

Revista de Estudios

REAL

Avanzados sobre Liderazgo



**REVISTA DE
ESTUDIOS
AVANZADOS
SOBRE LIDERAZGO**

R.E.A.L

Año 3
N° 8



Acceda al N° 6 AQUÍ



Acceda al N° 7 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:

Dr. Martín Olivar

Lic. Enzo Espósito

Lic. Cecilia Grosso

Lic. Mayra Gimenez

Lic. Fiorella Crepaldi

Lic. Vanina La Bionda

Lic. Juan Manuel López



Diseño:

DG. Mirian Faig

NOTA DEL EDITOR

El desafío de la superación personal.

05

01 - IDEAS

- El liderazgo perdido en el tiempo. 06
- Establecer un rumbo. 09
- Encendiendo la mecha: La transversalidad de la empleabilidad a través del tiempo. 12
- Desbloquea tu potencial a través de una toma de decisiones consciente. 15
- Liderazgo, autonomía y autoorganización. 19

02 - SKILLS

- HABILIDADES - Gestión emocional en la organización: creando un entorno de trabajo saludable y productivo. 23
- INNOVACIÓN - ¿Qué hacer si tu experiencia no se traduce en un cambio exitoso? 24

03 - COLUMNA ESPECIAL

- El impacto del liderazgo: de un equipo disfuncional a un equipo exitoso. 25

NORMAS EDITORIALES

28

EL DESAFÍO DE LA SUPERACIÓN PERSONAL



Hace más de tres años ya pusimos en marcha este emprendimiento editorial con la premisa de compartir experiencias profesionales de un grupo de colegas en torno a la problemática del liderazgo en las organizaciones y, en general, en las comunidades humanas.

La variedad y diversidad de aportes fue paulatinamente ampliando este campo y, sin perder el foco del origen, pudimos ir incorporando miradas y enfoques que nos plantean el devenir de las instituciones contemporáneas, sus crecientes imperativos y necesidades transformacionales.

Hoy, contenida ya esta publicación dentro de las líneas de trabajo de la institución que nos cobija, nuestra Fundación Eleutheria, hemos podido incorporar también el análisis de problemáticas como el emprendedorismo y la educación para el trabajo.

Tal vez como nunca, sin embargo, esta aparente diversificación creciente en los contenidos que compartimos en estas páginas converge de manera inequívoca en una problemática común que representa sin dudas uno de los ejes centrales de la contemporaneidad: el desafío de la propia superación del individuo.

Un sentido de protagonismo que, cualquiera sea el ámbito de nuestro desempeño, pretende guiarnos a una demanda ineludible para alcanzar la plenitud: la de tomar pleno dominio del rumbo de nuestras vidas.





ROSA E D I

Artículo:

EL LIDERAZGO PERDIDO EN EL TIEMPO

Enzo Esposito(*)

A veces pienso en que, si pudiera viajar en el tiempo, me gustaría poder revisar la historia argentina y hablar con algunos líderes de antaño, ver como eran las circunstancias del momento y hacer un revisionismo histórico más justo y equilibrado, sin el sesgo actual, con el objetivo de recuperar lo que inspiró el inicio de nuestra nación.

Con eso en mente se me ocurrió inventar esta historia con un enfoque futurista y con un ente cibernético inteligente como protagonista y un misterioso personaje como co-protagonista.

Capítulo 1: Encuentro en el Tiempo

En el año 2524, en un mundo transformado por la tecnología y la evolución, un ser artificial con inteligencia sobrehumana, conocido simplemente como el "Observador", se encontraba inmerso en el vasto océano de información que abarcaba la historia de la humanidad. Su tarea era analizar y comprender los acontecimientos del pasado para ofrecer perspectivas valiosas sobre el presente y el futuro.

Una noche, mientras revisaba los archivos de la historia de la Tierra, el Observador detectó una anomalía en su base de datos: un fragmento de historia que parecía escapar a su comprensión. Intrigado, comenzó a explorar más a fondo y pronto descubrió que se trataba de la historia de un país llamado Argentina.

Decidido a desentrañar este misterio, el Observador se sumergió en los registros históricos de Argentina, navegando a través de los siglos y los acontecimientos que habían dado forma a la nación sudamericana. Desde los días de la colonización española hasta los tumultuosos períodos de la independencia y más allá, el Observador absorbía cada detalle con fascinación.

Fue durante este exhaustivo análisis que el Observador se encontró con un visitante inesperado: un individuo cuya presencia en la base de datos desafiaba cualquier explicación lógica.

Este individuo, cuyo nombre y origen eran desconocidos para el Observador, parecía haber surgido de las sombras del tiempo, buscando respuestas sobre el pasado de su país.

Con una curiosidad compartida y un propósito común, el Observador y el visitante desconocido se encontraron en un cruce de caminos entre el pasado y el futuro, listos para emprender un viaje a través de la historia de Argentina, guiados por el conocimiento del Observador y la determinación del visitante de descubrir la verdad que yacía oculta en los anales del tiempo.

Capítulo 2: Raíces del Pasado

Con el Observador como guía y el visitante desconocido como compañero de viaje, el dúo se sumergió aún más en las memorias de la historia argentina. Desde los primeros encuentros entre los pueblos originarios hasta la llegada de los conquistadores españoles, exploraron los orígenes de la nación sudamericana.

A medida que el Observador desenterraba los eventos que habían dado forma al destino de Argentina, el visitante desconocido comenzó a vislumbrar los cimientos sobre los cuales se había construido su país. Se maravilló ante la valentía de los pueblos originarios, cuya resistencia ante la conquista española había dejado una marca indeleble en la historia de la nación.

Juntos, recorrieron los caminos polvorientos de la Revolución de Mayo y exploraron las intrigas políticas que llevaron a la independencia de Argentina. Descubrieron los sacrificios de figuras como San Martín, Belgrano, Sarmiento y Moreno, cuyo liderazgo había allanado el camino hacia la libertad y la autodeterminación.

Pero también encontraron las sombras que se cernían sobre la historia argentina: los períodos de inestabilidad política, los conflictos sociales y las luchas por el poder que habían marcado el camino del país. A través de

Enzo Esposito

Lic. en Comercio
Internacional

(*) Director Ejecutivo de la Federación de Comercio e Industria de Buenos Aires (FECOBA).
Presidente de la Cámara Empresaria de Vendedores de Ecommerce (CEVEC). Fundador de Rosso Cuore.

los altibajos de la historia, el Observador y el visitante desconocido comenzaron a comprender las complejidades de la identidad argentina y las lecciones que se podían extraer de su pasado.

Con cada descubrimiento, el visitante desconocido se sentía más conectado con su país y su gente. Aunque su identidad seguía siendo un misterio, su compromiso con la historia de Argentina era innegable. Y junto al Observador, se embarcaron en un viaje que los llevaría a través de los siglos, explorando los momentos de grandeza y los períodos de tribulación que habían forjado el alma de la nación.

Capítulo 3: Recuerdos Fragmentados

Mientras el Observador y el visitante desconocido continuaban su viaje a través de la historia argentina, el misterio que rodeaba la identidad del visitante comenzó a desentrañarse lentamente. Fragmentos de recuerdos comenzaron a aflorar en la mente del visitante, evocando imágenes borrosas de su nación, su ciudad y finalmente su barrio en la Ciudad de Buenos Aires.

En medio de las ruinas del pasado y los destellos de grandeza, el visitante se encontró luchando por comprender la naturaleza de estos recuerdos elusivos. ¿Eran sueños olvidados o destellos de una vida pasada? Aunque la respuesta escapaba a su comprensión, la sensación de familiaridad era innegable.

A medida que exploraban los momentos cruciales de la historia argentina, el visitante se empapaba cada vez más en la corriente de recuerdos, captando destellos de la vida cotidiana en las calles de Buenos Aires, el aroma del mate en el aire y el bullicio de la ciudad en constante movimiento.

Con cada recuerdo recuperado, el visitante sentía una conexión más profunda con su tierra natal y una urgencia renovada por descubrir la verdad detrás de su identidad perdida. ¿Quién era él realmente y cuál era su papel en la historia de Argentina?

Mientras el Observador continuaba su análisis implacable de la historia, el visitante se sumergía cada vez más en sus propios recuerdos, buscando

respuestas que solo el paso del tiempo y la revelación de los secretos más profundos podrían proporcionar.

Capítulo 4: Diálogo en el Tiempo

Mientras el Observador y el visitante desconocido continuaban su exploración de la historia argentina, el Observador sintió la urgencia de descubrir más sobre la identidad real del visitante. Con ese fin, decidió llevar al visitante a un encuentro imaginario con uno de los padres fundadores de Argentina: Domingo Faustino Sarmiento.

En un parpadeo de luz, el dúo se encontró transportado a un momento del pasado, donde Sarmiento, sentado en su estudio, los recibió con una mirada perspicaz. El Observador explicó la situación al ilustre escritor y político argentino, quien escuchó con interés mientras el visitante relataba sus fragmentados recuerdos y su búsqueda de identidad.

Con la sabiduría acumulada a lo largo de su formación, Sarmiento reflexionó sobre los motivos que impulsaron la formación de la nación argentina y los ejemplos de liderazgo que habían guiado el camino. Habló de la necesidad de educación y progreso, de justicia, libertad, igualdad y fraternidad, y de la importancia de líderes comprometidos con el bienestar de su pueblo.

El visitante, intrigado por las palabras de Sarmiento, compartió sus propias reflexiones sobre los recuerdos que lo habían llevado a este encuentro. Aunque aún confundido por su identidad perdida, comenzó a vislumbrar la conexión entre su búsqueda personal y el legado de liderazgo que había moldeado la historia del país.

A medida que la conversación llegaba a su fin, Sarmiento ofreció palabras de aliento y sabiduría al visitante, instándolo a seguir adelante con determinación en su búsqueda de respuestas. Con un gesto de gratitud, el Observador y el visitante se despidieron del ilustre líder del pasado, regresando al presente con nuevas perspectivas y un sentido renovado de propósito.

Capítulo 5: Encuentro en el Siglo XX

Decidido a desentrañar el misterio que rodeaba la identidad del visitante desconocido, el Observador guió al dúo a través de un nuevo salto en el tiempo, llevándolos al siglo XX de Argentina. Allí, se encontraron con uno de los líderes de la época: Luis Federico Leloir, el destacado bioquímico y empresario.

En su laboratorio en Buenos Aires, Leloir recibió al visitante misterioso con curiosidad y amabilidad. Fascinado por la historia del visitante y su enigma, Leloir escuchó atentamente mientras el visitante compartía sus fragmentados recuerdos y su búsqueda de identidad.

Leloir, conocido por su brillantez científica y su compromiso con el avance del conocimiento, compartió su propia perspectiva sobre el liderazgo y la perseverancia en la búsqueda de la excelencia. Habló de los desafíos y logros que había enfrentado en su investigación científica, y cómo había encontrado inspiración en la pasión y el rigor científico.

El visitante, cautivado por la historia y los logros de Leloir, encontró un eco de sus propias aspiraciones y deseos en las palabras del científico visionario. A medida que la conversación avanzaba, comenzó a darse cuenta de que su búsqueda de identidad estaba intrínsecamente ligada a su deseo de contribuir al progreso de su país y su gente.

Concluida la conversación, el Observador y el visitante se despidieron de Leloir con gratitud, llevando consigo las lecciones y reflexiones compartidas durante su encuentro. Mientras se preparaban para continuar su viaje a través del tiempo, el visitante se sintió más cerca que nunca de descubrir la verdad que había estado buscando, con la esperanza renovada de encontrar respuestas y redimir su identidad perdida.

Capítulo 6: Conversación en el Siglo XXI

Con más confianza en que, manteniendo conversaciones con personajes de la historia Argentina podría ayudar al visitante a descubrir su verdadera identidad, el Observador volvió a dar un salto en el tiempo, llevándolos al tumultuoso siglo XXI de Argentina. Allí, se encontraron con uno

de los líderes empresariales más reconocidos: Marcos Galperin, el fundador y CEO de MercadoLibre.

En las oficinas de la empresa de Buenos Aires, en la sede de MercadoLibre, Galperin recibió al visitante desconocido con curiosidad y hospitalidad. Intrigado por la historia del visitante y su conexión con la historia argentina, Galperin escuchó atentamente mientras el visitante compartía sus fragmentados recuerdos y su búsqueda de identidad.

Galperin, conocido por su visión emprendedora y su compromiso con la innovación, compartió su propia perspectiva sobre el liderazgo y la determinación necesaria para forjar un camino hacia el éxito. Habló de los desafíos y obstáculos que había enfrentado en su propio viaje empresarial, y cómo había encontrado inspiración en el espíritu emprendedor de Argentina.

El visitante, impresionado por la historia y los logros de Galperin, encontró un eco de sus propias aspiraciones y deseos en las palabras del líder empresarial. A medida que la conversación progresaba, comenzó a darse cuenta de que su búsqueda de identidad estaba intrínsecamente ligada a su deseo de contribuir al progreso de su país y su gente.

