiridos por medios formales y presumiblemente científicos (o en todo caso convenciones de un saber social compartido) y otros, simplemente surgidos de creencias, tradiciones, costumbres adquiridas y anclajes psicológicos.

La sumatoria de este conjunto de premisas incorporadas da forma a lo que llamamos nuestro modelo mental: una particular y subjetiva forma de mirar al mundo y relacionarse con el mismo.

Está claro que es imposible generar cualquier tipo de transformación personal o cambio de conductas perdurable, si no se trabaja sobre ese modelo mental y se crean para ello las condiciones en las que el individuo sea capaz de bucear en las profundidades del mismo, cuestionándose sus mismos fundamentos.

La mayéutica y sus prácticas derivadas, apuntan a lograr que, a partir de un diálogo interior transformador:

Cada persona tiene la posibilidad de encontrar en lo más profundo de su ser las respuestas correctas y una verdadera sabiduría que desconoce. Los principios filosóficos de lo que modernamente se conoce como "coaching" (más adelante analizaremos en detalle esta práctica) se apoyan en esta premisa.

Previamente al análisis de los formatos más empleados de este tipo de prácticas, quisiéramos ahondar un poco más sobre el marco genérico de referencia, empezando por comprender un poco mejor como opera nuestro modelo mental.

Como definiéramos anteriormente, el modelo mental de cada individuo se ha construido a lo largo de su vida y se encuentra forjado a la luz de las experiencias significativas que hemos ido incorporando en los distintos ámbitos por los que transitamos. Es este "peso de la historia" el que determina nuestras actitudes que son en definitiva nuestra forma de comportarnos o, utilizando una expresión que ya empleáramos párrafos atrás, nuestros mecanismos de respuesta al contexto que nos rodea.

Esta historia personal y los paradigmas que delimitan la misma operan como filtros a los estímulos del entorno definiendo una forma particular del ver al mundo y en consecuencia de juzgar los acontecimientos, el proceder de los otros y la forma en que el mismo nos afecta.

De esta manera, distintas personas interpretan los hechos (y actúan en consecuencia) de una manera distinta, pues sus paradigmas también son distintos. Cambian los paradigmas, cambian las interpretaciones y por ende, cambian las respuestas: pasamos a ser observadores distintos de los que éramos. En eso consiste un proceso de transformación personal profunda.



Hay hechos que son inmodificables y están conformados en razón de una objetividad inmodificable: no se trata de crear fantasías, ni cultivar un relativismo sin sentido. Pero también es cierto que nuestra memoria es bastante "traicionera" y la mayor parte de los hechos de aquello que llamamos "nuestro pasado" se encuentran distorsionados y son recuperados bajo una impronta que nosotros mismos hemos definido en nuestro plano inconsciente.

Se crea así una relación sistémica entre hechos pasados que registramos de una manera subjetiva y condicionan nuestra subjetividad presente, lo que a su vez vuelve a condicionar nuestros recuerdos, formando un círculo que se realimenta a sí mismo en forma permanente (a veces en forma virtuosa a veces con numerosos vicios).

Cualquiera sea el efecto presente si somos capaces de cambiar nuestros paradigmas constituyentes, lo que estamos haciendo a partir de allí es cambiar las lecturas que hacemos de nuestra propia historia y de esa reinterpretación se construye un nuevo círculo: descubrir lo que anida en lo más profundo de nuestro ser nos permite reflexionar sobre ello y a partir de esa reflexión somos capaces de recrearnos y abrirnos a nuevos descubrimientos.

La intervención dialógica es un disparador que sirve para poner en marcha este proceso y catalizarlo una vez que está en marcha: quien forma a otro bajo esta filosofía no debe caer en la tentación de tratar de implantar un modelo propio, más bien proveer los recursos para que ese otro construya su propio modelo, orientado a sus objetivos y propósito de vida.

Sobre el universo de intervenciones dialógicas

Cualquier aprendizaje significativo responde en definitiva a un proceso holístico, de raíz esencialmente vivencial, que debe involucrar la razón, las emociones y hasta los propios instintos del ser humano. Cuando el mismo se trata de edificar a partir del diálogo (una forma conversacional de descubrir una verdad mayor) debe tenerse en cuenta que el mismo operará en un contexto influido por percepciones y condicionamientos pretéritos, por lo que resulta indispensable que el mismo se plantee en un marco de confianza y estrecha ligazón emocional.

Como concepto general, vale en consecuencia tener en cuenta que difícilmente surta el efecto deseado si no se comprometen en forma integral las partes involucradas. De allí que muchas veces miramos con escepticismo aquellas intervenciones acotadas, sin continuidad y sobre elementos aislados o artificialmente acotados. No deben confundirse el tipo de intervenciones que proponemos con simples asesoramientos "técnicos" o consultorías.

Es bueno recurrir al consejo de un especialista cuando el problema que se quiere solucionar está claramente identificado y su solución depende exclusivamente de la aplicación de herramientas existentes que sencillamente desconocemos o no disponemos, pero de eso no se trata de lo que estamos hablando.

Tampoco es válido considerar en este campo, aquel tipo de intervenciones que si bien tienen continuidad a lo largo del tiempo, las mismas siguen siendo acotadas a una dimensión puntual y generalmente a un aspecto técnico (algunas facetas del entrenamiento deportivo pueden ser ejemplos cabales de esta circunstancia).

La gran diferencia radica en que tan profundo invitamos a nuestro educando a bucear en su interior y a desafiar la raigambre de sus supuestos de mayor amarre.

Las intervenciones dialógicas no se relacionan en forma directa con el plano racional de la mente del individuo, sino que claramente se inscriben en una acción que debe comprometer el plano emocional y, en todo caso, a partir de incentivar la reflexión expandir la consciencia en el conjunto de la actividad mental.

Hecha esta última afirmación hay que aclarar, sin embargo, que no se trata de una psicoterapia, puesto que no es un instrumento idóneo para afrontar trastornos emocionales severos y comprender esto es fundamental para entender lo que significa un ejercicio responsable de estas prácticas.

Una buena intervención dialógica, en cualquiera de los formatos que abordaremos a continuación, será conducente en todos los cambios para facilitar los procesos de aprendizaje del individuo que él mismo sea capaz de

de autogestionar: tomar conciencia de sus incompetencias, identificarlas y paulatinamente desarrollarlas hasta alcanzar un nivel apropiado de dominio de las mismas.

La forma más básica de intervención dialógica (y la que la mayoría de las veces se desarrolla aún en forma no sistemática) es la que denominaremos "consejería".

