ISSN 2953-5433

Revista de Estudios

REAL

Avanzados sobre Liderazgo



REVISTA DE ESTUDIOS AVANZADOS SOBRE LIDERAZGO

R.E.A.L

Año 5
N° 15

Acceda al N° 13 AQUÍ

Acceda al N° 14 AQUÍ

ISSN 2953-5433

Revista de Estudios

REAL

Avanzados sobre Liderazgo

S T A F F

ISSN 2953-5433

REVISTA DE ESTUDIOS AVANZADOS SOBRE LIDERAZGO

AÑO 5 – N°15

R.E.A.L.

Dirección Editorial:
Dr. Fernando Grosso

Consejo Editorial:
Lic. Enzo Espósito
Lic. Camila Mele
Lic. Marión Segad

Comité Académico:
Dr. Raúl Volker
Dr. Juan Carlos Gómez Fulao
Dr. Omar Quiroga

Colaboradores:
Cr. Carlos Guastavino
Lic. Mayra Gimenez
Lic. Cecilia Grosso
Dr. Martín Olivar
Lic. Vanina La Bionda

Diseño:
DG. Mirian Faig

INDICE

NOTA DEL EDITOR

La estrategia de la Hyra 05

01 - IDEAS

- Hiperconectividad y Desconexión Humana. 06
- Inspirando Personas. 11
- De líderes y liderazgos (V PARTE) 13

02 - COLUMNA ESPECIAL

- IA en la Docencia Universitaria. 18

03 - VIDEOCONFERENCIA ABIERTA

- Clase abierta sobre "Inteligencia Social" 20

INSTITUCIONALES

21

NOVEDADES

22

NORMAS EDITORIALES

24

Ediciones AlfaMás – Av. San Juan 245 – (1063) Ciudad Autónoma de Buenos Aires – Rep. Argentina

SIEMPRE APUNTANDO AL CRECIMIENTO



Ya estamos llegando al fin de 2026… de hecho, en términos de la frecuencia de publicación de esta revista, el presente será la última publicación de este año.

Más allá del simbolismo excesivo que a veces se ponen en estas fechas, siempre es importante que para muchos se conviertan en un momento de reflexión y, fundamentalmente, en un espacio de planificación para poder empezar un nuevos periodo calendario con energías renovadas y un permanente sentido de logro adecuadamente nutrido.

Desde nuestra organización, ratificamos en este sentido, nuestra más arraigada creencia: el deseo de superación es la esencia de la naturaleza humana y el aprendizaje permanente la mejor forma de honrarla.

Nos espera un 2027 repleto de nuevas iniciativas e instancias especialmente concebidas para ello y desde ya, agradecemos a todos nuestros seguidores por seguirnos acompañando en cada una de ellas…

¡Vamos por más!

El Editor



IDEAS

Artículo:

HIPERCONECTIVIDAD Y DESCONEXIÓN HUMANA: EL NUEVO DESAFÍO DEL LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL

Enzo Espósito (*)

Resumen

La expansión de la tecnología digital ha transformado profundamente las formas de comunicación, interacción y organización social. Sin embargo, este proceso ha dado lugar a una paradoja creciente: ***mientras la conectividad alcanza niveles sin precedentes, los indicadores de soledad, fragmentación social y deterioro del vínculo humano muestran una tendencia ascendente.*** Este artículo analiza este fenómeno desde una perspectiva sociológica, psicológica y organizacional, integrando aportes teóricos contemporáneos con experiencias prácticas en entornos empresariales, redes profesionales y gestión pública. Se propone que el liderazgo actual enfrenta un desafío central: reconstruir vínculos significativos en contextos hiperconectados, integrando tecnología sin sacrificar la dimensión humana que sostiene el desarrollo individual y colectivo.

Introducción

La historia de la humanidad puede interpretarse como la evolución de sus formas de conexión. Desde las comunidades tribales hasta las redes globales contemporáneas, el vínculo humano ha sido el eje estructurante de la vida social, económica y cultural.
En este recorrido, la revolución digital representa un punto de inflexión sin precedentes. La capacidad de estar conectados de forma permanente ha transformado no solo la comunicación, sino también la manera en que las personas construyen identidad, pertenencia y sentido.

Sin embargo, como advierte Sherry Turkle, la tecnología no es neutral: reconfigura nuestras expectativas, nuestros vínculos y nuestra forma de estar en el mundo. En este contexto, emerge una paradoja central: a mayor conectividad tecnológica, mayor sensación de desconexión humana.

Desde la sociología, Zygmunt Bauman anticipó este fenómeno al describir la transición hacia una "modernidad líquida", caracterizada por vínculos más flexibles, pero también más frágiles y menos comprometidos.

Este escenario no solo impacta en la vida individual, sino que se proyecta con fuerza en las organizaciones, donde la calidad del vínculo humano es un factor determinante para la cohesión, la productividad y la sostenibilidad.

1. La ilusión de la conexión

El concepto de **hiperconectividad** describe un estado en el cual las personas permanecen conectadas de manera continua a través de múltiples dispositivos y plataformas digitales.

Sin embargo, **la conectividad no equivale a vínculo.**

Como sostiene Nicholas Carr, el entorno digital modifica la forma en que pensamos, favoreciendo la fragmentación de la atención y reduciendo la capacidad de concentración profunda. Esta transformación cognitiva impacta directamente en la calidad de las relaciones humanas.

Las interacciones se vuelven:

- más frecuentes, pero menos profundas.
- más rápidas, pero menos reflexivas.
- más accesibles, pero menos comprometidas.

Se configura así una ilusión de cercanía: **estamos en contacto permanente, pero sin necesariamente construir relaciones significativas.**

2. Aceleración, atención y pérdida de profundidad

Uno de los aportes más relevantes para comprender este fenómeno proviene de Hartmut Rosa, quien plantea que la modernidad está atravesada por un proceso de aceleración constante.

La tecnología no sólo acelera los procesos productivos, sino también las relaciones humanas.



Enzo Espósito

Lic. en Comercio Internacional

(*) Posgraduado en Desarrollo Económico y Política Pública. Director General de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Director Ejecutivo de CEMARA. Integrante de Fundación Eleutheria. Desarrolla actividades vinculadas con la formación de líderes, la gestión institucional y el fortalecimiento organizacional.

Referencias bibliográficas:

Bauman, Z. (2000). Liquid modernity. Polity Press.
Bauman, Z. (2003). Liquid love: On the frailty of human bonds. Polity Press.
Carr, N. (2010). The shallows: What the Internet is doing to our brains. W. W. Norton & Company.
Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books.
Goleman, D. (2006). Social intelligence: The new science of human relationships. Bantam Books.
Turkle, S. (2011). Alone together: Why we expect more from technology and less from each other. Basic Books.
Twenge, J. M. (2017). iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood. Atria Books.
Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon & Schuster.
Rosa, H. (2013). Social acceleration: A new theory of modernity. Columbia University Press.
Rosa, H. (2019). Resonance: A sociology of our relationship to the world. Polity Press.

Este ritmo creciente tiene un efecto directo:

- reduce los tiempos de reflexión.
- dificulta la construcción de experiencias profundas.
- debilita la capacidad de resonancia con el otro.

Rosa introduce el concepto de "resonancia" como la capacidad de establecer una relación significativa con el mundo y con los demás. La hiperconectividad, lejos de favorecer esta resonancia, muchas veces la obstaculiza.

Aquí aparece un punto crítico para el liderazgo:

- sin tiempo, no hay profundidad.
- sin profundidad, no hay vínculo.

3. Impacto en la identidad y la experiencia humana

Desde la psicología, Daniel Goleman advierte que la empatía y la inteligencia emocional requieren atención sostenida. En contextos de hiperestimulación digital, estas capacidades se ven debilitadas.

A su vez, las plataformas digitales promueven dinámicas de validación constante, donde la identidad se construye en función de la mirada externa.

Esto genera:

- dependencia de aprobación.
- construcción de identidades fragmentadas.
- disociación entre lo real y lo proyectado.

En este contexto, emerge un fenómeno cada vez más frecuente: la "soledad acompañada". ***Las personas están permanentemente conectadas, pero experimentan una falta de conexión emocional real.***

4. Capital social y debilitamiento del tejido relacional

Otro enfoque clave es el de Robert D. Putnam, quien analizó el declive del capital social entendido como la red de vínculos, confianza y normas compartidas que sostienen la vida comunitaria.

La hiperconectividad, paradójicamente, no necesariamente fortalece este capital social. En muchos casos, lo reemplaza por redes amplias pero superficiales, con baja densidad relacional.

Esto implica:

- menor compromiso.
- menor confianza interpersonal.
- mayor fragilidad en los vínculos.

Este fenómeno tiene implicancias directas en el mundo organizacional.

5. Impacto organizacional: la empresa fragmentada

En las organizaciones, la desconexión humana se manifiesta de manera concreta.

A pesar de contar con múltiples herramientas de comunicación, muchas empresas enfrentan:

- baja cohesión de equipos.
- dificultades en la colaboración real.
- comunicación abundante pero poco efectiva
- debilitamiento del sentido de pertenencia.

Además, la hiperconectividad diluye los límites entre lo laboral y lo personal, generando un estado de disponibilidad permanente que impacta en el bienestar de las personas.

El resultado es una paradoja organizacional: **empresas altamente conectadas, pero emocionalmente desconectadas.**

6. Cultura organizacional en la era digital

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, prácticas y significados compartidos, se ve profundamente afectada por este contexto.