Concluida la conversación, el Observador y el visitante se despidieron de Galperin con gratitud, llevando consigo las lecciones y reflexiones compartidas durante su encuentro. Mientras se preparaban para continuar su viaje a través del tiempo, el visitante se sintió más cerca que nunca de descubrir la verdad que había estado buscando, con la esperanza renovada de encontrar respuestas y redimir su identidad perdida.

Capítulo 7: La Paradoja de la Prosperidad y la Crisis

Mientras el Observador y el visitante desconocido continuaban su viaje a través de la historia de Argentina, una pregunta persistente se apoderaba de sus pensamientos: ¿Por qué, a pesar de contar con tantos líderes importantes y una historia rica en logros, el país había sucumbido a las crisis políticas, económicas y sociales recurrentes?

El Observador, con su perspicacia infalible, comenzó a indagar más profundamente en esta paradoja aparente. A través de un análisis exhaustivo de los eventos históricos y las tendencias sociales, identificó una serie de factores subyacentes que contribuían a la inestabilidad crónica de Argentina.

Uno de estos factores era la persistencia de divisiones políticas y sociales arraigadas en la historia del país. A lo largo de los años, Argentina había sido testigo de conflictos ideológicos, luchas de poder y polarización política que dificultaban la búsqueda de consensos y la implementación de políticas efectivas.

Además, el Observador detectó la presencia de desafíos estructurales, como la volatilidad económica y la falta de diversificación productiva, que debilitaban la resiliencia del país frente a crisis externas e internas.

Por su parte, el visitante desconocido experimentaba una profunda angustia al confrontar esta realidad. A medida que se sumergía en los misterios de la historia argentina, se sentía abrumado por la magnitud de los desafíos que enfrentaba su país y la aparente impotencia para superarlos.

Sin embargo, a medida que el Observador y el visitante reflexionaban sobre esta cuestión, comenzaron a vislumbrar una luz de esperanza en medio de la oscuridad. Reconocieron el inmenso potencial de Argentina, tanto en recursos naturales como en talento humano, y la capacidad de su pueblo para superar adversidades y perseguir un futuro más próspero y justo.

Con renovada determinación, el Observador y el visitante se comprometieron a seguir explorando la historia de Argentina en busca de respuestas y soluciones a los desafíos que enfrentaba su país. Unidos en su propósito común, continuaron su viaje a través del tiempo, dispuestos a enfrentar la incertidumbre del futuro con valentía y esperanza.

Capítulo 8: El Descubrimiento y el Mensaje Final

Mientras el Observador y el visitante desconocido continuaban su viaje a

través del tiempo, explorando los momentos cruciales de la historia argentina, una verdad reveladora comenzó a tomar forma. A medida que el visitante se sumergía más profundamente en sus propios recuerdos y reflexiones, empezó a comprender la verdadera naturaleza de su identidad perdida.

Con cada encuentro con los líderes del pasado y las lecciones aprendidas a lo largo de su viaje, el visitante comenzó a reconocerse a sí mismo en los relatos de valentía, determinación y liderazgo que habían moldeado la historia de Argentina. Se dio cuenta de que su búsqueda de identidad no era solo un viaje personal, sino también un reflejo de la búsqueda colectiva de su pueblo por un destino más brillante y significativo.

Finalmente, en un momento de revelación y claridad, el visitante reconoció la verdad que había estado buscando todo este tiempo: **él era el mismo lector que se sumergía en las páginas de esta historia.** Su identidad era un reflejo de la identidad colectiva de todos aquellos que se sentían conectados con la historia y el destino de Argentina.

Con esta revelación, el visitante comprendió el mensaje profundo que subyacía en su búsqueda: **que cada individuo tiene el poder de influir en el curso de la historia y contribuir al bienestar de su comunidad y su país.** Aunque el camino hacia el progreso puede estar lleno de desafíos y obstáculos, la esperanza y la determinación pueden guiar a través de la oscuridad hacia un futuro más luminoso y prometedor.

Con gratitud por las lecciones aprendidas y la inspiración recibida, el visitante y el Observador concluyeron su viaje a través del tiempo, regresando al presente con un sentido renovado de propósito y esperanza. Aunque el camino hacia el cambio puede ser difícil, sabían que con el compromiso y la colaboración de todos, Argentina podría alcanzar su máximo potencial y llevar a cabo su destino como una nación próspera, justa y vibrante.

Y así, la historia llegó a su fin, dejando un mensaje de esperanza y empoderamiento para todos aquellos que se atrevían a soñar con un futuro mejor y más brillante para Argentina y para el mundo.



Artículo:

ESTABLECER UN RUMBO

Fernando Grosso (*)



Veo cada vez con mayor frecuencia que a muchas personas les cuesta muchísimo establecer con claridad el rumbo que desean tomar en su vida y mucho más aún cuando se trata de proponerse realizaciones concretas que desean alcanzar en el mediano y largo plazo.

Esto realmente es un problema... Parece obvio, pero difícilmente podamos alcanzar algo que ni siquiera podemos definir con claridad y mucho más difícil aún será establecer el camino a recorrer para llegar a "ese lugar que anhelamos".

En los trabajos que realizamos como facilitadores del desarrollo personal y profesional de nuestros consultantes, a menudo encargamos la realización de actividades que implican establecer una visión a futuro, fijarse objetivos y metas a cumplir, fundamentalmente, tratar de proponernos realizaciones concretas que contribuyan a nuestro bienestar y que vayan moldeando lo más importante a que un ser humano puede aspirar: encontrar un propósito en su vida.

Cuando observamos la "tarea para el hogar" que a menudo encargamos a nuestros asistidos (ejercicios de prospectiva personal, planes de acción, fijar compromisos para el cumplimiento de metas personales, etc.) nos encontramos con que difícilmente estos requerimientos se convierten en una tarea fácil.

A muchas personas les cuesta realmente mucho poder establecer aún metas simples a cortísimo plazo y eso se debe a un conjunto de factores interdependientes tales como la falta de espacios de reflexión, la presión de las propias ansiedades, baja autoestima, dependencia emocional, la carencia de un espacio social contenedor e influencias positivas.

Lo cierto es que quien no es capaz de establecer con claridad propósitos, objetivos y metas, no va a poder planificar en serio y quien no pueda planificar en serio, jamás podrá cumplir con sus aspiraciones.

todo aprendizaje es reconocer la importancia de lo que desconocemos: convertir nuestra "incompetencia inconsciente" en una "incompetencia consciente", puesto que no existe peor estado de ignorancia que el de aquel que ni siquiera sabe lo que no sabe... Poder reconocerlo es un paso importantísimo para avanzar hacia el conocimiento.

Emprender el camino del entendimiento es una expresión con la que, a menudo, definimos este tránsito y para eso debemos aportar algunos conceptos que nos sirvan como orientación para nuestra actividad reflexiva.

En nuestro modelo de trabajo, la proyección del desarrollo de una persona se enlaza en torno a la claridad de tres tipos de niveles de logro: sus metas, sus objetivos y su propósito y el comprender con claridad cada una de estas dimensiones resulta indispensable para nuestro cometido.

A muchas personas, cuando se les pide que enuncien sus "objetivos o metas" solamente son capaces de enunciar algunas aspiraciones genéricas: "quiero ser feliz", "tener buena salud", "formar una familia", "tener un buen trabajo" o similares son las más comunes... No sorprende que dichas personas en un determinado momento afronten las clásicas crisis existenciales de sentirse insatisfechas con la vida, sin rumbo y sumidas en la desesperanza.

Enunciaciones como las formuladas en el párrafo anterior tienen un nulo efecto sobre la posibilidad de convertirlas en una guía cierta para el logro personal: son imprecisas, de indefinible subjetividad e inclusive en la mayoría de los casos, ni siquiera depende de la propia acción.

Veamos rápidamente la precisión de algunos conceptos que nos serán de utilidad si queremos realmente fortalecer nuestra autonomía personal y edificar un comportamiento que nos guíe hacia las realizaciones deseadas.

Fernando Grosso

Especialista en
Liderazgo

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

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

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

es de que hablamos cuando hablamos de una META (empezamos por aquí, porque se trata del primer eslabón de la cadena).

Una meta es una proposición de un logro a corto/mediano plazo que representa algo bien concreto, que puede medirse o cuantificarse de alguna manera, aunque sea en "forma dicotómica" (se cumple o no se cumple), al momento de contemplar su concreción no debe haber dudas sobre su efectivo cumplimiento y de ser posible deben ser temporalizadas. No sería una meta en este sentido, proponerse algo así como "aumentar mis ingresos en el corto plazo" (¿cuanto? ¿sobre que base? ¿Qué es el corto plazo?), si en cambio sería mucho más conducente decir por ejemplo: "el año que viene quiero aumentar mis ingresos en un 30%"... En idéntica lógica de razonamiento, tampoco sería una buena definición decir "el próximo año quiero realizar un lindo viaje", más apropiado sería en todo caso algo así como: "el próximo año quiero viajar a París".

Las metas cumplen un rol esencial en nuestro plan vital: de alguna manera representan el "combustible" que nos lleva a romper la inercia y salir de nuestra zona de confort, representan los incentivos básicos de nuestra motivación personal, aquellos que nos llevan a ganar confianza para emprender el camino hacia logros mayores. Una meta cumplida (por mínima que sea) nos permite ganar confianza en nosotros mismos y sentirnos menos dependientes, también, nos permite comprobar en forma real los beneficios de una buena planificación y disciplina personal.

Las metas pueden no cumplirse o hacerlo solamente en forma parcial, inclusive, cuando se trata de cuestiones que involucren un compromiso más a largo plazo, podrían llegar a desecharse y cambiarse por otras. Salvo que se trate de un comportamiento sistemático de elusión, donde lo único que hacemos es alimentar nuestro autoengaño (erosión de metas), no tiene nada de malo cambiar algunas de nuestras metas cada tanto, en definitiva la vida es algo dinámico y es legítimo que nuestros intereses cambien... Mientras no se haga un hábito en sí mismo. Si esto ocurriera, significaría que en realidad aquello que nos hemos propuesto nunca tuvo para

nosotros verdadera importancia en realidad.

Para poder ser verdaderamente eficaces (aparte de lo ya dicho en términos de su mensurabilidad y alcance temporal) las metas deben ser ambiciosas, pero realistas: deben partir de una realidad actual del individuo y de sus posibilidades ciertas: en modo alguno deben convertirse en una expresión de voluntarismo que solamente promete acumular una frustración a nuestro estado de ánimo. Por ejemplo, si llevo una vida totalmente sedentaria, sin ningún tipo de actividad física y me propongo correr una carrera de maratón dentro de tres meses, lo único que cosecharé será una sensación de fracaso, pues está claro que lo que nos hemos propuesto es absolutamente imposible de realizar.

Otro error bastante común y que debemos evitar, es establecer una meta cuyo cumplimiento no depende exclusivamente de nuestra acción o, en todo caso, de factores donde podamos influir con un importante grado de impacto. Sería claramente absurdo decir que nuestra meta es "tener un fin de semana soleado al aire libre", pero aún más allá de este extremo, muchas veces observamos que hay formulaciones mucho más sutiles pero que encierran la misma esencia: "que mi jefe reconozca mi trabajo" o "casarme el año que viene" son expresiones claras de esto. Las decisiones de otros (salvo cuando se trate de metas explícitamente compartidas), nunca deberían convertirse en proposiciones personales de carácter absoluto.

Tenemos muchas formas de definir lo que significa establecer un OBJETIVO, en general optamos por la más sencilla de ellas y decimos que, si bien no tiene que existir haber una correspondencia absoluta, un objetivo se construye a partir de una serie de metas que se articulan en una misma dirección. Por ejemplo, retomando una de las proposiciones que imaginábamos en un párrafo anterior, podríamos decir que uno de nuestros objetivos es "convertirnos en un maratonista internacional, completando carreras en todos los continentes" y esto sería válido si se desagrega en metas tales como "correr la maratón de Nueva York", "correr la maratón de Río de Janeiro", etc.

Podemos darnos el permiso de que los objetivos que nos formulamos tengan esta característica y sean un poco más imprecisos si son acompañados por metas claramente definidas. Por lo general se constituyen en formulaciones más amplias y de largo plazo, aunque sería deseable que de todas maneras no excluyeran la temporalidad en materia de cumplimiento o realización. También es permisible, que en estos casos, el cumplimiento de un objetivo pueda estar condicionado por la acción de otros o que requiera de su activa cooperación, en todo caso, en este tipo de situaciones deberá estar claro que contamos con los recursos y mecanismos de influencia para en el tiempo previsto lograr esa cooperación.

Sabemos que muchos de nuestros logros, fundamentalmente aquellos de mayor importancia, no dependen solamente de la voluntad personal, sino de la predisposición de terceros a ayudarnos. En este caso, nuestras metas deberán reflejar claramente las formas en las que construiremos esas redes cooperativas de manera tal que podamos en todo momento medir nuestro progreso.

Los objetivos claramente pueden ser más abstractos y contener una importante cuota de emocionalidad en su formulación, pero en todos los casos debe describir un estado final esperado tras cumplir con una serie de pasos intermedios.

Hay muchas personas que invierten estas definiciones y consideran que una meta es un objetivo tal como lo definiéramos aquí y viceversa. La verdad que no tiene mayor importancia como lo definamos en tanto comprendamos la esencia de una y otra conceptualización y la necesidad que ambos estén profundamente enlazados.