La consejería podemos definirla en pocas palabras como un asesoramiento personalizado que se extiende durante un periodo de tiempo más o menos prolongado y tiene por finalidad brindar al asistido orientaciones específicas acerca de cómo trabajar el desarrollo de una determinada competencia.

El rol del consejero es fuertemente activo, ya que si bien utiliza el diálogo como herramienta primordial, el mismo tiene por finalidad principal lograr que el asistido descubra los espacios "sin respuesta" de su modelo mental, para demandar una orientación concreta que espera recibir de su consejero, quien realizará un aporte operativo en función de su formación y experiencia.

El consejero no busca constituirse en modelo para el asistido ni generar identificación. Tampoco operar con profundidad sobre el modelo mental del asistido. Solo busca transferir un saber especializado o lejano de su base cognitiva actual.

Más allá de la simpleza del método, no puede menospreciarse en modo alguno la importancia y el impacto de la consejería cuando se trata de trabajar sobre dificultades que se producen por la ausencia de conocimientos o la práctica de una habilidad específica y si bien está claro que no tiene la complejidad de otros modelos que analizaremos a continuación, se constituye en una base que estará siempre presente como herramienta de cualquier proceso y vínculo educativo personalizado.

Coaching: entre las modas y las utilidades reales

Sin dudas el modelo más reconocido en la actualidad, cuanta con numerosos adeptos y enfoques de práctica.

Probablemente por eso, porque de alguna manera está "de moda" hablar de ello y decir que lo practicamos, aunque

en muchas ocasiones vemos que se desvirtúa por completo su sentido y se construyen en torno a este modelo muchas fantasías que se alejan marcadamente de sus utilidades reales.

El coaching es un modelo de intervención que tiene por finalidad el aprendizaje y desarrollo de las personas a partir de trabajar sobre el reconocimiento y transformación de sus estructuras lingüísticas.

Su objetivo es lograr que el individuo reconozca las "trampas mentales" a las que lo conduce su lenguaje y a partir de la evidencia de las mismas transformar el modelo de observación del mundo que lo rodea.

Desde este punto de vista, su concepción filosófica se emparenta directamente con la idea de la mayéutica socrática y sus fundamentos prácticos en la corriente de pensamiento denominada ontología del lenguaje.

Según los postulados de ésta, el lenguaje tiene un carácter generativo, es decir que son nuestras construcciones lingüísticas las que construyen las particulares subjetividades con las que interpretamos el medio que nos rodea y en consecuencia brindamos respuestas al mismo (a esto nos referimos cuando hablamos del "tipo de observador" que somos de la realidad).

Reconocer las falacias que pueden encubrir esas construcciones y transformar las mismas a partir de objetivar los hechos y separarlos de nuestros juicios de valor, representa un acto transformador que impacta en las raíces de nuestro modelo mental. Guiar este proceso es la labor del coach, quien no trata de dar soluciones sino de facilitar un aprendizaje autónomo.

El coaching es en definitiva un estímulo conversacional que puede ser de suma utilidad en toda situación de conflicto focalizado en la que el asistido sea capaz de exteriorizar sus raíces en un plano consciente.

Desde este punto de vista el coach puede lograr con su intervención que el asistido rompa con la inercia en la toma de decisiones, fortalezca su autoestima, aumente su inteligencia emocional y asuma con plenitud la responsabilidad de conducirse con autonomía en la solución de los problemas que afronta.

Si bien muchas veces vemos que muchas de las herramientas asociadas a un proceso de coaching se aplican a procesos colectivos (no debe confundirse su esencia con distintas prácticas de dinámica grupal), este tipo de modelos debe pensarse como algo que por su naturaleza es de carácter individual: cada persona guarda una marcada singularidad en su modelo mental aún frente a las influencias culturales más fuertes y si queremos llegar a promover la generación de transformaciones profundas en esa singularidad está claro que no lo lograremos colectivamente.

La práctica de coaching, para ser realmente efectiva, exige una máxima concentración de las partes involucradas en tiempo, espacio y contenido, por lo que es recomendable que se estructure bajo el formato de "sesiones" con objetivos específicos a abordar y compromisos verificables asumidos como conclusión.

También es importante que los objetivos definidos sean operativos y estén definidos en el tiempo y que la duración del proceso sea establecida previamente.

En función de lo expuesto, la correcta realización de una sesión de coaching es metódica y requiere de un protocolo que debe ejecutarse en la forma más ordenada posible:

- Primeramente hay que generar el contexto apropiado en términos de tiempo, lugar y garantías de confidencialidad.
- Explicitar objetivos y metas del encuentro y generar un acuerdo sobre los mismos.
- Verificar el punto de quiebre (problemática específica que se quiere solucionar).
- Identificar la brecha existente entre las intenciones y los resultados obtenidos a través del accionar actual del asistido.
- Explorar dialógicamente la situación actual y las construcciones lingüísticas que la definen (hechos, observaciones, juicios, emociones comprometidas).
- Reinterpretar creencias y responsabilidades.
- Diseñar acciones correctivas.
- En los casos que corresponda, ejercitar la simulación de las mismas.
- Identificar aprendizajes y compromisos para la acción.

Por lo que decíamos al comienzo de este

apartado en relación a la "moda del coaching", observamos que con mayor o menor nivel de profundidad (y seriedad) existen muchas prácticas que en realidad son una simple consejería aparecen identificadas con este modelo que como vemos es otra cosa totalmente distinta.

Pero aún en los casos en que nos propongamos realizar un proceso de coaching genuino, debemos entender que el mismo no es una solución integral para todos los males sino que es solamente una herramienta, potente y confiable, pero una herramienta al fin.

Es realmente nociva la actitud de muchos cultores de la disciplina que han un verdadero culto de la misma, creyendo haber descubierto la piedra filosofal. En esto, como en todo, es sabio apartarse de los fanatismos que encubren las visiones unifocales.

La mentoría: confluencia de senderos

A en el inicio de este capítulo, hacíamos referencia al origen épico de la figura del "mentor" (personaje de La Odisea) y su influencia en la concepción de los modelos formativos personalizados.

En su concepción más aceptada en la actualidad, la mentoría es una relación de desarrollo personal en la cual una persona más experimentada o con mayor conocimiento ayuda a otra en forma integral a construir una carrera o proyecto personal de largo alcance.

El mentor actúa como modelo, consejero, fuente de inspiración y estímulo para la superación de su discípulo, con quien construye una relación perdurable de ayuda, aprendizaje y crecimiento.

