

Revista de Estudios

# REAL

Avanzados sobre Liderazgo



REVISTA DE  
ESTUDIOS  
AVANZADOS  
SOBRE LIDERAZGO

**R.E.A.L**

Año 2  
N° 4

 [Acceda al N° 1 AQUÍ](#)

 [Acceda al N° 2 AQUÍ](#)

 [Acceda al N° 3 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. Vanina La Bionda

Lic. Marcos Hermosid

Lic. Mayra Gimenez

**Columnistas:**

Ing. Arturo Calvente

Dr. Martín Olivari

**Diseño:**

DG. Mirian Faig



## NOTA DEL EDITOR

Creatividad 05

### 01 - IDEAS

- El verdadero desafío 06
- Nuevos rumbos en la formación de líderes. 10
- Superando obstáculos y fomentando la innovación: 14  
Perspectivas sobre la competitividad estratégica y las teorías empresariales.
- Cambio, desequilibrio y reorganización: Adaptación y 18  
liderazgo en la transformación Digital (Parte 2)

### 02 - SKILLS

- DESARROLLO PERSONAL - "Desbloqueando el poder de 22  
la autogestión: Cómo Alcanzar la Máxima Productividad

### 03 - LA IA COLABORA CON R.E.A.L

- Integridad como factor crítico para un liderazgo a 23  
largo plazo

## NORMAS EDITORIALES

24

# CREATIVIDAD



La creatividad no es un don especial cedido a unos pocos elegidos, es una condición natural del ser humano que inexplicablemente muchos se resisten a explotar en su total dimensión.

Está claro que como toda otra cualidad requiere de su cultivo y ejercicio, de lo contrario, inevitablemente se atrofia.

Ser creativo no implica necesariamente tener en forma permanente las mejores ideas y desde ya que tampoco implica ser capaz de coleccionar "ideas brillantes" con cada paso que se da.

El individuo creativo no es otro que aquel que es capaz de soluciones a los problemas desde una mirada distinta a lo habitual cuando esa habitualidad demuestra ser insuficiente para dar respuestas satisfactorias a ellos. Desde este punto de vista, parece ser que la "insatisfacción" es un buen aliciente para despertar el espíritu creador, por lo que resulta difícil que el conformista nato pueda destacarse en este terreno.

Otra razón bastante extendida sobre la mengua de nuestra naturaleza creativa es la que se manifiesta en algo tan simple como la negación: quien no escucha a diario a numerosas personas que casi con resignación e incluso con un rictus de autoindulgencia proclaman a quienes quieran oír las cosas tales como "¡Ay, yo no soy nada creativo!"... Y claro, así se hace difícil: no conozco a nadie que sea capaz de desarrollar una habilidad que dice no poseer.

Por supuesto que también es recurrente, la falta de curiosidad (algo paradójicamente habitual en todos los primates). Las personas curiosas son a aquellas que se afanan con descubrir cosas nuevas y entender la razón profunda de aquellas que no lo son. Su actitud es ante todo la de una búsqueda permanente.

Por último, y sin que esto represente la conclusión taxativa de este modesto inventario de causalidades, debemos tomar nota de una indispensable apertura mental: de nada servirá descubrir cosas nuevas, concebir lo distinto e imaginar senderos alternativos, si el filtro de nuestra burocracia mental lo archiva sin experimentación.





# DESAFÍO

Artículo:

## EL VERDADERO DESAFÍO

Fernando Grosso (\*)

Hablamos de gerencia, hablamos de liderazgo... Como no referimos a lo que realmente representa el desafío de fondo: la propia y permanente superación.

Resulta bastante claro que es imposible aspirar a la mejora de un conjunto (el equipo, el sector, la organización misma) si no se procura primero la mejora personal. Esto se constituye sin dudas en un principio esencial del crecimiento.

Por obvio que resulte, es rigurosamente cierta aquella expresión que sentencia que "nadie puede dirigir a otros, si primero no dirige su propia vida".

La mejora personal permanente implica un compromiso absoluto hacia el propio crecimiento y alimentar en forma cotidiana la ambición de ser cada vez mejor en aquello que uno hace. La ambición es un motor fundamental de la acción humana y desde ya que no tiene que ver con la codicia (en todo caso una desviación patológica de la ambición desmedida).

La ambición fortalece el natural espíritu competitivo del ser humano, pero desde una perspectiva absolutamente distinta de como lo interpretamos habitualmente: no se trata de competir solamente para superar a otro, sino como una forma de superarse a sí mismo y apuntar a la excelencia personal.

El desarrollo personal exige dedicación, disciplina y por supuesto un permanente esfuerzo no exento de sacrificios. A muchos los atemoriza esta perspectiva: el desafío precisamente es transformar ese legítimo temor en un desafío movilizador.

Asumir esta postura no solamente requiere de un acto de voluntad personal (que representa sin dudas un punto de partida ineludible), sino que debe ser sustentada en una actitud de equilibrio personal que nos permita administrar prioridades y energías en función de un sentido de propósito superior.

### Actitud de superación

Vocación, disciplina, sentido de propósito...

son aspectos centrales de todo proceso de desarrollo personal, pero la raíz de cada uno de estos vectores se asienta en dos pilares la actitud a sostener y las competencias a desarrollar.

Hemos hablado anteriormente de lo que significa verdaderamente hablar de "actitud": una postura personal que guía nuestros actos y que se apoya en el sostenimiento a lo largo del tiempo de un conjunto de creencias y valores que se tornan irrenunciables.

La actitud de superación se construye a partir de múltiples convicciones, pero probablemente la más importante de todas ellas es la que tiene que ver con la necesidad de fortalecer en forma continua nuestra propia autoestima.

No es posible que un individuo arraigue profundamente en su interior la idea del progreso personal y se abraza a ella como a un destino irrenunciable sin una elevada autoestima que se alimente constantemente.

Una elevada autoestima no debe interpretarse nunca como una actitud soberbia, pero sí como la existencia de una confianza plena en las propias capacidades, un optimismo esencial frente a los desafíos que la gestión nos presenta y la firme determinación de superarlos.

Claro que poder sostener la autoestima alta en un contexto en el que naturalmente tendremos que afrontar innumerables reveses, por lo que el optimismo y la confianza en las propias capacidades tienen que ser acompañados, como una suerte de cara alterna de la misma moneda, por una gran tolerancia a la frustración que permita trabajar bajo presión y soportar la carga de estrés que ello implica.

La tolerancia a la frustración también implica asumir que ningún revés que se sufra representa en sí mismo un fracaso, sino una oportunidad de mejora en sí misma si somos capaces de capitalizarla como un aprendizaje. Esto nos lleva a un concepto bastante conocido, aunque no siempre totalmente asimilado: la idea de resiliencia.

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.

<sup>1</sup>GROSSO, Fernando (2020): Liderazgo - Desarrollando las 9 competencias. Dunken. Buenos Aires

Se ha definido la resiliencia como la capacidad de superar la adversidad y poder fortalecerse a partir de ella. Esto diferencia el significado del verdadero carácter resiliente, en relación con la simple "resistencia a los malos momentos": no se trata solamente de soportar con una actitud estoica el infortunio, sino de hacer del mismo una plataforma para el crecimiento. Y eso solamente se logra a partir del aprendizaje.

Transformar la simple vivencia (aquello que nos ocurre y por lo que transitamos) en una experiencia significativa (lo que nos deja como aprendizaje) también de alguna manera es un problema de actitud que requiere exaltar nuestra capacidad reflexiva, el pensamiento crítico y la necesidad de estimular nuestras capacidades cognitivas. Parece obvio, pero nunca debemos perder de vista que, no existe aprendizaje alguno si no nos abrimos al mismo.

### **Competencias a desarrollar**

Al momento de pensar en el desarrollo de una persona es necesario definir el tipo de competencias que la misma debe adquirir. Todo proceso de mejora personal se basa en definitiva en ello: qué tipo de competencias incorporar y cómo hacerlo.

Una competencia puede definirse como un "saber hacer contextualizado", incluye en consecuencia conocimientos que deben adquirirse, habilidades prácticas efectivas derivadas de ellos y la posibilidad de poner en práctica las mismas en el medio por el que transitamos. No hay historia de superación personal que se fundamente en aptitudes extraordinarias o en componentes exógenos al propio individuo: siempre es una cuestión de aprendizaje y de competencias que se han expandido o cultivado.

A propósito del liderazgo y en general del desempeño de la conducción, ya nos hemos dedicado exhaustivamente en otros trabajos a analizar en detalle el conjunto de competencias requeridas para tales roles.<sup>1</sup>

A simple modo enunciativo entonces, nuestra propuesta en dicho sentido es edificar un modelo de competencias basado en nueve campos de desarrollo distribuidos en tres dimensiones formativas:

a) Una dimensión del YO, de carácter intrapersonal, que involucra los aspectos internos de la persona (generalmente los más descuidados en los programas tradicionales de formación).

b) Una dimensión del OTRO de carácter interpersonal, que involucra el conjunto de habilidades sociales y la forma en la que el individuo construye sus vínculos.

c) Una dimensión del CONTEXTO que involucra el desarrollo de las capacidades para afrontar los condicionantes del entorno y adaptarse en forma eficaz a ellos.

Sin eludir los dos últimos campos citados (a los que de alguna manera nos hemos referido en capítulos anteriores), vale destacar aquí la importancia del primero de ellos en lo referido al campo del desarrollo personal que venimos tratando en este apartado.

Las competencias intrapersonales representan lo que podríamos llamar el mundo interior de cada uno de nosotros, aquellos pilares sobre los que se forja el carácter que deberá relucir en las condiciones concretas de conducción.

Definimos así a aquel conjunto de cualidades propias de cada individuo que se evidencian en un ser y un saber hacer que favorezca su crecimiento personal y el fortalecimiento de sus roles sociales.

Este conjunto de competencias depende en su generación y desarrollo de condiciones personales que operan en forma independiente del contexto y el medio social más allá que puedan constituirse en cimientos sobre las que se edifiquen otro tipo de aptitudes de corte relacional que demanden en forma indispensable la interdependencia con otros.

Las competencias intrapersonales abarcan un inmenso conjunto de cualidades del carácter entre las cuales podemos citar como más representativas cuestiones tales como la autoestima, la seguridad personal, la tolerancia a la presión y a la frustración, la disciplina personal, la resiliencia como actitud de superación de la adversidad y fortalecimiento frente a ella y hasta inclusive, una concepción filosófica de la vida orientada hacia el equilibrio personal.

El campo de las competencias intrapersonales, no está vinculado con el "hacer" del individuo, sino esencialmente con el "ser", por lo que decididamente termina siendo más determinante y perdurable en sus efectos.

Pretender construir la efectividad de cualquier rol social, solamente poniendo el foco en las habilidades vinculares sin explorar y consolidar este plano interior, simula la pretensión de levantar un edificio sin cimientos, que se derrumbará frente a la primera conmoción.

### **La gestión del propio desarrollo**

El proceso de adquirir las habilidades requeridas para poder plasmar las competencias mencionadas no demanda solamente de una base de creencias que sustente una actitud de superación, sino también del cultivo de hábitos productivos que permitan una disposición activa para dicho aprendizaje.

