

Revista de Estudios

REAL

Avanzados sobre Liderazgo

REVISTA DE
ESTUDIOS
AVANZADOS
SOBRE LIDERAZGO

R.E.A.L

Año 4
Nº 10

➤ [Acceda al Nº 8 AQUÍ](#)

➤ [Acceda al Nº 9 AQUÍ](#)



**Dirección Editorial:**

Dr. Fernando Grosso

**Consejo Editorial:**

Dr. Carlos Guastavino

Lic. Camila Mele

Lic. Marión Segad

**Comité Académico:**

Dr. Raúl Volker

Dr. Juan Carlos Gómez Fulao

Dr. Omar Quiroga

**Colaboradores:**

Lic. Enzo Espósito

Lic. Mayra Gimenez

Dr. Martín Olivar

Lic. Cecilia Grosso

**Diseño:**

DG. Mirian Faig

NOTA DEL EDITOR

Año nuevo, nueva etapa...

05

01 - IDEAS

• ¿Cooperación o Competencia?

06

• De emprendimientos y emprendedores

09

02 - COLUMNA DESTACADA

• El mal liderazgo en peq. empresas y emprendimientos.

12

03 - SKILLS

• HABILIDADES - El pilar invisible de un buen liderazgo

14

04 - VIDEOCONFERENCIAS ABIERTAS

• MASTERCLASS: Desafíos para el desarrollo profesional - Explorando fronteras

15

05 - EDUCACIÓN PERMANENTE

16

INSTITUCIONALES

NORMAS EDITORIALES

17

18

NUEVO AÑO, NUEVA ETAPA...



Un nuevo año y una nueva etapa para esta publicación y para nuestra Fundación.

Ya en el décimo número de esta propuesta, algo que según la mirada de muchos de nuestros allegados marca un verdadero hito en el recorrido de este tipo de publicaciones, queremos ante todo ratificar nuestro compromiso con uno de los objetivos centrales de nuestro propósito fundacional: promover el desarrollo y la superación personal.

Y queremos honrar este compromiso a partir de un esfuerzo de mejora permanente que ponga a disposición de nuestros lectores una variedad creciente de contenidos que no reniegue de ningún mecanismo para poder llegar en forma efectiva con nuestro mensaje.

Así, a la ya clásica colección de artículos, investigaciones y columnas de opinión de los integrantes de nuestros equipos técnicos y colaboradores, incorporamos a esta edición un nuevo canal de divulgación de carácter multimedial: la posibilidad de enlazar nuestros textos con videoconferencias abiertas disponibles en forma permanente.

Esperamos así, seguir contribuyendo a este camino de educación permanente que ya inicia su cuarto y vigoroso año



¿COOPERACION O COMPETENCIA?

Fernando Grosso (*)

Esta claro que no es fácil dirigir un equipo de trabajo y mucho menos aún una organización formada por una multiplicidad de grupos de personas, que cumplen tareas distintas y que generalmente provienen de distintos estratos sociales y culturales, de distintas edades y experiencias, con distintas actitudes frente al trabajo, la actividad y la empresa que los emplea.

Esto es algo que no tiene que ver con industria específica, con empresa particular o con el tamaño de la misma, el desafío de construir una cultura organizacional sólida y emprendedora en el marco de una diversidad creciente es algo común a todas las organizaciones.

También resulta evidente que, en los tiempos que corren, atender este tipo de cuestiones ya no es solamente responder a una moda o a lo que se considera "políticamente correcto", si no que decididamente se constituye en un factor crítico para las posibilidades de sustentación y crecimiento de cualquier negocio.

Hoy día, aquella expresión tan utilizada en los discursos ejecutivos acerca de "nuestra gente, que es nuestro principal activo" ha dejado de ser una simple frase hecha para constituirse en un hecho tangible y absolutamente mensurable: el trabajo comprometido y responsable de las personas produce resultados concretos y totalmente mensurables tanto en la generación de ingresos como en la disminución de costos en las cuentas empresarias.

Partiendo de factores absolutamente estratégicos como el desarrollo de la capacidad práctica de innovación, la calidad en la atención de los públicos de interés de la empresa o la misma productividad de los procesos operativos, cada vez más el desempeño de las personas se constituye en un factor clave de éxito para cualquier organización.

Que a veces no nos detengamos con la suficiente minuciosidad en la consideración del impacto de algunos factores como los que mencionamos, no quiere decir que los mismos no sean decisivos.

Recientemente, en el marco de un proyecto de fortalecimiento cultural que promovíamos en una importante empresa de nuestro medio, sugerimos medir el impacto corporativo de algunos de los programas impulsados en relación con el factor humano (básicamente cuestiones de comunicación interna, formación de equipo, desarrollo de mandos medios, políticas de beneficios, etc.) insertando en el cuadro de mando principal de la empresa indicadores acerca de cuestiones tales como la rotación de personal, el ausentismo, los accidentes de trabajo, las roturas y desperdicios en depósitos, así como inclusive datos del mercado directamente vinculados al servicio como la rotación de la cartera de clientes o el reconocimiento de marcas institucionales y encontramos una correlación directa, a lo largo de un año de trabajo, entre la ejecución de políticas vinculadas al desarrollo del capital humano y una mejor general de la rentabilidad del negocio del orden del 6% (algo así como \$ 820.000.000 en el periodo), por la eliminación de costos ocultos de improductividad y no calidad del orden del 17% del total de los costos de producción.

Y más allá que este dato no esta tal vez directamente vinculado a la cuestión central que nos ocupa en este breve artículo, no queríamos eludirlo, pues entendemos que el mismo es indispensable para sensibilizar al lector acerca de que nuestro planteo no tiene que ver simplemente con "buenas intenciones" si no con el corazón de la gestión.

Durante varias décadas, los ejecutivos principales de las empresas hemos considerado que las políticas funcionales de las áreas de recursos humanos, eran el condimento suficiente para una equilibrada gestión de desarrollo organizacional, pero en estos últimos años hemos comprendido que esto no es suficiente y que los responsables de articular el conjunto de decisiones que tienen que ver con la dirección del trabajo de la empresa deben asumir el rol de verdaderos socios estratégicos del negocio: desarrollando líneas de acción que se vinculen directamente con el gerenciamiento integral de la cultura organizacional.

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.