Esta relación tiene características propias, que si bien pueden parecer poco sistemáticas responden a una estructura tácitamente pactada entre los actores:

- Se entiende que la relación tiende al largo plazo e involucra un universo amplio de aspectos a abordar
- Si bien puede existir una rutina de encuentros planeada, las reuniones informales son la característica distintiva y operan ante las necesidades concretas del discípulo.

- Existe, sin embargo, un plan consensuado a largo plazo que implica la obtención de determinados logros

- El foco siempre está puesto en el desarrollo integral (profesional y personal) del discípulo

- El mentor se vale de múltiples herramientas y prácticas motivacionales y formativas, su práctica incluye la consejería y el coaching cuando es necesario, pero el aspecto fundamental es el acompañamiento en el terreno.

La labor de un buen mentor se perfecciona en la construcción de capacidades en su discípulo y en ser la fuente de inspiración que lo movilice a llevar a cabo sus proyectos. Está claro que en este marco, confianza y lealtad son valores indispensables para cimentar la relación.

Sin dudas, la mentoría es el tipo de intervención más completa que puede realizarse, la cuestión es si estamos realmente en condiciones de hacerla, pues requiere habilidades claramente superiores e integradas que las de los otros modelos mencionados.

Si trasladamos esto al plano organizacional, el desafío primario será si contamos con la suficiente cantidad de líderes que hayan alcanzado el nivel de madurez y competencia requerido para poder cumplir con este rol respecto de la cantidad de individuos con potencial que ameritan este tipo de guías.

Poder responder al mismo, en todo caso, es una razón más para apostar a la formación sistemática de líderes apostando a que los mismos puedan convertirse en algún momento en eficaces multiplicadores.

Artículo:

EL LIDERAZGO MAS ALLÁ DE LOS ENTORNOS COMPLEJOS

Raúl Volker(*)

Las organizaciones complejas: alcances y trascendencia

Las empresas deben adaptarse a las realidades presentes de tal forma que puedan garantizar el desempeño de sus funciones que les permita optimizar su operatividad ante los escenarios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos. Hoy más que nunca, en los contextos de transformación digital e Industria 4.0, esos entornos organizacionales son sumamente complejos por los factores que en ella intervienen, así, como por las variables de contingencias que la han hecho muy complejas, necesitándose de cambios y transformaciones para salir adelante.

Hay que tener presente, que las organizaciones son sistemas abiertos diseñados para lograr objetivos, metas y para transitar hacia las prospectivas y los sueños de sus miembros por medio de la integración de los recursos organizacionales disponibles, ya sean estos en la dimensión de lo humano, lo físico o lo financiero; en este mismo sentido las organizaciones están compuestas en subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas para lograr esa misión organizacional.

Las organizaciones nacen para resolver los múltiples problemas de las personas, y para ello necesitan interactuar diariamente para conquistar las metas, objetivos y fines de los stakeholders, y son definitivamente complejas, ya que somos seres únicos con diversas percepciones y modelos mentales que dan sentido a realidades muy distintas. Las organizaciones tienen de contexto la complejidad del mundo, donde no se pueden controlar todas las variables externas y en el agregado del comportamiento de los sujetos que allí colaboran.

La organización compleja es aquella que funciona como una red viva donde sus procesos multidimensionales deben evolucionar con naturalidad en el quehacer permanente, regenerándose a sí misma ante el desequilibrio. En palabras de Edgar Morin, el desafío de la complejidad es el de pensar

complejamente como metodología de acción cotidiana, cualquiera sea el campo en el que desempeñemos nuestro quehacer.

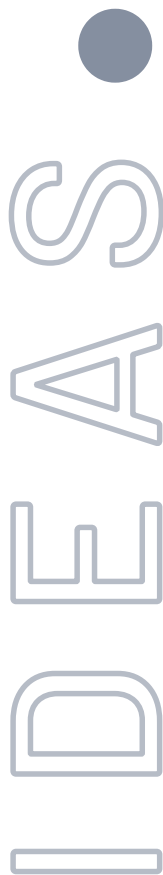
Partiendo de este criterio, se puede decir entonces, que las organizaciones complejas son sistemas sociotécnicos productivos que se encuentran en la permanente búsqueda de una solución utilizando alternativas, a través de una visión superadora y transdisciplinar de lo que se está acostumbrado para el logro de los objetivos y el buen manejo de los diferentes recursos que requiera la organización.

Estamos en una nueva cosmovisión organizacional que se abre a la pluralidad de lo cotidiano, a lo creativo, lo imaginario y lo intuitivo, en un marco ético, dando lugar a lo autónomo, autosustentable, ecosustentable, lo multidimensional, lo multisensorial, y lo multicausal, en las tramas de la objetividad y la subjetividad, en donde el hombre es un ser inacabado, el cual debe ser constructor del conocimiento y de su realidad; en definitiva, las organizaciones complejas deben estar preparadas para resolver problemas transcendentales que deben ser abordados de manera transdisciplinaria.

El liderazgo más allá de la complejidad

Para las organizaciones complejas, es necesario entonces, contar con un liderazgo proactivo, capaz de gestionar la disponibilidad de colaboradores en la convicción de que, si bien las capacidades inciden directamente en la producción, esto no es suficiente dado que necesario resaltar que el rendimiento se ve directamente influenciado por la motivación y la promoción al cambio, con una organización que proporciona incentivos en tanto que los colaboradores responderán en función de ellos.

Ante la realidad urgente de un liderazgo distinto que le permita afrontar esa complejidad, las organizaciones se sitúan en un plano que requiere el análisis cuidadoso de los factores filosófico y epistemológico que



Raúl Volker
Consultor
Organizacional

(*) Raúl Volker es licenciado en Administración, licenciado en Ingeniería Comercial y licenciado en Gestión de Instituciones Educativas (Universidad Abierta Interamericana, UAI). Es doctor en Ciencias Económicas (Universidad Nacional de la Matanza, UNLaM). Doctor en Pensamiento Complejo (Multiversidad Mundo Real "Edgar Morin" de México) y Posdoctor en Pensamiento Complejo en estudios organizacionales. Es máster en Investigación Integrativa (Multiversidad Mundo Real "Edgar Morin" de México). Dirige las carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Comercialización en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Abierta Interamericana. Miembro del CEDELI. (Centro de Estudios para el Desarrollo del Liderazgo, centro de estudios de la EAN)

se refieren al origen y la razón de ser de las organizaciones, de sus culturas y sus políticas, y el marco ético para el tránsito hacia sus propósitos, así como la trascendencia y conceptualización que se ha hecho en función de su devenir histórico; una trama compuesta por el factor teórico y metodológico con que se desarrolla en sus procesos y métodos organizacionales; por el factor fáctico y tecnológico referido a los instrumentos y medios utilizados para la implementación de sus estrategias organizacionales y de mercado; y por el factor bioético para comprender la vida organizacional desde la dimensión humana de sus colaboradores vinculados a su tecnología.