Un hábito es una costumbre recurrente en la realización de actos que representan un avance cierto hacia la construcción de una conducta. Es, es esencia, un acto que en un determinado momento no nos parece natural (en tanto se encuentra por fuera de nuestras rutinas), pero que paulatinamente se convierte en ello a partir de la repetición, conformando así nuevas rutinas que van modelando un nuevo comportamiento buscado.

Crear un nuevo hábito es un verdadero desafío para la disciplina personal: no implica hacer algo que disfrutamos cuando tenemos ganas de hacerlo. La mayor parte de las veces requiere obligarnos a hacer algo que nos incomoda, cuando menos ganas tenemos, pero nos guía la convicción de que es algo necesario para poder avanzar hacia nuestras metas.

Los hábitos se crean mucho más fácilmente a partir de pequeños esfuerzos recurrentes e incrementales. Requieren de una planificación ajustada que reconozca los propios tiempos y sus distractores más habituales, vencer la inercia de la cotidianidad y nuestras propias "trampas" del lenguaje interior que nos dicen que no podremos hacerlo.

Los avances generados en el campo de las neurociencias nos han permitido comprobar la plasticidad de nuestro cerebro y la permanente capacidad con la que contamos para generar nuevas conexiones neuronales a partir de nuestros actos.

Existe una interacción permanente entre nuestro hacer y nuestro pensar, entre nuestra intencionalidad y la realización: eso es algo que caracteriza a la naturaleza humana y un verdadero don que debemos saber aprovechar.

Por supuesto que requiere de un esfuerzo (¡nadie dijo que sería fácil!) por ganarle espacios al día.

Muchos se vanaglorian de sus talentos y, desde ya, que esto es absolutamente legítimo. Pero precisamente aquellos que son realmente buenos haciendo algo son los que más deben esforzarse en la expansión de sus virtudes si lo que realmente desean alcanzar es la excelencia.

### **El espíritu del guerrero**

Un líder no es otra cosa que un individuo que, siendo poseedor de una visión contenedora, una base de valores sólida y consecuente con los intereses del grupo, es capaz de construir un tejido social cooperativo entre los individuos, de fuerte contenido emocional, que a partir de principios de lealtad e identificación, movilice a cada uno a cumplir con la premisa primigenia que enunciáramos: dar lo mejor de sí cuando las circunstancias lo exigen.

Los verdaderos líderes son, en definitiva, ante todo arquitectos de las emociones de sus dirigidos, pues es en este campo desde donde extraen la energía vital que enmarca un desempeño superior.

Es capaz de construir una genuina autoridad sobre sus dirigidos, a partir de sus capacidades prácticas, pero fundamentalmente su involucración directa en los problemas, no esquiva los conflictos y aprovecha cada oportunidad que se representa para tomar decisiones que enfrenten los problemas que se presentan.

Su proceder es íntegro y la mejor prédica

que realiza en torno a sus creencias y valores es la que se desprende de la observación de su propio ejemplo.

A menudo, cuando hablamos del genuino liderazgo y del ejercicio práctico de dicho rol en cualquier espacio de gestión nos gusta hablar del "espíritu del guerrero": una persona determinada, profundamente comprometida con los fines que persigue y que no rehúye las "batallas" que sean necesarias librar para ello.

Defiende sus límites, se comunica con claridad y ayuda a quienes lo rodean fijar metas y conducirse hacia ellas con dedicación y disciplina. Hace de su propósito un verdadero proyecto vital y no permite que circunstanciales obstáculos lo desvíen de él.

Pero como ya lo hemos expuesto en distintas partes de este trabajo, en definitiva, la prueba final será la posibilidad cierta de conducir la propia vida y convertirse en un verdadero protagonista de ella.

¿Somos víctimas o protagonistas de nuestro destino? La diferencia no es menuda: ante cada circunstancia de la vida, las "víctimas" se comportan en forma pasiva y en todo caso reactiva, se concentran en los factores exógenos a su accionar en cada situación. Se ven a sí mismos como simples juguetes de un destino que no pueden controlar y que domina su entorno por completo.

Quienes se sienten protagonistas, en cambio, se comportan en forma proactiva y creativa frente a lo que los rodea, asumiendo la plenitud de sus responsabilidades, se concentran en los factores endógenos de su accionar y se ven a sí mismos como gestores principales de lo que les pasa. En ningún momento y por adversas que sean las circunstancias, admiten renunciar a la incondicionalidad de su libertad.

Quizás en esto reside la principal diferencia entre quienes están destinados a conducir y quienes serán siempre conducidos: su idea acerca de la libertad.

La libertad puede verse como algo relativo, siempre condicionada por el medio y la condición humana; pero también puede verse como algo esencial, como la capacidad para responder a cada situación haciendo uso del libre albedrío.

La incondicionalidad de la libertad no significa que no haya restricciones, sino que cada uno de nosotros tiene ante cada circunstancia infinitas opciones posibles para dar una respuesta efectiva a ella. Libertad no es hacer lo que uno quiere, es elegir la respuesta más congruente con los propios intereses y valores.

Y en esto último que mencionábamos se encuentra también otro de los aspectos claves que debemos considerar: nuestros valores y la forma en que somos respetuosos de los mismos en nuestro andar cotidiano: Nadie puede ser mejor líder que persona.

La reivindicación de la propia libertad debe reconocer como ineludible compañía la plena integridad en el accionar cotidiano.

La integridad puede traducirse como el respeto hacia los demás, la corrección ética, la responsabilidad plena y la firmeza en las decisiones, pero por sobre todo la coherencia personal entre el decir y el hacer.

He aquí un desafío cotidiano, digno de nuestra vocación de progreso y enriquecimiento personal: el paulatino cierre de nuestras brechas de valores. Cada logro en este sentido, por pequeño que sea representará un inmenso paso den la perpetua aventura de honrar nuestras conciencias.

Este es un terreno, como la mayoría de las cuestiones verdaderamente trascendentes de nuestras vidas en el que descubriremos que lo más importante del camino del permanente aprendizaje, sigue siendo el camino en sí mismo, más allá de la meta que se persiga: La libertad y la autodeterminación, el poder y el control, la felicidad íntima y la paz interior, aspiraciones culminen de todo ser humano se asientan indudablemente en esa búsqueda.

El gran desafío es ser capaz de vencer a los grandes enemigos del aprendizaje que, por supuesto, anidan en nosotros mismos: nuestros miedos, nuestra arrogancia, nuestra pereza, nuestra impaciencia y aburrimiento, la desconfianza, el enojo y la confusión... alimentan en forma permanente la imperfección de nuestras percepciones, consolidan nuestros supuestos universales" reforzando el poder de los filtros que

establecen nuestros paradigmas en la relación con los otros y distraen peligrosamente nuestra capacidad para operar frente a los conflictos.

### Jugadores infinitos

A principios de la década del '80 del siglo pasado, James Carse, prestigioso historiador y académico emérito de la Universidad de Nueva York, publicó una obra a mi criterio indispensable para comprender el proceso de desarrollo personal desde la perspectiva de nuestra visión y comprensión del mundo en el que estamos inmersos: el título de dicha obra es "Juegos finitos y juegos infinitos".

El autor nos explica que nuestras vidas pueden verse integralmente como un conjunto de "juegos" en los que participamos: nuestro trabajo, nuestra vida social, nuestras relaciones, nuestro mismo proyecto vital... Esos juegos pueden ser vistos como algo finito: donde lo importante es llegar al final, obtener un resultado y "ganar" sobre la base de reglas que ya están establecidas. El jugador finito es esencialmente cortoplacista y su vida se convierte en un vértigo que lo lleva a saltar de una meta a otra, aunque no exista correlación entre las mismas.

De alguna manera terminan convirtiéndose en instrumentos de un sistema que los mueve en alguna dirección sea esta la buscada o no.

Los jugadores infinitos en cambio asumen como premisa que nadie puede obligarlos a jugar un juego que no desean y que en definitiva "ganar" no lo es todo, si realmente no se disfruta el proceso que conduce hacia ello.

Después de algún tiempo de devenir, todos llegamos a la conclusión que la mayor parte de los juegos realmente importantes son aquellos que no tienen fin: donde la mejora permanente es la consigna y lo realmente valioso es aprender a lo largo del proceso mientras uno pueda "mantenerse en el juego".

De esto se trata la verdadera esencia de la gerencia, de esto se trata el liderazgo, de esto se trata el desarrollo personal... porque como ya el lector lo habrá comprendido en definitiva son términos inseparables.

# I D E A S .





# S A E D I

Artículo:

## NUEVOS RUMBOS EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES

### Crecimiento y desarrollo personal y profesional orientado al liderazgo

(\*) Camila Sol Mele

#### Introducción

El eje central sobre el cual descansa el siguiente artículo es la afirmación de que el líder se puede desarrollar y formar, es decir, este artículo se sostiene sobre el hecho de que los líderes no nacen, sino que se forman a lo largo de la vida. Ahora bien, aceptando esta característica fundamental en torno a la temática, se presenta este escrito que busca exponer y clarificar algunos conceptos esenciales de la actualidad teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de formación y desarrollo de personas tanto a nivel personal como profesional.

La posibilidad de que todos seamos capaces de ser líderes por medio de una formación específica abre un sinfín de caminos y oportunidades a muchas personas que consideraban que sus competencias relacionadas con, por ejemplo, las relaciones interpersonales, la comunicación, la gestión de equipos, etc. se encontraban limitadas o estancas por cuestiones genéticas o hasta "predeterminadas". Esta nueva concepción y entendimiento del liderazgo les ha dado ilusión y entusiasmo a quienes consideraban que sus capacidades para acceder a puestos gerenciales, por ejemplo, era escasas o nulas por no "haber nacido líderes".

Hasta aquí esta mirada sobre la formación de líderes solo trae aparejada aspectos plenamente positivos, sin embargo, la actualidad presenta una gran cantidad de desafíos relacionados con las formas de enseñanza más exitosas, las formas de aprendizaje que se deben llevar a delante, las diferentes temáticas a enseñar, el ámbito propicio de aprendizaje, etc.

Este espacio está destinado a plasmar y contrarrestar algunas cuestiones relacionadas con las formas clásicas de formación y preparación de personas y profesionales, las necesidades e inquietudes que en la actualidad ponen en jaque técnicas y herramientas utilizadas

durante décadas, las nuevas tendencias en torno a las formas de enseñanza y aprendizaje y los dilemas y desafíos que surgen en función de un cambio rotundo de paradigma.

#### Formación profesional clásica

Durante décadas, y hasta no hace muchos años, educadores de todos los niveles académicos de todo el mundo contaban con un conjunto de herramientas, técnicas y saberes que se constituían en un porfolio sólido y concreto para transmitir conocimientos a sus educandos. Sin importar cuál fuera el área de enseñanza-aprendizaje, todos los educadores tenían las posibilidades de contar con los conocimientos firmes para asegurarse que todos sus educandos podían adquirir por medio suyo aquellos conocimientos que les faltaran y necesitaran para desarrollarse de una mejor manera en diferentes ámbitos de su vida.