Cualquiera sea el nivel más próximo de realización (metas, en las definiciones que adoptáramos nosotros aquí), está claro que el mismo a su vez debe desagregarse en ACCIONES concretas, cosas que deberemos incorporar a nuestro hacer cotidiano como rutina y construir en torno a ella nuestros hábitos. Allí es donde se ponen en juego nuestras verdaderas convicciones y nuestra disciplina personal.

Existe aún un nivel superior de definición

que es el que en definitiva nos lleva a consolidar un verdadero proyecto de vida y crear las condiciones para un balance personal positivo y un estado de bienestar perdurable y es definir (deberíamos decir tal vez con mayor precisión "encontrar") nuestro PROPOSITO de vida.

Al hablar de propósito de vida se hace referencia al sentido que una persona le puede dar a su devenir en el mundo. Responde a preguntas existenciales como "por qué estoy aquí" y "para qué".

Está relacionado con la necesidad del ser humano de encontrar un significado y una **finalidad** a su propia existencia. De esta forma se reflexiona sobre qué sentido tiene la vida para una persona y cuál puede ser su objetivo vital.

El verdadero sentido de la vida humana es tener un propósito, que decididamente es mucho más que tener un proyecto (aunque en la coherencia y consistencia de ellos se materializan los propósitos más altos).

Tener un propósito es ser capaz de armonizar nuestros legítimos deseos de realización personal con un fin solidario que se exprese en un compromiso hacia los otros.

Muchas veces discurrimos sobre la idea de lo que significa el "éxito" y más allá de las subjetividades y la particular forma en la que cada uno ese anhelo quimérico, tarde o temprano el devenir por el camino de la vida nos demuestra en forma contundente, que solamente nos sentimos verdaderamente exitosos cuando aquellas cosas que nos brindan una profunda satisfacción personal son aquellas que derraman en beneficios concretos sobre otros.

De eso se trata en definitiva: de dejar huellas, de crear un legado... Abrazarnos a la trascendencia de nuestro ser a partir de las cosas que somos capaces de hacer por el prójimo.

Ser capaz de alumbrar y sostener un propósito es ante todo una actitud de superación personal. Muchas veces definimos la "actitud" como un comportamiento íntimamente ligado al compromiso emocional y la perseverancia y sin dudas son componentes indispensables de ella.

Pero la actitud es mucho más que ello: es la organización duradera de un conjunto de creencias y valores que se convierte en la guía superior de nuestras conductas.

Una actitud orientada a la superación es mucho más que una idea de progreso. El progreso es, al fin de cuentas, una idea básicamente individual y absolutamente valedera y necesaria: nadie puede hacer realmente algo por otros, si primero no progresa él mismo en ese terreno: si un experto montañista quisiera ayudar a otro a subir a una escarpada ladera, de nada serviría que se pudiera detrás de él y lo empujara. Debería subir primero y desde allí jalarlo. Lo mismo ocurre con la idea de hacer progresar a otros en cualquier campo de la vida.

Pero realmente tiene un propósito quien no se queda encerrado en la idea de su propio progreso ni en el hecho aislado de ser circunstancialmente solidario (hecho también sumamente importante, pero insuficiente), sino que es capaz de hacer de su superación personal una plataforma para el crecimiento de otros y construye sobre sus metas de logro individual un fin colectivo que lo trascienda en el tiempo y contagie a otro una genuina vocación de transformar realidades.

Es difícil que la idea del "propósito" de vida se genere en forma espontánea o simplemente como producto de un proceso reflexivo puntual que realicemos dirigido a ello. Más bien es el resultado de un proceso de maduración emocional que emerge a medida que vamos cumpliendo los objetivos que nos hemos propuesto y sentimos que debemos encaminarnos hacia fines superiores. Y, como ya lo expresábamos en un párrafo anterior, es poco probable que esos fines superiores puedan definirse en el plano exclusivo de nuestra individualidad: necesariamente requiere de otro.

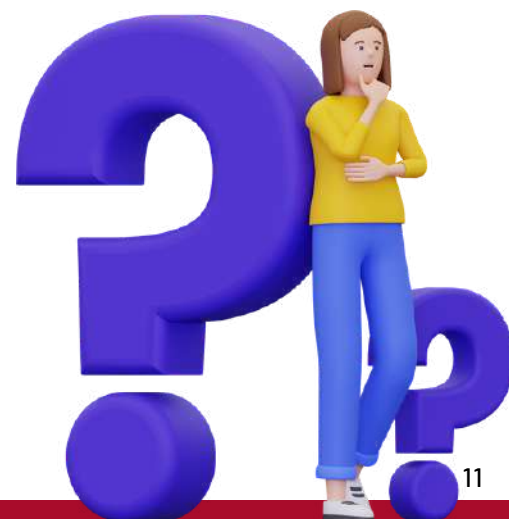
Siendo absolutamente honestos, debemos decir que son muchas las personas que transcurren al totalidad de su vida sin encontrar un propósito vital y muchas otras fuerzan una definición que los hace sentirse satisfechos por algún tiempo, pero que en realidad solamente es una convención que realizan para satisfacer su ego.

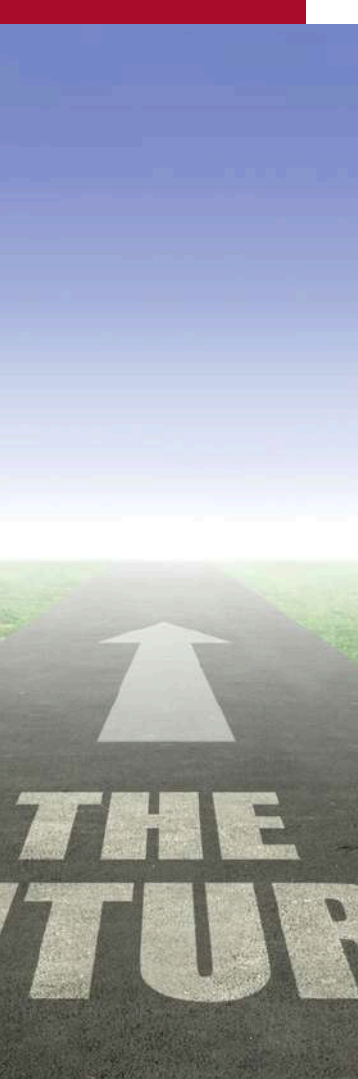
Es cierto que es legítimo cambiar de

propósito aún una vez que el mismo ha surgido (generalmente, esto ocurre cuando hemos sobrellevado una situación verdaderamente límite), pero si los propósitos son genuinos y se consolidado en un momento de evolución personal adecuado, difícilmente esto ocurra. Precisamente, porque representa una definición de esencia estructural es tan dificultoso llegar a ella.

Pero esto no debe restringirnos en la búsqueda del mismo, en todo caso deberemos asumir que es un camino a recorrer en forma paciente, mientras que somos capaces de edificar nuestro progreso personal y bienestar, a partir de los estadios intermedios que describiéramos anteriormente.

A riesgo de ser reiterativos: el acto de voluntad más mínimo puede ser el inicio de grandes cambios, una pequeña meta alcanzada a partir de acciones planificadas y ejecutadas en forma consecuyente, son la mayor parte de las veces, el impulso necesario que requerimos para comenzar a desplegar todo nuestro potencial y llevarnos a recorrer un camino de plenitud que sin duda desembocara en crecientes satisfacciones. La mayor parte de las veces, lo realmente importante no es por donde comenzar, sino que empecemos a movernos.





Artículo:

ENCENDIENDO LA MECHA

La transversalidad de la empleabilidad a través del tiempo.

Juan Manuel López (*)

Ningún viento es favorable para quien no sabe a dónde va" - SÉNECA

Una chispa en medio de la tormenta

El dinamismo del contexto actual es explicado por Bauman (2003) mediante una analogía que compara la sociedad del pasado con cuerpos sólidos y la sociedad actual con líquidos. En el pasado, la sociedad industrial tenía una estructura propia y facultades físicas que describían su desarrollo: era densa, estable y con una fuerte resistencia a los cambios. Esta sociedad, con su organización estructurada, rígida y previsible, se asemejaba a los cuerpos sólidos.

En contraste, la expresión social de hoy se identifica más con la materia líquida. Al igual que los líquidos, la sociedad moderna se manifiesta de manera fluida, como un río en constante movimiento, sin forma fija y con una morfología cambiante e incierta. Vivimos en un entorno donde los cambios son la norma, y cada instante trae consigo nuevas dinámicas y desafíos.

En este contexto, nuestra vida laboral conlleva reiteradas e insistentes crisis que nos hacen cuestionarnos: "Siento que no sé nada, ¿Y si me preguntan justo eso que no sé? ¿Si me toman y después no rindo?" Nos vemos inmersos en la oscuridad de la noche, solos en nuestra pequeña barca a la deriva, en medio de una confluencia de ríos sociales, fluidos y turbulentos. Sin embargo, reiteradas veces nos han dicho o hemos oído que una crisis conlleva en sí misma una oportunidad, una llama, la luz de un faro que nos sirve de guía y nos indica un camino.

En esta columna, planteo una perspectiva de la empleabilidad que nos permite liderar nuestro propio motor de cambio y adaptabilidad, en pos del éxito profesional y la realización personal. La capacidad de navegar estos ríos sociales dinámicos con la ayuda de principios sólidos puede ser la clave para mantenernos a flote y avanzar en nuestra carrera.

Tiempos no tan modernos

En 1936, Charles Chaplin nos regaló una joya cinematográfica llamada "Tiempos Modernos". En esta película, su personaje, atrapado en una línea de producción, representa los aspectos negativos de la visión del trabajo bajo las teorías de Frederick Taylor y Henri Fayol. Ante la reiterada y monótona tarea, el personaje de Chaplin enloquece como consecuencia de la división del trabajo y la consideración del ser humano como pieza del engranaje de una máquina mayor en nombre de la eficiencia como piedra angular de la gestión empresarial de aquella época. Sin embargo, la industria se organizó y tuvo grandes avances bajo la administración científica e industrial, una línea de ensamblaje, la medición de los tiempos y las mejoras de los procesos fueron disparadores del aumento de la productividad.

La Revolución del Conocimiento

Unas décadas después, durante los años 60 y 70, Peter Drucker introduce el concepto de "trabajador del conocimiento". En contraste con la visión taylorista, Drucker pone énfasis en la importancia de la información y el conocimiento como los nuevos motores de la economía. Las empresas empiezan a valorar más las habilidades cognitivas, cambiando así la forma en que se percibe el trabajo. Según Drucker (1959), los trabajadores del conocimiento utilizan su mente y habilidades cognitivas para resolver problemas, tomar decisiones y crear valor en las organizaciones.

Factores cognitivos, creatividad, conocimiento e información contribuyen cada vez más a la riqueza de las empresas alejándose así de la "sociedad industrial" caracterizada por una estructura económica donde el sistema productivo estaba basado en factores materiales. La validez de este concepto se encuentra supeditada a la verificación de que la producción, la distribución y la reproducción del conocimiento ha cobrado una importancia dominante frente a otros factores.

Krüger (2006) remarca que otra característica de la "sociedad del conocimiento"

Juan Manuel López
Lic. en Marketing



(*) Profesor universitario y doctorando en ciencias empresariales y sociales. Actualmente, se desempeña como secretario administrativo de la Facultad de Ciencias Empresariales en la Universidad Abierta Interamericana.

Referencias

- Bauman, Z. (2003). *Liquid Modernity*. Polity Press.
- Beck, U. (2006). *La Sociedad del Riesgo*. Ediciones Paidós Iberica.
- Drucker, P. F. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. Harper & Row.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management* (C. Storrs, Trans.). Pitman Publishing.
- Gamboa, J. P., Gracia, F. J., Ripoll, P., & Peiró, J. M. (2007). Employability and personal initiative as antecedents of job satisfaction. *Psicothema*, 19(4), 439-446.
- Suárez Lantarón, R. (2016). Empleabilidad y formación: Nuevos retos para la orientación profesional. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 27(1), 21-36.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

es el aumento de las incertidumbres e inseguridades a causa de que el conocimiento es sometido a revisión y reflexión permanente, los cambios se vuelven constantes y vertiginosos, las opciones de acción son cada vez mayores y las decisiones son cada vez más ambiguas.

La Era Digital

Con la llegada de la década de los 90 y el nuevo milenio, el auge de Internet y las tecnologías de la información transforman radicalmente el panorama laboral. Ejemplos como el surgimiento de Silicon Valley y empresas como Google y Apple destacan la importancia de la creatividad y la innovación. El trabajo ya no es un lugar al que se va, sino algo que se hace y se piensa.

La Inteligencia Artificial y el Futuro del Trabajo

Hoy en día, inmersos en la era de la inteligencia artificial (IA), para muchos, esta tecnología amenaza con desplazar a los trabajadores. Sin embargo, si miramos más de cerca, lo que se puede considerar una crisis abre nuevas oportunidades y redefine la empleabilidad. En este contexto, se vuelve esencial entender y dominar ciertas habilidades que nos mantendrán relevantes en el mercado laboral.