El agregado virtuoso de todos estos factores, constituyen un nuevo paradigma en el management donde se enlazan y confluyen elementos que se encuentran más allá de la propia naturaleza humana y de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; en definitiva lo que sustenta y garantiza la productividad es la interrelación y recursividad de varios factores, en la medida y en el tiempo oportunos, que se acoplan en función de garantizar el bienestar de los miembros de la organización.

Los líderes proactivos ejercen su influencia generando un ambiente de optimismo y esperanza en el que la organización empresarial se constituye en un sistema apto para la ejecución de cualquier plan estratégico, en las expectativas ciertas de que genere beneficios para todos. Estas implicaciones desarrolladas en la práctica del liderazgo se traducen en cambios fisiológicos y psicológicos, que capacitan a los líderes para superar los efectos contraproducentes del estrés que se puede producir dentro del factor humano organizacional.

Quienes lideran una organización compleja deben mostrar directrices organizacionales y gerenciales innovadoras, con estrategias para adaptarse a las situaciones de cambio y en contextos de transformación digital, con una visión compartida con todos los actores y llevándolos a que éstos sean proactivos, favoreciendo las modificaciones necesarias que requiere la organización en pro de mantener su vigencia en el mercado.

En los sistemas organizacionales, cada integrante de un equipo construye sus representaciones particulares del sistema y de cómo se interrelaciona con su contexto. El conjunto de esas representaciones puede complementarse con las percepciones del resto de ese equipo, o bien iniciar un bucle de divergencias cognitivas.

Esas faltas de coincidencias, esos desacuerdos y conflictos dentro de un mismo equipo, tienen por origen las dispersiones cognitivas, y es precisamente el líder quien debe estar preparado para reconocer las distancias en el momento adecuado y oportuno.

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

Las capacidades de las personas son uno de los factores esenciales que permiten el logro del éxito en cualquier organización dado que al poner en práctica las habilidades se logra la sinergia perfecta en función de los objetivos de la organización. Es necesario un liderazgo estratega y visionario que garantice llevar a la organización a través de la toma de decisiones pertinentes y eficaces a cada situación, transmutando los conflictos en nuevas oportunidades.

El liderazgo y pensamiento complejo

Liderazgo y pensamiento complejo están relacionados en un sentido amplio dado que en contextos complejos se requiere de la aplicación de los principios del pensamiento complejo para el abordaje de los problemas y desafíos que reconoce la naturaleza interconectada y multifacética de la realidad. Implica considerar sistemas, relaciones, dinámicas y factores interdependientes en lugar de reducir los problemas a soluciones simplistas o lineales. Implica, además, la comprensión de la incertidumbre y la ambigüedad inherente a muchas situaciones.

Los líderes efectivos que aplican el pensamiento complejo son capaces de comprender y apreciar la complejidad de los problemas y desafíos que enfrentan. Reconocen que múltiples variables interactúan de manera no lineal y promueve un enfoque sistémico, lo que significa que los líderes consideran cómo las partes individuales se relacionan con el conjunto y cómo los cambios en un área pueden afectar a otras partes de la organización o el sistema. El liderazgo en entornos complejos se beneficia del pensamiento complejo, ya que ayuda a los líderes a comprender y abordar los desafíos complejos y en constante cambio que enfrentan sus organizaciones.

Los líderes deben ser adaptativos y flexibles, y comprender que las soluciones pueden cambiar a medida que se desarrollan nuevos datos o cambian las circunstancias. Deben arribar a la toma de decisiones de manera absolutamente informada y estratégica, ya que los líderes deben considerar una gama más amplia de factores y posibles consecuencias antes de tomar decisiones importantes. El pensamiento complejo proporciona a los líderes herramientas para abordar problemas intrincados y multifacéticos de manera más eficaz, identificando las relaciones causa-efecto pero considerando múltiples perspectivas.

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

El pensamiento complejo busca integrar y globalizar, religando las partes al todo, el todo a las partes y las partes entre sí, pero tiene la conciencia de que es imposible conocer el todo. Proporciona un marco conceptual y epistemológico para abordar la complejidad, mientras que las ciencias de la complejidad brindan herramientas y métodos para analizar y estudiar los

sistemas complejos. Se basa en un enfoque epistemológico y filosófico, y destaca la necesidad de comprender la complejidad de los fenómenos y las interrelaciones entre ellos, integrando distintas disciplinas y perspectivas, reconociendo la incertidumbre y la no linealidad de los sistemas complejos.

Es importante destacar que este enfoque ha ganado reconocimiento y aceptación en diversas disciplinas y contextos, y en particular, el pensamiento complejo se ha consolidado como una apuesta viable para los retos del siglo XXI. Se trata de una respuesta a la complejidad creciente de los problemas y desafíos que enfrenta el mundo actual con situaciones y problemas cada vez más interdependientes, interconectados y multidimensionales. Es un pensamiento que permite comprender y abordar estos problemas desde una perspectiva integrativa y sistémica, que considera las múltiples relaciones e interacciones entre los elementos que conforman el sistema.

En términos de la comprensión de nuestra realidad, el pensamiento complejo es una alternativa al pensamiento reduccionista y simplificador que ha dominado en muchas áreas del conocimiento y de la sociedad en general, advirtiendo claramente que, dada la complejidad de la realidad, esta no puede ser reducida a elementos simples o a una sola causa y efecto, y por lo tanto, el pensamiento complejo permite abordar la realidad de manera más adecuada y efectiva.

Contextos tecnológicos de crecimiento exponencial

La globalización ha conectado al mundo de maneras inesperadas y los eventos en un país o región pueden tener efectos en cadena en lugares lejanos. Las redes de comunicación, economía y política han creado sistemas interdependientes, y que, para comprender y actuar en este escenario, es crucial un pensamiento que pueda conectar y abordar esta intrincada red de relaciones y esa globalización ha logrado un encuentro más frecuente entre culturas y perspectivas diversas.

El pensamiento complejo permite entonces, comprender estas conexiones y sus posibles repercusiones, y permite apreciar esta diversidad, evitar reduccionismos y fomentar un diálogo más enriquecedor.

Vivimos en una era en la que los problemas ya no son lineales ni aislados. Cambio climático, desigualdades globales, ciberseguridad, inteligencia artificial, hipertecnologías exponenciales, migración y demás; son cuestiones entrelazadas que requieren un enfoque transdisciplinar.