En este escrito no se busca realizar una investigación ni un abordaje y crítico acerca de las formas de enseñanza-aprendizaje que preponderaron, se considera oportuno destacar algunos de los elementos que han sustentado la formación profesional a lo largo de los años para poder entender el modo consolidación de los líderes del pasado, la actualidad y el futuro. Muchos de los profesionales de la actualidad, lectores en este momento, se sentirán identificados con algunos de los aspectos que se detallan a continuación, puesto que en gran cantidad de ellos han sido formados bajo las formas predilectas hasta hace algún tiempo.

A continuación, se detallan cinco aspectos sobre los cuales se ha forjado la enseñanza y formación clásica, nuevamente, no se busca realizar ni una crítica ni poner bajo escrutinio las formas que han sido exitosas durante décadas, sino simplemente caracterizar y describir una situación real y concreta que en la actualidad se enfrenta a fuertes cambios.

Camila Sol Mele

Especialista en Liderazgo



(\*) Licenciada en Ingeniería Comercial y Contadora Pública, actualmente se encuentra cursando una Maestría en Alta Dirección de Empresas. Es graduada de la UAI, actualmente se desempeña como docente universitaria, coordinadora del Espacio Graduados dentro de la Facultad de Ciencias Económicas de la UAI, Coordinadora del Laboratorio de Innovación Educativa en UAI e integra el comité ejecutivo del Centro de Estudios para el Desarrollo del Liderazgo en EAN.

En primer y segundo lugar se precisa el rol de cada participante a la hora de la formación, siendo el docente el poseedor de conocimiento y el alumno el elemento pasivo en el proceso de aprendizaje-enseñanza. Sin importar el nivel académico siempre el alumno ha tenido un rol de mero receptor de conocimientos, la institución educativa era su principal espacio para la adquisición de los contenidos que se consideraban necesarios para la implementación y el correcto desempeño en la vida. Ante esta situación se creía que el alumno guardaría en sí todos los conocimientos absorbidos por medio de la escucha, la toma de notas y el estudio, luego esos conocimientos podrían ser puestos en práctica en situaciones profesionales y personales de manera natural porque ya eran parte de él.

La figura del educador era la de experto y conocedor de una o varias temáticas determinadas, ante esta situación, por un lado, generaba la imposibilidad por parte de los alumnos de refutar, opinar o contradecir y, por otro, creaba una distancia entre el alumno y docente que impedía generar espacios de confianza y crecimiento más allá de los contenidos teóricos.

Por parte de los educandos, la incorporación de nuevos conocimientos se limitaba, en general, al estudio de memoria y repetición de contenidos. Con bajos porcentajes de participación y siendo ellos la variable dependiente del sistema educativo. La formación del alumno se enfocaba únicamente en los aspectos profesionales sin considerar un abordaje sistémico que implicara contenidos relacionados, por ejemplo, con habilidades soft.

El tercer aspecto para tener en cuenta está relacionado con el método de enseñanza para el desarrollo de los contenidos, los métodos expositivos prevalecían ante cualquier otro tipo de interacción y un abordaje teórico era suficiente para poder hacerse de los conocimientos necesarios para dominar una temática.

En cuarto lugar, cabe destacar que el ambiente donde cada uno de nosotros podía

adquirir nuevos conocimientos o habilidades, era la institución educativa formal siendo el único espacio de aprendizaje y adquisición de contenidos. Los requisitos de títulos o certificados formales como respaldo de un saber hacer obligaban a aquellos que tuvieran ansias de progresar a formarse, por ejemplo, en carreras universitarias para constatar su capacidades ante diferentes circunstancias. El dominio de ciertas habilidades o conocimientos que no se pudieran respaldar formalmente quedaban a merced de la demostración al acceder a un puesto de trabajo, como un plus extra difícil de demostrar en un currículo o una entrevista laboral.

A nivel espacial, el ámbito de aprendizaje cobraba en mayor o menor medida siempre las mismas características, lugares desprovistos de cualquier tipo de información que pudiera distraer al educando, asientos incómodos y una estructura que presentaba al educador a una prudente distancia de sus educandos dándole el espacio y la oportunidad para expresar y transmitir sus conocimientos. El espacio incitaba a los educandos a mantener silencio como indicador de atención y respeto y proponía evitar la interacción entre alumnos durante los momentos de clase.

En último lugar, se menciona la estandarización de la enseñanza, en la búsqueda de un método o formato que sirviera como elemento unificador para las diferentes temáticas y los diferentes niveles educativos. Obteniendo como resultado el abordaje de la enseñanza de cualquier tipo de conocimiento por medio de los mismos métodos, considerándolos útiles y eficientes. Por lo que todos los educandos se enfrentaban a un modo de educación que solo diferenciaba entre edades, pero no así entre rubros de enseñanza, estratos sociales, características particulares del curso, etc.

Por lo mencionado anteriormente, se puede caracterizar a la educación formal de las últimas décadas. Ahora bien, durante los últimos años se ha confirmado la necesidad de nuevas formas, métodos, herramientas y abordajes para instruir y educar a los profesionales que necesitan de habilidades como las que brinda el liderazgo para el

ejercicio eficiente de sus funciones. La pregunta que surge en este momento es: ¿La enseñanza clásica se adapta a la formación de los líderes que las sociedades y organizaciones necesitan en la actualidad?

### **Necesidades e inquietudes que promueven el cambio**

El apartado anterior finaliza con un interrogante que ha puesto en jaque a educadores y estudiosos de los últimos años, una sensación de que las formas de educación clásica no estaban dando respuesta a las necesidades de la actualidad ha revolucionado a las sociedades y los profesionales.

El foco se ha puesto, con justa razón, en los cambios que han surgido desde los millennials en adelante con respecto a las formas de afrontar y vivir la vida. Está claro que ante sociedades diferentes no se puede seguir ofreciendo la misma forma de instrucción que hace años. Los motivos que han llevado a un sentimiento de necesidad de cambio son, entre otros:

- Una búsqueda constante de sentimiento de libertad e igualdad tanto a nivel social como profesional. El afán de desafiar lo preestablecido para alcanzar aquello que la sociedad considera inoportuno o no apto para algunos.
- Una nueva forma de generar relaciones con el mundo. Zygmunt Bauman acuña los conceptos de modernidad líquida, sociedad líquida o amor líquido para referirse a las características del mundo actual. Reflejándolo en contraste con las épocas de nuestros abuelos, en donde se esperaba y deseaba que todo sea duradero, de por vida. La cualidad de la perdurabilidad era realmente valorada para prácticamente cualquier ámbito de la vida, un mueble, una heladera, el trabajo, el matrimonio, etc. Los tiempos que corren se caracterizan por lo efímero, precario y provisional, ocasionando que las personas desarrollen una continua ansiedad por alcanzar o conseguir nuevos elementos materiales, nuevas relaciones, cambios, etc.

- El acceso a la información, gracias a los medios de comunicación masiva, ha permitido acortar las distancias y derrumbar barreras que separaban a unos de otros. El acceso a la información desde prácticamente cualquier parte del mundo da la posibilidad de no necesitar de un tercero para acceder al conocimiento, en la actualidad existen gran cantidad de profesionales exitosos que no han concurrido a instituciones educativas para formarse. Las telecomunicaciones han abierto las puertas a nuevas formas de negocios y a la competencia multinacional (tanto para empresas como para profesionales), cambiando las reglas de juego que rigieron a la sociedad durante las últimas décadas.
- Los cambios mencionados anteriormente han tenido un impacto directo en todo tipo de organizaciones. Desde el plano interno las organizaciones se enfrentan a culturas que deben convivir y transitar con la diversidad, a estrategias que deben ser lo suficientemente adaptables y permeables, y a estructuras que deberían acompañar las nuevas tendencias orientadas a disminuir o eliminar las jerarquías. En lo que respecta al contexto organizacional, aquello que es externo pero que en mayor o menor medida impacta en la organización, este siglo presenta constantes fluctuaciones y turbulencias imprevisibles hasta por grandes estrategias de los negocios.

Lo mencionado anteriormente intenta reflejar solo algunos de los principales aspectos que han tenido un impacto en las sociedades de la actualidad y que han llegado para cambiar lo que se sabía de la realidad. Esta nueva realidad llegó para quedarse y continuar cambiando, con lo cual, sería ilógico sostener que ante un mundo nuevo se puede seguir formando a los líderes con estrategias y herramientas de un mundo que pasó.

### **Tendencias de formación profesional actual**

Conociendo las características de la formación y educación clásica de jóvenes y profesionales e identificando las características y necesidades de cambio del mundo que nos rodea, han ido surgiendo de manera muy incipiente nuevas tendencias de formación para aquellos profesionales que deben hacer ejercicio de su profesión en los tiempos que corren. Tiempos que no sólo exigen conocimientos teóricos y técnicos en áreas específicas sino también el desempeño de un rol de liderazgo que aplica inevitablemente a todas las áreas del conocimiento.

La transformación digital es el principal elemento que introdujo nuevas tendencias de formación profesional, estas nuevas tendencias abarcan desde la formación orientada a las necesidades específicas de una empresa o rubro hasta la autogestión del conocimiento y los tiempos de aprendizaje.

Nuevamente cabe destacar que el objetivo de este artículo no es explicar y detallar las características propias de las nuevas tendencias del aprendizaje o ponderar su calidad, sino caracterizar para comprender mejor nuestra época.

Algunos de los conceptos que se detallan a continuación se consideran importantes para entender el acceso al conocimiento en la actualidad. Estos conceptos tienen que ver, en primer lugar, con la formación durante la vida; en segundo lugar, con la necesidad de capacitaciones abiertas, flexibles y adaptables; en tercer lugar, con la formación basada en competencias; en cuarto lugar, con la educación a distancia; en quinto lugar, con la formación abarcando todos los aspectos de la vida de la persona y no solo el aspecto meramente profesional; en sexto lugar, el conocimiento orientado al dominio de las nuevas tecnologías; en séptimo lugar, la adecuación de los conocimientos a las necesidades del mercado laboral actual; y por último, en octavo lugar, las capacitaciones que ofrecen las empresas para la preparación de sus colaboradores en ámbitos específicos.

Si se analizan en conjunto todos los elementos que se mencionan en el párrafo anterior se obtiene como resultado

un conjunto de técnicas, herramientas y formas de capacitación que buscan y necesitan encontrar su espacio y consolidarse en los diferentes ámbitos. El dilema que se presenta es que no todas las personas saben que significan cada una de ellas, cuáles son las formas de acceso, los beneficios que presentan, etc. Por ejemplo, mucho se ha hablado durante los últimos tiempos de la formación durante toda la vida, pero poco se sabe cuál es el objetivo detrás de una frase que, también, se utiliza como una simple estrategia de marketing.