¿Son muchos los aspectos operacionales que podríamos incluir en el análisis de una cuestión tan compleja como es el desempeño de las personas, pero la dimensión del mismo excedería las posibilidades de este artículo, pero al solo efecto de introducir un disparador esencial que movilice nuestra reflexión sobre el particular, baste con la siguiente afirmación: más allá de decisiones operativas, más allá de estrategias organizacionales, la verdadera gestión del factor humano arranca de la transformación del modelo mental con el que concebimos el rol de trabajo y el compromiso de las personas con el mismo en la empresa contemporánea.

Tal vez, en próximas contribuciones podamos ir abordando distintos aspectos de esta afirmación con la profundidad que merece, pero hoy en particular queremos concentrarnos en uno de los elementos más sensibles de la cuestión: el trabajo en equipo, el desarrollo de las personas y la competitividad.

Este es un terreno, en el cual –como sucede con muchos otros en la moderna gestión empresarial– nos vemos asaltados por numerosas recomendaciones, creencias arraigadas y premisas de acción, que muchas veces se tornan contradictorias entre sí promoviendo el fracaso de nuestros esfuerzos.

Veamos concretamente a que nos referimos:

Prácticamente no conozco organizaciones que actualmente no hagan un verdadero culto (al menos discursivamente) de la necesidad de impulsar el trabajo en equipo y la cooperación entre las personas como mecanismo para promover la eficiencia operativa e incrementar la productividad... Y tratar de justificar esta intencionalidad resulta ocioso por lo elemental de la misma: sobreabundan los ejemplos sobre los resultados extraordinarios que se generan cuando las personas que comparten tareas cooperan genuinamente entre sí y se comprometen con resultados comunes sin egoísmos y mezquindades.

Si reuniera en una sala a un centenar de ejecutivos de distintas empresas y actividades y les pidiera que levantaran la mano aquellos que están convencidos de promover el trabajo en equipo entre

sus colaboradores, de complementar talentos y habilidades y alinear el esfuerzo de las personas en torno a objetivos comunes... ¿Cuántas manos cree que quedarían bajas? (ahórrase la especulación: ya lo he hecho con auditorios inclusiva más numerosos y en reiteradas oportunidades: NINGUNO queda con su mano baja).

Sin embargo, y aquí comienzan a parecer las contradicciones, luego de realizar relevamientos mucho más minuciosos sobre algunas de las políticas que se impulsan en dichas organizaciones, nos encontramos que la mayoría de ellas desarrollan acciones que conspiran directamente contra dicha intencionalidad.

Para citar simplemente algunos ejemplos: los recursos destinados a la capacitación del personal se invierten en el desarrollo de destrezas y habilidades individuales, las responsabilidades sobre los resultados se miden individualmente, los procesos definidos fragmentan las tareas dificultando toda acción cooperativa y por supuesto también, que premios y recompensas se asignan con un criterio en el que prevalece el esfuerzo individual por sobre el colectivo... ¿En que quedamos?

Y ni hablar de las actitudes que desde la acción cotidiana de muchas gerencias se fomentan: promoviendo la competencia interna, el retaceo de la información, la desconfianza como premisa, etc.

¿Por qué hacemos esto? Por momentos parecería que mucho de nuestra acción gerencial esta guiada por una mezcla perversa de ingenuidad e hipocresía... desde ya que no pienso que esto sea así, al menos no en la mayoría de los casos.

Decididamente creo que hay de por medio –y pido perdón por ser reiterativo en esto– un problema cultural, que arranca del arraigo de los modelos mentales en los que hemos sido educados desde nuestra más temprana infancia. Paradigmas que han sido útiles para regular el comportamiento organizacional en una sociedad mecanicista, con organizaciones que crecían inercialmente desde sus modelos burocráticos en mercados previsibles y estables. Es decir, nada que se parezca a la genuina competitividad

que debemos desarrollar para los mercados actuales.

La necesidad de respuesta a la indispensable adaptación que requiere el contexto actual de negocios no admite intencionalidades declarativas desprovistas de acciones prácticas, pero es indudable que debemos reflexionar desde la realidad que nos rodea para comenzar a construir un nuevo modelo de gestión que nos permita construir un crecimiento sostenible en la misma.

Y este desafío implica ante todo un proceso reflexivo de la dirección que le permita sentar las bases de un nuevo modelo mental, derribando mitos, corroborando evidencias y generando líneas de acción concretas.

Cada vez que hablamos de “modelos mentales” y de los paradigmas que dominan los mismos nos enfrentamos ante todo a una serie de trampas dialécticas: construcciones del lenguaje que a pesar de parecer correctas encierran falacias insolubles, pero que a fuerza de repetirlas terminamos por asumirlas como verdades fácticas y desarrollando prácticas cuanto menos inconducentes para los objetivos que se impulsan.

En el terreno puntual que nos ocupa en este artículo, una de las expresiones más desafortunadas que responden a esta estructura es aquella que nos habla de la “sana competencia” ... ¿Qué es exactamente la “sana competencia”? ¿Qué sistema de valores es lo suficientemente sólido como para aportar un marco referencial cierto para las prácticas organizacionales derivadas de esta idea?

Lamentamos profundamente si el lector considera que nuestro planteo es excesivamente dicotómico en este sentido, pero en la práctica cotidiana no existe nada parecido a la “sana competencia” en el espacio de un equipo de trabajo. No hay grises: o se compete o se coopera y cuando en el afán de promover el desarrollo de las personas a través de la competencia con su colega llevamos adelante prácticas disyuntivas, inevitablemente entramos en una escalada en la que lo único que se logra es sacar a relucir lo peor de cada persona.

Es una idea sin dudas atractiva creer que podemos establecer un límite de resguardo hacia la noción de equipo, algo así como "reglas de juego" claras que evitarán que la competencia interna sea destructiva, pero la evidencia marca que esto rara vez se logra, mientras que lo más común es instalar una cultura individualista que en los momentos de crisis (que inevitablemente se afrontarán) termina convirtiéndose en un "sálvese quien pueda"... Cooperación, solidaridad, apoyo mutuo quedarán simplemente como expresión de buenas intenciones.

Aunque tal vez pueda interpretarse como más primitivo en su concepción, es decididamente más viable de instalar un planteo del tipo "compite hacia fuera, coopera hacia adentro" pues la raíz del mismo responde mucho mejor a la esencia práctica del comportamiento humano.