Tradicionalmente, la cultura se construía a partir de la convivencia, la experiencia compartida y la interacción cotidiana.

Hoy, en entornos híbridos o digitales, esta construcción se vuelve más compleja.

Si no es gestionada activamente, la cultura tiende a diluirse.

En mi experiencia, esto se traduce en organizaciones donde:

- hay alineación operativa, pero no emocional.
- hay objetivos claros, pero bajo compromiso.
- hay estructura, pero falta sentido.

El liderazgo debe intervenir activamente para reconstruir esa dimensión cultural.

7. Experiencia aplicada: integrar tecnología sin perder vínculo

Desde mi recorrido en redes empresariales, PyMEs y gestión pública, he observado que el desafío no es elegir entre lo digital y lo presencial, sino integrarlos de manera estratégica.

Un caso concreto es BNI, donde la dinámica combina:

- herramientas digitales para gestión y seguimiento.
- sesiones online para sostener la frecuencia.
- encuentros presenciales para consolidar el vínculo.

Lo relevante es que cada formato cumple una función distinta.

La eficiencia del sistema no está en lo digital, sino en el equilibrio.

Algo similar ocurre en las PyMEs de la Ciudad de Buenos Aires. Lejos de abandonar el comercio físico, muchas han evolucionado hacia modelos híbridos donde:

- el canal digital amplía el alcance.
- el espacio físico construye experiencia.
- la combinación de ambos fortalece la relación con el cliente.

En ambos casos, el diferencial no es tecnológico, sino relacional.

8. Modelo de liderazgo integrador

Frente a este escenario, considero que el liderazgo contemporáneo ya no puede definirse únicamente por la capacidad de organizar tareas, tomar decisiones o alcanzar resultados. Esas competencias siguen siendo necesarias, pero resultan insuficientes ante un contexto donde el principal riesgo no es la falta de información, sino la pérdida de densidad humana en los vínculos.

En entornos hiperconectados, el líder debe asumir una función adicional: convertirse en garante de una experiencia relacional significativa. Dicho de otro modo, no solo debe coordinar personas, sino también cuidar las condiciones que hacen posible la confianza, la escucha, la pertenencia y el sentido compartido.

A partir de esta lectura, propongo pensar un modelo de liderazgo integrador basado en cuatro ejes complementarios: la gestión de la presencia, el diseño de experiencias, la curaduría de la atención y la construcción de sentido. Estos cuatro ejes no son compartimentos estancos, sino dimensiones que se articulan entre sí y que permiten dar respuesta a uno de los mayores desafíos del presente: cómo sostener la humanidad en sistemas cada vez más acelerados, mediados y fragmentados.

8.1. Gestión de la presencia

El primer eje es la gestión de la presencia. En una época marcada por la conectividad permanente, la presencia se ha convertido en un recurso escaso. Estar conectado no significa necesariamente estar presente. Muchas veces participamos de reuniones, respondemos mensajes, interactuamos con múltiples personas y, sin embargo, lo hacemos desde una atención dispersa, parcial o meramente instrumental.

Por eso, uno de los principales desafíos del liderazgo actual consiste en recuperar el valor de la presencia como condición básica del vínculo. La presencia no se limita a la proximidad física. Puede haber cercanía física sin verdadera disponibilidad humana, así como también puede existir una presencia valiosa en un entorno virtual cuando hay atención genuina, escucha activa y disposición real hacia el otro.

Gestionar la presencia implica, entonces, desarrollar la capacidad de habitar conscientemente los espacios de interacción. Supone estar realmente disponible en el momento del encuentro, evitando que la multitarea, la urgencia permanente o la lógica de la interrupción vacíen de contenido el intercambio.

En términos prácticos, **un líder que gestiona la presencia no solo "está", sino que hace sentir al otro que su palabra tiene lugar.** Mira, escucha, observa matices, registra climas y comprende que muchas veces la calidad del vínculo depende menos del tiempo cuantitativo que de la intensidad cualitativa de la atención ofrecida.

Esto resulta especialmente importante en los entornos híbridos. Cuando una organización combina trabajo presencial y remoto, el riesgo es que lo virtual se vuelva un espacio puramente funcional, donde se reparten tareas pero no se construye comunidad. Allí el líder debe compensar esa tendencia, generando prácticas concretas de presencia: reuniones con verdadero intercambio, espacios de escucha, conversaciones uno a uno, instancias donde la persona no quede reducida a un rol operativo.

Desde mi experiencia, este punto es central. He visto muchas dinámicas institucionales donde la dificultad no radica en la falta de canales, sino en la ausencia de presencia real dentro de esos canales. Hay grupos con múltiples plataformas, reuniones permanentes y flujo constante de mensajes, pero con escasa conexión emocional entre sus integrantes. En esos casos, el liderazgo no debe sumar más comunicación, sino elevar la calidad humana de la interacción existente.

En este sentido, la presencia es también un acto de validación. Cuando una persona se siente verdaderamente escuchada, no solo mejora la relación interpersonal: también aumenta su compromiso, su confianza y su disposición a colaborar. Por eso, la presencia no es un gesto blando o accesorio; es una herramienta de conducción.

8.2. Diseño de experiencias

El segundo eje es el diseño de experiencias. Durante mucho tiempo, el liderazgo fue entendido como administración de recursos humanos. Hoy, esa mirada resulta limitada. L**as personas no solo forman parte de estructuras; viven experiencias dentro de ellas.** Y esas experiencias son las que definen, en gran medida, su nivel de pertenencia, energía, compromiso y sentido de identificación con un proyecto.

Diseñar experiencias implica comprender que cada interacción organizacional deja una huella. Una reunión, una bienvenida a un nuevo integrante, una instancia de formación, una sesión de trabajo, una devolución, un evento presencial o una actividad virtual no son solamente acciones operativas: son momentos de construcción cultural.

El líder integrador entiende esto y deja de pensar exclusivamente en términos de procesos para comenzar a pensar también en términos de experiencia vivida. **Se pregunta no sólo qué debe pasar, sino cómo será vivido por quienes participan.**

Esta perspectiva es particularmente relevante en contextos donde la tecnología tiende a estandarizar y automatizar. Cuando las interacciones se vuelven demasiado funcionales, la experiencia humana se empobrece. **Se cumple la tarea, pero no se fortalece el vínculo. Se informa, pero no se inspira. Se organiza, pero no se moviliza.**

Diseñar experiencias significa, entonces, crear condiciones para que los espacios compartidos produzcan algo más que eficiencia: produzcan conexión, aprendizaje, pertenencia y motivación.

En mi experiencia, esto puede verse con claridad en organizaciones y redes donde conviven instancias online y presenciales. ***Las plataformas tecnológicas permiten ordenar, medir, registrar y sostener continuidad.*** Pero el valor diferencial aparece cuando esas herramientas se articulan con experiencias que generan cercanía real.

Por ejemplo, en espacios de networking profesional o de desarrollo empresarial, una reunión virtual puede servir para mantener ritmo y seguimiento, pero un encuentro presencial bien diseñado tiene la capacidad de consolidar confianza, habilitar conversaciones más profundas y fortalecer el sentido de comunidad. **No cumple solo una función logística; cumple una función simbólica y relacional.**

Lo mismo sucede en el comercio pyme. La venta online resuelve acceso, rapidez y conveniencia, pero el punto físico sigue teniendo un enorme valor cuando se transforma en experiencia: atención personalizada, contacto humano, posibilidad de tocar, ver, preguntar, ser recibido. **En esos casos, el espacio presencial deja de competir con lo digital y pasa a complementarlo.**

Trasladado al liderazgo, esto implica dejar de pensar cada instancia organizacional como un mero trámite

y empezar a verla como una oportunidad de construcción vincular. El líder diseña experiencias cuando cuida el modo en que se producen los encuentros, cuando comprende la importancia del clima, del lenguaje, de la participación y del reconocimiento.

En definitiva, liderar también es componer escenas de interacción donde las personas puedan sentirse parte de algo valioso.

8.3. Curaduría de la atención

El tercer eje es la curaduría de la atención. Este punto, a mi entender, es uno de los menos trabajados y, al mismo tiempo, uno de los más decisivos para el liderazgo del presente.

La economía digital disputa permanentemente nuestra atención. Las organizaciones no están fuera de esa lógica: conviven con exceso de reuniones, múltiples canales de mensajería, notificaciones constantes, tareas fragmentadas y demandas simultáneas. El resultado suele ser una sobrecarga cognitiva que deteriora la capacidad de pensar con claridad, escuchar con profundidad y trabajar con foco.

En este contexto, liderar también significa proteger la atención colectiva.

La curaduría de la atención supone filtrar, ordenar y jerarquizar. Un buen líder no expone a su equipo a una saturación permanente de estímulos, sino que ayuda a distinguir lo importante de lo accesorio. Comprende que la abundancia de información no siempre mejora la toma de decisiones; muchas veces la entorpece.

Esta función requiere criterio. No todo merece el mismo nivel de urgencia. No toda comunicación debe ser inmediata. No toda reunión aporta valor. No todo canal necesita ser usado al mismo tiempo. Parte del trabajo del líder consiste precisamente en reducir el ruido para que emerja claridad.

La atención es hoy un recurso estratégico. Sin atención no hay reflexión; sin reflexión no hay criterio; sin criterio no hay liderazgo maduro.

Por eso, la curaduría de la atención implica también defender espacios de profundidad. Crear condiciones para que las personas puedan pensar, planificar, analizar y trabajar sin estar sometidas de manera continua a la lógica de la interrupción.