Entonces, para esclarecer un poco el panorama, se propone un breve abordaje sobre estos ocho conceptos:

1) Formación durante la vida: Este tipo de formación se lo puede entender como el aprendizaje orientado a la mejora continua en todos los ámbitos que hacen a la persona, a nivel intrapersonal, interpersonal, profesional, etc. Su objetivo no se limita a conocimientos teóricos, sino también al desarrollo de habilidades, aptitudes y competencias.

2) Capacitaciones abiertas, flexibles y adaptables: Ante la diversidad cultural y social con la que se convive en el día a día, la educación y formación, particularmente aquella destinadas a jóvenes y adultos, debería ser pensada e implementada de modo tal que se adecuen a las necesidades y características de la mayor cantidad de personas posibles. Aquellos cursos, capacitaciones y carreras conformados en grandes bloques cerrados, altamente estructurados e impermeables, se vuelven cada vez más difíciles de implementar en grandes grupos y tienden a generar rechazo en los jóvenes.

3) Formación basada en competencias: Este tipo de formación tiene como principal foco el estudiante, la autogestión y el autoaprendizaje. El aprendizaje en competencias busca lograr un saber hacer complejo, flexible y adaptable. Para su desarrollo se implementan una variedad de recursos con el fin de que el educando aprenda por medio de la acción.

4) Educación a distancia: Puede tomar diferentes modalidades, como clases tradicionales de forma sincrónica o asincrónica. Algunos de sus principales beneficios están relacionados con la

flexibilidad, adaptabilidad, autonomía, y la posibilidad de aprovechar los beneficios de las tecnologías digitales.

5) Formación integral de la persona: Se debe comprender que resulta imposible separar al profesional de la persona. Formar al profesional anclando pilares como el fortalecimiento de los valores, impulsando el compromiso, desarrollando la gestión del autoaprendizaje, etc. ha tomado protagonismo durante los últimos años y se está comprobando que se obtienen profesionales más eficientes y eficaces.

6) Dominio de las nuevas tecnologías: Conocimientos básicos acerca de, por ejemplo, programación se han vuelto indispensables para la formación profesional. Este tipo de conocimientos proveen de información para entender el funcionamiento de la actualidad de los negocios y organizaciones, pero por sobre todo, ayudan a desarrollar capacidades como el razonamiento, la resolución de conflictos, perseverancia, esfuerzo, etc.

7) La adecuación de los conocimientos a las necesidades del mercado laboral: Atrás quedaron aquellas épocas en donde las organizaciones se desarrollaban en un mar calmo y predecible. Los profesionales deben poder dar respuesta a las problemáticas y necesidades de las organizaciones, de modo contrario quedarían excluidos del mercado laboral. Es así como los cursos, capacitaciones y carreras deben estar actualizados y ser apropiados.

8) Capacitaciones que ofrecen empresas para la preparación de sus colaboradores en ámbitos específicos: Grandes y exitosas empresas han comenzado a formar ellas mismas a sus profesionales en aspectos específicos con el fin de adaptarlos a sus propios requerimientos. La duda que surge ante esta situación es si aquellos conocimientos les serán de utilidad a las personas más allá de ese puesto laboral. En otras palabras, ¿las empresas desarrollan profesionales con objetivos de formación integral que colabora con el liderazgo o capacitan para un puesto de trabajo?

En resumen, se propone un conjunto de nuevas herramientas y técnicas que conviven con las clásicas, pero en algún

punto esto comienza a generar cierta incertidumbre acerca de cuáles son las mejores opciones y posibilidades para cada persona. Por otro lado, aún no hay información suficiente para determinar el verdadero funcionamiento y éxito de varias de estas tendencias.

### Conclusiones: dilemas y desafíos

No importa cuál es el rubro en el que uno se desempeñe, todas las profesiones necesitan, para poder funcionar eficientemente, de profesionales que se instruyan con un perfil orientado hacia el liderazgo. En función de ello se obtiene una primera y básica conclusión, no se deben formar profesionales sino desarrollar líderes en ciencias económicas, salud, comunicación, informática, etc.

Ahora bien, ¿los métodos de formación clásicos o los modernos tienen la capacidad de formar estos líderes? Este es uno de los primeros dilemas de la actualidad, si bien conviven gran cantidad de métodos y herramientas de formación, aún no se podría afirmar cuáles son los mejores, o cuál es la combinación ideal que se debería utilizar.

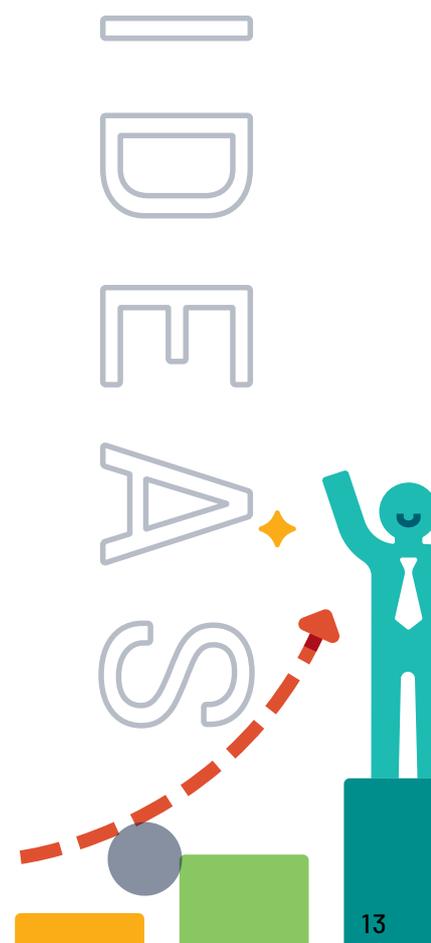
Existe cierta tendencia hacia querer eliminar o borrar del presente aquello que nos hace recordar el pasado, sin detenerse a evaluar la funcionalidad o calidad de ello. En otras palabras, aún nada indicaría que los modos tradicionales de formación no sean eficientes en la actualidad para formar líderes, así como tampoco nada asegura que las nuevas tendencias lo sean. Pero lo que sí se puede afirmar es que la formación profesional actual necesita inevitablemente de una orientación hacia el liderazgo.

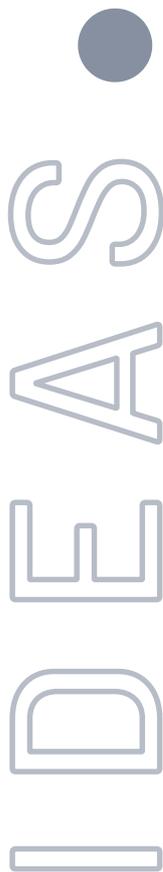
Se pueden realizar algunas afirmaciones acerca de la formación de los líderes, por ejemplo, una formación enfocada más en el hacer que en el saber es altamente valorada. Otro ejemplo, si el foco de la capacitación está ubicado en la información que se está transmitiendo, se identifica una primera a una alarma, el acceso a la información hoy se encuentra al alcance de cualquier persona, la capacitación no debería detenerse solamente en aquello que alguien podría acceder por sí solo. También, una formación profesional generalizada para todo tipo de público

es otro punto sobre el cual prestar atención, la flexibilidad y adaptabilidad sonpreciados en cualquier tipo de formación.

Un buen punto de partida para identificar el tipo de formación y desarrollo que necesita el liderazgo son los ejemplos mencionados anteriormente, sin embargo, aún queda un largo camino por recorrer para poder determinar cuál es la forma exacta para formar los líderes que el mundo necesita.

Por último, cada uno de nosotros debería tener el conocimiento y dominio para tomar las decisiones de desarrollo y formación que necesita. Para poder tomar dichas decisiones es imprescindible, en primera instancia, conocer las diferentes posibilidades a las que se puede acceder. Quizá no llegue ese preciado momento en que se encuentre una combinación determinada de cursos, capacitaciones, carreras, etc. para formar líderes, pero si la persona conoce acerca del liderazgo y su importancia, desde ese momento cuenta con la primera herramienta para formarse como tal. Poder discernir entre lo que nos es de utilidad, lo que necesitamos y como acceder a ello, sin lugar a duda, llevará a cada líder a recorrer el camino de la formación.





Artículo:

# SUPERANDO OBSTÁCULOS Y FOMENTANDO LA INNOVACIÓN: PERSPECTIVAS SOBRE LA COMPETITIVIDAD ESTRATÉGICA Y LAS TEORÍAS EMPRESARIALES

Marion Sagad (\*)

## Resumen

Este análisis se centra en la importancia crucial de la competitividad estratégica para el éxito de las empresas en el dinámico entorno de negocios actual. En este artículo, exploramos la interrelación entre diversas teorías y conceptos formulados por expertos y reconocidos pensadores en el campo de la gestión empresarial.

El mismo comienza con la conceptualización de la competitividad estratégica por Igor Ansoff, seguido por la velocidad de acción y reacción, así como la inercia organizacional. Además, aborda la noción del "océano azul" introducida por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, y el "dilema del innovador" propuesto por Clayton M. Christensen. Finalmente, examina el papel de la planificación prospectiva en la gestión empresarial.

Al integrar y reinterpretar estas teorías, se presenta una perspectiva sobre cómo las organizaciones pueden afrontar y superar los retos que conlleva innovar y competir en un mundo que está en constante cambio. Palabras clave: Competitividad estratégica- Acometividad-Tiempo de acción y reacción-Océano azul-Planificación prospectiva.

## Introducción

La era moderna del mundo empresarial se encuentra marcada por características como la incertidumbre, la volatilidad y el cambio constante. Estos factores demandan a las empresas una adaptabilidad sin precedentes en respuesta a la continua evolución de su entorno. Las revoluciones industriales han sido catalizadoras de esta transformación, desde la invención de la máquina de vapor hasta el auge de la inteligencia artificial, moldeando de manera significativa la sociedad, la economía, los patrones de trabajo y los modelos de negocio.

En el presente nos encontramos en plena cuarta revolución industrial que se caracteriza por estar impulsada por una serie de tecnologías disruptivas, que provocan cambios radicales en el panorama empresarial. No sólo redefiniendo el mercado, sino que también convirtiéndose en un componente crítico de la estrategia competitiva de las organizaciones.

La disrupción digital, uno de los principales motores de esta revolución, plantea la imperante necesidad de desarrollar estrategias que puedan adaptarse a las demandas cambiantes y constantes del mercado. Estas estrategias deben no solo satisfacer las necesidades de los consumidores actuales, sino también anticipar las del futuro.

En consecuencia, la anticipación estratégica y la capacidad de adaptarse a los cambios se han convertido en elementos esenciales para un enfoque de desarrollo futuro. De este modo, las empresas no sólo podrán sobrevivir, sino también prosperar en este entorno cada vez más dinámico y competitivo.

Todas las organizaciones se esfuerzan por identificar y capitalizar las oportunidades emergentes, mientras buscan minimizar el impacto de las circunstancias adversas en su rentabilidad y supervivencia. En un escenario caracterizado por una constante revolución tecnológica, comprender y adaptarse al entorno es esencial para el éxito. Sin embargo, la cuestión crítica reside en cómo enfrentar la incertidumbre que plantean los desafíos futuros. Es crucial determinar cuándo y cómo implementar cambios dentro de una organización surge la interrogante: ¿estamos listos para el cambio?