En cualquier ámbito en el que nos detengamos a revisar la conducta humana cuando se trata de un colectivo social, vamos a encontrarnos con una realidad incontestable: todos los equipos caracterizados por un alto rendimiento sostenible en el tiempo se construyen sobre un arraigado valor de cooperación, por completo ajeno a la competencia interior... Y eso también se constituye en una evidencia completamente experimental.

Al solo efecto de contribuir con una serie de disparadores que guíen en consecuencia el proceso de formación de una auténtica cultura de trabajo en equipo, nos permitimos sugerir edificar un camino de reflexión-acción sobre la base de estas premisas:

- Las personas no se identifican con abstracciones, se identifican con personas: es imposible obtener conductas cooperativas si no se fomenta activamente la creación de lazos sociales entre los integrantes de un equipo.
- La diversidad (en cuanto a perfiles, edades, experiencia, culturas, etc.) de un grupo es muy importante para la faz creativa del mismo, pero sí por sobre la diversidad no existen afinidades concretas (no exclusivamente laborales) será difícil encontrar argumentos de cohesión.

- Los "pequeños rituales" colectivos (celebraciones, actividades comunes de tiempo libre, instancias lúdicas, espacios de integración familiar, etc) son adhesivos irremplazables para la creación de un sentido de pertenencia que refuerce la unidad del grupo.
- Ese mismo sentido de pertenencia, se consolida a partir de símbolos (emblemas, insignias, códigos lingüísticos propios) cuya creación debe promoverse y el propio grupo debe autogestionar (desde ya, no sirve la "consigna" impuesta, se siente como algo ajeno).
- La dinámica de funcionamiento de un equipo no tiene que ver con reglas formales, sino con normas implícitas convalidadas por el propio grupo a partir de los valores compartidos.
- Los valores necesarios para el trabajo en equipo (solidaridad, respeto, compromiso, fundamentalmente: CONFIANZA) no se adquieren de manera espontánea a partir del mero estímulo comunicacional, requieren de la práctica cotidiana y consecuente de los líderes y referentes grupales.
- No solamente por la instalación práctica de valores, el rol de los líderes es insustituible como garante de los códigos grupales, mediador de conflictos y protector de los intereses de las personas. No existe un equipo fuerte, sin un líder fuerte.

Como se advierte de la lectura de las proposiciones anteriores, las líneas de acción son bastante sencillas y no requieren de complejas decisiones, saberes profundos ni inalcanzables compromisos de recursos, aunque es ineludible la disciplina, la sistematicidad en la ejecución y por sobre todo la perseverancia (todo esto también valores que deberemos aprender a cultivar).

¿Por donde empezar? ¿Cómo evitar que la vorágine operativa del día a día de nuestras organizaciones nos distraiga del objetivo? ¿Cómo vencer la tensión que nos genera contradecir en muchos casos nuestros propios modelos mentales arraigados de tantos años?

Este es el gran desafío... Pero es absolutamente posible y desde ya altamente recomendable encararlo con el mayor vigor del que nuestra organización sea capaz.

Estamos profundamente convencidos de los beneficios, así como que cada empresa cuenta en su "ADN" organizacional la capacidad para motorizar los cambios culturales que sean necesarios.

No somos afectos a generar "recetas" de uso universal para este tipo de trayectos, precisamente por eso: lo irrepetible y distintivo de cada fenómeno corporativo, pero aún así nos atrevemos a formular una última recomendación en torno a los ingredientes básicos con los que condimentar el proceso:

Ningún modelo cooperativo se afianzará genuinamente sin el compromiso político de la alta dirección, y este compromiso político solo puede sostenerse en el tiempo cuando se ha producido el quiebre de los viejos modelos mentales de los que hablábamos: vale la pena invertir todo el tiempo que sea necesario para lograr la sensibilización adecuada para que esta ruptura se produzca.

Tampoco se logrará el objetivo sin una sólida estructura de liderazgo en los distintos estamentos de la organización: los denominados "mandos medios" deben cumplir con un rol crítico en esto por las razones que ya expusieramos párrafos atrás: ellos son la verdadera cara de la empresa frente a cada colaborador e ineludiblemente deben encarnar en su acción el papel de "garantes" de la ética corporativa que se impulsa.

Finalmente, por supuesto que ningún esfuerzo se materializará en resultados sin transparencia, credibilidad y una gestión gerencial verdaderamente participativa, por lo que la claridad comunicacional en sus distintas facetas (medios, contenidos, características de los mensajes, etc.) se convertirá en la principal herramienta de trabajo.



SE A E D I

Artículo:

DE EMPRENDIMIENTOS Y EMPRENDEDORES (PARTE I)

Raúl Volker (*)

El término "emprendimiento" tiene sus raíces en las teorías del economista Joseph Schumpeter, quien, a principios del siglo XX, en su obra Teoría del desarrollo económico; quien postuló que el emprendedor es aquel individuo que tiene la capacidad de ofrecer soluciones innovadoras, implementando su creatividad o una serie de combinaciones inéditas en la elaboración de un producto.

De acuerdo con sus argumentos, las innovaciones son el pilar del crecimiento económico de una comunidad y pueden manifestarse de varias maneras: a) La presentación de un producto inédito o una nueva variante de un producto existente. b) La implementación de un método de producción novedoso. c) La exploración de un mercado no existente anteriormente. d) El descubrimiento de un nuevo recurso para obtener materias primas o productos semielaborados. e) La propuesta de una estructura innovadora en cualquier sector industrial.

El emprendimiento se define como la búsqueda continua de oportunidades, implicando un enfoque hacia el futuro que incorpora la inclusión de productos y servicios innovadores, anticipándose a la competencia y desarrollando procesos para planificar la demanda futura. En el estudio se sugiere que el emprendimiento se origina en una mentalidad particular, la cual considera como un concepto multifacético que destaca aspectos como la innovación, la asunción de riesgos, la proactividad, la competitividad y la autonomía.

Reynolds (2005) describe el emprendimiento desde un enfoque empresarial como el descubrimiento de oportunidades y la consecuente creación de nuevas actividades económicas, a menudo a través de la constitución de nuevas organizaciones. Anteriormente, la atención se centraba en las características del emprendedor, pero en tiempos recientes también se ha comenzado a enfatizar el análisis de los procesos empresariales (Fonrouge, 2002). En este contexto, emprender implica explorar y desarrollar actividades económicas fundamentadas en habilidades humanas,

combinando tanto la experiencia personal como la social. Esta combinación permite al emprendedor aprovechar las capacidades y recursos de una organización, identificando oportunidades de mercado y generando productos innovadores.