Esto no significa negar la velocidad del mundo actual, sino evitar que la aceleración se convierta en el único principio organizador de la vida institucional. Hay tareas que exigen rapidez, pero hay decisiones, vínculos y procesos de aprendizaje que requieren pausa.

En mi experiencia, esta dimensión se vuelve especialmente visible cuando se trabaja con equipos o redes que utilizan múltiples herramientas digitales. Si no hay una conducción clara, la tecnología puede convertirse en un factor de dispersión en lugar de ser un factor de orden. Las plataformas, que en teoría deberían simplificar, terminan multiplicando el ruido.

Por eso, la curaduría de la atención también es una forma de cuidado. Cuidar un equipo no es solo acompañarlo emocionalmente, sino también proteger su energía cognitiva. Ayudar a que la gente no viva en estado de reacción permanente. Permitir que la concentración, el aprendizaje y la escucha vuelvan a tener un lugar.

8.4. Construcción de sentido

El cuarto eje es la construcción de sentido. Probablemente sea el más profundo de todos, porque toca la dimensión existencial del liderazgo.

En contextos fragmentados, acelerados y altamente mediados por tecnología, una de las principales dificultades no es solo coordinar acciones, sino sostener un horizonte de significado. Las personas pueden cumplir tareas, asistir a reuniones, responder mensajes y alcanzar objetivos, pero aun así experimentar vacío, desconexión o falta de propósito.

Aquí aparece una función irremplazable del liderazgo: dar sentido.

Construir sentido no implica formular consignas abstractas o discursos motivacionales superficiales. Implica conectar la tarea cotidiana con un propósito más amplio. **Ayudar a que las personas comprendan para qué hacen lo que hacen, qué valor genera su trabajo, qué impacto tiene su esfuerzo y cómo su aporte individual se integra en una construcción colectiva.**

Cuando el sentido se debilita, crece la desafección. Las personas siguen cumpliendo, pero dejan de comprometerse. Están, pero no se involucran. Participan, pero sin convicción. La organización sigue funcionando, pero pierde alma.

El líder integrador actúa precisamente sobre esa dimensión. Traduce estrategia en significado. Convierte objetivos en misión compartida. Hace visible el hilo conductor entre lo operativo y lo trascendente.

Esto resulta particularmente importante en estructuras híbridas o dispersas, donde la fragmentación del trabajo puede hacer que cada persona se enfoque únicamente en su pequeña porción de tarea. En esos casos, el riesgo es que el conjunto pierda cohesión simbólica. Se trabaja, pero no necesariamente se comprende el proyecto común.

Desde mi experiencia en ámbitos empresariales y de articulación institucional, he comprobado que los equipos más sólidos no son siempre los que tienen más recursos, sino aquellos que logran sostener un sentido compartido. **Cuando las personas entienden el propósito, toleran mejor la dificultad, atraviesan mejor la incertidumbre y se vinculan con mayor madurez.**

La construcción de sentido también es clave para integrar tecnología y humanidad. Porque la tecnología puede optimizar procesos, pero no puede responder por sí sola a la pregunta de para qué hacemos lo que hacemos. Esa pregunta sigue siendo profundamente humana, y su respuesta depende en gran medida de la calidad del liderazgo.

8.5. Integración de los cuatro ejes

Estos cuatro ejes no operan de manera aislada. La gestión de la presencia fortalece la calidad del encuentro. El diseño de experiencias convierte la interacción en cultura vivida. La curaduría de la atención protege el foco y la profundidad. La construcción de sentido da dirección y coherencia al conjunto.

y empezar a verla como una oportunidad de construcción vincular. El líder diseña experiencias cuando cuida el modo en que se producen los encuentros, cuando comprende la importancia del clima, del lenguaje, de la participación y del reconocimiento.

En definitiva, liderar también es componer escenas de interacción donde las personas puedan sentirse parte de algo valioso.

8.3. Curaduría de la atención

El tercer eje es la curaduría de la atención. Este punto, a mi entender, es uno de los menos trabajados y, al mismo tiempo, uno de los más decisivos para el liderazgo del presente.

La economía digital disputa permanentemente nuestra atención. Las organizaciones no están fuera de esa lógica: conviven con exceso de reuniones, múltiples canales de mensajería, notificaciones constantes, tareas fragmentadas y demandas simultáneas. El resultado suele ser una sobrecarga cognitiva que deteriora la capacidad de pensar con claridad, escuchar con profundidad y trabajar con foco.

En este contexto, liderar también significa proteger la atención colectiva.

La curaduría de la atención supone filtrar, ordenar y jerarquizar. Un buen líder no expone a su equipo a una saturación permanente de estímulos, sino que ayuda a distinguir lo importante de lo accesorio. Comprende que la abundancia de información no siempre mejora la toma de decisiones; muchas veces la entorpece.

Esta función requiere criterio. No todo merece el mismo nivel de urgencia. No toda comunicación debe ser inmediata. No toda reunión aporta valor. No todo canal necesita ser usado al mismo tiempo. Parte del trabajo del líder consiste precisamente en reducir el ruido para que emerja claridad.

La atención es hoy un recurso estratégico. Sin atención no hay reflexión; sin reflexión no hay criterio; sin criterio no hay liderazgo maduro.

Por eso, la curaduría de la atención implica también defender espacios de profundidad. Crear condiciones para que las personas puedan pensar, planificar, analizar y trabajar sin estar sometidas de manera continua a la lógica de la interrupción.

Esto no significa negar la velocidad del mundo actual, sino evitar que la aceleración se convierta en el único principio organizador de la vida institucional. Hay tareas que exigen rapidez, pero hay decisiones, vínculos y procesos de aprendizaje que requieren pausa.

En mi experiencia, esta dimensión se vuelve especialmente visible cuando se trabaja con equipos o redes que utilizan múltiples herramientas digitales. Si no hay una conducción clara, la tecnología puede convertirse en un factor de dispersión en lugar de ser un factor de orden. Las plataformas, que en teoría deberían simplificar, terminan multiplicando el ruido.

Por eso, la curaduría de la atención también es una forma de cuidado. Cuidar un equipo no es solo acompañarlo emocionalmente, sino también proteger su energía cognitiva. Ayudar a que la gente no viva en estado de reacción permanente. Permitir que la concentración, el aprendizaje y la escucha vuelvan a tener un lugar.

8.4. Construcción de sentido

El cuarto eje es la construcción de sentido. Probablemente sea el más profundo de todos, porque toca la dimensión existencial del liderazgo.

En contextos fragmentados, acelerados y altamente mediados por tecnología, una de las principales dificultades no es solo coordinar acciones, sino sostener un horizonte de significado. Las personas pueden cumplir tareas, asistir a reuniones, responder mensajes y alcanzar objetivos, pero aun así experimentar vacío, desconexión o falta de propósito.

Aquí aparece una función irremplazable del liderazgo: dar sentido.

Construir sentido no implica formular consignas abstractas o discursos motivacionales superficiales. Implica conectar la tarea cotidiana con un propósito más amplio. **Ayudar a que las personas comprendan para qué hacen lo que hacen, qué valor genera su trabajo, qué impacto tiene su esfuerzo y cómo su aporte individual se integra en una construcción colectiva.**

Cuando el sentido se debilita, crece la desafección. Las personas siguen cumpliendo, pero dejan de comprometerse. Están, pero no se involucran. Participan, pero sin convicción. La organización sigue funcionando, pero pierde alma.

El líder integrador actúa precisamente sobre esa dimensión. Traduce estrategia en significado. Convierte objetivos en misión compartida. Hace visible el hilo conductor entre lo operativo y lo trascendente.

Esto resulta particularmente importante en estructuras híbridas o dispersas, donde la fragmentación del trabajo puede hacer que cada persona se enfoque únicamente en su pequeña porción de tarea. En esos casos, el riesgo es que el conjunto pierda cohesión simbólica. Se trabaja, pero no necesariamente se comprende el proyecto común.

Desde mi experiencia en ámbitos empresariales y de articulación institucional, he comprobado que los equipos más sólidos no son siempre los que tienen más recursos, sino aquellos que logran sostener un sentido compartido. **Cuando las personas entienden el propósito, toleran mejor la dificultad, atraviesan mejor la incertidumbre y se vinculan con mayor madurez.**

La construcción de sentido también es clave para integrar tecnología y humanidad. Porque la tecnología puede optimizar procesos, pero no puede responder por sí sola a la pregunta de para qué hacemos lo que hacemos. Esa pregunta sigue siendo profundamente humana, y su respuesta depende en gran medida de la calidad del liderazgo.

8.5. Integración de los cuatro ejes

Estos cuatro ejes no operan de manera aislada. La gestión de la presencia fortalece la calidad del encuentro. El diseño de experiencias convierte la interacción en cultura vivida. La curaduría de la atención protege el foco y la profundidad. La construcción de sentido da dirección y coherencia al conjunto.

Cuando estas dimensiones se articulan, el liderazgo deja de ser únicamente administración y se convierte en una práctica de integración humana.

En otras palabras, el líder ya no es solo quien ordena, resuelve o decide. También es quien crea condiciones para que una comunidad de trabajo pueda sostenerse como comunidad, aun en medio de la aceleración, la virtualidad y la fragmentación propias de nuestra época.