El pensamiento complejo permite analizar estos problemas desde múltiples perspectivas y dimensiones; las crisis económicas globales y las pandemias requieren un enfoque que no sea reduccionista. No se pueden solucionar estos problemas considerando un solo factor o una sola perspectiva.

El pensamiento complejo fomenta la adaptabilidad y la flexibilidad cognitiva, esenciales para abordar nuevos desafíos y adaptarse a realidades cambiantes. Las estructuras y sistemas rígidos tienden a romperse. El pensamiento complejo promueve una mentalidad más flexible y adaptable, capaz de reconfigurarse ante nuevas situaciones y desafíos.

Las soluciones efectivas a menudo provienen de la interacción de múltiples disciplinas. El pensamiento complejo favorece la interdisciplinariedad, lo que puede llevar a soluciones más innovadoras en tanto que la especialización ha llevado a un conocimiento profundo pero parcelado y estrecho; el pensamiento complejo puede ayudar a superar esta fragmentación, permitiendo una visión más integrada y completa de la realidad.

En este sentido, Edgar Morin argumentó que el pensamiento complejo también tiene una dimensión ética (1999) (2002). En un mundo donde las decisiones pueden tener amplias repercusiones, es crucial considerar las dimensiones éticas y humanas de cualquier acción.

Los avances hipertecnológicos exponenciales, la Internet de las cosas, la hiperconectividad y la emergencia de sistemas inteligentes requieren una comprensión que vaya más allá del simple análisis lineal. Las redes neuronales, la cibernética y la computación cuántica son ejemplos de dominios que requieren un pensamiento complejo para su adecuada comprensión y aplicación. Adoptar un enfoque complejo puede mejorar nuestra capacidad para anticipar y responder a lo inesperado.

El liderazgo en la transformación digital de las organizaciones

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 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.

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 y 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.

Liderar los procesos del diseño de innovaciones disruptivas en la industria 4.0 y la transformación digital, requiere de una combinación de habilidades y conocimientos como:

Fomentar una cultura de innovación y crear una cultura empresarial que fomente la innovación, la creatividad y el pensamiento crítico, estableciendo procesos y procedimientos que permitan que los colaboradores puedan explorar nuevas ideas e involucrarse en el desarrollo de soluciones innovadoras.

Tener una sólida comprensión de las tecnologías emergentes con compromiso en la capacitación acerca de cómo se está transformando la manera en que las empresas hacen los negocios.

Desarrollar una visión clara de cómo las tecnologías emergentes pueden ser utilizadas para mejorar la eficiencia operativa, impulsar la innovación y mejorar la experiencia del cliente; y **cultivar una mentalidad de aprendizaje continuo** para toda la vida, en la búsqueda constante de un enfoque multidisciplinar y ético en sus abordajes.

Un líder pueda encontrar el equilibrio entre la innovación y la complejidad adoptando **un enfoque de diseño centrado en el usuario**, centrándose en las necesidades y deseos del usuario para que las organizaciones puedan crear soluciones más simples y efectivas que reduzcan la complejidad, y **simplificar procesos y sistemas, pero pensándolos de manera crítica** eliminando los pasos innecesarios, pero es imprescindible que el líder dirija sus esfuerzos en profundizar su mirada de manera crítica para advertir la mayor cantidad de interacciones críticas posibles.

Los líderes de las organizaciones complejas en los procesos de transformación digital deben 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.

I
D
E
A
S





INNOVACIÓN

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

« HAS LOGRADO EL ÉXITO EN TU CAMPO CUANDO NO SABES SI LO QUE ESTÁS HACIENDO ES TRABAJAR O JUGAR »

WARREN BEATTY

En un mundo empresarial cada vez más turbulento y cambiante, las organizaciones se encuentran en una encrucijada. La innovación y la complejidad son las fuerzas impulsoras que están remodelando el paisaje empresarial a un ritmo vertiginoso. En este escenario, las empresas que buscan mantenerse relevantes y competitivas deben abrazar un cambio cultural radical y adoptar la agilidad como su brújula.

En esta columna, exploraremos cómo los cambios culturales en las organizaciones, centrados en la innovación, la gestión de la complejidad y la importancia de la diversión en los ambientes laborales, pueden impulsar el éxito en la era moderna.

La Revolución de la Innovación

La innovación ya no es un simple diferenciador; se ha convertido en una necesidad para la supervivencia empresarial. En el pasado, las organizaciones podían permitirse una mentalidad de "lo que funciona, no lo toques". Hoy, esa perspectiva es insostenible. La disrupción tecnológica, la globalización y las cambiantes expectativas de los consumidores están remodelando constantemente el mercado. Aquí es donde entra en juego una cultura de innovación.

Una cultura de innovación fomenta la creatividad, la experimentación y la toma de riesgos. Las organizaciones deben empoderar a sus empleados para que aporten nuevas ideas y se atrevan a explorar nuevos enfoques. Esto significa dejar atrás la jerarquía rígida y fomentar una mentalidad de "todos somos innovadores". La innovación ya no es solo responsabilidad del departamento de I+D; debe impregnar toda la organización.

Gestión de la Complejidad

La gestión de la complejidad es otro desafío clave que las organizaciones modernas deben abordar. Los negocios están operando en un entorno cada vez más interconectado y con una mayor cantidad de datos. Esto significa que la toma de decisiones se ha vuelto más complicada que nunca. Las organizaciones deben ser capaces de navegar por las aguas turbulentas de la complejidad con agilidad.

Una cultura organizacional ágil se enfoca en la adaptación continua y la flexibilidad. Esto implica la capacidad de aprender rápidamente, ajustarse a situaciones cambiantes y tomar decisiones informadas en tiempo real. En lugar de tratar de predecir y controlar cada detalle, las organizaciones deben aceptar la incertidumbre y desarrollar la capacidad de responder ágilmente a los desafíos.

La Importancia de la Diversión en el Ambiente Laboral

Mientras navegamos por esta tormenta de cambios, no debemos pasar por alto un componente esencial: la diversión en el ambiente laboral. La diversión puede ser un catalizador poderoso para la creatividad y la productividad. Cuando los empleados disfrutan de lo que hacen, están más comprometidos y dispuestos a esforzarse al máximo.

La diversión no significa necesariamente convertir el lugar de trabajo en un parque de diversiones, sino más bien crear un ambiente donde se fomente la colaboración, la camaradería y la alegría en el trabajo. Esto puede incluir actividades como eventos sociales, juegos de equipo, espacios de trabajo creativos y un ambiente abierto para compartir ideas y proyectos nuevos. Cuando las personas se divierten en el trabajo, se sienten más conectadas con la organización y más dispuestas a asumir desafíos.