Modelos de emprendimiento

En este apartado, se presentan los modelos de emprendimiento más significativos y representativos, ya que estos ilustran aspectos clave del concepto. El emprendimiento es un fenómeno multidisciplinar que ha dado lugar a la creación de diversos modelos para explicar y guiar su proceso.

Si bien estos modelos varían en su enfoque y aplicabilidad, todos buscan ofrecer una estructura útil para el desarrollo y ejecución de nuevas iniciativas empresariales (Morris, Kuratko, & Covin, 2011). A lo largo del tiempo, los modelos de emprendimiento han evolucionado para abordar los diferentes desafíos y oportunidades que enfrentan los empresarios en el mundo contemporáneo, proporcionando un marco para comprender y aplicar los procesos emprendedores en diversos contextos y sectores (Shane & Venkataraman, 2000).

Uno de los enfoques más estudiados es el **modelo de oportunidad**, que sostiene que el emprendimiento se basa en la identificación y aprovechamiento de oportunidades comerciales. Los emprendedores deben ser capaces de reconocer lo que otros pueden pasar por alto y desarrollar estrategias para capitalizarlas (Ardichvili et al., 2003).

Otro modelo relevante es el **modelo de la innovación**, popularizado por Schumpeter (1942), quien argumentó que los emprendedores son innovadores que rompen el equilibrio económico existente mediante la introducción de nuevas formas de hacer las cosas. Este modelo ha adquirido gran relevancia en la era digital, donde las innovaciones tecnológicas han revolucionado numerosos sectores económicos.

Raúl Volker
Consultor
Organizacional

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

El **modelo de efectución**, propuesto por Sarasvathy (2001), representa una ruptura con los modelos de emprendimiento más tradicionales. Este enfoque sugiere que los emprendedores no solo descubren oportunidades, sino que las crean utilizando los recursos a su disposición y trabajando sobre lo que es posible en el momento.

Por otro lado, el **modelo de proceso**, planteado por Timmons (1994), considera el emprendimiento como una dinámica de integración y equilibrio entre oportunidades, recursos y equipo. Este modelo destaca la importancia del equilibrio dinámico y la necesidad de iteración y adaptación durante el proceso emprendedor.

El **modelo de emprendimiento corporativo, o intrapreneurship**, es otro modelo significativo que se enfoca en la actividad emprendedora dentro de organizaciones ya existentes. Este modelo sostiene que individuos y equipos pueden actuar de forma emprendedora, desarrollando nuevas ideas y liderando innovaciones dentro de sus empresas (Antoncic & Hisrich, 2001).

A su vez, el **modelo de emprendimiento social** se centra en el uso de prácticas empresariales para maximizar el impacto social. Los emprendedores sociales buscan resolver problemas sociales y ambientales a través de la creación de empresas sostenibles cuidando del impacto social en sus externalidades (Mair & Martí, 2006).

El **modelo de emprendimiento sostenible**, por su parte, se enfoca en crear empresas que sean económicamente viables, ambientalmente responsables y socialmente justas, destacando la importancia del triple impacto de sus externalidades, cuidando el balance en lo económico, lo social y lo ambiental (Schaltegger & Wagner, 2011).

Es importante mencionar que cada uno de estos modelos tiene sus propias fortalezas y debilidades, y que no hay un modelo que se aplique en todos los contextos. La elección del modelo adecuado depende en gran medida del contexto específico y de las características del emprendedor (Morris, Kuratko, & Covin, 2010).

Además, estos modelos no son excluyentes;

a menudo se superponen e interrelacionan. Por ejemplo, un emprendedor puede identificar una oportunidad de negocio (modelo de oportunidad), innovar para explotarla (modelo de innovación) y hacerlo de manera socialmente responsable (modelo de emprendimiento sostenible).

De esta manera, los modelos de emprendimiento proporcionan marcos útiles para entender cómo los empresarios identifican y aprovechan oportunidades de negocio, gestionan recursos, innovan y generan impactos sociales y ambientales. Sin embargo, deben verse como herramientas flexibles y adaptativas que pueden ajustarse a las necesidades del empresario y al contexto empresarial particular.

Tipos de emprendedores

Existen diversas categorías de emprendedores que se distinguen por las características individuales, la motivación personal, el tipo de oportunidades que buscan y las estrategias de negocio que emplean.

En primer lugar, se encuentra el **emprendedor de oportunidad**, quien se embarca en la aventura empresarial al identificar una oportunidad de negocio. Generalmente, este tipo de emprendedor posee un alto nivel educativo, habilidades técnicas y acceso a redes y recursos valiosos (Shane, 2003).

Por otro lado, está el **emprendedor de necesidad**, que inicia empresas debido a la falta de alternativas laborales. Este tipo de emprendimiento se observa con frecuencia en regiones con altas tasas de desempleo o en economías en desarrollo (Acs, 2006).

Asimismo, se menciona al **emprendedor innovador**, que se enfoca en crear productos, servicios o procesos con el potencial de alterar significativamente los mercados existentes. Estos emprendedores suelen estar orientados hacia la tecnología y aspirar a ser pioneros en la introducción de sus innovaciones (Schumpeter, 1934).

En contraste, el **emprendedor de imitación** no busca la innovación, sino que copia o adopta ideas de negocio que ya han sido probadas en otros contextos. Este tipo de emprendedor es

especialmente común en mercados emergentes o en sectores de rápido crecimiento (Sarasvathy, 2001).

Se encuentra también el **emprendedor de estilo de vida**, que inicia un negocio no con el objetivo principal de maximizar ganancias sino para mantener un estilo de vida específico o seguir una pasión personal. Este perfil es habitual en industrias como la hospitalidad, el turismo o el arte (Walker & Brown, 2004).

Otra categoría relevante es la del **emprendedor de crecimiento**, quien establece un negocio con el objetivo explícito de expandirse y escalar a un tamaño significativo. Los emprendedores de crecimiento a menudo buscan atraer inversiones externas y pueden tener estrategias de salida planificadas, tales como la venta a una empresa más grande o una oferta pública inicial (IPO) (Davidson, 1991).