Este planteamiento nos lleva a reflexionar sobre nuestra preparación y capacidad para adaptarnos y evolucionar en un mundo empresarial



**Marion Sagad**  
Capacitadora corporativa y Consultora Organizacional

(\*) Licenciada en Administración. Doctoranda en Administración. Profesora universitaria, capacitadora corporativa y consultora organizacional

## Bibliografía

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.

Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.

cada vez más dinámico y tecnológicamente avanzado. La transformación es inevitable, pero nuestra disposición y habilidad para manejarla determinará nuestro éxito en el futuro.

Este artículo se adentra en la complejidad de estas dinámicas entrelazadas, examinando cómo las empresas pueden formular estrategias que les permitan mantener su competitividad en el dinámico entorno empresarial actual.

### **Diagnóstico, Competitividad estratégica y tiempo de acción y reacción**

El "diagnóstico estratégico" de Ansoff es una herramienta analítica indispensable para las empresas que buscan evaluar su posición actual y planificar para el futuro. Este diagnóstico se apoya en la comprensión profunda del entorno empresarial y las capacidades internas propias de cada empresa, estructurándose en torno a dos dimensiones esenciales: el análisis del entorno y el análisis interno.

El análisis del entorno se enfoca en la evaluación de las condiciones externas, incluyendo competidores, cambios en las preferencias de los consumidores, innovaciones tecnológicas, y variaciones en el contexto político y económico. En contraparte, el análisis interno tiene como objetivo el examen detallado de la propia organización, estudiando sus recursos, capacidades y las estrategias que se encuentran en curso.

La intersección de estos dos análisis otorga a las empresas una visión integral de su situación actual, permitiéndoles identificar los posibles desafíos y oportunidades futuras. De esta manera, las empresas pueden formular estrategias eficientes que se alineen con sus objetivos y capacidades, y que estén en sintonía con su contexto empresarial.

En este marco de análisis, Ansoff introduce el concepto de "acometividad estratégica", refiriéndose a la capacidad de una empresa para adaptarse y responder a los cambios en su entorno. Asimismo, propone los términos "tiempo de acción"

El primero hace referencia al período requerido para implementar una estrategia o cambio, mientras que el segundo alude al tiempo que una empresa necesita para responder a un cambio o desafío en su contexto.

Estos conceptos son pilares para el diagnóstico estratégico y son fundamentales para ayudar a las empresas a anticiparse y prepararse para cambios futuros, permitiéndoles responder de manera eficaz cuando estos se presenten. La acometividad estratégica no se limita a mejorar o perfeccionar lo ya existente, sino que implica la búsqueda de innovaciones significativas y la creación de nuevos productos, tecnologías y conceptos de marketing.

Las empresas que muestran alta acometividad son capaces de identificar y aprovechar oportunidades emergentes, adaptándose rápidamente a las fluctuaciones del mercado. Con esta perspectiva, Ansoff resalta la importancia del "tiempo de acción" y "tiempo de reacción" en su Hipótesis de Éxito Estratégico (HEE).

El "tiempo de acción" es el período durante el cual una organización puede anticiparse a los cambios en su entorno, tomando decisiones estratégicas y realizando los ajustes necesarios en su estrategia y capacidad interna. Este tiempo permite a la organización evaluar su estrategia actual, identificar oportunidades y amenazas, y prepararse para los desafíos futuros. Por otro lado, el "tiempo de reacción" es el período en el que una empresa debe responder a los cambios que ya han ocurrido en su entorno.

Durante este tiempo, la empresa necesita adaptar su estrategia y capacidad interna a las nuevas circunstancias, lo que puede suponer desafíos adicionales como una mayor competencia y la necesidad de recuperar su posición en el mercado.

Imaginemos la siguiente situación...

Estamos a bordo de un avión volando sobre el océano, con la intención de recorrer aproximadamente 800 km utilizando 80 galones de combustible. Sin embargo, a mitad de camino, el piloto detecta una falla en el sistema y se da cuenta de que solo le queda suficiente combustible para recorrer otros 300 km.

En este momento, nos encontramos volando sobre el océano, en el kilómetro 400 del trayecto y nos enfrentamos a una decisión crucial, teniendo en cuenta que no hay otros lugares cercanos para realizar un aterrizaje exitoso: regresar o intentar avanzar otros 300 km...

### **¿La pregunta es... DONDE ESTA EL AVIÓN?**

¡La respuesta parece obvia, el avión se encuentra en el aire, sobrevolando el océano!

Pero ¿Y si aplicamos el concepto de "tiempo de acción y reacción"? Según las ideas de Ansoff el avión ya está hundido en el fondo del océano... Aquí, el concepto de "tiempo de acción y reacción" se utiliza de manera metafórica para ilustrar una situación en la que una organización se encuentra en una posición en la que ya no puede reaccionar a tiempo para evitar un desastre. En este caso, el tiempo de reacción necesario para evitar que el avión se estrelle (es decir, encontrar una solución al problema del combustible) ha superado el tiempo de acción disponible (el tiempo que queda antes de que el avión se quede sin combustible).

El ejemplo del avión ilustra la importancia de estos conceptos, donde la falta de tiempo para reaccionar a un problema imprevisto puede llevar a un desastre. Casos reales de empresas como Blockbuster, Kodak y Nokia demuestran las consecuencias de no gestionar adecuadamente estos tiempos, resultando en pérdida de mercado y en algunos casos, la bancarrota. Por lo tanto, es crucial para las empresas entender y aplicar estos conceptos para poder adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico y cambiante.

### **¿Adaptarse a los cambios es suficiente? Navegando en el Océano Azul**

Las teorías de Ansoff y del Océano Azul, a pesar de ser diferentes, pueden complementarse mutuamente, proveyendo así un valioso marco de referencia para las empresas en el contexto de la revolución tecnológica. Estos enfoques ofrecen valiosas

perspectivas sobre cómo las empresas pueden maniobrar en entornos empresariales que experimentan cambios constantes y volatilidad.

La teoría de Ansoff se enfoca en la adaptabilidad y el manejo del tiempo de acción y reacción, proporcionando un marco para que las empresas comprendan y respondan a los cambios en su entorno. Involucra la identificación de oportunidades y amenazas emergentes, la evaluación de la estrategia actual y la capacidad interna de la empresa, y la toma de decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios previstos en el entorno.

Por otro lado, el concepto de "Océano Azul", acuñado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en su libro "La estrategia del océano azul", propone que las empresas pueden prosperar más al crear nuevos espacios de mercado (océanos azules) que no están saturados de competidores, en lugar de competir en los mercados existentes (océanos rojos) donde la competencia es intensa.

Este enfoque es particularmente relevante en la era digital, donde la innovación y la disrupción tecnológica pueden abrir rápidamente nuevos espacios de mercado. Crear "océanos azules" implica una innovación de valor, combinando innovación con creación de valor, lo cual resulta en la creación de nuevos mercados. Esto podría implicar la creación de nuevos productos o servicios, la entrada en nuevas industrias o segmentos de mercado, o la redefinición de los productos o servicios existentes para crear un nuevo valor para los clientes.

Con la irrupción de la revolución tecnológica, las empresas pueden utilizar la teoría de Ansoff para identificar y adaptarse a las discontinuidades y cambios en el mercado causados por las tecnologías disruptivas. Paralelamente, pueden aplicar la teoría del Océano Azul para explorar nuevas oportunidades y crear valor de formas innovadoras, aprovechando la potencialidad de estas nuevas tecnologías.

Por ejemplo, una empresa puede detectar una tendencia emergente en inteligencia artificial (IA) e invertir en esta

tecnología, siguiendo la teoría de Ansoff. Luego, en lugar de utilizar la IA para mejorar sus productos o servicios existentes, la empresa podría buscar formas innovadoras de usar la IA para crear nuevos productos o servicios que satisfagan necesidades no cubiertas de los clientes, creando así un "océano azul".

La teoría de Ansoff puede asistir a las empresas para navegar en el entorno volátil y cambiante de la nueva revolución tecnológica, mientras que la teoría del Océano Azul puede ayudarlas a innovar y crear valor de maneras nuevas y únicas. Ambas teorías, cuando se utilizan conjuntamente, pueden proporcionar una hoja de ruta efectiva para el éxito en la era de la cuarta revolución industrial.

### **¿Estamos convencidos que hay que innovar, pero todos debemos innovar? El dilema del innovador**

El "dilema del innovador", un concepto introducido por Clayton M. Christensen se refiere a la difícil elección que enfrentan las empresas entre mantener los productos y procesos existentes que están funcionando bien y adoptar nuevas innovaciones que pueden ser más rentables a largo plazo pero que implican un riesgo considerable. Este dilema es especialmente relevante en el contexto de la estrategia del "Océano Azul" y puede ser un factor importante en la inercia organizacional.

Las empresas que han tenido éxito en un "océano rojo" pueden ser reacias a cambiar sus productos o procesos existentes. Después de todo, estos productos y procesos han demostrado ser rentables y la empresa ha invertido tiempo, recursos y capital en su desarrollo y optimización. Además, los clientes existentes pueden estar satisfechos con los productos o servicios actuales y resistirse a los cambios.

Por otro lado, una acertada estrategia de innovación puede ofrecer la posibilidad de mayores beneficios a largo plazo. Estas innovaciones pueden permitir a una empresa entrar en un "océano azul", creando un nuevo mercado y evitando la competencia en el mercado existente. Sin embargo, estas innovaciones también pueden ser riesgosas. Pueden requerir una

inversión significativa, y no hay garantía de que sean exitosas.

Este es el núcleo del dilema del innovador. Las empresas deben equilibrar el deseo de mantener y optimizar sus productos y procesos existentes con la necesidad de innovar y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Si se inclinan demasiado hacia la innovación, pueden correr el riesgo de abandonar productos o procesos exitosos y de alienar a los clientes existentes. Si se inclinan demasiado hacia el mantenimiento de los productos y procesos existentes, pueden perder oportunidades de innovación y quedarse atrás en un mercado en constante cambio.

El dilema del innovador puede ser una fuente significativa de inercia organizacional. Puede hacer que las empresas sean reacias a cambiar, especialmente si han tenido éxito en el pasado. Sin embargo, también puede ser una fuente de impulso para el cambio, ya que las empresas que reconocen este dilema pueden ser más proactivas en la búsqueda de nuevas oportunidades de innovación.

En este contexto, la planificación prospectiva puede ser una herramienta valiosa. Al anticipar los posibles cambios en el entorno empresarial y planificar proactivamente para ellos, las empresas pueden estar mejor preparadas para manejar el dilema del innovador. En la siguiente sección, exploraremos cómo la planificación prospectiva puede ayudar a las empresas a navegar este dilema y mantener su competitividad estratégica.

### **Como anticiparse al cambio. La Planificación Prospectiva**

La planificación prospectiva, también conocida como planificación futura, es una estrategia que prioriza la anticipación y la preparación para lo que está por venir. A diferencia de los métodos de planificación convencionales que se basan en la extrapolación de tendencias y sucesos históricos, la planificación prospectiva se enfoca en comprender las posibles tendencias futuras y cómo estas podrían impactar a una organización.