Elementos Clave para una Cultura Organizacional Ágil

Liderazgo Transformador: Los líderes deben ser modelos a seguir en cuanto a innovación, agilidad y la promoción de un ambiente divertido en el trabajo.

CLAVES PARA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL ÁGIL EN UN MUNDO DE COMPLEJIDAD



Comunicación Abierta: La transparencia y la comunicación abierta son esenciales, y esto incluye la capacidad de compartir momentos alegres y celebraciones en la empresa.

Aprendizaje Continuo: Las organizaciones deben promover el aprendizaje continuo y la adquisición de habilidades, lo que incluye la posibilidad de aprender de la diversión en el trabajo.

Flexibilidad Organizativa: La flexibilidad se aplica no solo a la toma de decisiones, sino también a la adaptación de la cultura para incluir momentos de diversión y relajación.

Uso de Tecnología: La tecnología puede facilitar la diversión en el trabajo al permitir la colaboración virtual y la creación de experiencias de equipo innovadoras.

Conclusiones

En un mundo donde la innovación y la complejidad son las fuerzas motrices, las organizaciones deben abrazar un cambio cultural que incluya la diversión en el ambiente laboral.

Una cultura organizacional ágil, centrada en la innovación, la gestión de la complejidad y la promoción de un ambiente alegre es la clave para navegar con éxito la tormenta de la transformación empresarial.

Aquellas empresas que adopten este enfoque estarán mejor preparadas para prosperar en la era moderna y enfrentar los desafíos que el futuro les depara. La diversión no solo es una recompensa en sí misma, sino también un motor de la creatividad y la productividad que impulsa el éxito empresarial. La pregunta no es si debemos cambiar nuestra cultura organizacional, sino cuándo y cómo lo haremos y como incluiremos la diversión en ese proceso.



SKILL

CRECIMIENTO

DE LA DEPENDENCIA A LA INDEPENDENCIA

PROFESIONAL



Camila Melo(*)

*) LICENCIADA EN INGENIERÍA COMERCIAL Y CONTADORA PÚBLICA, CURSANDO UNA MAESTRÍA EN ALTA DIRECCIÓN DE EMPRESAS. COORDINADORA DEL LABORATORIO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA EN UAI E INTEGRA EL COMITÉ EJECUTIVO DEL CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO EN EAN.

Que importante y motivante es encontrar durante el proceso de crecimiento, formación y desarrollo tanto profesional como personal a personas que nos ayuden, escuchen, aconsejen, encaminen, juzguen, desafíen, reten, etc.

En el mejor de los casos nos podemos encontrar con una persona que tome el rol de mentor para nosotros, aquel que cumple con las funciones que mencionaba anteriormente, pero particular y fundamentalmente que acompañe e inspire.

Esta persona se convierte en un pilar indispensable, cumple un rol fundamental y facilita increíblemente el camino. Quizá no todos tengamos la suerte de encontrarlo o el valor para seguirlo, con lo que ello implica. Ser discípulo de un gran mentor conlleva una gran responsabilidad y un compromiso que deriva en mucho trabajo, tiempo de dedicación y un constante esfuerzo. Pero, sin dudas, los beneficios de aventurarse en una mentoría son superadores.

La relación con nuestro mentor será a largo plazo y se irá transformando a lo largo del tiempo dependiendo particularmente de las necesidades que tengamos nosotros como discípulos.

Ahora bien, es muy necesario ser conscientes de que nuestro mentor no puede transformarse simplemente en un facilitador de nuestro camino y que como discípulos también tenemos la responsabilidad de tomar de él lo mejor, pero a la vez de formar nuestro camino de manera independiente.

No es la función de nuestro mentor tomar decisiones por nosotros ni informarnos cuál es el camino que debemos seguir, esa es nuestra responsabilidad. Es muy probable que en algunos momentos (quizá más de los que pensamos o deseamos) en que debamos tomar nuestras propias decisiones la incertidumbre e inseguridad nos invadan y debamos acudir a él. Pero recordemos que las elecciones de nuestra vida son nuestras y las consecuencias de ellas también.

En un primer momento, y durante un tiempo prolongado, seremos muy dependientes de nuestro mentor, de su aprobación, opinión, etc. Si él es bueno en su rol, irá tendiendo puentes para que nosotros mismos abracemos poco a poco a poco nuestra independencia sabiendo que la relación no se termina, sino que se transforma. Pero claro que esa independencia cuesta y atemoriza.

Durante nuestro crecimiento personal y profesional es necesario que forjemos la seguridad para tomar aquellas decisiones que consideremos oportunas y necesarias para lograr el éxito para nuestras vidas. Pero a la vez la valentía para volver a acudir a nuestro mentor una y tantas veces como sea necesario.

Y así el trabajo de ambos durante tanto tiempo sea tan fructífero que en un futuro seamos nosotros mismos los que estemos ocupando ese rol de mentores para otros...





¿Y SI NO SOMOS LOS LÍDERES QUE LOS DEMÁS ESPERAN QUE SEAMOS?

(*) LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL. DIRECTOR EJECUTIVO DE LA FEDERACIÓN DE COMERCIO E INDUSTRIA DE BUENOS AIRES (FECOBA). PRESIDENTE DE LA CÁMARA EMPRESARIA DE VENEDORES DE ECOMMERCE (CEVEC). FUNDADOR DE ROSSO CUORE.

Enzo Espósito (*)

A pocos días de una nueva definición crucial para nuestro país sobre la decisión del pueblo por elegir a sus líderes para el próximo periodo, en el año donde se celebra en 40° aniversario del retorno de la democracia, hay un tema que me da vueltas y vueltas en la cabeza: **¿y si no somos los líderes que se espera que seamos?**

Personalmente, hace tiempo que tengo la pregunta interna sobre la moralidad en el liderazgo; sobre la honestidad y cuán importante es que un líder, para ser positivo y sobre todo efectivo en el rol que ocupa, **sea apto**.

Pero muchas veces las aptitudes de un líder, si bien pueden cumplirse en parte, no se cumplen en un todo y ahí aparecen las falencias y las decepciones propias, tanto del líder como de sus liderados.

En el caso de un jefe de rescate de servicios de emergencia, como líder no se requiere que sea el que todo lo sepa, pero debe saber a quién y en qué momento recurrir ante cada siniestro, de manera que apoyado por un equipo, pueda resolver en momentos de incertidumbre, tensión y desesperación, la situación que se le presenta con la mayor celeridad y efectividad posible.