Por eso, más que hablar de un líder meramente eficiente, creo que hoy necesitamos hablar de un líder integrador: **alguien capaz de usar la tecnología sin quedar subordinado a su lógica, de aprovechar la conectividad sin sacrificar la profundidad, y de conducir personas sin olvidar que toda organización, antes que un sistema, es una trama de vínculos humanos.**

9. Riesgos y oportunidades

Si este fenómeno no es abordado, las organizaciones enfrentan riesgos estructurales:

- pérdida de cultura.
- disminución del compromiso.
- aumento del burnout.
- debilitamiento del liderazgo.

Pero también existe una oportunidad: los líderes que logren integrar tecnología y humanidad podrán construir organizaciones más sólidas, más humanas y más sostenibles.

Conclusión

La hiperconectividad no es una tendencia pasajera ni una moda tecnológica. Es una condición estructural del mundo contemporáneo que seguirá profundizándose en los próximos años. Pretender retroceder en este proceso no solo sería inviable, sino también contraproducente. La tecnología ha ampliado capacidades, democratizado accesos y generado oportunidades inéditas.

Sin embargo, su expansión también ha puesto en evidencia una tensión central: **el desarrollo tecnológico no necesariamente implica desarrollo humano.**

A lo largo de este análisis, se ha planteado que el problema no radica en la tecnología en sí, sino en la forma en que esta reconfigura los vínculos, la atención, la identidad y las dinámicas organizacionales. **La paradoja es clara: nunca hemos estado tan conectados y, al mismo tiempo, nunca ha sido tan necesario reconstruir la conexión.**

En este contexto, el liderazgo adquiere una dimensión crítica. Ya no alcanza con gestionar la complejidad operativa ni con adaptarse a los cambios tecnológicos. El desafío es más profundo: sostener **la humanidad en entornos cada vez más mediados, acelerados y fragmentados.**

Esto implica asumir que el vínculo humano deja de ser un subproducto de la organización para convertirse en un activo estratégico. La confianza, la empatía, la escucha, la pertenencia y el sentido compartido no son variables blandas, sino condiciones estructurales para el funcionamiento sostenible de cualquier sistema social.

Desde esta perspectiva, el liderazgo del futuro no será definido por su capacidad de controlar procesos, sino por su habilidad para integrar dimensiones que hoy tienden a separarse: eficiencia y profundidad, velocidad y reflexión, conectividad y presencia.

En mi experiencia, tanto en redes profesionales como en el trabajo con PyMEs y en ámbitos de gestión pública, he podido observar que las organizaciones que logran sostener este equilibrio no son necesariamente las más avanzadas tecnológicamente, sino aquellas que comprenden el rol de la tecnología como herramienta y no como sustituto del vínculo.

Los entornos que mejor funcionan son aquellos donde:

- la tecnología ordena, pero no reemplaza.
- la comunicación fluye, pero no superficializa.
- la conectividad existe, pero no diluye la presencia.
- y el crecimiento se apoya en relaciones reales, no solo en interacciones digitales.

En este sentido, el verdadero diferencial competitivo no será quién adopte más tecnología, sino quién logre integrarla sin perder densidad humana.

Esto nos lleva a una reflexión final: **el liderazgo contemporáneo no debe elegir entre tecnología o humanidad. Debe asumir la responsabilidad de articular ambas dimensiones.**

Porque si algo queda claro en este nuevo escenario es que ninguna plataforma, ningún algoritmo y ningún sistema automatizado puede reemplazar aquello que constituye el núcleo de toda organización: **el vínculo humano genuino.**

Y en un mundo donde todo tiende a acelerarse, simplificarse y fragmentarse, tal vez el acto más revolucionario del liderazgo sea, precisamente, sostener aquello que no puede automatizarse: **la presencia, la profundidad, el sentido y la conexión real entre las personas.**





IDEAS

Artículo:

INSPIRANDO A LAS PERSONAS

"LA CAPACIDAD DE APRENDER MÁS RÁPIDO QUE LOS COMPETIDORES PUEDE SER LA ÚNICA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE."

Fernando Grosso (*)

Siempre hemos dicho que el desafío principal de todo líder es lograr que las personas den lo mejor de sí: que se comprometan profundamente con la causa que los rodea y brinden sus mejores esfuerzos para alcanzar los resultados de desempeño que los haga una pieza esencial en cualquier equipo.

Más allá de la multiplicidad de tareas que el ejercicio práctico del liderazgo implique, bien podríamos sintetizar las mismas en cuatro grandes aspectos: inspirar a las personas, motivarlas, formarlas y crear vínculos entre ellas.

En un orden inverso al que las mencionáramos: está claro que el líder debe ser un desarrollador de equipos y promotor del esfuerzo mancomunado de aquellos a quienes dirige, por lo que es indispensable que sepa crear vínculos que liguen a las personas en torno a valores de confianza y lealtad.

Tampoco puede perderse se vista que es igualmente una ineludible responsabilidad ocuparse en forma directa del entrenamiento de los suyos, no solamente en la transmisión de conocimientos y destrezas propias del rol que a cada miembro del equipo le cabe, sino también involucrando la formación en valores y experiencias que pueda aportar en un papel de auténtico mentor.

Pero mucho antes de que esto pueda plasmarse hay cuestiones propias de la dimensión de cada individuo que deben atenderse que están relacionadas con el acto de voluntad personal que da marco al surgimiento de un verdadero compromiso de una persona con una causa colectiva: la motivación y la inspiración de dicho individuo.

Motivar e inspirar en muchos casos puede interpretarse como una misma cosa, pero si bien ambos son fenómenos emocionales de similar origen y expresión existe entre ambos una diferencia no menuda que vale la pena explorar.

La motivación es un estado emocional que nos guía a realizar acciones en pos de la consecución de un objetivo que nos hemos propuesto. De alguna manera, se constituye en una expectativa acerca de algo positivo que puede pasarnos (o algo negativo que queremos evitar) que nos mueve a abandonar nuestro estado actual (zona de comodidad) y realizar un esfuerzo que creemos justificado en relación a lo que creemos que obtendremos.

Cada uno de los logros que obtenemos en nuestra vida representa el resultado de un impulso motivacional que nos ha guiado en la acción.

Nadie puede "inyectarnos" motivación, como erróneamente se cree muchas veces: la motivación siempre es algo que nace de nuestro interior. En todo caso, otras personas pueden llegar a crear "incentivos" que despierten nuestra motivación cuando sentimos que sus propuestas y alicientes concuerdan con nuestras aspiraciones.

En nuestro rol de líderes, muchas veces hablamos de "motivar a las personas", tal vez esta no sea una expresión totalmente correcta: con mayor propiedad, deberíamos decir que, en el mejor de los casos, creamos eficaces incentivos para motivaciones que ya existen dentro de las personas...

Pero no creo que valga la pena en este momento profundizar en este tipo de sutilezas del lenguaje, que bien podrían ser superfluas en la práctica. Abandonemos por ahora esta cuestión acerca de como denominar el tipo de vínculo entre líder y liderado en este plano, y detengámonos en cambio en algunas otras cuestiones básicas del fenómeno motivacional.

Más allá de las distintas teorías vigentes acerca de la motivación sus orígenes y disparadores, todos los estudiosos del tema coinciden en que es un fenómeno individual que tiene connotaciones



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.

sociales, toda vez que el individuo en contacto con su ambiente y, fundamentalmente con las otras personas que integran el mismo, transforma permanentemente sus deseos, expectativas, y por supuesto también, aquellas cosas que lo movilizan hacia ellos.

Es por esto que se concluye habitualmente que la motivación es un "fenómeno individual, condicionado socialmente" o bien podríamos decir, en palabras más llanas: hay entornos que motivan y otros que no, pero de ningún modo, ni aún estos últimos inhiben la cualidad esencial de todo ser humano de sentirse movilizado por su mejora y superación personal, en todo caso la "adormecen"... Y son los incentivos que el entorno genera lo que la despierta.

También se coincide en entender que, siendo el ser humano un animal de comportamiento finalista (como ya dijimos, se moviliza en razón de fines a alcanzar), la motivación es un sistema cíclico e inestable.

Es cíclico en tanto ningún sistema motivacional se sostiene en forma continua: nos movilizamos, cumplimos con nuestra aspiración e inmediatamente nos sumimos en una nueva zona de comodidad en la que permaneceremos hasta que se genere una nueva expectativa y volvamos a ponernos en movimiento... Así, la motivación aparece y desaparece por periodos aún dentro de un mismo espacio o actividad, en la medida que nos sentimos realizados o carentes en términos de aquello que nos moviliza.

Es por eso, que aquel que debe generar incentivos para sostener la motivación de otros se enfrenta al desafío de desarrollar en forma permanente nuevos elementos que puedan cumplir dicho cometido y, admitámoslo, esto puede ser sumamente trabajoso y hasta inclusive frustrante.

El desafío por cierto no termina allí, puesto que como decíamos anteriormente el sistema motivacional es inestable... ¿Qué significado tiene esta expresión? Pues sencillamente que somos seres permanentemente cambiantes (hasta excesivamente volubles muchas veces), lo que hoy nos moviliza mañana puede no hacerlo, hay cosas que nos llaman la atención, pero no encontramos la forma de concretarlas, otras veces sencillamente carecemos de la disciplina para hacerlo y sentimos que invertimos demasiado en otras cosas que escapan a nuestro interés pero no podemos eludir hacerlas... En cierta forma, nuestra cotidianeidad nos coloca muchas veces en el papel de aquel cazador que persigue muchos conejos y en consecuencia termina no atrapando ninguno.

La vida del ser humano en el mundo actual es multifacética: trabajamos, estudiamos, tratamos de atender nuestra vida social cono familia y amigos, tal vez cultivamos algún pasatiempo o colaboramos en forma voluntaria con alguna causa social, cambiamos, nos sentimos exitosos y a veces terriblemente frustrados, muchas veces perdemos de vista de dónde venimos y nos cuesta definir a donde vamos.