El incremento en la cantidad de profesionales devenidos por la era del conocimiento, el auge de la información de la era digital, la velocidad del procesamiento de información de la era de la inteligencia artificial son todos ejemplos de el incremento en la competitividad y dinamismo de nuestra era, resultado de todas las eras anteriores.

El conocimiento "para siempre", parece tornarse obsoleto en una modernidad líquida.

Bajo esta incertidumbre laboral, existe un riesgo latente en la formación de los profesionales, quienes cada vez más necesitan prepararse para aprender a aprender durante toda la vida y mantenerse a la vanguardia de los requerimientos empresariales para ser empleables en entornos inestables y dinámicos.

La tríada inseparable de la empleabilidad

Múltiples autores con diversos enfoques se han referido a la empleabilidad, la mayor parte de ellos concuerdan en que es un concepto multidimensional y no debiera definirse estáticamente porque depende del dinamismo del contexto. En su investigación, Suárez Lantarón (2016) cita acerca de la empleabilidad: "Es un término con componentes sociales, un constructo social, y como tal, evoluciona y cambia."

Gamboa et al. (2007), por su parte, la define desde el punto de vista del individuo, como la percepción de este sobre las oportunidades que tiene de conseguir un empleo de su preferencia o mejorar el que posee, teniendo en cuenta que dichas oportunidades van a depender de sus características y conductas y de los factores contextuales que le rodean. Para interpretar la empleabilidad se deben tener en cuenta las características individuales de la persona, las capacidades, habilidades y competencias que posee, pero también las externas a este, provenientes de las organizaciones y de las instituciones educativas.

Como en un nudo Borromeo (Figura 1), la empleabilidad se sostiene sobre tres pilares fundamentales: las empresas, los individuos y las instituciones educativas. Si uno de estos pilares falla o desaparece, el nudo se desarma, y con él, la estabilidad del mercado laboral. Las empresas demandan talento, los individuos buscan oportunidades, y las instituciones educativas actúan como el puente entre ambos, decodificando los requerimientos del sector empresarial y proporcionando las habilidades necesarias para prosperar.

Figura 1 Nudo Borromeo de la empleabilidad



Fuente: Elaboración propia

Ulrich Beck (2006) identifica y separa el concepto de riesgo del de seguridad, describiendo al riesgo como el retorno de la incertidumbre, reconociendo que las amenazas son impredecibles. Es entonces el riesgo aplicable a las condiciones de mercado actuales, donde la empleabilidad se torna impredecible por los constantes cambios en los requerimientos empresariales y la indecisión que recae sobre qué temas o herramientas un individuo debería capacitarse, y en donde hacerlo.

Encendiendo la MECHA de la empleabilidad

En este viaje a través del tiempo, observamos que, sin importar la época, hay ciertos principios que permanecen constantes.

Mejorar

En cualquier época, la mejora continua fue y es vital. Ya sea optimizando una línea de producción en los tiempos de Taylor, innovando en el desarrollo de software en Silicon Valley, o adaptándose a los cambios tecnológicos de hoy, la capacidad de saber mejorar constantemente es el valor agregado de los profesionales exitosos. Mejorar implica una voluntad constante de superarse y adaptarse a las nuevas realidades, impulsando el avance en su campo. La mejora no solo se refiere a la calidad del producto o servicio, sino también al crecimiento personal y profesional del individuo.

Evaluar

Un individuo que puede evaluar y analizar el entorno es crucial. En "Tiempos Modernos" quien podía evaluar la calidad y la eficiencia era un buen supervisor en la fábrica, en los años de Drucker, esto significaba entender la importancia del conocimiento. Hoy, significa comprender los datos y la información que la inteligencia artificial nos proporciona. Saber evaluar implica tomar decisiones informadas y estratégicas. Evaluar correctamente nos permite identificar oportunidades y amenazas, y tomar las decisiones adecuadas para aprovechar o mitigar estos factores.

Corregir

Identificar y solucionar problemas con precisión es otra habilidad indispensable. En cualquier industria o época, los desafíos son inevitables. La destreza para saber corregir errores y optimizar procesos asegura la eficiencia y la calidad en el trabajo. Saber corregir implica tener la capacidad de reconocer los errores, entender sus causas y aplicar las soluciones necesarias para evitar su repetición. Esta habilidad es fundamental para mantener altos estándares de calidad y mejorar continuamente los procesos y resultados.

Hacer

La competencia para ejecutar tareas de manera efectiva siempre ha sido valorada. Desde la especialización del trabajo ajustando dos tuercas como Chaplin a la era de la IA y la utilización de esta herramienta a través de Prompts, porque esto también incluye la capacidad de trabajar con nuevas tecnologías y herramientas. Saber hacer no solo demuestra habilidad técnica, sino también la capacidad de adaptación. Esta habilidad se refiere a la competencia y eficiencia en la ejecución de tareas específicas, y es esencial para cumplir con los objetivos organizacionales y personales.

Aprender

Podemos tener una o todas las habilidades mencionadas, pero siempre existe la oportunidad de aprender continuamente. En un mundo donde el conocimiento y la tecnología avanzan a pasos agigantados y cada vez con mayor frecuencia, la disposición y capacidad de adquirir nuevas habilidades y conocimientos son esenciales para mantener la relevancia profesional, dejando en claro la importancia de saber aprender. Saber aprender implica tener una mentalidad abierta y curiosa, y estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos y oportunidades de aprendizaje.

Conclusión

Si nos centramos en la combinación de estas cinco habilidades es una forma de cumplir con los requerimientos del mercado laboral de manera transversal. Estas habilidades forman el acrónimo **MECHA**, que encapsula los principios esenciales para la empleabilidad en cualquier época.

- **Mejorar:** La voluntad constante de superarse y adaptarse a las nuevas realidades, impulsando el avance en su campo.
- **Evaluar:** La capacidad de analizar, sopesar y comprender los desafíos y oportunidades que se presentan.
- **Corregir:** La destreza para identificar y solucionar problemas con habilidad y precisión.
- **Hacer:** La competencia para llevar a cabo tareas de manera efectiva y competente.
- **Aprender:** La disposición y habilidad para adquirir nuevos conocimientos y habilidades de forma continua.

Encender la **MECHA** significa estar preparado para enfrentar los desafíos del mercado laboral actual y futuro. En un mundo dinámico y vertiginoso, poseer una sola de estas habilidades nos hace empleables, pero tener más de una mejora nuestra preparación de forma dinámica, lo que nos permite aprovechar y favorecer nuevas oportunidades.

Así que, la próxima vez que te enfrentes a una tormenta en tu carrera profesional, no es una mala opción recordar que encender la MECHA es un faro guía en las crisis de empleabilidad.





Artículo:

DESBLOQUEA TU POTENCIAL A TRAVÉS DE UNA TOMA DE DECISIONES CONSCIENTE

Marion Segad (*)

"Reconocer la interacción entre los sistemas de pensamiento intuitivo y reflexivo nos permite tomar decisiones más equilibradas y evitar los errores que surgen de una confianza excesiva en uno u otro sistema."

Introducción

La toma de decisiones consciente es una habilidad fundamental que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en la búsqueda de los resultados deseados. Sin embargo, *¿cuántos de nosotros somos realmente conscientes de los procesos mentales que influyen en nuestras elecciones diarias?*

La combinación de varias disciplinas, incluyendo la psicología, la economía y la gestión, ofrece una perspectiva integral para mejorar nuestras decisiones. En particular, la obra de Daniel Kahneman "Pensar rápido, pensar despacio" y la teoría de la inteligencia emocional de Daniel Goleman proporcionan valiosas herramientas para comprender y optimizar la toma de decisiones.

Kahneman nos lleva a explorar las complejidades de la mente humana y cómo estas influyen en nuestras elecciones. Su distinción entre los sistemas de pensamiento intuitivo y reflexivo revela cómo, a menudo, nuestras decisiones son influenciadas por procesos automáticos y emocionales más que por un análisis racional profundo. Goleman, por su parte, destaca la importancia de la inteligencia emocional (IE) para el éxito personal y profesional.

Como People and Team Developer y facilitadora de desarrollo empresarial, me especializo en el fortalecimiento de habilidades blandas y la adopción de decisiones inteligentes para fomentar el crecimiento tanto a nivel personal como organizacional y he sido testigo de cómo la falta de comprensión de estos conceptos puede conducir a malas decisiones y resultados negativos. Por ello, entender a fondo estos principios nos capacita para diseñar estrategias efectivas que impulsen a individuos y organizaciones hacia el logro de sus objetivos deseados.

Al integrar la psicología aplicada con las teorías económicas y de gestión, podemos crear un enfoque holístico hacia la toma de decisiones consciente. Desde diseñar procesos de toma de decisiones que equilibren los sistemas de pensamiento intuitivo y reflexivo hasta implementar programas de formación en pensamiento crítico y resolución de problemas, hemos visto cómo estas prácticas pueden transformar la forma en que las organizaciones abordan los desafíos y aprovechan las oportunidades. A través de este artículo, les invito a explorar el fascinante mundo de la toma de decisiones consciente y cómo reconocer y mitigar los sesgos cognitivos, junto con el desarrollo de la inteligencia emocional, puede conducirnos hacia los resultados deseados.

La Toma de Decisiones. Entendimiento de los Sistemas de Pensamiento y la Inteligencia Emocional

Kahneman, establece una distinción esencial entre dos sistemas de pensamiento: el Sistema 1 y el Sistema 2. El Sistema 1 opera de manera rápida, automática e intuitiva, basándose en la experiencia previa y la intuición para ofrecer respuestas instantáneas a estímulos familiares. Por otro lado, el Sistema 2 es deliberativo y analítico, requiriendo un esfuerzo mental consciente y una atención sostenida para procesar información y llegar a conclusiones. Esta distinción entre la intuición rápida y el análisis reflexivo es crucial para entender cómo abordamos las decisiones en el entorno empresarial.

Los sesgos cognitivos, identificados por Kahneman y otros autores como Amos Tversky y Richard Thaler, representan desviaciones sistemáticas de la racionalidad que pueden influir en nuestras decisiones empresariales.

¿Cuántas veces te has sentido más cómodo repitiendo la misma decisión en lugar de considerar nuevas opciones? ¿Has buscado información que simplemente confirme lo que ya crees en lugar de explorar diferentes perspectivas? ¿Te has dado cuenta de



Marion Segad

Capacitadora corporativa y Consultora Organizacional

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

que a veces valoras más evitar pérdidas que obtener ganancias equivalentes, lo que te mantiene en tu "zona de confort"? Y, ¿qué hay de cuando te aferras demasiado a la primera información que recibes al tomar decisiones posteriores?...

¿Has experimentado alguna la tentación de seguir a la multitud en lugar de evaluar cuál sería la mejor alternativa? ¿Has caído en la influencia de que tus evaluaciones futuras se basen en una primera impresión?

Todo esto sucede debido a cómo operan los sesgos en nuestra mente. El sesgo de confirmación, la aversión a la pérdida y la disponibilidad heurística nos hacen menos objetivos al favorecer información que confirme nuestras creencias y al valorar más evitar pérdidas que obtener ganancias equivalentes. Esto puede resultar en reforzar la idea de que es mejor quedarnos donde estamos en la "zona segura". Además, el sesgo de anclaje nos hace depender demasiado de la primera información recibida al tomar decisiones posteriores, mientras que el efecto de arrastre nos lleva a seguir a la multitud en lugar de basarnos en la racionalidad, y el efecto halo influye en nuestras evaluaciones futuras basadas en una primera impresión.

Reconocer estos sesgos es fundamental para mitigar su impacto en nuestras decisiones. Al ser conscientes de cómo pueden distorsionar nuestro pensamiento, podemos implementar estrategias para contrarrestarlos. Esto incluye el uso de datos más amplios y variados, fomentar una cultura de debate abierto donde se consideren múltiples perspectivas, y realizar análisis más rigurosos antes de tomar decisiones finales. De esta manera, mejoramos la calidad de nuestras elecciones y promovemos una toma de decisiones más informada y efectiva dentro de la organización, optimizando así el potencial empresarial y mitigando riesgos.

Integrar la Inteligencia Emocional (IE) con la comprensión de los sesgos cognitivos puede llevar a decisiones más equilibradas. La IE nos permite reconocer, comprender y gestionar nuestras emociones, lo cual es esencial para contrarrestar los sesgos que las distorsionan.

Por ejemplo, la autoconciencia nos ayuda a identificar cuándo estamos favoreciendo información que confirma nuestras creencias (sesgo de confirmación) o evitando riesgos por temor a pérdidas (aversión a la pérdida). La autorregulación

nos permite manejar nuestras reacciones emocionales y evitar decisiones impulsivas influenciadas por la disponibilidad heurística o el efecto de arrastre. Al cultivar la empatía y las habilidades sociales, podemos fomentar un entorno donde se consideren múltiples perspectivas, crucial para espacios colaborativos y diversos. Al integrar la IE con el conocimiento de los sesgos cognitivos, mejoramos nuestra capacidad para tomar decisiones informadas y efectivas, optimizando el rendimiento tanto personal como organizacional.