Lo mismo ocurre con cualquier rol de importancia en nuestra sociedad; quien se ofrece libremente para ocupar un rol de liderazgo, sea este rentado o no e incluso haciendo un llamamiento a un grupo de la sociedad a que le "preste" temporalmente el poder que un líder requiere para realizar la tarea que debe realizar, **¿no debe acaso cumplir y poder incluso demostrar que tiene los atributos necesarios para ejercer ese rol?** ¿Cómo validan los liderados que ese líder es apto para la tarea; acaso hacen un test para ver quien tiene el mayor puntaje y así tomar la decisión de quién es el más apto?

Hace poco vi una frase atribuida a Winston Churchill en redes,¹ que dice "La principal diferencia entre los seres humanos y los animales es que los animales nunca permitirían que los lidere el más estúpido de la manada" la cual, más allá de lo gracioso o ácido de la misma, me hace reflexionar en porque los seres humanos, siendo evolucionados en tantos aspectos, en algo tan importante como el liderazgo o el rol del que toma decisiones por otros o los guía hacia un destino, **pueda ser gestionado por gente sin la adecuada preparación**.

En esta línea de pensamientos y más elucubraciones es donde muchas veces me encuentro intentando dilucidar qué consecuencias tiene el liderazgo no apto. Sin caer en el facilismo de señalar con el dedo una fuerza política partidaria de nuestro país que consideremos que sea responsable o culpable del malestar social, económico y político que transitamos hoy o que hemos transitado en el pasado (Argentina es ese curioso caso donde todas las semanas cambia todo pero mirando cada 10 años, nada ha cambiado), cosa que no sólo llevaría a más separaciones y grietas entre conciudadanos sino que además es una pérdida de tiempo absoluta, dado que **no importa quien haya sido sino que, como sociedad democrática que somos, los hemos elegido para que nos conduzcan**, incluso sabiendo que no tienen los dotes necesarios para cumplir con la tarea para la que se han ofrecido, **lo que me gustaría poner sobre la mesa** es cuales pueden ser las **raíces** de este problema.

Es mi parecer que, una fuente o raíz de este problema se basa en la **falta de educación o preparación ciudadana** para elegir adecuadamente; quien no puede pensar libremente, estudiar el contexto histórico social y las diferentes opciones que puede elegir al momento de ir a una votación ya que no tiene las herramientas para hacerlo o su cotidianeidad no se lo permite, es probable que termine preso de una realidad donde elegirá un líder que le "regale" o "provea de manera gratuita" de lo que le hace falta para su corto plazo, sin tener en cuenta el mediano y largo plazo y sus consecuencias.

En esos casos, ¿acaso los ciudadanos exigen que sus líderes rindan cuentas de las credenciales que los avalan para ejercer los cargos que deberán llevar adelante? Si el rol de liderazgo está enfocado en dar un servicio a la sociedad, ¿cómo es que no somos conscientes de nuestra tarea de contralor y de manifestar nuestro real derecho a exigir el cumplimiento de lo prometido?

Algo que también me resuena mucho al momento de pensar en los liderazgos no aptos, son los **costos de estos**. En toda actividad humana hay costos que deben pagarse, de una u otra forma; un ser humano para realizar cualquier acción necesita energía la cual debe obtener de fuentes externas que, por lo general, tiene un costo económico de obtención.

Los buenos liderazgos ayudan a maximizar y eficientizar la obtención y distribución de recursos, ya sea por gestiones positivas para generarlos o por adecuada administración de los

¹ Investigando el contexto histórico y político de la frase, NO hay evidencias escritas que la haya dicho efectivamente Winston Churchill y algunas fuentes refieren a que la dijo Mark Twain, pero tampoco hay evidencias escritas de la misma.

mismos, es muy frecuente que en las empresas bien lideradas, haya una fuerte política de "rendición de cuentas" que sea transparente, pública, periódica y espontánea de manera que todos los integrantes de la misma sientan que no solo no hay nada que esconder, sino que todo lo que pasa y hacemos, es factible de ser auditado, controlado y por tanto, mejorado.

En los liderazgos no aptos, muchas veces se hace todo lo contrario porque, también como suele ocurrir en esos casos, aparece el famoso nepotismo: Sí entre un desconocido absoluto, con la adecuada preparación para un rol de liderazgo y un amigo mío, que no sabe mucho pero le tengo confianza termino eligiendo en mi empresa a mi amigo, es probable que pierda el amigo y recursos, ya que en lugar de elegir al candidato más apto, elegí al que me interesaba favorecer (en este caso, por amistad). ¿Qué costo tendrá para mi empresa esta decisión? ¿Y para el resto de los empleados, proveedores y clientes?

Cuando evaluamos lo que ocurre con los liderazgos aptos y los aptos, a veces los contextos y comparaciones internacionales pueden ser de utilidad. Pensemos en dos conceptos básicos de nuestra sociedad: Educación y Justicia. Para el caso de la Educación, según el último informe de la organización civil **Argentinos por la Educación**,² de octubre pasado "Argentina es el único país de la región que entre 2013 y 2019 aumentó la desigualdad de aprendizajes de los alumnos de 3° grado tanto en Lectura como en Matemática, y al mismo tiempo empeoró la desigualdad de ingresos." ¿Acaso es un buen indicador para nuestra sociedad esto? ¿Y si no lo fuera, los responsables de este resultado, que consecuencias deberían enfrentar? En materia de Justicia, Argentina ocupa el puesto 63 de 142 en el **Índice Global de Estado de Derecho**³ hecho que genera incertidumbre tanto a las inversiones extranjeras a nuestro país, como para la ciudadanía que espera que uno de los tres poderes que rigen la vida social, tenga el adecuado desempeño y esto no se cumpla. ¿En estos dos aspectos centrales de la vida de nuestro país, tenemos los mejores líderes que podríamos tener? ¿En caso de que no sea así, podríamos cambiar esta realidad para hacerla más acorde al ideal?

Debemos exigir, como ciudadanos y como miembros de cualquier comunidad, **que nuestros líderes estén preparados, capacitados y sobre todo tengan la voluntad de mantenerse educados y vigentes en los conocimientos del mundo y sus necesidades.** No debemos conformarnos con que, hace tiempo atrás, un profesional haya estudiado o realizado tareas que le hayan brindado conocimientos técnicos, prácticos o teóricos ya que vivimos en un mundo donde la tecnología y las nuevas herramientas, cambian y moldean la realidad de manera avasalladora.