A menudo digo que nuestra vida diaria se compone de un conjunto de "vectores" en los que cargamos nuestra energía, pero como esos vectores generalmente apuntan en direcciones muy distintas y se mueven en forma permanente, nuestra energía se disipa y cuanto más desalineados se encuentran, se disipa con mayor velocidad más allá de las motivaciones puntuales con las que podamos encontrarnos en uno u otro terreno.

Es allí donde se requiere un estadio superior de convicción y voluntad que excede el conjunto de motivaciones puntuales y variadas, que es capaz de concentrar el máximo de nuestra energía sin descuidar nuestra diversidad de intereses; un estado emocional superior que naturalmente permita "alinear nuestros vectores cotidianos". Ese estado es lo que llamamos INSPIRACION.

La inspiración es aquello que nos guía hacia algo superior que un objetivo por atractivo que este nos resulte, hacia un propósito, hacia un verdadero sentido de vida.

Tener un propósito es una determinación firme e irrenunciable de hacer algo, pero a la vez es mucho más que eso: es el compromiso de lograr algo que nos trascienda y que nos permita encontrar respuesta a las grandes preguntas de nuestra existencia. Es aquello que nos permite alcanzar una sensación de plenitud a partir de lo que hacemos e inevitablemente esto se produce cuando aquello que disfrutamos como un logro personal a la vez derrama sobre algo que es genuinamente valioso para otros.

Inspirar es mucho más que motivar: inspirar es ser capaz de ayudar a otros a encontrar su propósito vital, el sentido final de sus existencia, un proyecto integral que contenga el cúmulo de sus aspiraciones y que se constituye así en el terreno fértil en el que crezcan motivaciones sostenibles a largo plazo.

El primer paso de la inspiración es el desarrollo de una visión personal que nos marque un rumbo a seguir. Una visión representa un escenario futuro en el que somos capaces de visualizarnos como protagonistas. Marca un estado de aspiración respecto del lugar que deseamos ocupar en un horizonte a largo plazo, como querernos vernos a nosotros mismos y ser percibidos por aquellos que nos importan y hacemos destinatarios de nuestros esfuerzos.

El establecimiento de la visión personal es también el momento en que comenzamos a entender que es imposible un propósito de vida que no incluya a otros, que no represente, más allá del logro personal, la vocación de servir con nuestros actos el bienestar de otras personas, pues es allí donde se comienza a gestar la verdadera trascendencia.

Un propósito inspirador conlleva también un deseo irrenunciable de "dejar huella", de hacer cosas que sean valiosas para otros y que vayan más allá de nuestra temporalidad. Proponerse que nuestros actos dejen huellas no es un mero ejercicio de la vanidad, por el contrario es la forma de materializar la intención de ser útiles y genuinamente reconocidos por la comunidad que nos contiene.

Por último, no podemos eludir como tercer pilar en la construcción de un espíritu inspirado, profundizar aún más la idea de trascendencia.

Muchas personas imaginan su trascendencia desde una perspectiva casi exclusivamente mística o religiosa y siendo absolutamente respetuosos de esta perspectiva no podemos dejar de observar que aún desde las más profundas raíces de nuestro credo, parece ser cuanto menos, una mirada

limitada: no es ese el destino de aquellos que se han propuesto vivir en plenitud honrando cada instante de su finitud.

Cualquiera sea el destino final del ser humano, está claro que en nuestro tránsito terreno vamos sembrando cosas y ellas son las que florecen en los vínculos que hemos construido. Ser recordado por nuestros actos y por sobre todo, por aquello que hemos hecho para mejorar la vida de otros termina siendo en definitiva el mejor legado que podemos dejar. No tengan dudas que los grandes líderes, cualquiera sea el espacio social en el que actúen, son aquellos que alimentan cotidianamente la vocación irrenunciable de incrementar su legado.

Hablábamos del líder no como un generador de seguidores, sino como un generador de nuevos líderes y probablemente en la formación de nuevos líderes, uno de los desafíos más importantes que debe afrontar el formador es el de construir las bases para la inspiración de sus discípulos.

De la misma manera que decimos que las motivaciones específicas de una persona no pueden ser "implantadas" por los deseos de otros (en el mejor de los casos apenas estimuladas), con mayor énfasis aún podemos construir un razonamiento similar en relación a algo que es aún más profundo como es la inspiración y propósito vital que la alimenta.

La mayoría de las personas son bastante conscientes de sus deseos y aspiraciones (aunque como veíamos anteriormente, muchas veces estos pueden ser volubles e inestables), pero objetivamente no son tantas las que pueden decir que han sido capaces de edificar un propósito de vida y sentirse permanentemente movilizadas por él.

Por lo general, es un proceso que lleva un tiempo de gestación y requiere de un acompañamiento consecuente mayor, pues la madurez emocional de las personas (elemento esencial para desencadenar este proceso) no puede acelerarse desde un único estimulo, puesto que cruza transversalmente el conjunto de facetas que constituye la vida y la cotidianeidad de una persona.

Un propósito inspirador se engendra a partir de un deseo individual de superación personal, pero se alumbra a partir de la búsqueda de respuestas al derrotero existencial que implica ser capaz de encontrar respuestas a las grandes preguntas de la vida: ¿De dónde venimos? ¿Quiénes somos? ¿Cuál es la razón por la que estamos aquí? ¿Adónde vamos?...

Muchas personas resuelven este tipo de inquietudes cuando ya han cruzado el promedio de su vida, otras pueden hacerlo mucho más tempranamente, algunos, tal vez no puedan resolverlo nunca. Más allá de la particular historia personal y las vivencias atravesadas, la inteligencia social desarrollada y la presencia orientadora de un buen mentor prueban ser factores decisivos.

La primera labor del líder en éste último rol es ante todo ayudar a "saltar muros", expresión que habitualmente utilizamos para significar la necesidad de superar los obstáculos más comunes a los que nos enfrenta nuestra mente al momento de crear la predisposición para enfrentar una construcción como la que nos proponemos.

Todos en algún momento sentimos que enfrentamos una situación realmente trascendente, todos ellos en algún momento nos sentimos abrumados por la misma, todos sentimos que en nuestro interior se desarrolla una gran batalla entre nuestros deseos y lo que creemos ver como nuestras limitaciones... Algunos sencillamente, deciden ir más allá.

Y cada vezque se obtuvieron resultados que superaron aún las mejores expectativas, cuando nos comprometimos con plenitud en la tarea, cuando hubo algo en cada uno de nosotros que los llevo a poner los mejor de nuestro ser, casi siempre hubo alguien detrás: un guía inspirador que alimentó nuestra pasión.

A menudo les pedimos a los participantes de nuestros seminarios que traten de recordar cosas -tanto de su trabajo como de su vida personal- que les hayan salido bien, cuyo resultado puedan juzgar como "buenos" y que nos cuenten como se sintieron en aquellos momentos.

Las expresiones con las que nos encontramos en estos casos nos hablan de la satisfacción por haber cumplido un objetivo, de haberse sentido involucrados en lo que hacían, de sentir confianza en sus capacidades, etc.

Inmediatamente, les pedimos que repitan el ejercicio, pero tratando en esta ocasión de recordar sucesos especiales, en los que sientan que han podido ir más allá de los límites, cuyos resultados podrían calificar como "excelentes".

En estos casos las personas nos hablan de un verdadero deleite que va más allá de la satisfacción, de pertenencia, de verdadero orgullo. La mayor parte de las veces, inclusive, les cuesta encontrar palabras para describir sus sensaciones, pero sus gestos y expresiones no verbales nos marcan un verdadero éxtasis y lo mucho que dicha situaciones han alimentado su autoestima.

Finalmente, les pedimos que comparen ambos tipos de momentos, ambos tipos de realizaciones y traten de identificar cuáles eran las diferencias en su disposición y en sus estados de ánimo al momento de acometerlos.

Más allá de que hemos repetido al experiencia con cientos de personas y analizando hechos tan dispares como los de las historias del comienzo, no dejan de ser llamativas las sorprendentes coincidencias en torno a la forma en que la gente califica su disposición en esas circunstancias: nos hablan de la pasión, del entusiasmo, de "poner el alma" en lo que estaban haciendo.

Nunca nos hemos encontrado con alguien que nos dijera que sus "resultados excelentes" los había obtenido por una cuestión de pericia técnica o por tener determinadas destrezas adquiridas en ese terreno, por experiencia acumulada, por conocimientos exhaustivos o cursos que ha hecho.

Los resultados excelentes nunca tienen que ver estrictamente con el campo de la razón, sino más bien con el de la emoción: PASIÓN, ENTUSIASMO...

Gerentes de empresas, entrenadores deportivos, dirigentes sociales... cada uno de los que en distintos ámbitos tienen la responsabilidad de conducir un grupo, se desviven -en el mejor de los casos- por tratar de incrementar las capacidades formales de sus dirigidos,

por desarrollar sus destrezas y habilidades operacionales, pero muy rara vez ponen el mismo énfasis en generar la pasión y el entusiasmo (que ellos mismos dicen reconocer como la "clave" de sus realizaciones excelentes).

No debe sorprendernos entonces que –también, en el mejor de los casos- equipos conformados por individuos altamente talentosos obtengan resultados "apenas buenos", transaccionales, indiferenciados y que la tan mentada 'excelencia" se manifieste ausente en la mayoría de las veces.