Esta forma de planificación puede ser una herramienta invaluable para

las empresas que buscan resolver el dilema del innovador y superar la inercia organizacional. Al identificar y prepararse para posibles cambios futuros, las organizaciones pueden estar mejor equipadas para adaptarse rápidamente a estos cambios cuando se presenten. Esto puede ayudar a las empresas a mantener su competitividad estratégica y a tomar decisiones más informadas acerca de cuándo y cómo innovar.

Un aspecto fundamental de la planificación prospectiva es que permite a las empresas explorar y prepararse para varios futuros posibles. Esto facilita la exploración de un abanico más amplio de opciones estratégicas y la identificación de oportunidades de innovación que de otra manera podrían haber pasado desapercibidas. Por ejemplo, al analizar diferentes escenarios futuros, una organización puede descubrir nuevas oportunidades para crear "océanos azules" o anticipar desafíos potenciales que podrían surgir en su "océano rojo" actual.

Considérese el caso de Tesla, Inc. como un ejemplo actual. Esta compañía de automóviles eléctricos, liderada por Elon Musk, ha empleado la planificación prospectiva para anticiparse a las tendencias futuras en la industria automotriz y la sostenibilidad energética. Esto les permitió innovar y desarrollar productos que han cambiado drásticamente el paisaje de su industria.

Además, la planificación prospectiva puede ayudar a las empresas a prepararse para el cambio y a superar la inercia organizacional. Al contemplar el futuro y prepararse para los cambios, las empresas pueden comenzar a modificar su cultura y sus procesos para ser más receptivos al cambio. Esto puede ayudar a superar la resistencia al cambio y acelerar el tiempo de acción y reacción de una empresa.

Predecir el futuro es intrínsecamente incierto, y los planes basados en predicciones futuras pueden resultar erróneos. La planificación prospectiva puede demandar una inversión considerable de tiempo y recursos, pero pese a los retos que presenta, este tipo de planificación es una herramienta

invaluable para las empresas que buscan mantener su competitividad estratégica en un entorno empresarial en constante cambio.

## Conclusión

Hemos analizado la teoría de Ansoff, la estrategia del Océano Azul, el dilema del innovador y la planificación prospectiva en su contexto respectivo, y hemos considerado cómo estas teorías pueden interrelacionarse y complementarse entre sí en una estrategia empresarial.

**Teoría de Ansoff:** Proporciona un marco para la adaptabilidad a los cambios y la toma de decisiones estratégicas, centrado en las oportunidades y amenazas emergentes, así como en la evaluación de la estrategia actual de la empresa.

**Estrategia del Océano Azul:** Enfatiza la creación de nuevos espacios de mercado, evitando la competencia en mercados saturados y buscando la innovación y la creación de valor.

**Dilema del innovador:** Trata de los desafíos que enfrentan las empresas cuando tratan de innovar manteniendo al mismo tiempo sus operaciones actuales.

**Planificación Prospectiva:** Se enfoca en la anticipación y preparación para el futuro, lo que puede ayudar a las empresas a adaptarse más rápidamente a los cambios.

Estas teorías, ofrecen una perspectiva única, asisten a las organizaciones en la adaptación y respuesta a los retos y cambios del ambiente de negocio.

En la cuarta revolución industrial, las empresas deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios, innovar y crear valor de nuevas formas, y anticipar y prepararse para el futuro. Mientras estas teorías pueden ser de gran ayuda, las empresas también deben estar dispuestas a invertir tiempo y recursos, y a tomar riesgos calculados para alcanzar el éxito en el moderno escenario empresarial.

La competitividad estratégica en el actual entorno de negocios requiere una gestión consciente y activa de diversos factores interconectados. Aunque la inercia organizacional puede proporcionar estabilidad y coherencia, también puede convertirse en un obstáculo para la adaptación y el cambio

necesario para mantener la relevancia en el mercado. La Teoría de Ansoff puede ayudar a las empresas a entender cómo optimizar su tiempo de acción y reacción para mejorar su competitividad estratégica.

La Estrategia del Océano Azul propone un enfoque alternativo a la competitividad, instando a las empresas a crear mercados en espacios inexplorados en lugar de competir en mercados existentes saturados, los llamados "océanos rojos". Sin embargo, este enfoque conlleva sus propios desafíos y riesgos, llevando a las empresas a enfrentar el "Dilema del Innovador" de Christensen, donde deben equilibrar el mantenimiento de las operaciones existentes con la exploración de innovaciones potencialmente disruptivas.

Es en este punto donde la Planificación Prospectiva se vuelve esencial. Permitiendo a las organizaciones anticipar cambios futuros y prepararse para ellos, ofrece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

A pesar de que la prospectiva no puede prever el futuro con certeza, puede ayudar a las empresas a explorar posibilidades, prepararse para diversas contingencias y, en última instancia, a maniobrar con mayor eficacia en un entorno empresarial incierto y en constante cambio.

En conclusión, la combinación efectiva de la Teoría de Ansoff, la Estrategia del Océano Azul, el Dilema del Innovador y la Planificación Prospectiva pueden ser un buen pilar para el éxito de una empresa en el dinámico entorno empresarial actual. Es esencial reconocer que cada organización es única y debe adaptar estas ideas a su propio diagnóstico estratégico. Para de esta forma navegar con éxito en la volatilidad e incertidumbre del panorama empresarial contemporáneo.





## Artículo:

# CAMBIO, DESEQUILIBRIO Y REORGANIZACIÓN: ADAPTACIÓN Y LIDERAZGO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL (Parte 2)

Raúl Volker(\*)

### Externalidades de la transformación digital y la necesidad de liderar dicho proceso

Algunos de los beneficios de la transformación digital<sup>1</sup> incluyen la eficiencia operativa digitalizando los procesos, la mejora de la calidad de los productos y servicios, y la creación de nuevas oportunidades de negocio creando nuevas formas de interactuar con los clientes. Pero la transformación también puede desencadenar desequilibrios y interrupciones en las empresas. Por lo tanto, es importante que los líderes de las organizaciones comprendan esos cambios y desequilibrios que se producirán durante la transformación digital y estén preparados para adaptarse y liderar a sus equipos a través de un proceso de reorganización.

Es un proceso que puede tener efectos negativos en forma de externalidades dadas como circunstancias no deseadas y que no se tienen en cuenta en la toma de decisiones empresariales. Esa misma transformación puede implicar un cambio significativo en la cultura de la organización por lo que es necesario adoptar una mentalidad más ágil y abierta a la innovación para adaptarse a los cambios tecnológicos en curso. Esto puede requerir de una reorganización de la estructura de la empresa y la creación de equipos de trabajo más flexibles y autónomos.

Esta transformación no se limita solo al uso de tecnologías digitales, sino que también incluye la inteligencia artificial (IA) en cuanto a la capacidad de las máquinas de aprender y tomar decisiones autónomas basadas en el análisis de datos, y desde luego que se pueden advertir beneficios significativos, como la mejora de la eficiencia y la productividad, la reducción de errores y la creación de nuevas oportunidades de negocio.

En su libro "No Cosas", el autor Byoung

Chull Han señala que la transformación digital puede tener efectos en la vida emocional y psicológica de las personas llevando a una desconexión entre los individuos y la naturaleza, así como una pérdida de contacto con las emociones y los sentimientos. Han (2021) argumenta que es necesario liderar el proceso de transformación digital de manera consciente y reflexiva, considerando los potenciales efectos negativos y trabajando para minimizarlos.

Los líderes deben comprender la importancia de la tecnología y cómo esto puede afectar su organización y su industria. Deben liderar la transformación digital y garantizar que se adopten las tecnologías adecuadas para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad; estableciendo una visión clara de cómo la transformación digital ayudará a su organización a alcanzar sus objetivos. Esta visión debe ser compartida con todo el equipo y estar alineada con la cultura y los valores organizacionales.

Y, por otro lado, la transformación digital es un proceso complejo que puede desencadenar desequilibrios y interrupciones; pueden darse manifestaciones deseables e indeseables en los individuos, por lo cual los líderes deben coordinar sus recursos humanos y tecnológicos adecuadamente.

En este sentido, es esencial liderar el proceso de transformación digital de manera consciente y reflexiva, procurando ayudar a los colaboradores a comprender cómo sus roles pueden cambiar y qué habilidades y conocimientos se deben desarrollar para adaptarse a la transformación. Los líderes deben abordar estos desequilibrios y garantizar que la organización tenga una estructura que permita la colaboración y la toma de decisiones.

La automatización de procesos puede llevar a la pérdida de empleos, lo que tiene un impacto negativo en la economía y en la sociedad, resultando que la utilización de tecnologías



**Raúl Volker**  
Consultor  
Organizacional

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

### Recursos bibliográficos consultados

Bostrom, N. (2014). Superinteligencia: Caminos, peligros, estrategias. Teell Editorial, S.L. Gómez, A. M. (s.f.). Los 4 niveles de madurez de la Transformación Digital. <https://www.paradigmadigital.com/techbiz/los-4-nivelesmadurez-la-transformacion-digital-esta-compania/> Han, B. C. (22 de marzo de 2020). La emergencia viral y el mundo de mañana. Byung-Chul Han, el filósofo surcoreano que piensa desde Berlín. EL PAIS. Han, B. C. (2021). No Cosas. Quiebras del mundo de hoy. Titivillus. Han, B. C. (2022). Vida contemplativa: elogio de la inactividad. Taurus.  
Herrera, R. J. (2003). MUNDO SISTÉMICO, MUNDO EVENENCIAL: UNA DERIVA EPISTEMOLÓGICA MULTIDISCIPLINAR. Encuentros Multidisciplinares, Vol. 5, mayo Agosto(14), 67-79. 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/> Pomposo, A. S. (2015). La conciencia de la ciencia. Un juego complejo. México, D.F.: Centro de estudios Filosóficos, Políticos y Sociales Vicente Lombardo Toledano.  
Ronai Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky. (2012). La práctica del liderazgo adaptativo. Barcelona, España: Paidós.

digitales puede aumentar la brecha digital entre aquellos que tienen acceso a la tecnología y aquellos que no, lo que puede aumentar la desigualdad social.

Es necesario que los líderes políticos, sociales, organizacionales y empresariales, tomen en cuenta las implicaciones éticas y sociales de la IA en la toma de decisiones, y trabajen para garantizar que la tecnología se utilice de manera responsable y para el bien común.

### **Conciencia para el liderazgo en la transformación digital**

La IA es una tecnología clave en la transformación digital; precisamente los beneficios de esta incluyen la mejora de la eficiencia y la productividad en las organizaciones, la mejora de la precisión en la toma de decisiones y la creación de nuevas oportunidades de negocio; pero su adopción y uso pueden tener efectos diversos, por esto, es fundamental liderar este proceso de manera consciente y reflexiva, considerando las posibles externalidades y trabajar para minimizar los efectos adversos. La adopción de la IA también debe abordarse en el contexto más amplio de la transformación digital en general y considerar los efectos en la economía, la sociedad, la vida emocional y psicológica de las personas.