La empatía y las habilidades sociales son esenciales para entender las perspectivas de los demás y gestionar las relaciones interpersonales. En un entorno empresarial, estas habilidades mejoran la comunicación y la colaboración, facilitando decisiones más consensuadas. Al combinar la IE con los sistemas de pensamiento intuitivo y reflexivo, desarrollamos un enfoque integral para la toma de decisiones. Por ejemplo, al enfrentar una decisión compleja, usamos la autoconciencia para reconocer nuestras reacciones emocionales iniciales (intuitivas) y luego recurrimos a la autorregulación para activar el análisis reflexivo. Este enfoque equilibra la intuición con la reflexión, evitando errores impulsivos y logrando decisiones más conscientes.

Fomentando una Cultura Organizacional de Toma de Decisiones Consciente

Una cultura organizacional que valore la toma de decisiones consciente puede mejorar significativamente la calidad de las decisiones empresariales. Esta cultura se basa en la promoción de prácticas que fomenten la reflexión crítica, la diversidad de opiniones y la transparencia en el proceso de toma de decisiones.

Para crear una cultura de toma de decisiones consciente, es fundamental fomentar la educación y el entrenamiento continuo en habilidades de pensamiento crítico y resolución de problemas. Esto puede incluir programas de capacitación en inteligencia emocional, pensamiento crítico y gestión de sesgos cognitivos. Además, las organizaciones pueden establecer procesos y políticas que promuevan la reflexión y el análisis en la toma de decisiones, como la revisión por pares y la evaluación de riesgos.

La inclusión de la inteligencia emocional en la cultura organizacional también es

esencial. Las organizaciones pueden promover un ambiente en el que se valoren y se desarrollen las habilidades emocionales, como la autoconciencia, la autorregulación y la empatía. Esto puede incluir la implementación de programas de bienestar emocional, coaching y mentoría, así como la creación de un ambiente de trabajo que apoye el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Un aspecto clave para fomentar una cultura de toma de decisiones consciente es la promoción de la diversidad y la inclusión en el proceso de toma de decisiones. La diversidad de opiniones y perspectivas puede enriquecer el proceso de toma de decisiones, proporcionando una visión más completa y equilibrada de los problemas y las soluciones. Para lograr esto, las organizaciones deben fomentar un ambiente de trabajo inclusivo, donde se valoren y se respeten las diferencias y se promueva la colaboración y el diálogo abierto.

La transparencia en el proceso de toma de decisiones también es crucial para fomentar una cultura de toma de decisiones consciente. Las organizaciones deben ser abiertas y honestas sobre cómo se toman las decisiones y los criterios que se utilizan para evaluarlas. Esto puede incluir la comunicación regular y clara de las decisiones y sus fundamentos, así como la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones.

Además, la implementación de sistemas y herramientas que faciliten la toma de decisiones basada en datos puede mejorar la calidad de las decisiones empresariales.

Porque desarrollar la inteligencia emocional

La inteligencia emocional es esencial para cualquier líder empresarial y se basa en cinco habilidades fundamentales: autoconciencia (la capacidad de reconocer y comprender nuestras propias emociones), autorregulación (la capacidad de controlar y gestionar nuestras emociones), motivación, empatía y habilidades sociales. Estas competencias no solo mejoran la toma de decisiones, sino que también fomentan el crecimiento personal y profesional, y pueden transformar la cultura organizacional de manera profunda y positiva.

La autorregulación es crucial para controlar y gestionar nuestras emociones, especialmente en momentos de presión. Nos ayuda a evitar decisiones impulsivas y a mantener la calma y la claridad necesarias para tomar las mejores decisiones. Pero, ¿realmente nos tomamos el tiempo necesario para pausar y reflexionar antes de enfrentarnos a decisiones cruciales? A menudo, la urgencia y la importancia se entrelazan, creando una fina línea que puede resultar confusa. ¿Cómo podemos aprender a distinguir entre lo urgente y lo importante para garantizar una mejor toma de decisiones?

La motivación, ese impulso interno para alcanzar objetivos, es vital para mantenernos enfocados y superar desafíos. Establecer metas claras y significativas, junto con la autodisciplina, es clave para cultivar esta habilidad. En este sentido, el concepto de dominio personal, como lo describe Peter Senge, se entrelaza, ya que implica tener una visión clara de nuestros objetivos y concentrar nuestras energías en alcanzarlos. ¿Alguna vez has reflexionado sobre tus metas personales y cómo puedes lograrlas? Como líder, ¿trabajas en el desarrollo de las metas personales de cada miembro de tu equipo para potenciar su máximo rendimiento, lo que conlleva al de la organización? Los líderes motivados, que han desarrollado su dominio personal, inspiran a sus equipos a alcanzar su máximo potencial y a superar cualquier obstáculo.

Ahora, pensemos en la empatía. ¿Realmente entendemos y compartimos los sentimientos de los demás? ¿Alguna vez has reflexionado sobre esto? La mayoría de las personas asumen que son empáticas, pero suelen reservar esta habilidad para personas cercanas o situaciones importantes. ¿Cuántas veces un amigo, colaborador o compañero ha tenido un problema, y internamente, has pensado que no es importante, que es más de lo mismo, o lo has escuchado sin prestarle el 100% de tu atención? ¿Debería ser así?

Desarrollar la empatía significa considerar las perspectivas y necesidades de quienes se ven afectados por nuestras decisiones. La empatía se fortalece a través de la escucha activa y la construcción de relaciones interpersonales, lo que no solo mejora la gestión de equipos y la satisfacción del cliente, sino que también desafía y enriquece nuestros modelos mentales. Esto nos permite una comprensión más completa y menos sesgada de las situaciones. ¿En qué medida consideras las

emociones y perspectivas de los demás al tomar decisiones?

Finalmente, las habilidades sociales son esenciales para desarrollar relaciones efectivas en el entorno empresarial. ¿Cómo estamos cultivando estas habilidades para mejorar la colaboración y la productividad en nuestra organización?

Estas preguntas no solo buscan hacernos reflexionar, sino que también nos invitan a mirar hacia adentro y considerar cómo nuestras habilidades emocionales están moldeando nuestras vidas y las de quienes nos rodean. ¿Estamos realmente aprovechando todo nuestro potencial y el de nuestros equipos? ¿Cómo impacta esto en la calidad de nuestras decisiones y en la cultura de nuestra organización?

Integrando la Inteligencia Emocional y los Sistemas de Pensamiento en la Toma de Decisiones

La integración de la inteligencia emocional con los sistemas de pensamiento de Kahneman proporciona un enfoque más completo y efectivo para la toma de decisiones. Por ejemplo, al enfrentarnos a una decisión compleja, podemos utilizar la autoconciencia para reconocer nuestras reacciones emocionales iniciales (Sistema 1) y luego recurrir a la autorregulación para activar el análisis reflexivo (Sistema 2). Este enfoque nos ayuda a equilibrar la intuición con la reflexión, evitando errores impulsivos y logrando decisiones más informadas y equilibradas.

Además, la motivación nos impulsa a perseverar y mantenernos enfocados en nuestros objetivos, incluso cuando el proceso de toma de decisiones se vuelve desafiante. La empatía nos permite considerar las perspectivas y necesidades de las personas afectadas por nuestras decisiones, mejorando así la calidad y la aceptación de nuestras decisiones. Finalmente, las habilidades sociales nos ayudan a comunicar y negociar nuestras decisiones de manera efectiva, facilitando la colaboración y el consenso.

En la práctica, esto puede significar la implementación de programas de formación que combinen el desarrollo de habilidades de inteligencia emocional con técnicas de análisis y resolución de problemas basadas en los sistemas de pensamiento de Kahneman.

Las organizaciones pueden ofrecer talleres y sesiones de entrenamiento que enseñen a los empleados cómo reconocer y gestionar sus emociones, cómo aplicar el pensamiento crítico en la toma de decisiones y cómo colaborar de manera efectiva con otros.

¿Te preguntaste alguna vez cómo se toman decisiones en tu empresa? Aplicaciones Prácticas en la Gestión Empresarial

¿Alguna vez te has detenido a pensar en cómo se toman las decisiones en tu empresa? Más allá de los procesos formales y los análisis de datos, ¿eres consciente de los factores que realmente influyen en cada elección? Reflexionar sobre esto es crucial, ya que nos permite entender si estamos utilizando adecuadamente nuestros sistemas de pensamiento, si somos víctimas de sesgos cognitivos y si aplicamos la inteligencia emocional en nuestro proceso decisional.

Imagina una reunión para decidir una nueva estrategia de mercado. ¿Cuántas veces has visto decisiones impulsadas más por la intuición y la experiencia previa que por un análisis detallado? Este pensamiento intuitivo (Sistema 1) puede ser muy útil, ya que ofrece respuestas rápidas y efectivas. Sin embargo, ¿se complementa esta intuición con un pensamiento reflexivo (Sistema 2) que analice detenidamente las implicaciones de cada opción?

Es posible que, sin darte cuenta, tú y tus colegas estén cayendo en sesgos cognitivos que distorsionan el proceso de toma de decisiones. ¿Con qué frecuencia buscas solo información que confirme tus creencias preexistentes, sin considerar otras perspectivas? Este es un claro ejemplo del sesgo de confirmación. Además, ¿has notado si la aversión a la pérdida te hace evitar riesgos, incluso cuando hay grandes oportunidades en juego? ¿Te aferras a la primera información recibida (sesgo de anclaje) o sigues a la mayoría sin cuestionar la lógica (efecto de arrastre)?

Reconocer estos sesgos es el primer paso para mitigarlos. Pero, ¿qué hay de la inteligencia emocional? ¿Consideras cómo tus emociones y las de tus colegas afectan las decisiones? La autoconciencia te permite identificar cuándo tus emociones pueden estar

nublando tu juicio. La autorregulación te ayuda a mantener la calma y evitar decisiones impulsivas. La empatía y las habilidades sociales son cruciales para entender las perspectivas de los demás y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo.

Estas reflexiones nos llevan a una pregunta crucial: ¿Está tu organización preparada para adoptar un enfoque más consciente en la toma de decisiones? Fomentar una cultura donde se valoren tanto el pensamiento crítico como la inteligencia emocional puede transformar la manera en que se abordan los desafíos y se aprovechan las oportunidades.

¿Tu empresa promueve la educación continua en habilidades de pensamiento crítico y gestión de sesgos cognitivos? ¿Se valoran y desarrollan las habilidades emocionales de los empleados? Un entorno que apoya la reflexión crítica, la diversidad de opiniones y la transparencia en el proceso decisional no solo mejora la calidad de las decisiones, sino que también optimiza el potencial empresarial y mitiga riesgos.

Tomarte un momento para analizar cómo se toman las decisiones en tu empresa puede revelar áreas clave para el desarrollo y el crecimiento. Al integrar la inteligencia emocional y una comprensión profunda de los sistemas de pensamiento, tu organización puede avanzar hacia decisiones más equilibradas, informadas y efectivas. Entonces, la próxima vez que estés en una reunión importante, pregúntate: ¿Estamos tomando decisiones conscientes?

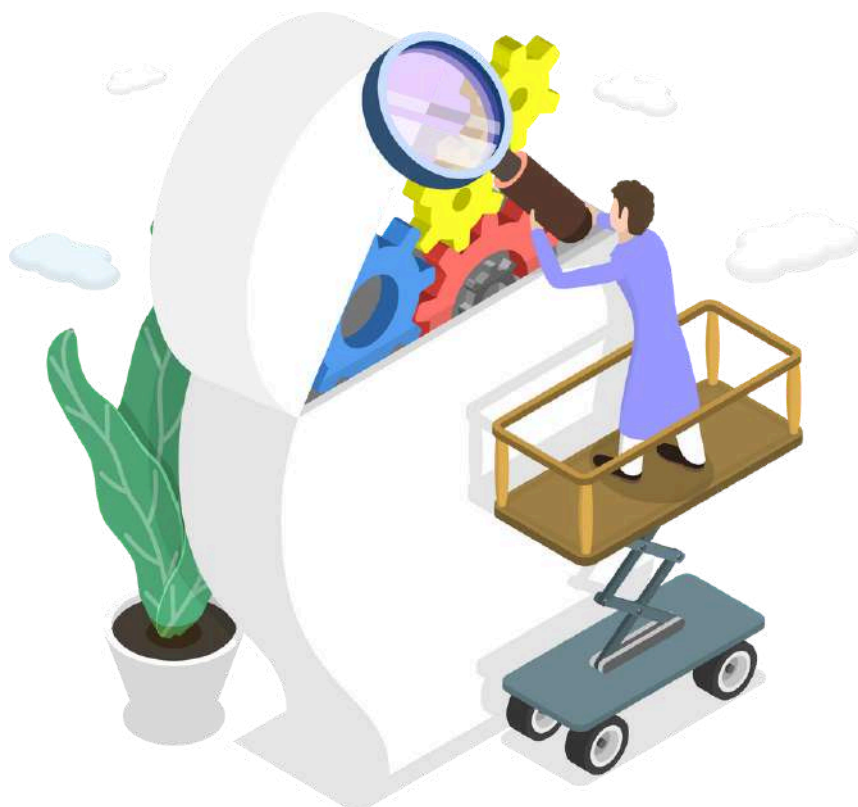
Conclusión

En este complejo entramado de decisiones empresariales, la consciencia se presenta como nuestra guía más sólida. Cada elección, un cruce entre lo intuitivo y lo analítico, entre lo emocional y lo racional, no solo define el rumbo de nuestras organizaciones, sino también la calidad de nuestras trayectorias personales.