Lo que ocurre es que por ingenuidad o por incapacidad práctica de conducción negamos en nuestro proceder cotidiano la esencia básica de la función de un verdadero líder: INSPIRAR a los otros, lograr que sus colaboradores se comprometan PONIENDO EL ALMA en lo que hacen.

Las doctrinas filosóficas orientales (con las que coinciden en su esencia los postulados de la física moderna), afirman que absolutamente todo lo que forma el universo físico se compone de dos elementos básicos: energía e información (o un código predeterminado que ordena el flujo de dicha energía).

En este sentido un árbol, una roca o un ser humano no difieren en su sustancia, solamente en la forma en dicha energía e información están dispuestas.

La diferencia se manifiesta en la esencia y esto es lo que denominan "intención", dicho de una forma más occidental: los deseos que movilizan las acciones humanas a partir de los distintos actos volitivos que se generan en nuestro devenir cotidiano (decisiones).

Estas decisiones, que surgen como manifestaciones explícitas de nuestros deseos, sean estos conscientes o inconscientes, los las que hacen que el ser humano sea capaz de transformar su entorno y no limitarse a ser un simple observador de las fuerzas de la naturaleza, que pueda hacer –más allá de las restricciones que enfrente- QUE LAS COSAS SUCEDAN.

La inspiración de las personas, el despertar de su fuerza vital como acción que realizan los buenos líderes no se limita a las enseñanzas trascendentales, sino que también debe construirse a partir de los pequeños gestos cotidianos.

¿Qué cosas hacen, en consecuencia, los buenos líderes TODOS los días?

1-Crean vínculos con las personas: se interesan por ellas, por sus problemas, por su humanidad. Fomentan las relaciones entre las personas creando instancias especiales para ello

2-Combaten los temores: no permiten que los miedos se conviertan en un factor paralizante de la acción de las personas, sino que más bien impulsan a ellas a desarrollar una mayor audacia en su actividad cotidiana.

3-Acercan a las personas a las tareas: no parten de impersonales descripciones de actividad y pretenden que los individuos "se metan" en ellas. Por el contrario, parten del reconocimiento de los talentos de las personas y el tipo de contribución que pueden realizar a la organización a partir de ellos.

4-Protegen a los individuos talentosos: Tienen caso que el verdadero talento escasea y no permiten que la organización se convierta en una trituradora de personas. Tienen en claro que cuando la institución no es contenedora, los individuos talentosos son los primeros en irse, los que quedan son los mediocres.

5-Crean rituales grupales: saben que no hay equipo exitoso sin una fuerte mística que lo hermane y en consecuencia promueven situaciones y vivencias que permítanla grupo edificar símbolos poderosos que los mantengan unidos y a la vez creen impulsos para el crecimiento individual de sus integrantes.

6-Narran historias: conocen el poder de la vivencia y de la tradición y hacen de ello su herramienta comunicacional más poderosa. Las personas necesitan "mitos, héroes y leyendas" con las que identificarse. El líder debe recrearlas permanentemente.

7-Crean oportunidades para el progreso de las personas: no dudan en desafiar las jerarquías, las barreras funcionales y los procedimientos para inventar nuevos desafíos y proyectos que mantengan en alto la motivación de quienes trabajan con ellos.

8-Socializan normas y principios de convivencia: tratan de inculcar valores firmes que permitan que el grupo se regule por sí mismo. El líder no interviene en el proceso de aseguramiento del cumplimiento normativo, crea las condiciones para que el grupo por sí mismo lo haga y los individuos no sean "castigados" injustamente en su accionar.

9-Eliminan factores irritativos y frustrantes: no permiten que la "maquinaria burocrática" de la organización cree condiciones que fastidien a las personas talentosas, que bloqueen su creatividad y en definitiva terminen espantándolos de la institución: a ninguna persona capaz le gusta sentirse tratado como un estúpido y lamentablemente eso es lo que hacen muchas veces las normas formalmente establecidas.

10-Solucionan conflictos en forma cooperativa: desarrollan una permanente labor mediadora entre las diferencias que se suceden entre las personas, procurando que las mismas se conviertan en "tensión creativa" y nunca en factor de disgregación y afecten el desarrollo individual.

11-Impulsan a las personas fuera de su "zona de comodidad": no permiten que las personas de talento adopten roles pasivos y conformistas frente a su tarea y su desarrollo personal y no dudan en "poner en crisis" a dichos individuos para que puedan dar verdaderos "saltos de calidad" hacia niveles superiores de desempeño.

12-Incentivan a la gente a tomar riesgos: crean situaciones en las que las personas se vean obligadas a vencer sus temores y proceder con audacia y premian generosamente los comportamientos que se inscriben en esta línea.

Amor propio, orgullo, autoconfianza… podemos llamarlo de mil formas distintas, pero lo cierto es que todos en algún momento descubrimos una fuerza interior que es capaz de conducirnos hacia logros insospechados.

Cada semilla que ha sido sembrada comienza a dar frutos y encontramos un renovado sentido vital que nos hace sentir en armonía con la idea de lo que siempre hemos querido ser. Los verdaderos líderes que hemos tenido son aquellos que han gestado con su acción ese florecimiento.



IDEAS

Artículo:

DE LÍDERES Y LIDERAZGOS (PARTE V)

Conducir en la complejidad. Instituciones, trabajo y el arte de habitar lo incierto

Raúl Volker (*)

Introducción

Durante el siglo pasado aprendimos a conducir organizaciones como quien conduce una máquina: se identificaba la pieza defectuosa, se la reemplazaba, y el sistema volvía a funcionar. Era la época del líder del organigrama como catedral y del control como virtud suprema. Y funcionó mientras el entorno fue relativamente estable y previsible.

Pero ese mundo se terminó con la revolución tecnológica, la globalización, el cambio demográfico y una incertidumbre que ya no es la excepción sino el clima de fondo que cambió el sistema operativo sobre el que operan las organizaciones y las sociedades.

Conversemos, entonces, sobre qué significa liderar hoy desde una mirada integral que reconozca algo incómodo: liderar en el siglo XXI es, antes que nada, aprender a conducir en la complejidad.

Del líder que extrae al líder que incluye

Acemoglu y Robinson (2013) nos enseñaron que las naciones prosperan o fracasan según el tipo de instituciones que construyen. Las instituciones inclusivas reparten oportunidades, protegen a quien produce y premian el esfuerzo; las extractivas concentran el beneficio en pocos y le ponen un techo invisible al resto. Lo que casi nunca decimos es que esta misma lógica opera puertas adentro de cada organización, y que todo líder, lo sepa o no, es un diseñador de instituciones a pequeña escala.

Hay líderes extractivos. Son los que acumulan la información como quien acumula oro, los que confunden la autoridad, los que necesitan que su equipo dependa de ellos para sentirse imprescindibles. Construyen organizaciones que funcionan mientras ellos están, y que se desploman apenas se van.

Son eficaces en el corto plazo y estériles en el largo; extraen talento, lo exprimen y lo descartan. Y hay líderes inclusivos, que entienden que su tarea no es ser la fuente de todas las respuestas sino crear las condiciones para que las respuestas emerjan del conjunto.

Estos no reparten órdenes, reparten capacidad de decidir. No concentran poder, lo distribuyen. Y aquí viene la primera incomodidad que quiero destacar: la mayoría de los que se presentan como grandes líderes son, en realidad, grandes extractores con buen marketing personal.

Un liderazgo extractivo produce organizaciones frágiles, dependientes y, tarde o temprano, resentidas. Un liderazgo inclusivo produce sistemas resilientes, capaces de sostenerse y reinventarse. En un mundo que cambia a esta velocidad, apostar al primero es, sencillamente, firmar una sentencia a plazo.

Del control a la autoorganización

Una organización es un sistema vivo; y los sistemas vivos no se comandan, se cultivan. Desde la perspectiva del Pensamiento Complejo (Morin, 2008), toda organización es un entramado de subsistemas que se potencian, se rozan y a veces chocan, generando propiedades emergentes que ningún organigrama puede anticipar.

El líder que insiste en controlarlo todo no solo fracasa, sino que ahoga precisamente aquello que hace valiosa a su organización: su capacidad de autoorganizarse frente a lo inesperado.

Hoy el líder debe pensarse menos como un capitán y más como un jardinero. El capitán da las órdenes y espera obediencia; el jardinero no le da órdenes a la planta para que crezca, sabe que no puede. Lo que hace el jardinero es preparar la tierra, cuidar el riego, asegurar la luz, quitar las malezas, y después confiar en el proceso. Su poder no está en el mando, está en el diseño del entorno.



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). Decano de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de la Marina Mercante (UdeMM). Miembro del CEDELI. (Centro de Estudios para el Desarrollo del Liderazgo, centro de estudios de la EAN).

Referencias bibliográficas:

Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2013). Por qué fracasan los países: Los orígenes del poder, la prosperidad y la pobreza. Deusto.
Han, B.-C. (2012). La sociedad del cansancio. Herder.
Han, B.-C. (2021). No-cosas: Quiebras del mundo de hoy. Taurus.
Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers. Harvard University Press.
Morin, E. (2008). La vía: Para el futuro de la humanidad. Paidós.
Senge, P. M. (1990). La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica.
Varoufakis, Y. (2023). Tecnofeudalismo: El sigiloso sucesor del capitalismo. Deusto.
Volker, R. (2025). *De emprendimientos y emprendedores: La Inteligencia Artificial y el futuro de las PyMES argentinas. Una reflexión desde el Pensamiento Complejo (Parte II)*
Volker, R. (2026). Las instituciones económicas y políticas en la Argentina del siglo XXI. Una mirada integral desde el pensamiento complejo: contradicciones, desafíos y oportunidades en el mundo que se viene. Teseo.