Por otro lado, el **emprendedor serial** es aquel que ha fundado múltiples empresas a lo largo de su carrera. Este tipo de emprendedor tiende a vender o dejar una empresa antes de iniciar la siguiente, mostrando una notable adaptabilidad y resiliencia derivadas de su experiencia en diversos contextos empresariales (Westhead & Wright, 1998).

El **emprendedor social** se distingue por su esfuerzo en generar un impacto social o ambiental positivo a través de su actividad empresarial. Aunque a menudo busca la rentabilidad, su objetivo principal es crear valor social (Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010).

Asimismo, el **intraemprendedor** opera dentro de una organización existente, promoviendo la innovación y el crecimiento mediante nuevos proyectos e iniciativas. Este perfil es fundamental para la adaptación y evolución de las organizaciones (Antoncic & Hisrich, 2001).

Finalmente, el **emprendedor corporativo** se caracteriza por haber creado, adquirido o ser propietario de una empresa establecida y estar en una búsqueda continua de nuevas formas de crecer y mejorar la organización (Zahra, 1991).

La diversidad en estos tipos refleja la multiplicidad de oportunidades y desafíos en el mundo empresarial, así como las diversas maneras en que los individuos pueden utilizar su creatividad, habilidades y recursos para generar valor económico y social.

Ventajas y contrariedades de los modelos de emprendimiento

El **modelo de oportunidad** es uno de los enfoques más destacados en la literatura sobre emprendimiento, postulando que los emprendedores son individuos que identifican y capitalizan oportunidades de negocio (Shane & Venkataraman, 2000). Este modelo se centra en las capacidades de los emprendedores para reconocer y explotar oportunidades, destacando su naturaleza proactiva y orientada hacia el futuro. Entre las ventajas de este modelo se encuentra su potencial para abordar la falta de empleo, especialmente en individuos que enfrentan barreras en el mercado laboral, como la falta de experiencia o la edad avanzada (Valdez & Tapia, 2020). Además, fomenta la innovación al desplegar recursos personales para generar soluciones creativas (López et al., 2021). Sin embargo, también presenta desventajas, como el alto riesgo y la presión financiera que enfrentan los emprendedores.

En contraste, el **modelo de creación** de efectuación sostiene que los emprendedores crean oportunidades en lugar de simplemente descubrirlas. Este enfoque resalta el uso de los recursos disponibles y la toma de decisiones iterativas (Sarasvathy, 2001). Una limitación de este modelo es la dificultad de escalabilidad, ya que no siempre se prevé el crecimiento desde el inicio (Balcázar, 2023).

El **modelo de innovación disruptiva**, propuesto por Clayton M. Christensen, enfatiza el papel del emprendimiento en la creación de tecnologías y procesos que interrumpen industrias existentes, creando nuevos mercados. Este modelo subraya las complejidades asociadas con el desarrollo de productos disruptivos, que pueden implicar desafíos en diseño y ejecución (Borja et al., 2020).

Por su parte, el **modelo de negocio social** se centra en la creación de empresas que generan tanto beneficios económicos como impacto social. Las fortalezas de este modelo incluyen su

capacidad para abordar problemas sociales críticos y generar una percepción positiva entre el público (Yunus et al., 2010). Sin embargo, enfrenta desafíos en términos de financiamiento, dado que la operación de estos emprendimientos a menudo implica altos costos (Murillo-López, 2021).

El **modelo de empresa** en etapas, propuesto por Churchill y Lewis (1983), sugiere que las empresas atraviesan diversas fases de crecimiento, cada una con sus propios desafíos y oportunidades. Este modelo permite una gestión del riesgo más efectiva y una planificación eficiente. No obstante, puede generar presión sobre los emprendedores para alcanzar rápidamente la siguiente etapa (Monge-González et al., 2020).

El modelo Lean Startup, de Eric Ries, se centra en el uso de métodos de prueba y aprendizaje iterativo para minimizar riesgos e incertidumbres en el lanzamiento de nuevos negocios. Destaca la importancia de la retroalimentación del

cliente y las validaciones tempranas del mercado, aunque su enfoque en iteraciones rápidas podría comprometer la calidad del producto (Hinojoza et al., 2022).

Es necesario decir que cada uno de estos modelos aporta una perspectiva única para entender el emprendimiento, aunque ninguno abarca completamente su complejidad y diversidad. La elección del modelo adecuado depende del contexto y las características del emprendedor y de la nueva empresa. La evolución de estos modelos refleja el desarrollo continuo del campo del emprendimiento, subrayando la importancia de seguir investigando y refinando estas teorías para adaptarse a las normas cambiantes del entorno empresarial.

Referencias bibliográficas:

- auman, Z. (2003). *Liquid Modernity*. Polity Press.
- Yuval Noah Harari (2013). *De Animales a Dioses*. Editorial Debate
- Zigmunt Bauman (2012). *Daños Colaterales*. Fondo de Cultura Económica
- Zigmunt Bauman (1999). *Modernidad Líquida*. Editorial Yenny
- Nassim Nicholas Taleb (2019). *Jugarse la Piel*. Editorial Paidós
- Ryan Holiday (2023) *El Ego es el Enemigo*. Editorial Paidós
- Erik Brynjolfsson. Andrew McAfee. (2016). *La Segunda era de las Maquinas*. Editorial TemasAcs, ZJ (2006). ¿Cómo es bueno el emprendimiento para el crecimiento económico? *Innovaciones: tecnología, gobernanza, globalización*, 1(1), 97-107
- Antonicic, B. y Hisrich, RD (2001). Intraemprendimiento: refinamiento de construcciones y validación intercultural. *Diario de aventura empresarial*, 16(5), 495-527.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. y Ray, S. (2003). Una teoría de la identificación y el desarrollo de oportunidades empresariales. *Revista de Negocios Venturing*.
- Balcázar M. A. (2023) Escalabilidad en las start-ups: Factor dinamizador para la supervivencia en América Latina Scalability in start-ups: A driving factor for survival in Latin America.
- Borja, A., Carvajal, H., & Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Revista ESPACIOS*.
- Davidson, P. (1991). Emprendimiento continuo: capacidad, necesidad y oportunidad como determinantes del crecimiento de las pequeñas empresas. *Diario de aventura empresarial*, 6(6), 405-429.
- Fonrouge, C. (2002). L'entrepreneur et son entreprise: Une relations dialogique (pp. 145-157).
- Hinojoza, Á. O. R., Jaramillo, M. C., & Prieto, L. M. L. (2022). Metodologías ágiles como herramienta tecnopedagógica: ventajas y desventajas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 4296-4315.
- López, L. A., Franco, P., Villavelázquez, T. D. J. B., Velducea, W. V., & Valenzuela, M. C. S. (2021). Creatividad, innovación y emprendimiento una competencia holística en la educación universitaria: Revisión sistemática. *Revista Publicando*, 8(30), 57-66.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Investigación sobre emprendimiento social: una fuente de explicación, predicción y deleite. *Revista de Negocios Mundiales*.
- Monge-González, R., Crespi, G., & Beverinotti, J. (2020). Confrontando el reto del crecimiento.
- Morris, MH, Kuratko, DF y Covin, JG (2010). *Emprendimiento Corporativo e Innovación. Aprendizaje de Cengage del sudoeste*.
- Murillo López, Y. (2021). Fuentes de financiación de los emprendimientos sociales: factores clave para la sostenibilidad financiera (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).
- Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez, P., & Chin, N. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003*. Small Business Economics, 24, 205-231
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: cómo los empresarios de hoy utilizan la innovación continua para crear negocios radicalmente exitosos*. Negocios de la Corona.
- Sarasvathy, SD (2001). Causación y efecto: hacia un cambio teórico de la inevitabilidad económica a la contingencia empresarial. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Schaltegger, S. & Wagner, M. (2011). Emprendimiento e innovación sostenibles: categorías e interacciones. *Estrategia Empresarial y Medio Ambiente*.
- Schumpeter, JA (1934). La teoría del desarrollo económico: una investigación sobre las ganancias, el capital, el crédito, el interés y el ciclo económico. Editores de transacciones.
- Schumpeter, JA (1942). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Harper y hermanos.
- Shane, S. (2003). Una teoría general del espíritu empresarial: el nexo individuo-oportunidad. Editorial Edward Elgar.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). La promesa del emprendimiento como campo de investigación. *Revisión de la Academia de Gestión*.
- Timmons, JA y Spinelli, S. (1994). *Creación de nuevas empresas: Emprendimiento para el siglo XXI*. McGraw-Hill/Irwin.
- Valdez, F. V., Tapia, N. (2020). La edad como factor limitante en la inserción laboral desde la perspectiva empresarial. 593 *Digital Publisher CEIT*, 5(2), 164-179.
- Walker, E. y Brown, A. (2004). ¿Qué factores de éxito son importantes para los propietarios de pequeñas empresas?. *Revista internacional de pequeñas empresas*, 22(6), 577-594.
- Westhead, P. y Wright, M. (1998). Fundadores novatos, de cartera y en serie: ¿son diferentes?. *Revista de Negocios Venturing*, 13(3), 173-204.
- Yunus, M., Moingeon, B. y Lehmann-Ortega, L. (2010). Construcción de modelos de negocios sociales: lecciones de la experiencia de Grameen. *Planificación a largo plazo*, 43(2-3), 308-325.
- Zahra, SA (1991). Predictores y resultados financieros del emprendimiento corporativo: un estudio exploratorio. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.



EL MAL LIDERAZGO EN PEQUEÑAS EMPRESAS Y EMPRENDIMIENTOS

Un obstáculo para el éxito

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

Enzo Espósito (*)

Introducción

El liderazgo es un pilar fundamental en cualquier organización. No importa si se trata de una gran corporación o de un pequeño emprendimiento; la manera en que se dirigen los equipos y se toman decisiones impacta directamente en el éxito o fracaso del negocio. Sin embargo, el liderazgo no siempre es positivo.

En muchas pequeñas empresas, el mal liderazgo se manifiesta en formas que pueden ser sutiles al principio, pero devastadoras a largo plazo. He sido, durante más de dos décadas, titular pyme en el segmento mayorista y en *retail*, donde he tenido la oportunidad de liderar equipos multidisciplinarios con diferentes características personales, grupos etarios y habilidades laborales donde tuve que aprender a liderar; creo que la mayoría de las veces pude hacerlo de una forma entusiasta, positiva y profesional. Pero, así como el atardecer da lugar a la noche o el verano al otoño, de la misma manera soy consciente que también he sido, en algunas ocasiones, un mal líder.

A continuación, exploraremos juntos algunas de las principales características del mal liderazgo, sus consecuencias y cómo identificarlo y corregirlo.

Características del mal liderazgo

• Falta de comunicación efectiva

La comunicación es la base de cualquier equipo. Sin embargo, muchos líderes **fallan en transmitir sus expectativas, escuchar a su equipo o generar espacios de diálogo**. Como dijo Peter Drucker: *"Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice."* Cuando la comunicación es deficiente, los empleados trabajan con información incompleta, generando confusión, frustración y una disminución en la productividad.

• Resistencia al cambio

El mundo de los negocios es dinámico, y adaptarse a los cambios es clave para la supervivencia. Sin embargo, algunos líderes **se resisten al cambio**, temiendo la incertidumbre o aferrándose a viejas prácticas. John C. Maxwell lo resume bien: *"El cambio es inevitable. El crecimiento es opcional."* Un líder que no acepta el cambio condena a su empresa a la obsolescencia.

• Micromanagement o control excesivo

Un mal líder no confía en su equipo y necesita supervisar cada detalle, lo que genera desmotivación y estrés. Theodore Roosevelt expresó una idea clave sobre la delegación: *"El mejor ejecutivo es aquel que tiene el suficiente sentido común para elegir buenos hombres para hacer lo que él quiere que se haga, y la moderación suficiente para no entrometerse mientras lo hacen."* **Un equipo necesita autonomía para desarrollarse y aportar valor.**

• Falta de reconocimiento y motivación

Los empleados no solo trabajan por un salario, sino también por reconocimiento y propósito. Dale Carnegie afirmó: *"Las personas trabajan por dinero, pero darían su vida por reconocimiento, elogios y recompensas."* **Un líder que no valora ni motiva a su equipo verá un alto índice de rotación y baja productividad.**

• Toma de decisiones inconsistente o poco ética

La ética y la coherencia son esenciales en el liderazgo. Un líder que toma decisiones arbitrarias o poco éticas **destruye la confianza y el compromiso de su equipo**. Como advirtió Warren Buffett: *"Se necesitan 20 años para construir una reputación y cinco minutos para arruinarla. Si piensas en eso, harás las cosas de manera diferente."*

Consecuencias del mal liderazgo

El impacto de un mal líder no se limita solo a la desmotivación del equipo; afecta la rentabilidad, la cultura organizacional y la capacidad de crecimiento. Simon Sinek lo explica con claridad: *"Cuando las personas son financieramente invertidas, quieren un retorno. Cuando las personas son emocionalmente invertidas, quieren contribuir."* **Un mal liderazgo destruye ese sentido de pertenencia y compromiso.**

Un mal liderazgo tiene efectos devastadores:

Desmotivación y alta rotación de empleados: Richard Branson afirmó: *"Los clientes no son lo primero, los empleados son lo primero. Si cuidas de tus empleados, ellos cuidarán de los clientes."* Un ambiente laboral tóxico o sin incentivos provoca una constante fuga de talento, aumentando los costos de contratación y capacitación.