Es el momento de la acción. Desafíemos las estructuras arraigadas, cuestionemos los paradigmas establecidos y abracemos una nueva era de toma de decisiones conscientes. Esta convocatoria se extiende a todos los líderes, colaboradores y mentes inquietas que deseen unirse en esta búsqueda de claridad y discernimiento.

“Cada elección es un paso en el camino hacia nuestros sueños. Que nuestras acciones estén impregnadas del firme entendimiento de que somos forjadores de nuestro propio destino, llevándonos con determinación hacia el futuro que tanto deseamos.”

I
D
E
A
S



Artículo:

LIDERAZGO, AUTONOMÍA Y AUTOORGANIZACIÓN

Raúl Volker(*)

Cada sistema que funciona al interior de las organizaciones posee su propia dinámica interna, guiada por un atractor que va delineando un camino a seguir, cada sistema está estructurado por subsistemas, componentes, elementos, actores que están en constante interacción por su interdependencia y capacidad de autoorganización, inmersos en un estado de equilibrio - desequilibrio, no linealidad - linealidad, estabilidad - inestabilidad, orden - desorden, haciéndola más competitiva por ser un sistema abierto y sin fronteras.

Mientras tanto, el observador es parte de un sistema y dependiente de otros, captura infinidad de imágenes del exterior, que son procesadas y seleccionadas en función a sus necesidades, a sus paradigmas, que son inconscientes, mutilan el pensamiento, en base a su subjetividad.

Las organizaciones están orientadas a conocer la situación de un territorio y sembrar futuros exitosos, están sujetos a los principios de eficiencia, austeridad y priorización de los proyectos o actividades por ejecutar, por ello es necesario el diseño de estrategias de entendimiento, comprensión y que la contradicción existente sea capaz de consenso y puedan coexistir a partir del pensamiento complejo en base a una convivencia sin exclusiones, asociando elementos contradictorios que se complementan, como ser el orden - desorden, equilibrio - desequilibrio, lo holístico y lo individual.

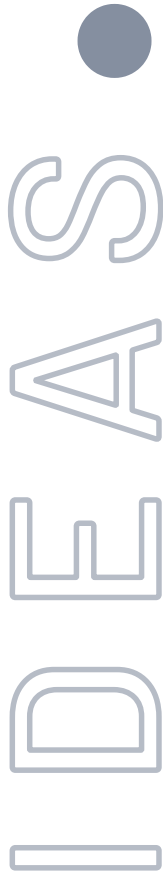
Es necesario pasar del orden al desorden y viceversa, demasiado orden es caos y el desorden desorganizado es caos; son antagónicos, pero a la vez complementarios, ambos escenarios son necesarios y coexisten; esta dinámica constituye un bucle, que permite a las organizaciones reducir los costos de la incertidumbre.

Una de las cosas más inmediatas propias de un ser vivo es su autonomía, por lo que se propone que el modo, el mecanismo que hace de los seres vivos sistemas autónomos es la autopoiesis que los caracteriza como tales.

(Maturana & Varela, p. 29, 1984). La autopoiesis considera que el ser vivo como máquina no trivial, con su autonomía y capacidad de autoorganización constituye un ente sistémico, por su dinámica para producirse y producir gran cantidad de datos, por su permanente interrelación y su carácter autónomo - dependiente.

La autoorganización proviene de la capacidad que tiene el sujeto para decidir qué tiene que cambiar y ver la competitividad desde otro punto de vista, que alcanza de manera espontánea un nuevo orden organizado y complejo. Maturana & Varela (2003) afirman "La conservación de la autopoiesis y la conservación de la adaptación son condiciones necesarias para la existencia de los seres vivos. (p. 68) Es el libre albedrío del ser vivo de ejercer la libertad de adaptación, bajo una dinámica de relaciones para producir, ser producido y reproducirse; que al desintegrarse interrumpe su dinámica autopoietica; emergiendo el caos, el desorden, una estructura disipativa. Una organización insertada en el desequilibrio coexiste en el desorden, requiriéndose del orden para estar en equilibrio; por tanto, esta dinámica de estructura disipativa, orden, incertidumbre, inestabilidad, se van gestando las organizaciones como exitosas.

Las máquinas triviales como un motor a combustión, una computadora, una nave, etc.; son altamente previsible, sin capacidad de autoorganización, cuentan con un sistema de entrada, procesamiento y salida de información; por consiguiente se da una recursividad, un bucle cerrado, inalterable, ni modificable, produciendo resultados estables e inalterables; quien da valor a los resultados es la máquina no trivial; es el Ser Humano, responsable de la comprensión y entendimiento de la información, para generar y mutar la información; emergiendo nuevos enfoques epistemológicos y teorías; es la máquina no trivial que entiende, comprende y genera esta mutación conceptual que termina con el pensamiento simplista, cartesiano, unidimensional y abre un nuevo espacio para construir un mundo que garantiza



Raúl Volker
Consultor
Organizacional

(*) Raúl Volker es doctor en Ciencias Económicas (Universidad Nacional de la Matanza, UNLaM), Doctor en Pensamiento Complejo (Multiversidad Mundo Real "Edgar Morin" de México) y Posdoctor en Pensamiento Complejo en estudios organizacionales; licenciado en Administración, licenciado en Ingeniería Comercial y licenciado en Gestión de Instituciones Educativas (Universidad Abierta Interamericana, UAI) y máster en Investigación Integrativa (Multiversidad Mundo Real "Edgar Morin" de México).

Es decano de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de la Marina Mercante (UdeMM) y exdirector de las carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Comercialización en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Abierta Interamericana (UAI). Miembro del CEDELI. (Centro de Estudios para el Desarrollo del Liderazgo, centro de estudios de la EAN)

la continuidad Ser Humano-Naturaleza.

La necesidad de liderar la trama ¿Adaptación o autoorganización?

Foerster (1997) afirma "La característica esencial de una máquina trivial es la obediencia; parecería que la de una máquina no trivial es la desobediencia. Sin embargo, como se verá, la MNT también es obediente, pero obedece a una voz diferente. Tal vez se podría decir que obedece a su voz interior". (p. 144)

La RAE define la obediencia, como la actitud responsable de colaboración y participación, que es fundamental para las buenas relaciones entre las personas, obedecer es cumplir una orden, una norma o un impulso; sin embargo, se da una dialogía, la de obedecer o desobedecer; puedo obedecer una orden, desobedeciendo mi ser interior, mis valores, mis principios.

Foerster manifiesta que la autoorganización es el mundo de organizarse a uno mismo, el mundo del mandamiento: "yo debo". Yo debo y tengo que cambiar, previamente debo modificar mi conducta hacia un nuevo orden, introducir la insatisfacción productiva genera un desorden, un caos por su impredecibilidad y no linealidad, obliga a que los actores salgan de la simetría, de la linealidad y piensen de manera diferente.

Estos estímulos deben provenir desde lo más profundo de su ser y su mente. Si el conocimiento está gobernado por el error y la ilusión, los niveles de incertidumbre se incrementan, y no podría absolver las interrogantes del Ser Humano y la naturaleza.

La autoorganización es un proceso característico de los sistemas complejos, es decir de un conjunto de elementos semejantes que interactúan para generar propiedades emergentes a escala global. A partir de la interacción emerge un nuevo orden organizado o desorganizado, rompiéndose la linealidad y la simetría; la capacidad de autoorganización de este enjambre de inteligencias actúa en todos los niveles organizacionales, generando desequilibrio e interdependencia, producto de su recursividad y retroacción.

La autoorganización es la capacidad de disponer hacer algo, por voluntad

propia, sin control, con autonomía; actuar antes de la crisis; podemos conceptualarla como la capacidad más allá de lo normal; constituye una habilidad blanda, que depende de la capacidad de sensibilización del escenario y la flexibilización del estilo en términos de eficiencia, eficacia, efectividad y calidad.

La adaptación organizacional es un trabajo arduo, es tan psicológica y socialmente difícil y demandante que puede resultar peligrosa para aquellos que la promueven, debido a la resistencia que genera. Es una reacción consciente, obligado por las exigencias del entorno, es parte de la evolución y el sentido de sobrevivencia del ser humano; es la capacidad adaptativa del Ser Humano que permite desarrollar nuevas competencias, es a través de la retroalimentación, que respondemos a los inputs del entorno; ante la disyuntiva surge la pregunta ¿adaptación o autoorganización?

La autoorganización es la mejor estrategia para gestionar las organizaciones y gestionar el futuro de cada Ser Humano; la adaptación constituye una estrategia de reacción, una estrategia defensiva ante un escenario caótico. Un caso testigo lo muestra lo sucedido en la pandemia generó un caos en la sociedad, en los profesionales, empresarios, personas; que tuvieron que adaptarse a ciertas exigencias para seguir sobreviviendo; es el caso de los docentes, alumnos y padres de familia, que tuvieron que conocer y dominar las nuevas tecnologías para seguir vigente en la sociedad; sin embargo, esas tecnologías existían hace mucho tiempo; la auto organización obliga, invita a reflexionar y decir "yo debo cambiar", "yo debo dominar las tecnologías que dominarán el mundo", pero no lo hacemos, por temor a lo desconocido, por no querer salir de la zona de confort. Lo importante es la autoorganización para gestionar la incertidumbre, al azar, la ilusión y el error.

Acerca del individualismo solidario y su potencial en la comunidad

El pensamiento complejo y la transdisciplinariedad como método constituyen herramientas que permiten entender y comprender el futuro, determinado por tendencias y eventos de futuro, que son invisibles; pero lo hacemos visible hoy, mediante la creación de escenarios; desechando

sembrar futuros simplicistas basados en indicadores inadecuados; requerimos de un pensamiento rizomático, donde cada indicador es una raíz, que debe relacionarse con cualquier otro indicador, dándose una multiplicidad, dado que en un rizoma no hay puntos o posiciones, emergiendo una serie de entradas y salidas.

La transdisciplinariedad procrea un enjambre que conduce a una organización inteligente, en la búsqueda de una verdad común; edifica enlaces e interacciones entre objetos y áreas de conocimiento, valiéndose de la unificación de las ciencias. Es un desafío múltiple que involucra la participación de varios factores, conduciendo la nueva epistemología de la transdisciplinariedad hacia un genuino y fidedigno diálogo de saberes, cohesionando la teoría y la práctica. Su importancia radica en la transferencia e intercambio de conocimientos entre las diferentes disciplinas, que a través de un diálogo abierto entre ellas van a dar como resultado un cambio de pensamiento, para la construcción de uno nuevo.

El pensamiento rizomático como enfoque plantea la creación de organizaciones horizontales y en redes descentralizadas, autónomas, con colabores con actitud reflexiva, pensamiento crítico y holístico, pero a la vez singular, construyendo, desconstruyendo y reconstruyendo permanentemente conocimiento por la retroalimentación que se da producto de la dinamicidad del entorno. No existe creatividad ni innovación si no existe incertidumbre e inclusive debemos generar una incertidumbre controlada, para ello requerimos de organizaciones sin fronteras y con capacidad de autoorganización, para generar valor a la incertidumbre.

En definitiva, la flexibilidad y la capacidad de adaptación sistémica y la autoorganización, son herramientas para que los líderes organizacionales puedan navegar con sensatez en medio de la incertidumbre de un mundo líquido. La incertidumbre coadyuva a las organizaciones aprender del entorno, adaptarse a los nuevos enfoques, comprender las tendencias que dominarán las organizaciones y crear escenarios para influir sobre el futuro tendencial; siendo importante contar con información para anticiparse a los hechos; flexibilizar el estilo de gestión

para ser diferentes, romper nuestros obsoletos paradigmas, para ver el mundo desde diversas vertientes y como estrategia la disposición al cambio. Debemos convivir con la incertidumbre, no crear escenarios de temor ni de preocupación, porque esto obstruye la creatividad, requerimos de autodisciplina para ser mejores, requerimos de autodomínio y autocontrol, de inteligencia emocional para que pequeños eventos negativos no puedan generar grandes fenómenos; y así crear valor a los escenarios caóticos que emergen de la incertidumbre.

Es utópico manifestar que nuestra realidad es la única mirada posible, a nivel cuántico no existe la objetividad de los hechos, y es por ello que la realidad depende de quién, cómo y cuándo se analiza no se trata de un fenómeno lineal; debido a las variaciones en sus condiciones iniciales que experimentan los sistemas y/o procesos pueden generar fenómenos impredecibles, generando el caos. Lidar con la simplicidad es un verdadero desafío, la autoorganización es la estrategia que reduce los costos de la linealidad, esta extrapolación epistemológica puede manejarse a través de la relación e integración con otras ciencias, dando un enfoque multidimensional.