Senge (1990) lo intuyó hace décadas cuando habló de las organizaciones que aprenden: no son las que tienen al líder más brillante, sino las que crearon las condiciones para que la inteligencia circule por todas sus venas.

Esto exige una humildad que a muchos dirigentes les cuesta digerir. Significa aceptar que el control rígido es una ilusión reconfortante pero costosa; y en los entornos de alta incertidumbre, la rigidez no es fortaleza sino principio de quiebre.

Lo robusto no es lo duro, es lo flexible y diverso. El junco de la fábula sobrevive a la tormenta que derriba al roble, no porque sea más fuerte, sino porque sabe doblarse sin romperse. El liderazgo adaptativo del que habla Heifetz (1994) va por ahí: distinguir los problemas técnicos, que se resuelven con el conocimiento disponible, de los desafíos adaptativos, que exigen que la propia organización cambie sus creencias, sus hábitos y, a veces, su identidad.

El error más común, y más caro, es tratar un desafío adaptativo como si fuera un problema técnico. Es querer resolver con una aplicación lo que solo se resuelve con una conversación difícil.

Acerca del trabajo que viene y de liderar en una ciudadanía que se precariza

Ahora bien, el liderazgo no ocurre en el vacío. Ocurre en un territorio concreto, en una economía concreta, en una ciudadanía concreta. En nuestro país, tenemos jóvenes que programan para el planeta entero desde un monoambiente y le facturan a una nube que no deja un peso de impuestos en el barrio. A ese fenómeno lo llamamos el tecnofeudalismo de los nubelistas (Varoufakis, 2023): un puñado de plataformas globales que cobran renta por dejarnos trabajar en su territorio digital, igual que el señor feudal cobraba por dejar labrar su tierra. El líder que no entiende este nuevo mapa de poder está liderando un barco cuyo timón lo está manipulando otro.

A una generación entera le dijimos "emprendé", "sé tu propio jefe", "la oficina es el mundo", y muchas veces eso significó trabajar doce horas para un algoritmo, sin aportes, sin descanso y sin futuro previsional, convencidos de que estaban ejerciendo su libertad. Byung-Chul Han (2012) describió esta trampa con una precisión que duele: pasamos de la sociedad disciplinaria, donde alguien nos explotaba, a la sociedad del cansancio, donde nos explotamos a nosotros mismos creyendo que nos realizamos. Y el liderazgo tiene mucho que ver con esto, porque hay una enorme industria de la motivación que no hace otra cosa que convencer a la gente de que corra más rápido en una cinta que no lleva a ningún lado.

Pero desde luego y con razón, todo liderazgo que se precie en el siglo XXI tiene que vérselas con la tecnología. Y es cierto. Innovar es, antes que nada, una actitud frente a lo desconocido; y conducir esa actitud, sin que degenere en moda ni en pánico, es una de las tareas más delicadas del liderazgo contemporáneo.

La tecnología, y en particular la inteligencia artificial (IA) y la inteligencia de negocios (BI), "debe ser un agente al servicio del bienestar colectivo y no solo de la ganancia económica". El líder que olvida esa brújula no innova: apenas se moderniza para seguir haciendo lo mismo, un poco más rápido.

Empecemos por la automatización, que es la palabra que más miedo y más fantasía despierta a la vez. La automatización no viene a reemplazar al líder; viene a desnudarlo. Cuando una máquina absorbe las tareas repetitivas, queda a la vista lo que la máquina no puede hacer: interpretar, decidir en la ambigüedad, cuidar vínculos, dar sentido.

Queda así a la vista lo propiamente humano del oficio de conducir. El líder que teme a la automatización suele ser, en realidad, un líder que sospecha que su valor estaba en controlar planillas; el que la abraza entiende que lo liberan para hacer, por fin, aquello para lo que ninguna máquina lo reemplaza. Automatizar lo rutinario para humanizar lo esencial: esa debería ser la consigna, y no al revés.

Con la inteligencia artificial pasa algo parecido, pero con una trampa adicional. La IA es poderosa, sí, pero es ciega sin contexto. Y aquí es donde entra la inteligencia de negocios, esa disciplina menos glamorosa que la IA pero infinitamente más honesta, cuya tarea es comprender "lo que ha sucedido, por qué ha sucedido y qué está sucediendo".

La BI es el cimiento que convierte el caos de datos dispersos en información con sentido; sin ella, los algoritmos más sofisticados caen en la vieja ley informática que nunca falla: si entra basura, basura sale. Un líder maduro lo sabe y ordena las prioridades al revés de la moda: primero datos limpios y preguntas bien formuladas, después el modelo deslumbrante.

Ahora bien, hagamos la crítica constructiva que no puede faltar. Existe una epidemia que yo llamaría el teatro de la innovación: organizaciones que montan un "laboratorio" con sillones de colores, repiten la palabra disrupción en cada reunión y, debajo de esa escenografía, siguen tan jerárquicas, tan extractivas y temerosas del error como siempre.

La adopción de la IA y la BI es, ante todo, un cambio cultural: "requiere un liderazgo que valore la información, promueva la experimentación y esté dispuesto a cuestionar viejos paradigmas". Y en un sistema complejo, la innovación genuina no se decreta desde arriba: emerge de la interacción de muchos agentes a los que se les da permiso para probar, equivocarse y aprender. El líder no inventa la innovación; crea el clima donde la innovación se vuelve posible.

Por eso, el líder que viene no es un técnico que sabe apretar botones, sino un arquitecto de la inteligencia organizacional: alguien con alfabetización en datos, que no solo lee un tablero, sino que sabe hacerle las preguntas correctas, interpretar sus respuestas con sentido crítico y, sobre todo, reconocer sus límites y sus sesgos. La verdadera innovación, entonces, no es tecnológica: es ética y humana. Es poner la máquina al servicio de las personas, y no las personas al servicio de la máquina. Esa, y no otra, es la frontera donde se juega hoy el buen liderazgo.

El líder como arquitecto de una complejidad habitable

¿Qué perfil de líder necesita, entonces, este mundo? No el que tiene todas las respuestas, sino el que sabe hacer las preguntas correctas. No el que impone su visión, sino el que orquesta las visiones de otros. No el que teme a la

incertidumbre, sino el que la habita con lucidez. Debe ser un arquitecto de nuevas realidades, un diseñador de condiciones, alguien que entiende que su materia prima no son las órdenes sino los vínculos, los incentivos y la cultura.

Este líder necesita una alfabetización que va mucho más allá de lo técnico. Necesita alfabetización en datos, sí, pero sobre todo necesita criterio para interpretarlos sin volverse su esclavo, porque los datos iluminan, pero también encandilan, y detrás de cada tablero de control hay sesgos que, si no se vigilan, se amplifican.

Necesita una brújula ética, porque en un sistema donde todo está interconectado, el éxito ya no se mide solo por la rentabilidad sino por la contribución a la salud del ecosistema completo. Debe desarrollar la competencia de resolver las contradicciones de modo sustentable: la tensión entre lo global y lo local, entre la innovación y la protección, entre la urgencia del corto plazo y la responsabilidad con el largo.

Debe formarse para construir una complejidad habitable: una organización, una ciudad, un país que acepta que es complejo y que, aun así, decide ser justo. El líder que entiende esto deja de pelear contra la complejidad para empezar a danzar con ella. Deja de buscar la pieza defectuosa para empezar a cuidar el jardín completo.

Formar a los conductores de lo incierto

Nada de esto se improvisa, todo esto se forma. Y aquí la educación superior tiene una deuda y una oportunidad. Durante demasiado tiempo formamos técnicos brillantes y líderes analfabetos en complejidad; especialistas capaces de optimizar una parte mientras el todo se desmorona.

Si queremos conductores a la altura de este siglo, los currículos tienen que atreverse a fusionar lo que separaron: la ciencia de datos con las humanidades, la gestión con la ética, la técnica con el pensamiento crítico. No alcanza con enseñar a usar las herramientas; hay que enseñar a preguntarse para qué, para quién y a qué costo. El futuro se construye, día a día, en la calidad de las conversaciones que somos capaces de sostener y en la calidad de las personas que somos capaces de formar.

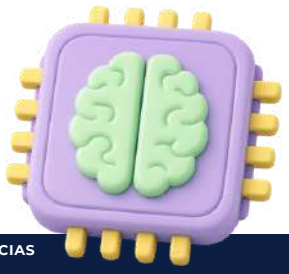
Liderar la complejidad no es un don reservado a unos pocos iluminados. Es un oficio, exigente y profundamente humano, que empieza con una decisión al alcance de cualquiera: la de dejar de mandar sobre el mundo para empezar, con humildad y coraje, a cuidarlo.





INNOVACIÓN

IA EN LA DOCENCIA UNIVERSITARIA:
una mirada desde la justicia epistémica y la pedagogía del discernimiento



Carlos Guastavino(*)

(*) CONTADOR PÚBLICO. DIRECTOR DE LA CARRERA DE DIRECCIÓN DE NEGOCIOS EN LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES (UCES).
DIRECTOR DE CONFIECON – CONSULTORES. PROFESOR UNIVERSITARIO.