Falta de innovación y crecimiento: Steve Jobs decía: *"No tiene sentido contratar a personas inteligentes y luego decirles lo que tienen que hacer. Contratamos a personas"*

inteligentes para que nos digan qué hacer." Un liderazgo restrictivo impide la creatividad y limita el potencial de la empresa para evolucionar.

Pérdida de confianza y reputación empresarial: Howard Schultz, fundador de Starbucks, señalaba: "Cuando estás rodeado de personas que comparten un compromiso apasionado en torno a un propósito común, todo es posible." Si un líder **no inspira confianza ni genera sentido de propósito**, la reputación de la empresa puede deteriorarse rápidamente.

Impacto en la rentabilidad y cultura organizacional: Simon Sinek lo resume así: "Los clientes nunca amarán a una empresa hasta que los empleados la amen primero." Una empresa donde el equipo no está comprometido ni satisfecho verá una disminución en su productividad y, en consecuencia, en sus resultados financieros.

Algunos ejemplos reales de mal liderazgo

A lo largo de la historia, varias empresas han colapsado debido a una mala gestión y liderazgo deficiente. Algunos casos emblemáticos incluyen:

Blockbuster: Su CEO, John Antioco, rechazó la oferta de comprar Netflix por 50 millones de dólares en el 2000, al no anticipar la transformación digital del entretenimiento. Como resultado, Blockbuster quebró en 2010, mientras que Netflix se convirtió en un gigante del streaming.

Nokia: Durante su apogeo, Nokia dominaba la industria de los celulares, pero su liderazgo no supo adaptarse a la revolución de los smartphones. Confiaron demasiado en su modelo de negocio y minimizaron la importancia del software, lo que llevó a la pérdida del mercado frente a Apple y Samsung. En 2013, Nokia vendió su división móvil a Microsoft.

Uber (bajo Travis Kalanick): La empresa se vio envuelta en múltiples escándalos de acoso y cultura laboral tóxica debido al estilo de liderazgo de Kalanick. La presión de empleados e inversionistas llevó a su renuncia en 2017, demostrando que una cultura interna tóxica puede afectar el crecimiento y la reputación de una compañía.

WeWork: Adam Neumann, su CEO, tomó decisiones empresariales irresponsables y promovió una visión desmedida sin fundamentos financieros sólidos. En 2019, su intento de salida a bolsa fracasó, perdiendo miles de millones de dólares en valor de mercado. Esto mostró cómo una mala gestión y liderazgo excesivamente egocéntrico pueden llevar a una empresa prometedora al colapso.

Cómo identificar y corregir el mal liderazgo

Autoevaluación y feedback del equipo: Preguntarse: "¿Mis empleados se sienten escuchados y valorados?" puede ser el primer paso para mejorar. Abrir canales de retroalimentación, como encuestas anónimas o reuniones abiertas, ayuda a detectar fallas y generar cambios positivos.

Capacitación en habilidades de liderazgo: Nadie nace sabiendo liderar. La formación en gestión de equipos, comunicación y resolución de conflictos es clave para mejorar. Como decía Henry Ford: "El único error real es aquel del que no aprendemos nada." Invertir en el desarrollo de habilidades de liderazgo puede marcar la diferencia en la evolución de una empresa.

Fomento de una cultura organizacional abierta y colaborativa: Cuando los empleados sienten que pueden aportar ideas y participar en decisiones, el ambiente mejora y la empresa crece. Un liderazgo participativo genera mayor compromiso y creatividad en los equipos de trabajo.

Implementación de políticas claras y coherentes: Un buen líder establece reglas claras, las comunica efectivamente y las aplica con justicia y consistencia. Como afirmaba Dwight Eisenhower: "El liderazgo es el arte de conseguir que otra gente haga algo que tú quieres porque ellos quieren hacerlo."

Conclusión

El liderazgo es un factor determinante en el éxito o fracaso de una empresa. Para los emprendedores y pequeños empresarios, **reconocer los errores de liderazgo y corregirlos a tiempo puede marcar la diferencia entre el crecimiento sostenible y el estancamiento**. Reflexionar, escuchar y aprender son los primeros pasos para convertirse en un líder que impulse el éxito del negocio y el bienestar de su equipo.

"El desafío del liderazgo es ser fuerte, pero no grosero; ser amable, pero no débil; ser audaz, pero no intimidador; ser reflexivo, pero no perezoso; ser humilde, pero no tímido; estar orgulloso, pero no arrogante; tener humor, pero sin insensatez." – Jim Rohn.

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

JIM ROHN

HABILIDADES

EL PILAR INVISIBLE DE UN BUEN LIDERAZGO



Cecilia Grosso(*)

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

Cuando pensamos en un buen líder, solemos imaginar personas carismáticas, con habilidades de decisión rápida bajo presión y una visión clara. Sin embargo, en mi opinión, **la verdadera esencia de un buen liderazgo radica en la comunicación interna**. No solo se trata de transmitir instrucciones, sino de construir un puente entre la visión del líder y la ejecución del equipo.

Teniendo en cuenta uno de los principios del coaching, la escucha activa, un buen líder debe practicar esta habilidad; no solo para captar las palabras de su equipo sino también sus emociones y necesidades no expresadas.

Escuchar activamente permite identificar los conflictos antes de que escalen y entender las verdaderas motivaciones y desmotivaciones del equipo.