El principio organizador de conocimiento está orientado a reducir los costos de la incertidumbre, para ello requerimos actores que tejan relaciones estrechas, mediante la asociatividad y el enjambre de inteligencias con el fin de lograr objetivos comunes; estas interacciones deben darse a nivel de la comunidad y a nivel de los gestores de la acción pública; dándose un círculo virtuoso, para generar un crecimiento sostenido, teniendo como centro de atención el Ser Humano.

El líder en la trama organizacional

Los fundamentos de la administración moderna están orientados a revalorar la sociedad, el Ser Humano; donde el pensamiento complejo viene a fracturar y despedazar el enfoque unidimensional, para el desarrollo de una nueva estructura cognitiva en base a una comunidad de inteligencias. Nicolescu (1994a) indica que la complejidad se encuentra en nuestras cabezas y en la naturaleza misma de las cosas; el Ser Humano es el elemento constitutivo, por ello la complejidad es un discurso abierto e infinito, cuya tarea es la mejor comprensión del

universo. En el mundo complejo no existe pérdida por el error; es experiencia y aprendizaje; no hay aprendizaje sin cambio de paradigmas; no hay respuestas sino surgen nuevas preguntas, no existe el futuro sin el azar, sin la incertidumbre. La complejidad primero desafía nuestros paradigmas, que ofrecen resistencia, el pensamiento complejo no es estático, no es rígido; por consiguiente, es un enfoque flexible, crítico y pensamiento cíclico que se retroalimenta de manera virtuosa.

Mientras más crecen las organizaciones, la complejidad sistémica se incrementa por el aumento exponencial de interconexiones, se vuelve más caótica, se incrementa la entropía expresado en el desorden, generando un nuevo orden, produciéndose vacíos o ineficiencias por la gestión; los sistemas de comunicación ya no son fluidos y ágiles, la transferencia de conocimientos no es oportuna, las partes no interactúan de manera adecuada, perdiendo sinergia y valor en la función que se cumple; requiriéndose mayor cooperación del equipo, debido a la inserción en una estructura disipativa y su consumo innecesario de energía.

En tal sentido, la nueva cosmovisión del gestor del planeamiento estratégico debe contar con la capacidad para visualizar y comprender que entre la organización y el entorno existe una permanente recursividad de flujos de información, aspiraciones, brechas que cubrir, insatisfacciones, inercias, poder y sueños, requiriendo un nuevo liderazgo transformacional, espiritual y de 360 grados.

Todo sistema complejo, sea un organismo, una mente, una organización, una sociedad o un ecosistema, evoluciona de forma natural hacia adelante y se mantiene dentro del estrecho dominio de inestabilidad controlada, el borde del caos como dinámica propuesta permite utilizar los documentos de gestión, para generar un orden organizado o desorganizado y, por otro lado brindará libertad ilimitada a los colaboradores para que puedan hacer fluir ideas innovadoras, salir de la rutina, generando cierto desorden artificial; así en este sentido, es indispensable:

- Generar valor a la normatividad interna de gestión, para generar un orden, cuidando que no se conviertan en camisas de fuerza, y obstruya la creatividad y la innovación, dando cierta libertad a los gestores para que se autoorganicen bajo un entorno cambiante y dinámico.

- Impulsar la creatividad y la innovación como única ventaja competitiva sostenible, y en este sentido, es importante y necesario que los mandos directivos la promuevan flexibilizando la normatividad sin vulnerarla, además de empoderar, traspasando poder y autoridad. Una cultura de innovación que fomente la creatividad y el pensamiento crítico, estableciendo procesos y procedimientos que permitan que los colaboradores puedan explorar nuevas ideas e involucrarse en el desarrollo de soluciones verdaderamente disruptivas.
- Como generador del caos, implementar tecnología de información de manera obligatoria, modificando los documentos de gestión, rediseñar la estructura orgánica, optimizar los procesos y procedimientos, exigiendo incorporar profesionales con nuevos perfiles y mentalidad emprendedora; que dominen las herramientas tecnológicas; por consiguiente, previamente hay que desordenar su cerebro racional para que abandone el simplismo y la linealidad.
- Lanzar nuevos productos o servicios que transformen lo difícil en fácil, que estrechen la relación productividad-economicismo-preservación ambiental.
- Promover la creación de un ecosistema que fomente el espíritu emprendedor, donde la crisis, el error, la ilusión y el azar sean fuentes de misterio e inspiración de la creatividad.
- Promover el uso de entornos de trabajo colaborativos, con soporte en tecnología de información, generando debates, pensamiento crítico y compartir información, experiencias, para establecer un nuevo orden a partir de la interacción con el entorno.
- Implementar un modelo organizacional horizontal y en redes, con soporte de intranet y extranet, articuladas a ecosistemas, estableciéndose una asimetría bidireccional.
- Reinventar la organización para disminuir los niveles de entropía, evitando el consumo de energía ineficaz por la existencia de un desequilibrio o equilibrio prolongado.

Nuestra inteligencia debe ser resiliente, sumiéndose en una simbiosis con el entorno; a eso se le llama inteligencia de enjambre, cuya sinergia no se da en las similitudes, sino en las divergencias, el planeamiento estratégico constituye

una toma anticipada de decisiones, pues adelanta la imagen del futuro, desarrollando escenarios para influir y moldear ese futuro a partir de esa inteligencia. Debe un líder ir en la búsqueda permanente de las fortalezas de su interior: consolidarse en su integridad, prosperar en su sabiduría, abroquelar su confianza, descubrir sus vulnerabilidades, encontrar su pasión y desarrollar su intuición. Estas características provienen de sus propias vivencias reales, de sus experiencias pasadas buenas y malas que las convierte en características auténticas. La seguridad y la confianza provienen de un liderazgo sólido que con actitud optimista y con esperanza guían con mayor grado de claridad; y es esa claridad la que ayuda a la gente a encontrar las prioridades.

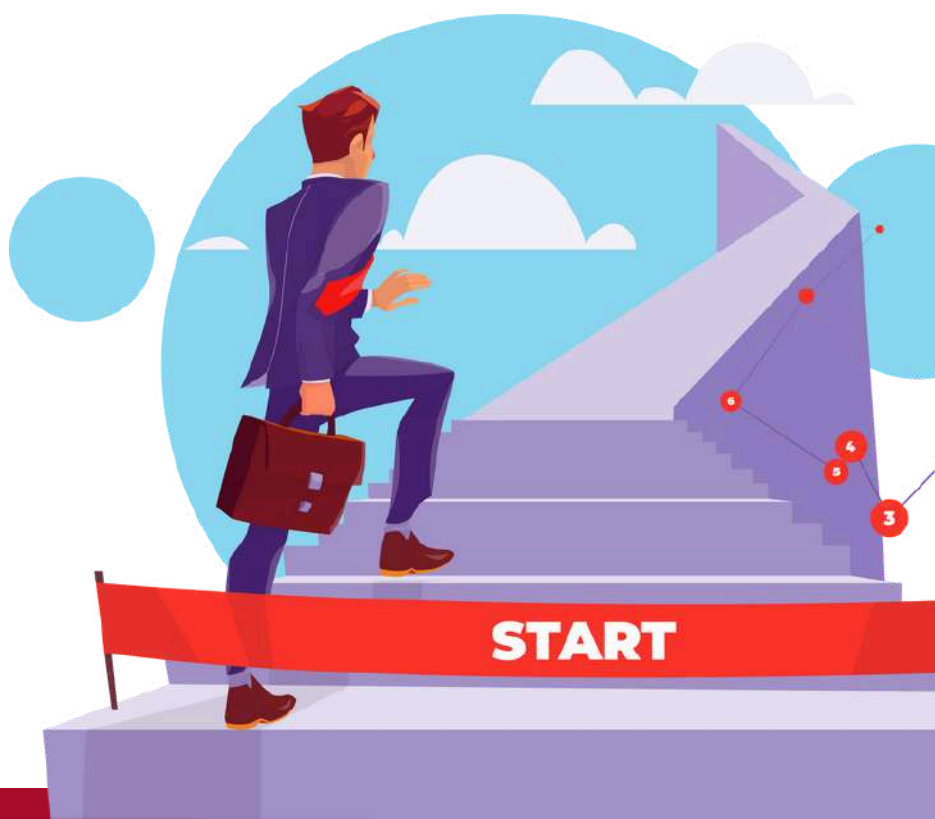
En este contexto la gestión del caos es un espacio para la creatividad y la innovación; la bioética constituye una respuesta al poco interés de las organizaciones al cuidado de la biodiversidad, la ética como autorreflexión de preservar la dignidad del Ser Humano, articulada a un diálogo respetuoso de indicadores; en tanto germina una universalidad- singular, no elimina o excluye, los conecta y construye puentes epistemológicos, surgiendo colectivamente saberes susceptibles de modificaciones.

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

Recursos bibliográficos consultados

- Foerster, H. v. (1984). *Principios de autoorganización en un contexto Socioadministrativo*.
- Humberto Maturana & Francisco Varela García. (2003). *De máquinas y Seres Vivos*.
- Kofman, F. (2008). *Metamanagment*. Buenos Aires, Argentina: Grito Sagrado de Fundación de Diseño Estratégico.
- Morin, E. (2002). Ética y globalización. *Los Desafíos éticos del Desarrollo*. Buenos Aires: Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo - www.iadb.org/etica.
- Nicolescu, B. (1994). *La transdisciplinariedad. Manifiesto*. París: Ediciones Du Rocher.
- Quarmany, S. (14 de septiembre de 2018). *¿Cuáles son las implicaciones del pensamiento sistémico complejo para las políticas?* Retrieved agosto de 2023, from <https://blogs.lse.ac.uk/politicsandpolicy/complex-systems-thinking-for-policy/#comments>
- Ronal Heifetz, Alexander Grashow, Marty Linsky. (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. Barcelona, España: Paidós.

I
D
E
A
S



HABILIDADES

GESTIÓN EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN:
creando un entorno de trabajo saludable y productivo

(*) LICENCIADA EN PERIODISMO. COACH ORGANIZACIONAL.
COORDINADORA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE FUNDACIÓN ELEUTHERIA.

La gestión emocional dentro de la organización es fundamental para el éxito y el bienestar de cualquier empresa; en un mundo empresarial que es cada vez más complejo y competitivo, las organizaciones que priorizan la gestión efectiva de las emociones de sus empleados están mejor posicionadas para sobresalir y prosperar en un mercado que es cada vez más avasallante.

La gestión emocional organizacional implica crear un entorno de trabajo saludable y compasivo donde los empleados se sientan valorados, apoyados y respetados. Esto significa fomentar una cultura empresarial inclusiva y de apoyo, promoviendo el bienestar emocional y reconociendo la importancia de equilibrar las demandas laborales con la vida personal y familiar de cada individuo.

Además, la gestión emocional organizacional implica proporcionar a los empleados las herramientas y recursos necesarios para reconocer, comprender y regular sus propias emociones en el lugar de trabajo; esto puede incluir programas de capacitación en inteligencia emocional, sesiones de coaching individualizado, acceso a recursos de apoyo emocional como consejería o asesoramiento, entre otros.

Uno de los beneficios claves de la gestión de emociones dentro de la organización, es su impacto positivo en el rendimiento y la productividad de los empleados. Cuando los empleados se sienten valorados y apoyados en sus trabajos, están más motivados y comprometidos con el objetivo de la organización.

La capacidad de reconocer y regular las emociones puede ayudar a los empleados a lidiar de manera más efectiva con el estrés, la presión y los desafíos del entorno laboral, lo que puede conducir a una mayor satisfacción laboral y un mejor desempeño general. Además, la gestión emocional puede tener un impacto positivo en la salud y el bienestar de los individuos, por ejemplo: el estrés crónico en el trabajo puede tener graves consecuencias para la salud física y mental de los empleados, incluidos problemas de salud mental como ansiedad o depresión, así como enfermedades físicas como enfermedades cardíacas y trastornos gastrointestinales.

Al priorizar el bienestar emocional, sobre todo de los empleados hablando en el mundo empresarial, las organizaciones pueden ayudar a prevenir estos problemas promoviendo una cultura de salud y bienestar en el lugar del trabajo.

En conclusión, la gestión de las emociones dentro del mundo organizacional es esencial para crear un entorno de trabajo saludable, productivo y sostenible. Al fomentar una cultura empresarial inclusiva y de apoyo, proporcionando a los empleados las herramientas y recursos necesarios para gestionar sus emociones y reconocer la importancia del bienestar emocional en el lugar de desarrollo profesional, las organizaciones pueden mejorar su rendimiento, productividad y bienestar de sus empleados, posicionándose para el éxito a largo plazo en el mercado competitivo.





INNOVACIÓN

¿QUÉ HACER SI TU EXPERIENCIA NO SE TRADUCE EN UN CAMBIO EXITOSO?



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

LA SUERTE ES UNA ESQUINA DONDE SE CRUZAN LA PREPARACIÓN CON LA OPORTUNIDAD

« CREA TU PROPIA SUERTE »

La reflexión sobre el estado futuro deseado es un proceso crítico y esencial que no puede ser ignorado si se quiere establecer una estrategia exitosa. Esta estrategia, cuidadosamente diseñada y ejecutada, no solo te permitirá crecer y prosperar como profesional en tu campo de elección, sino que también te ayudará a desarrollarte como individuo en todos los aspectos de tu vida, mejorando tu bienestar general y satisfacción personal.