La **formación continua, la educación, la transparencia, la honestidad, la habilidad de trabajar en equipo** son claves para cualquier líder que se precie a sí mismo. Aprendamos y tomemos los ejemplos de otras sociedades como puede ser Canadá o Alemania, donde para ejercer cargos en cualquier ámbito que incluya toma de decisiones sobre la vida de otros, se deben rendir exámenes periódicos independientes para mantenerse en ese espacio; de hecho, en cualquier ámbito

privado, en la gran mayoría de los casos, suele ponerse a cargo de una tarea **a la persona más apta**, dado que el costo de no hacerlo, lo paga la empresa y su comunidad compuesta por el empresariado, sus colaboradores y todo el ecosistema que las empresas, en especial las pymes, afectan como pueden ser los proveedores y clientes.

Desde la **comunidad civil** podemos acompañar este proceso para generar una mejora: exijamos líderes más comprometidos, más capaces y, sobre todo, con los valores que esperamos para nuestra sociedad. En muchas oportunidades, la voz individual no es suficiente y las organizaciones de la sociedad civil suelen ser un espacio donde se puede generar la adecuada presión que invite a todos los sectores a sumarse en pos de una mejora abarcativa.

Si bien cada organización, que suelen ser sin fines de lucro e independientes, tiene su propia agenda es común ver a las mismas pedir lo que sus asociados representan. Así es como los sindicatos y las cámaras empresarias, que representan tanto a los empleados como a los empresarios, pueden ser un lugar para generar condiciones adecuadas para la articulación público-privada de calidad que nuestra sociedad podría necesitar para avanzar hacia un estado de bienestar. Las universidades y fundaciones también contribuyen y tienen un rol destacado para la generación de espacios de debate, formación y participación que permiten a, quienes de manera temporal toman roles de liderazgo, apoyarse en técnicos y profesionales de calidad para formar mejores equipos de trabajo.

Para cerrar y volviendo al título de esta columna, me queda aún sin respuesta que tipo de liderazgo es aquel en el cual, quien lo desarrolla no es apto o no es el mejor **para desempeñar el trabajo**. Acaso, esa persona que acepta ese cargo de liderazgo, donde sea que lo acepte, ¿es una persona deshonesto o corrupta por hacerlo? Yo creo que aceptar un rol de liderazgo sin estar preparado para ejercerlo adecuadamente es **deshonesto y peligroso**; incluso es cercano a la corrupción ya que, si cobras por hacer algo para lo que no estás preparado esta mal y si no cobras por eso, pero tus acciones pueden tener consecuencias para quienes dependen de tu ejecución, también está mal.

Pero, creo que las comunidades que permiten que sus líderes sean corruptos, deshonestos o inútiles, en gran medida son responsables de ello y terminan **teniendo los líderes que merecen**. Un plan a mediano plazo de reconversión social, educativa y moral podría ayudar a que, al momento de elegir quien timonea el barco en el que viajas vos y todo lo que quieres, sea efectuado por un profesional que asegure que llegaras a buen puerto.

"El liderazgo comienza cuando la persona elige dejar de ser víctima de las circunstancias y comienza a participar en su creación, comienza a elegir ser protagonista de su vida. El liderazgo consiste en crear un campo en el que los seres humanos profundicen continuamente su comprensión de la realidad y sean capaces de participar en el despliegue del mundo. En definitiva, el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades".

Joseph Jaworski⁴

² <https://argentinosporlaeducacion.org/informe/desigualdad-y-aprendizajes-comparaciones-entre-argentina-y-america-latina/>

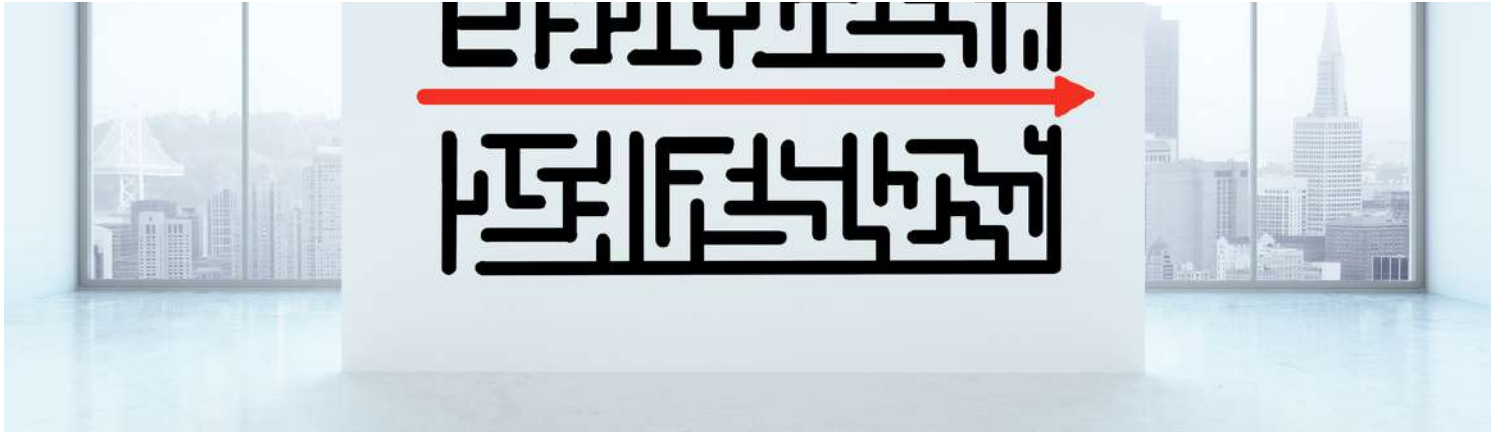
³ https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/Argentina_espa%C3%B1ol.pdf

⁴ <https://www.linkedin.com/in/joseph-jaworski-b44795a0>



FUNDACIÓN ELEUTHERIA

Trabajando por el desarrollo y la superación del individuo



Con gran satisfacción compartimos con nuestros lectores la noticia que esta publicación pasará a partir de este número a formar parte de las líneas de trabajo de la **Fundación Eleutheria** organización de la sociedad civil recientemente creada.

Esta novel institución es una entidad sin fines de lucro que tiene por finalidad promover el desarrollo integral de las personas.

Promueve especialmente la cultura emprendedora y la educación para el trabajo, así como el desarrollo pleno de aquellas habilidades necesarias para la permanente superación del individuo.

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

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

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

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

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

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

Esperamos contar con vuestro apoyo..

NORMAS EDITORIALES

PARA AUTORES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ESTILO DE LA PRESENTACIÓN:

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

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

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

□ Organización del texto:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La opinión de los autores de artículos y columnas no representan necesariamente la opinión de la Dirección de la Revista. Se autoriza la reproducción total o parcial de los contenidos publicados citando la fuente.

Todos los derechos se encuentran reservados. ISSN 2953-5433