Junto con la escucha activa, el líder debe tener transparencia a la hora de compartir los objetivos, desafíos e incluso los errores, ya que esto es lo que hace que el equipo se sienta parte del proceso.

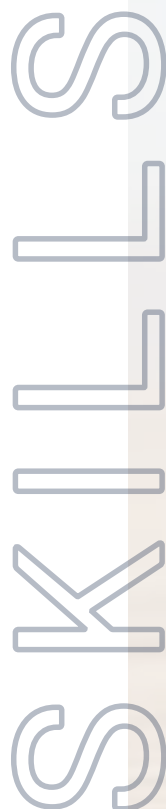
Un líder que comunica de manera honesta inspira respeto y lealtad, demostrando e inspirando confianza en su equipo.

Estos dos factores son herramientas de la comunicación efectiva, generando un feedback constructivo para guiar al equipo hacia una mejora continua.

Como coordinadora de comunicaciones, he aprendido que resolver conflictos no siempre implica imponer soluciones; normalmente, el papel del líder es el de facilitador, creando un espacio donde las partes puedan expresar sus puntos de vista y encontrar soluciones conjuntas.

En situaciones de crisis, la comunicación interna se vuelve aún más crítica. Un buen líder debe ser capaz de mantener la calma para poder transmitir la información de forma clara y precisa, y ofrecer soporte emocional al equipo. La proactividad y la organización son claves en estos momentos.

Es por eso que, en conclusión, podemos afirmar que la **comunicación interna** no es un simple canal de información dentro de la organización, sino que también es **la columna vertebral de un liderazgo efectivo**. Un líder que es capaz de manejar esta habilidad no solo verá una mejora en la productividad del equipo, sino que también estará creando un ambiente de trabajo positivo, colaborativo y orientado al crecimiento en busca de los objetivos.



VIDEOCONFERENCIAS ABIERTAS

NUEVA SECCIÓN



Incorporamos a partir de esta edición un nuevo espacio multimedial en nuestra Revista poniendo a disposición de nuestros lectores una serie de **videoconferencias** a cargo de especialistas de nuestro equipo de trabajo.



MASTERCLASS: DESAFÍOS PARA EL DESARROLLO PERSONAL



MASTERCLASS: Desafíos para el desarrollo profesional -Explorando fronteras

Dando comienzo a esta experiencia, hoy te invitamos a mirar la Masterclass a cargo del **Dr. Fernando Grosso**, sobre **“Desafíos para el Desarrollo Profesional”**

Accede haciendo Click en la foto.



FUNDACIÓN ELEUTHERIA



EDUCACIÓN PERMANENTE

Con **certificación** para los participantes que completen el programa

Queremos invitarte a participar en una nueva propuesta formativa creada por nuestra Fundación:

Diplomatura en Desarrollo de

HABILIDADES DE EMPODERAMIENTO

de la superación personal al liderazgo

POWER SKILLS

NEW! Totalmente alineada con tus necesidades laborales y profesionales

Diplomatura en Habilidades de Empoderamiento

de la superación personal al liderazgo

iPOWER SKILLS!

Promoción especial por **MATRICULACIÓN TEMPRANA**

Formato híbrido Aranceles accesibles

Becas totales y parciales disponibles



FORMATO HÍBRIDO
INICIA EN ABRIL

Contenidos generales:

Módulos troncales

- **Dominio personal** (6 horas – 6 créditos educativos)
- **Antifragilidad** (6 horas – 6 créditos educativos)
- **Relaciones interpersonales** (6 horas – 6 créditos educativos)
- **Comunicación eficaz** (6 horas – 6 créditos)
- **Efectividad personal** (6 horas – 6 créditos)
- **Liderazgo** (6 horas – 6 créditos)

Contenidos optativos Cursos Abiertos en Línea (CAeL)

- **Oratoria para líderes** (2 créditos educativos)
- **Diseño y Gestión de Proyectos** (2 créditos educativos)
- **Venta profesional** (2 créditos educativos)

+ CONTENIDOS OPTATIVOS

¿Querés saber más sobre esta propuesta?

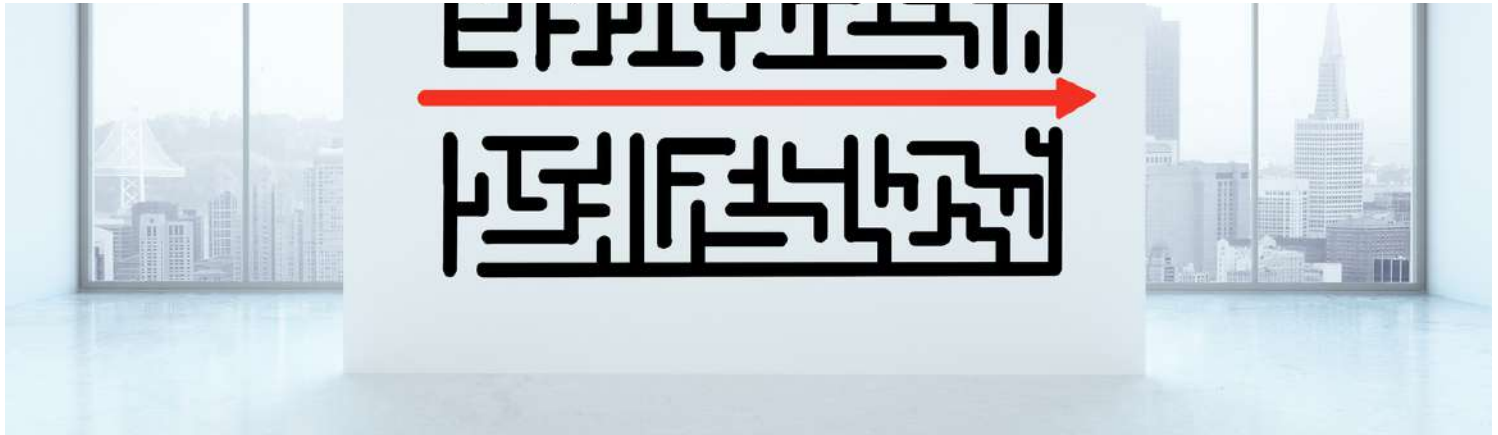


Consultas aquí:



FUNDACIÓN ELEUTHERIA

Trabajando por el desarrollo y la superación del individuo



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

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

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

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

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

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

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

Esperamos contar con vuestro apoyo.....





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