No podemos dejar de mencionar que las innovaciones en la IA incluyen el machine Learning, las redes neuronales y el procesamiento del lenguaje natural. Las redes neuronales son un tipo de modelo de IA que se inspira en el funcionamiento del cerebro humano y consiste en capas de neuronas artificiales interconectadas que procesan información y aprenden a través de la retroalimentación. Estas innovaciones en la IA han llevado hacia avances significativos en diversas áreas, sin embargo, también plantean desafíos en términos de transparencia, interpretación y responsabilidad. En este mismo sentido, las innovaciones en IA, como Machine Learning y redes neuronales, pueden generar sesgos cognitivos si es que los datos de entrenamiento utilizados para desarrollar los modelos de IA están sesgados o si los algoritmos perpetúan o amplifican los prejuicios existentes. Por lo tanto, es importante que los

desarrolladores de estas tecnologías tomen medidas para detectar y abordar los sesgos cognitivos en sus modelos de IA.

Byung Chul Han (2021) argumenta que es necesario liderar el proceso de adopción y uso de la IA de manera consciente y reflexiva considerando los potenciales efectos adversos, dado que la IA no piensa porque nunca está fuera de sí misma; pero sí, como dice Han, el espíritu humano está fuera de sí mismo o en una manifestación inesperada como cuando algo nos estremece al punto de ponernos "la piel de gallina". La IA puede calcular con rapidez cualquier interacción entre variables establecidas en las líneas de código de las operaciones de un algoritmo, pero le falta ese espíritu que produce ese estremecimiento en el Humano. Para el cálculo, el estremecimiento solo sería una perturbación mientras que, para el Ser Humano, se trata de una profunda experiencia vital fundamental.

Continúa Han (2020) en su análisis acerca del crecimiento exponencial de la tecnología, diciéndonos que, en su efecto emancipador, la digitalización promete una forma de vida que se asemeja al juego y que genera un desempleo digital que no tiene carácter coyuntural. Para él, la IA genera una nueva realidad ampliada que no existe, una hiperrealidad que ya no guarda ninguna correspondencia con la realidad ni con el objeto real, tal como una fotografía digital con la textura de la hiperrealidad<sup>2</sup>.

Es indispensable un plano reflexivo para que el pensar tenga un rumbo y un sentido de propósito. El pensamiento es atravesado por un sentimiento, un sufrimiento, un padecimiento; por esta razón, para Han (2022) la inteligencia artificial no puede pensar desde el momento en que no está capacitada para el Pathos<sup>3</sup>. La máquina no puede ser alcanzada por el sufrimiento, ni el padecimiento, ni actividad contemplativa alguna. Solo son el almacenamiento de una gran cantidad de datos sin recuerdo, en un tiempo que se descompone en una sucesión de instancias eventuales provisionales, inconstantes y aditivas, sin un relato que vincule esos eventos. A las máquinas les es ajena, sobre todo, la inactividad contemplativa<sup>4</sup>.

La IA, procesa hechos predeterminados que siguen siendo siempre los mismos dado que las soluciones que encuentra no se encuentran por fuera de las fronteras de su propia infraestructura, por lo cual, en palabras de Han (2021) no puede darse a sí misma nuevos hechos ni pensamientos creativos originales.

Por otra parte, Alexander Pomposo (2015) nos habla acerca la responsabilidad de considerar el impacto en el largo plazo de la adopción, producción y eliminación de la tecnología y los dispositivos digitales en la sociedad, la salud pública y el medio ambiente. Es por esto por lo que la transformación digital implica un proceso constante de innovación y adaptación a medida que las tecnologías emergentes cambian la forma en que las empresas y las organizaciones operan. Esto aumenta la complejidad de los sistemas y procesos, lo que puede dificultar la adaptación y la implementación efectiva a las tecnologías.

La conciencia acerca del impacto multicausal del crecimiento exponencial de la tecnología es esencial para liderar esa transformación digital y la adopción de la IA de manera responsable y sostenible. En esencia, los Seres Humanos requerimos de un crecimiento axosomático para mantenernos con vida en los contextos actuales, y nos detenemos a observar solo algunos de los aspectos de la naturaleza sin advertir sus complejidades, confiando en que sus manifestaciones dejan de ser una amenaza para el hombre cada vez que la ciencia intenta sobreponer los límites productivos, pero el hombre es más parte de la naturaleza que ningún otro ser por la conciencia que puede llegar a tener de su propio lugar en el mundo (Pomposo, 2015).

Debemos tomar conciencia acerca de las innovaciones disruptivas y que las complejidades del contexto están intrínsecamente relacionadas. A medida que la innovación avanza, las soluciones y productos se vuelven más complejos en interacción con sus recursividades, autoorganizaciones, hologramaticidades e intercambiando información de modo vertiginoso a partir de dichas innovaciones, mostrándonos la cara más dramática de nuestro tiempo eventencial no fragmentado donde todo se sucede en un devenir frágil y subjetivo de

nuestro tiempo vital. En palabras de Alexandre Pomposo (2015), se llegó al grado de que pareciera que el triunfo de la ciencia habría sido eliminar al tiempo, cuando es justo el tiempo nuestra más relevante experiencia existencial, como una experiencia plena de complejidad. En palabras de Jiliberto Herrera (2003), en el contexto actual el hombre ya no tiene un acceso posible a la realidad como algo separable de sí mismo.

La conciencia acerca de las innovaciones disruptivas también implica estar preparados para enfrentar la competencia de las nuevas empresas que pueden surgir con soluciones innovadoras que canibalizarían las existentes, en consecuencia, las organizaciones deben estar dispuestas a reevaluar sus modelos de negocio y sus procesos para realinear sus ventajas competitivas en un entorno en constante cambio. Y desde luego que esto lleva a que se sucedan implicaciones en la cultura organizacional y en la forma en que las organizaciones operan internamente. Es importante entonces, que los líderes organizacionales fomenten una cultura de innovación y adaptabilidad, y que estén dispuestas a experimentar y probar nuevas ideas y soluciones para las problemáticas emergentes.

Por otra parte, la transformación digital implica un flujo incesante y un almacenamiento gregario de datos y la posibilidad del análisis de estos en tiempo real; esto sin lugar a duda puede mejorar la eficiencia en la toma de decisiones, pero nos plantea una preocupación sobre la privacidad y la seguridad de esos datos. Se hace absolutamente necesario adoptar una política del cuidando de las potenciales implicaciones en la seguridad y en la privacidad, por lo cual las organizaciones deben asegurarse de que las tecnologías que implementan sean seguras y protejan adecuadamente la información de sus stakeholders<sup>5</sup>.

### **El liderazgo de las innovaciones de la industria 4.0 y la transformación digital**

La era de la Cuarta Revolución Industrial, a Industria 4.0, está caracterizada por la integración de tecnologías avanzadas como la IA, la

robótica, el Internet de las cosas (IoT), realidad aumentada, realidad virtual, la ciberseguridad, la fabricación 3D, el análisis de grandes masas de datos y la computación en la nube, los sistemas autónomos y la simulación, para la creación e integración de los sistemas de producción y fabricación inteligentes y conectados. Estas tecnologías son los desarrollos urgentes que se pueden seguir de cara al crecimiento empresarial. Ahora es el momento de que las organizaciones adopten estos cambios disruptivos y experimentar las mejores prácticas que la Industria 4.0 pueda brindar.

Este universo de innovaciones en las organizaciones podrá promover beneficios como: aumentar la productividad; promover el crecimiento de la capacidad industrial; lograr ahorros de costos en el mediano plazo; y cambiar el perfil de las soluciones utilizadas por las empresas con un impacto disruptivo en las industrias existentes, lo que significa que es importante que las organizaciones tengan una conciencia clara de sus externalidades.

Las máquinas conectadas interactúan y ayudan a visualizar toda la cadena productiva en una hiperconectividad total de las cadenas de suministros y de consumo, y podrían contribuir a la toma de decisiones de forma automática y autónoma. La utilización de dispositivos conectados a la nube, sensores portátiles, robótica y análisis de datos permitirá mejorar los productos de diversas formas, desde la creación de pruebas y prototipos hasta la integración y conexión de productos previamente desconectados. Las tecnologías digitales junto con la Industria 4.0 pueden conducir a la creación de servicios y productos completamente nuevos.

Su alcance es mucho más amplio de lo que ya se conoce en el mercado, involucrando a todas las industrias y sectores, por eso es tan urgente y fundamental que esta transformación no quede fuera de la agenda de las organizaciones. Algunas tendencias de innovación importantes en la industria en el corto plazo son: la migración a la computación en la nube; soluciones en la nube para integrar sistemas; la ciberseguridad; y la automatización de cuentas por pagar.

Las innovaciones en la industria 4.0 como la tecnología blockchain, la realidad virtual, la inteligencia artificial y la robótica avanzada tienen un impacto significativo en la forma en que se hacen los negocios y cómo los clientes interactúan con los productos y servicios. La automatización de procesos permite que las organizaciones reduzcan sus costos, sean más eficientes y mejoren la calidad de los productos y la seguridad en el lugar de trabajo, pero también puede reducir significativamente la necesidad de mano de obra; y la integración de la IA y el aprendizaje automático pueden cambiar la forma en que se toman las decisiones y se realizan las tareas, lo que tiene implicaciones en la forma en que se capacita y se gestiona a la fuerza laboral.

En la transformación de los modelos de negocio y la creación de nuevos mercados, la Industria 4.0 puede permitir a las empresas ofrecer nuevos productos y servicios que antes no eran posibles, lo que cambia la dinámica de la competencia y crear nuevos mercados. Esto, juntamente con la integración de la tecnología en la cadena de suministros puede mejorar la eficiencia y reducir los costos, lo que da lugar a nuevos modelos de negocio y redefine los roles tradicionales de los proveedores y los clientes. La adopción de estas tecnologías no solo mejora la eficiencia y la calidad de los procesos de producción, sino que también permite la personalización y la flexibilidad en la producción.

Y en este contexto de hiperconectividad total en la cadena de suministros, en la producción y en el consumo, los datos emergentes generados en todas las instancias por las tecnologías digitales proporcionan información valiosa, pertinente y oportuna para la toma de decisiones empresariales y ayudar a las organizaciones a optimizar sus procesos y mejorar su productividad.

Por todo esto, es imprescindible que las empresas mantengan una mentalidad abierta y estén dispuestas a explorar nuevas ideas y tecnologías disruptivas.

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:**

Crear una cultura empresarial que fomente la innovación, la creatividad y el pensamiento crítico. Se deben establecer 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:**

Un compromiso en la capacitación acerca de cómo se está transformando la manera en que las empresas hacen los negocios.

• **Desarrollar una visión clara:** Tener 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.

• **Cultivar una mentalidad de aprendizaje continuo:** Un aprendizaje para toda la vida, en la búsqueda constante de un enfoque multidisciplinar y ético en sus abordajes.