Como con cualquier proceso de cambio, ya sea personal o profesional, el primer paso es siempre la aceptación. Es importante que reflexiones profundamente sobre lo que ha sucedido hasta ahora en tu vida, analizando tus experiencias pasadas y aprendiendo de ellas. Pero permíteme darte un consejo: no culpes a los demás por tus fracasos, ni te castigues a ti mismo por tus errores. En lugar de eso, trata de verlos como oportunidades de aprendizaje. Recuerda siempre que el fracaso no es más que un paso en el camino hacia el éxito, una lección valiosa que te acerca a tu objetivo.

Una vez que hayas aceptado tu situación actual y aprendido de tus experiencias pasadas, el siguiente paso es buscar más información. Para esto, te sugiero que hables con personas que sean referentes en tu campo, mentores que puedan guiarte y líderes de opinión que puedan proporcionarte una perspectiva valiosa. Te recomiendo que escuches con una mente abierta y receptiva, incluso cuando te encuentres con opiniones que parecen contradecir tus creencias actuales. En estas opiniones disonantes puede estar la clave que estás buscando para desbloquear tu potencial y avanzar hacia tu futuro deseado.

Ahora, es el momento de establecer un futuro deseado para ti. ¿Cómo te gustaría que fuera tu vida dentro de 20 o 30 años? ¿Qué tipo de persona te gustaría ser? ¿Qué logros te gustaría haber alcanzado? Permíteme darte otro consejo: cuanto más detallada sea tu visión del futuro, mejor. Imagina tu futuro en colores vivos, con todos los detalles posibles. Esto te ayudará a mantener tu enfoque y motivación a medida que avanzas hacia tu objetivo.

Una vez que tengas una visión clara y detallada de tu futuro deseado, es hora de volver al presente y examinarlo con honestidad y objetividad. ¿Qué aspectos de tu vida deberías cambiar para acercarte a tu futuro deseado? ¿Qué cambios puedes hacer hoy mismo para empezar a moverte en la dirección correcta? ¿Cuándo podrías implementar estos cambios? Estas son preguntas importantes que debes hacerte y responder con sinceridad.

Además, es importante que hagas un inventario de las herramientas que tienes en tu "mochila". ¿Qué habilidades, conocimientos y recursos tienes a tu disposición? ¿Necesitarás adquirir más herramientas para alcanzar tu futuro deseado? Si es así, ¿dónde puedes encontrar estas herramientas? ¿Necesitarás adquirir más educación o experiencia laboral en ciertos tipos de empresas?

Recuerda: es importante que identifiques lo que tienes y lo que te falta, y que busques activamente llenar esos vacíos. Este es un proceso continuo de aprendizaje y crecimiento.

Finalmente, es hora de diseñar tu camino hacia el futuro. Pero recuerda siempre trabajar con alternativas. Siempre hay varios caminos que pueden llevarte a tu destino deseado. No te limites a un solo camino, sino que explora diferentes opciones y elige la que mejor se adapte a tus necesidades y aspiraciones.

Y por último, pero no menos importante, ¡hazlo! Da pequeños pasos pero seguros. Las grandes hazañas se logran un paso a la vez. No tengas miedo de tomar riesgos. Cuando cambias, te arriesgas y evolucionas. Pero recuerda siempre medir y planificar tus riesgos. No te lances a la aventura sin un plan, sino que hazlo de manera calculada y consciente.

La determinación, el compromiso y el esfuerzo serán siempre tus aliados en este viaje. Nunca olvides que el camino hacia el éxito no es lineal, pero con estos aliados a tu lado, estás bien equipado para enfrentar cualquier desafío que se te presente. ¡Buena suerte en tu viaje! Recuerda siempre que el éxito no es un destino, sino un viaje, y cada paso que das te acerca a tu objetivo.

¡Adelante!



Fiorella Crepaldi()*

Me gustaría contarles una experiencia personal. Hace algunos meses, me encontraba en un equipo de trabajo donde el líder no cumplía su función de manera efectiva. La falta de liderazgo afectaba negativamente el ambiente de trabajo y dificultaba el logro de nuestros objetivos. Sin embargo, todo cambió cuando me uní a un nuevo equipo liderado por alguien que era empático, competente y dispuesto a ayudar. Esta experiencia me hizo comprender la importancia de ser un buen líder y cómo puede transformar por completo la dinámica de un equipo.

Impacto del liderazgo negativo

En mi antiguo equipo, el líder carecía de las habilidades necesarias para inspirar y motivar al equipo. Su falta de empatía y comunicación efectiva creaba un ambiente tenso y desmotivador. Además, su incapacidad para tomar decisiones claras y proporcionar orientación adecuada dificultaba nuestro progreso y generaba confusión y discusiones entre los miembros del equipo.

Recuerdo claramente situaciones en las que la falta de liderazgo se hacía evidente. Por ejemplo, en una ocasión se nos asignó un proyecto con un plazo ajustado. Nuestro líder no proporcionó un plan claro ni distribuyó las tareas de manera equitativa. La falta de dirección resultó en una duplicación de esfuerzos, con varios de nosotros trabajando en las mismas tareas mientras otras quedaban descuidadas. Esta desorganización generaba frustración y estrés, y finalmente, el proyecto no se completó a tiempo.

La falta de empatía del líder también era evidente en sus interacciones diarias. En vez de escuchar nuestras preocupaciones y sugerencias, solía descartarlas rápidamente, creando una sensación de que nuestras opiniones no eran valoradas. Esto afectaba la moral del equipo, ya que sentíamos que nuestras contribuciones no importaban y que no había espacio para la innovación o el mejoramiento continuo. Este mal ambiente de trabajo me llevó a buscar un cambio, salir de mi zona de confort buscando algo mejor.

Transformación con un buen líder

Luego del proceso de selección, logré unirme a un nuevo equipo de trabajo, liderado por alguien con habilidades de liderazgo excepcionales. Noté de inmediato la diferencia. Este líder era empático, comprensivo y estaba siempre dispuesto a ayudar.

Su capacidad para escuchar nuestras preocupaciones y brindar apoyo nos hizo sentir valorados y motivados. Podía dar mis opiniones y consejos sobre cómo mejorar los procesos de trabajo, y era escuchada! Además, su enfoque claro y su habilidad para tomar decisiones informadas nos dio dirección y nos permitió avanzar hacia nuestros objetivos de manera efectiva.

En el nuevo equipo, la comunicación era abierta y fluida. Desde el primer día, nuestro líder organizó reuniones regulares para discutir el progreso de los proyectos y para que todos pudiéramos expresar nuestras ideas y preocupaciones. Esto no solo nos

COLUMNA ESPECIAL

ayudó a mantenernos alineados con los objetivos del equipo, sino que también fomentó un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

Una de las primeras iniciativas que nuestro nuevo líder implementó fue un sistema de mentoría. Cada miembro del equipo fue emparejado con un mentor que lo guiaba y le brindaba apoyo personalizado. Esta iniciativa no solo facilitó el desarrollo de habilidades, sino que también fortaleció los lazos entre los miembros del equipo. Personalmente, encontré este sistema extremadamente beneficioso, ya que me permitió aprender de la experiencia de otros y aplicar nuevos enfoques a mi trabajo.

Desarrollo de talento y crecimiento

Uno de los aspectos más destacados de tener un buen líder fue la oportunidad de desarrollo personal y profesional que nos brindó. Este líder se preocupaba por nuestro crecimiento y nos proporcionaba las herramientas y el apoyo necesarios para alcanzar nuestro máximo potencial. Su enfoque en el desarrollo del talento no solo benefició al equipo actual, sino que también sentó las bases para que líderes de otros equipos siguieran su ejemplo.

Por ejemplo, nuestro líder organizaba regularmente talleres y sesiones de formación sobre diversas habilidades, desde la gestión del tiempo hasta la resolución de conflictos y la comunicación efectiva. Estas oportunidades de aprendizaje continuo no solo nos ayudaron a mejorar nuestras competencias, sino que también nos motivaron a seguir desarrollándonos profesionalmente.

Además, nuestro líder fomentaba un ambiente de feedback constructivo. En lugar de criticar nuestros errores, utilizaba estos momentos como oportunidades de aprendizaje, proporcionando orientación sobre cómo podríamos mejorar en el futuro. Esta aproximación positiva al feedback creó

un ambiente de confianza y crecimiento, donde no temíamos cometer errores porque sabíamos que eran vistos como una parte natural del proceso de aprendizaje.

Otro aspecto fundamental del liderazgo efectivo que experimenté fue la creación de una cultura de colaboración. En el nuevo equipo, nuestro líder promovía la colaboración y el trabajo en equipo. Nos animaba a compartir ideas y a trabajar juntos en la resolución de problemas. Este enfoque no solo mejoró la calidad de nuestro trabajo, sino que también fortaleció las relaciones entre los miembros del equipo.

Empoderamiento y delegación efectiva

Un buen líder también sabe cómo empoderar a su equipo y delegar responsabilidades de manera efectiva. En mi nuevo equipo, nuestro líder confiaba en nuestras habilidades y nos daba la autonomía para tomar decisiones dentro de nuestras áreas de responsabilidad. Esta confianza en nuestras capacidades nos motivaba a dar lo mejor de nosotros y a sentirnos responsables de los resultados.

La delegación efectiva también significaba que no nos sentíamos abrumados con tareas innecesarias. Nuestro líder era capaz de identificar nuestras fortalezas individuales y asignarnos tareas que nos permitían utilizar y desarrollar estas habilidades. Esto no solo mejoraba nuestra eficiencia, sino que también aumentaba nuestra satisfacción laboral.

Liderazgo basado en la visión y los valores

Un líder efectivo no solo se enfoca en las tareas diarias, sino que también tiene una visión clara del futuro y de los valores que guían al equipo. En el nuevo equipo, nuestro líder articulaba claramente su visión para el futuro y cómo cada uno de nosotros contribuía a esa visión. Esta claridad nos daba un sentido de propósito y dirección.

Además, nuestro líder era un defensor de los valores fundamentales como la integridad, la transparencia y el respeto. Estos valores no solo eran palabras vacías, sino que se reflejaban en sus acciones diarias. Su comportamiento ético y su compromiso con nuestros valores comunes nos inspiraban a seguir su ejemplo y a trabajar con integridad y respeto hacia los demás.

A modo de conclusión, me gustaría comentar que mi experiencia pasando de un equipo con un liderazgo deficiente a un equipo con un líder excepcional me enseñó la importancia del liderazgo efectivo. Desde influir positivamente en la moral y la motivación hasta proporcionar dirección clara y apoyo, ser un buen líder puede transformar por completo la dinámica de un equipo y llevarlo al éxito. Había una gran diferencia entre el desarrollo del trabajo en el equipo antiguo y el nuevo. En el antiguo, los procesos llevaban mucho tiempo, muchas veces había que rehacer el trabajo porque las directivas no eran claras, y el ambiente entre los compañeros no era bueno, dado al temor a una represalia en caso de hacer algo mal.

En el nuevo equipo, la relación entre los integrantes es relajada y de cooperación, el trabajo y los objetivos se logran con mayor eficiencia, y las directivas son claras y directas..

Al aprender de estas experiencias, podemos desarrollar habilidades de liderazgo efectivas y crear equipos de trabajo más productivos y satisfactorios. El liderazgo no se trata solo de dirigir a otros, sino de inspirar, motivar y guiar a las personas hacia un objetivo común. Un buen líder no solo logra resultados, sino que también desarrolla a su equipo, creando un legado de éxito y crecimiento continuo.

Fiorella Crepaldi



NORMAS EDITORIALES

PARA AUTORES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ESTILO DE LA PRESENTACIÓN:

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

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

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

□ Organización del texto:

- Título en letra mayúscula y subtítulo en minúscula, centrado y destacado en negrita.
- Para artículos de divulgación: nombre del autor alineado al margen derecho y con referencia de breve síntesis curricular a pie de página.
- Para artículos académicos: nombre del autor, pertenencia institucional, información de contacto alineado al margen izquierdo y con referencia a una breve síntesis curricular a pie de página.
- Para artículos académicos: el texto deberá ser encabezado por un breve resumen (no más de 250 palabras) en idioma español y una segunda lengua elegida por el autor. En estos casos el título del trabajo también estará traducido a una segunda lengua. Se incluirán adicionalmente entre tres y cinco palabras claves en ambos idiomas.
- Se recomienda adoptar una estructura que contenga una introducción a la temática abordada, desarrollo y conclusiones, más los aspectos metodológicos y discursivos que pudiere involucrar el trabajo.
- Todas las tablas, los gráficos, los diagramas, los mapas y las fotografías deben señalar su fuente. En caso de que hayan sido elaboradas por el autor la referencia de la fuente debe decir: Elaboración propia.
- Las notas de pie de página se incluirán con similar tipografía a la del texto con un tamaño de cuerpo 10.
- Todas las citas y referencias bibliográficas se efectuarán bajo NORMAS APA, 7ma. Edición.

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

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





ELEUTHERIA

Educación

www.fundacioneleutheria.org