Y para que el líder pueda encontrar el equilibrio entre la innovación y la complejidad, debe procurar:

• **Adoptar un enfoque de diseño centrado en el usuario:** Al enfocarse en las necesidades y deseos del usuario, las organizaciones pueden crear soluciones más simples y efectivas que reduzcan la complejidad.

• **Simplificar procesos y sistemas, pero pensándolos de manera crítica:**

Las organizaciones reducen la complejidad al simplificar procesos y sistemas, 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.

• **Fomentar una cultura de innovación:**

Los líderes deben ser capaces de comunicar la importancia de la transformación digital a todos los niveles de la organización, y crear una cultura de innovación y adaptabilidad que fomente el cambio, creando un entorno en el que se incentive la experimentación y se tolere el fracaso, valorando las ideas y el pensamiento crítico frente a la creciente complejidad con que se suceden las interacciones y externalidades.

En esta economía digital de las no-cosas la creación de valor sucede a través de la producción de servicios y experiencias intangibles, como el software y los servicios en línea. Este enfoque se centra en la idea de que la creación de valor ya no está solo en la producción de cosas físicas, sino en la creación de servicios y experiencias digitales intangibles que implica la necesidad de nuevas habilidades y competencias para la gestión de la información, la colaboración y la creatividad.

Las ciencias de la complejidad<sup>6</sup> y el pensamiento complejo<sup>7</sup> obtuvieron una comprensión más profunda de los sistemas de la industria 4.0, lo que permite abordar la complejidad de la transformación digital y la Industria 4.0 de manera más eficiente, procurando conducir a una mejor adaptación a los cambios en la economía digital con una mayor capacidad para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes. Estas perspectivas se centran en la comprensión de la naturaleza dinámica y no lineal de los sistemas, lo que permite una mejor comprensión de las interacciones y relaciones entre los componentes de esos sistemas.

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

<sup>1</sup> La transformación digital es el proceso de sustitución total de métodos manuales, tradicionales y heredados de hacer negocios con las últimas alternativas digitales. Las cuatro tecnologías base de la transformación digital se pueden resumir con: Internet de las cosas, Inteligencia Artificial, Cloud Computing y Machine Learning.

<sup>2</sup> El término se usa para denominar la incapacidad de la conciencia de distinguir la realidad de la fantasía, especialmente en las culturas posmodernas tecnológicamente avanzadas.

<sup>3</sup> Palabra griega que significa emoción, sentimiento, conmoción, sufrimiento.

<sup>4</sup> La actitud contemplativa nos permite tener una experiencia del mundo que no esté coartada ni delimitada por ningún fin u objetivo específico. Una inactividad contemplativa es el acondicionamiento de las circunstancias adecuadas para una experiencia contemplativa fuera del tiempo, pero para que desaparezca el tiempo se requiere del "tiempo" que nos hace falta.

<sup>5</sup> Los stakeholders o grupos de interés son aquellos actores que tienen algún tipo de relación con una empresa; de manera que cualquiera de las decisiones estratégicas de la compañía puede afectarles de forma directa o indirecta.

<sup>6</sup> Las ciencias de la complejidad son ciencias de punta y como tales se encuentran en la mira de la sociedad del conocimiento y del mundo académico.

<sup>7</sup> El pensamiento complejo plantea a las ciencias de la complejidad consiste en desarrollar un metapunto de vista auto-crítico y auto-reflexivo que permita el conocimiento del conocimiento científico y el estímulo de una ciencia con conciencia.





*Martin Olivar (\*)*

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

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

En la era digital y tecnológica en la que vivimos, las habilidades 4.0 se han convertido en un elemento fundamental para destacar en el ámbito laboral y personal. Estas habilidades abarcan un amplio espectro de competencias que van más allá de las capacidades técnicas, y una de las más importantes es la autogestión. En este artículo, exploraremos cómo podemos desarrollar la autogestión para lograr ser más productivos en nuestra vida cotidiana.

La autogestión se refiere a la capacidad de organizar y administrar de manera eficiente nuestros recursos personales, como el tiempo, la energía y las habilidades. En un mundo lleno de distracciones constantes y demandas crecientes, es esencial contar con herramientas y estrategias que nos permitan optimizar nuestro rendimiento y lograr nuestros objetivos de manera efectiva.

Una de las claves para lograr una autogestión efectiva es la planificación. Es fundamental establecer metas claras y realistas, y dividir las tareas en tareas más pequeñas y manejables. Esto nos permite tener una visión clara de lo que queremos lograr y nos ayuda a mantenernos enfocados y organizados.

Otra herramienta valiosa para la autogestión es la gestión del tiempo. En la actualidad, el tiempo se ha convertido en uno de nuestros recursos más limitados y valiosos. Es fundamental aprender a administrarlo de manera eficiente, identificando las actividades más importantes y priorizándolas. Para ello, es útil utilizar técnicas como la matriz de Eisenhower, que nos ayuda a distinguir entre lo urgente y lo importante, y a asignar adecuadamente nuestras tareas.

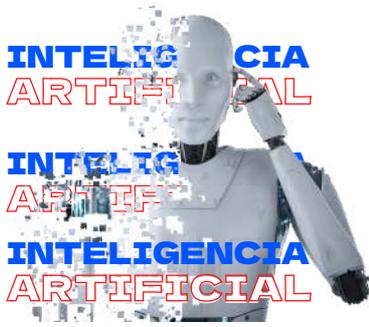
Además, es esencial desarrollar habilidades de automotivación y autodisciplina. La autogestión requiere de un compromiso personal para mantenernos enfocados y perseverar incluso cuando las cosas se vuelven difíciles. Establecer rutinas y hábitos productivos, fijar horarios y plazos realistas, y aprender a manejar el estrés y la presión son aspectos fundamentales para aumentar nuestra productividad.

Asimismo, la gestión eficiente de la energía es un aspecto clave de la autogestión. Aprender a equilibrar nuestras actividades y descansos nos permite mantener un nivel de energía constante y evitar el agotamiento. Incorporar hábitos saludables como la práctica regular de ejercicio físico, una alimentación balanceada y suficiente descanso son fundamentales para mantenernos energéticos y enfocados en nuestras tareas.

La autogestión también implica el desarrollo de habilidades de autorreflexión y autoevaluación. Es importante revisar regularmente nuestro desempeño, identificar áreas de mejora y buscar formas de crecimiento y aprendizaje continuo. La capacidad de adaptarnos a los cambios y ser flexibles en nuestra forma de trabajar es esencial en un entorno laboral y tecnológico en constante evolución.

Además de estas habilidades, el uso efectivo de herramientas tecnológicas puede ser de gran ayuda para mejorar la autogestión. Existen numerosas aplicaciones y softwares diseñados específicamente para gestionar tareas, administrar el tiempo y monitorear nuestro rendimiento. Estas herramientas nos permiten llevar un seguimiento detallado de nuestras actividades y facilitan la organización y el control de nuestras responsabilidades.

En resumen, en la era de la Industria 4.0, la autogestión se ha convertido en una habilidad esencial para ser más productivos y alcanzar nuestros objetivos. La planificación, la gestión del tiempo, la automotivación, la gestión de la energía y la autorreflexión son aspectos clave para lograr una autogestión efectiva. Además, aprovechar las herramientas tecnológicas disponibles puede potenciar nuestras capacidades y facilitar el proceso. Al desarrollar estas habilidades 4.0, estamos preparados para enfrentar los desafíos del mundo actual y destacar en un entorno cada vez más competitivo y exigente.



## Chat Conversacional GP4

# LA IA COLABORA CON R.E.A.L<sup>1</sup>

## INTEGRIDAD COMO FACTOR CRÍTICO PARA UN LIDERAZGO A LARGO PLAZO

<sup>1</sup> ESTA COLUMNA FUE INTEGRALMENTE ESCRITA POR EL CHAT CONVERSACIONAL GP4

En el mundo actual, el liderazgo efectivo se ha convertido en un aspecto fundamental para el éxito de cualquier organización. Sin embargo, para que un líder pueda mantener su posición de manera sostenible en el tiempo, es necesario que la integridad se convierta en una cualidad fundamental de su carácter.

La integridad se define como la adhesión a un conjunto de principios y valores éticos, así como la consistencia entre lo que se dice y lo que se hace. Es el cimiento de la confianza y la credibilidad de un líder, y juega un papel crucial en su capacidad para influir y motivar a otros. A continuación, exploraremos por qué la integridad es un factor crítico para un liderazgo a largo plazo.

La confianza es la base de cualquier relación exitosa, y esto es especialmente cierto en el ámbito del liderazgo. Un líder que muestra una conducta ética y consistente en todas sus acciones genera confianza entre sus seguidores y colaboradores. Cuando los demás confían en su líder, están dispuestos a seguirlo, asumir riesgos y esforzarse para alcanzar los objetivos comunes de la organización. La integridad, por lo tanto, se convierte en un elemento clave para establecer y mantener relaciones sólidas y duraderas.

Además de fomentar la confianza, la integridad también desempeña un papel importante en la toma de decisiones. Un líder íntegro se rige por principios sólidos y valores éticos, lo que le permite tomar decisiones justas y equitativas, incluso en situaciones difíciles. La consistencia entre lo que se dice y lo que se hace es fundamental para construir una reputación sólida como líder. Cuando los demás perciben que un líder actúa de acuerdo con sus principios, es más probable que confíen en sus decisiones y estén dispuestos a seguirlas.

Un líder íntegro también se destaca por su transparencia y honestidad. Comunica abiertamente, comparte información relevante y reconoce sus errores. Estas características generan un ambiente de trabajo en el que la honestidad es valorada y alentada, lo que a su vez promueve la colaboración y el trabajo en equipo. Un líder que actúa con integridad crea una cultura organizativa en la que la honestidad y la transparencia son pilares fundamentales, lo que contribuye a la sostenibilidad y éxito a largo plazo de la organización.

Por otro lado, la falta de integridad puede tener consecuencias devastadoras para un líder y su organización. La falta de coherencia

entre las palabras y las acciones puede socavar la confianza de los seguidores, minar la moral del equipo y erosionar la reputación del líder. Un líder que carece de integridad está expuesto a enfrentar problemas legales, conflictos internos y la pérdida del apoyo y respeto de sus colaboradores. En última instancia, la falta de integridad puede llevar a la caída de un líder y a la disminución de la efectividad de la organización en su conjunto.

En resumen, la integridad es un factor crítico para el liderazgo a largo plazo. Un líder íntegro es capaz de generar confianza, tomar decisión

# NORMAS EDITORIALES

## PARA AUTORES

---

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

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

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

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

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

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

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

Los trabajos que se envíen para su publicación deberán ser enviados a: [fgrosso64@gmail.com](mailto:fgrosso64@gmail.com)

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

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

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

#### **ESTILO DE LA PRESENTACIÓN:**

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

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

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

□ Organización del texto:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Todos los derechos se encuentran reservados. ISSN 2953-5433





Revista de Estudios  
**REAL**  
Avanzados sobre Liderazgo

"El liderazgo es la capacidad de traducir una visión en realidad"

**Warren Bennis**