La incorporación acelerada de la inteligencia artificial (IA) en la educación superior está reconfigurando la práctica docente, los modos de aprender y los criterios con los que se valida el conocimiento. En este escenario, dos categorías éticas resultan indispensables para orientar decisiones pedagógicas: la justicia epistémica y la pedagogía del discernimiento. Ambas permiten que la IA se integre de manera crítica, situada y humanamente responsable en la docencia universitaria.

Justicia epistémica: garantizar quiénes pueden conocer y ser reconocidos como sujetos de conocimiento

La justicia epistémica, en el marco de la educación superior latinoamericana, implica asegurar que la IA no profundice desigualdades históricas ni silencie voces ya vulneradas. Según Tovar Sánchez y Ustaran Robinson (2025), la IA se introduce en contextos marcados por **desigualdad estructural, baja alfabetización crítica y ausencia de marcos normativos integrales,** lo que exige políticas institucionales que promuevan agencia epistémica, soberanía tecnológica y gobernanza digital participativa.

En la práctica docente, esto significa:

- Revisar sesgos algorítmicos que afectan evaluaciones y recomendaciones.
- Evitar que la IA homogeneice estilos discursivos y epistemologías locales.
- Diseñar criterios de uso que protejan la pluralidad epistémica.
- Garantizar acceso equitativo a herramientas digitales.
- La justicia epistémica no es solo un principio ético: es una condición para que la IA amplíe, y no restrinja, las posibilidades de conocer.

Pedagogía del discernimiento: formar criterio en tiempos de automatización cognitiva

La IA generativa ofrece respuestas rápidas, coherentes y persuasivas. Pero la educación universitaria requiere algo más profundo: **criterio.** Girarte Guillén (2026) sostiene que la alfabetización digital debe integrar **discernimiento moral, competencia técnica y prudencia tecnológica,** articulando ética y tecnología en la formación docente.

La pedagogía del discernimiento implica enseñar a los estudiantes a:

- Evaluar la confiabilidad de las respuestas generadas por IA.
- Identificar sesgos, omisiones y simplificaciones.
- Contrastar fuentes y justificar decisiones.
- Comprender cuándo la IA es útil y cuándo puede inducir error.
-

El docente, lejos de ser desplazado, se convierte en **curador del criterio,** responsable de guiar la interacción entre estudiantes y sistemas inteligentes.

IA en la docencia: transformaciones reales y tensiones éticas

La IA generativa está modificando profundamente la docencia universitaria. Calderón Carrero (2025) documenta que la IA promueve **personalización del aprendizaje, automatización de tareas y generación de contenidos adaptativos,** pero también introduce riesgos como **deshumanización del vínculo educativo, falta de transparencia algorítmica y sesgos epistémicos.**

Entre las transformaciones observadas:

- Tutorías automatizadas y simulaciones inteligentes.
- Evaluaciones asistidas por IA.
- Materiales didácticos generados en tiempo real.
- Retroalimentación personalizada.

Entre los riesgos:

- Dependencia cognitiva del estudiante.
- Homogeneización de perspectivas.
- Reducción del juicio docente.
- Brechas de acceso tecnológico.

La IA, por tanto, no es solo una herramienta: es un **actor epistémico** que interviene en la producción y validación del conocimiento.

Articulación entre justicia epistémica y discernimiento: hacia un modelo ético-pedagógico

Cuando ambas categorías se integran, surge un marco robusto para orientar la docencia con IA:

Justicia epistémica asegura *quiénes pueden conocer.*

Discernimiento asegura *cómo se conoce.*

Girarte Guillén (2026) propone un modelo ético-pedagógico con tres ejes: **prudencia tecnológica, formación del carácter y justicia digital**, aplicable al diseño curricular y a la práctica docente.

Tovar Sánchez y Ustaran Robinson (2025) complementan esta visión con principios epistémico-normativos que cuestionan la lógica tecnocrática de la IA y promueven **pluralidad epistémica, autonomía crítica y construcción de alternativas.**

El rol del docente: garante de integridad cognitiva en tiempos de IA

El docente universitario se convierte en un agente epistémico clave:

- Diseña actividades donde el estudiante debe pensar, contrastar y justificar.
- Introduce la pregunta ética: ¿qué implica conocer con máquinas?
- Protege la diversidad epistémica frente a modelos que tienden a la estandarización.
- Asegura que la IA complemente, pero no sustituya, el juicio humano.
- La IA transforma el acto educativo, pero es el docente quien sostiene su **integridad cognitiva.**

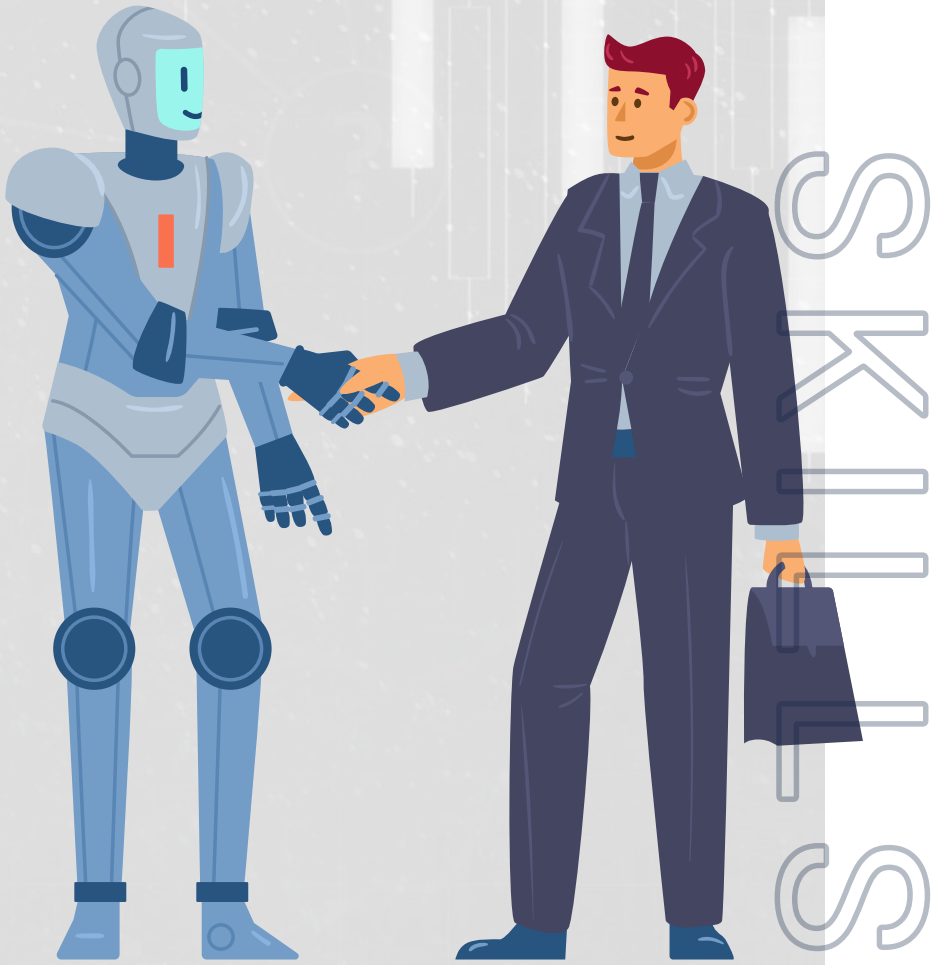
Una universidad que piense con IA, no desde la IA

La IA puede ampliar horizontes cognitivos, pero solo si la universidad sostiene una ética del discernimiento y una política de justicia epistémica que proteja la dignidad del acto de conocer.

Integrar IA en la docencia exige:

- Competencias éticas, digitales y filosóficas.
- Políticas institucionales situadas y críticas.
- Prácticas pedagógicas que preserven el juicio docente.
- Un compromiso con la pluralidad epistémica y la autonomía intelectual.

La IA no debe dictar el sentido de la educación: debe ser una herramienta para que la universidad piense mejor, con más profundidad y con más justicia.





VIDEOCONFERENCIAS ABIERTAS

Continuamos en esta edición con el espacio multimedial de nuestra Revista poniendo a disposición de nuestros lectores una serie de **videoconferencias** a cargo de especialistas de nuestro equipo de trabajo.



Hoy te invitamos a mirar la *clase abierta* sobre **"Inteligencia Social"**

Accede haciendo Click en la foto.

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…

FUNDACIÓN ELEUTHERIA

Nuestras Actividades 2026

ONLINE

EMPRESAS FAMILIARES

Seminario + Mentoría



Vacantes limitadas!

Es un espacio práctico y accesible que combina **actividades de capacitación con mentorías** personalizadas, constituyéndose así en una **propuesta única** en nuestro medio.

Lo más importante: se puede **participar tanto en forma individual como por grupo familiar/empresario,** a través de un abono corporativo muy conveniente.

¿Querés saber más sobre esta propuesta?

Dejanos tu consulta aquí:

https://forms.gle/ewDtYVgnuRkz7UDw8

NEWS

Consultanos por nuestros

PROGRAMAS ABIERTOS 2027

- **Curso de verano**

  PENSAMIENTO CRÍTICO Y TOMA DEDECISIONES EN LA ERA DE LA IA.

  (Febrero 2027)

- **Programa Avanzado de Liderazgo.**

  (abril – julio 2027)

- **Certificación en COnsultoría Organizacional.**

  (mayo-agosto 2027)

Consulta por estás y todas nuestras otras propuestas

(todas ellas cuentas con vacantes limitadas)

Dejanos tu consulta aquí:

https://forms.gle/ewDtYVgnuRkz7UDw8



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.

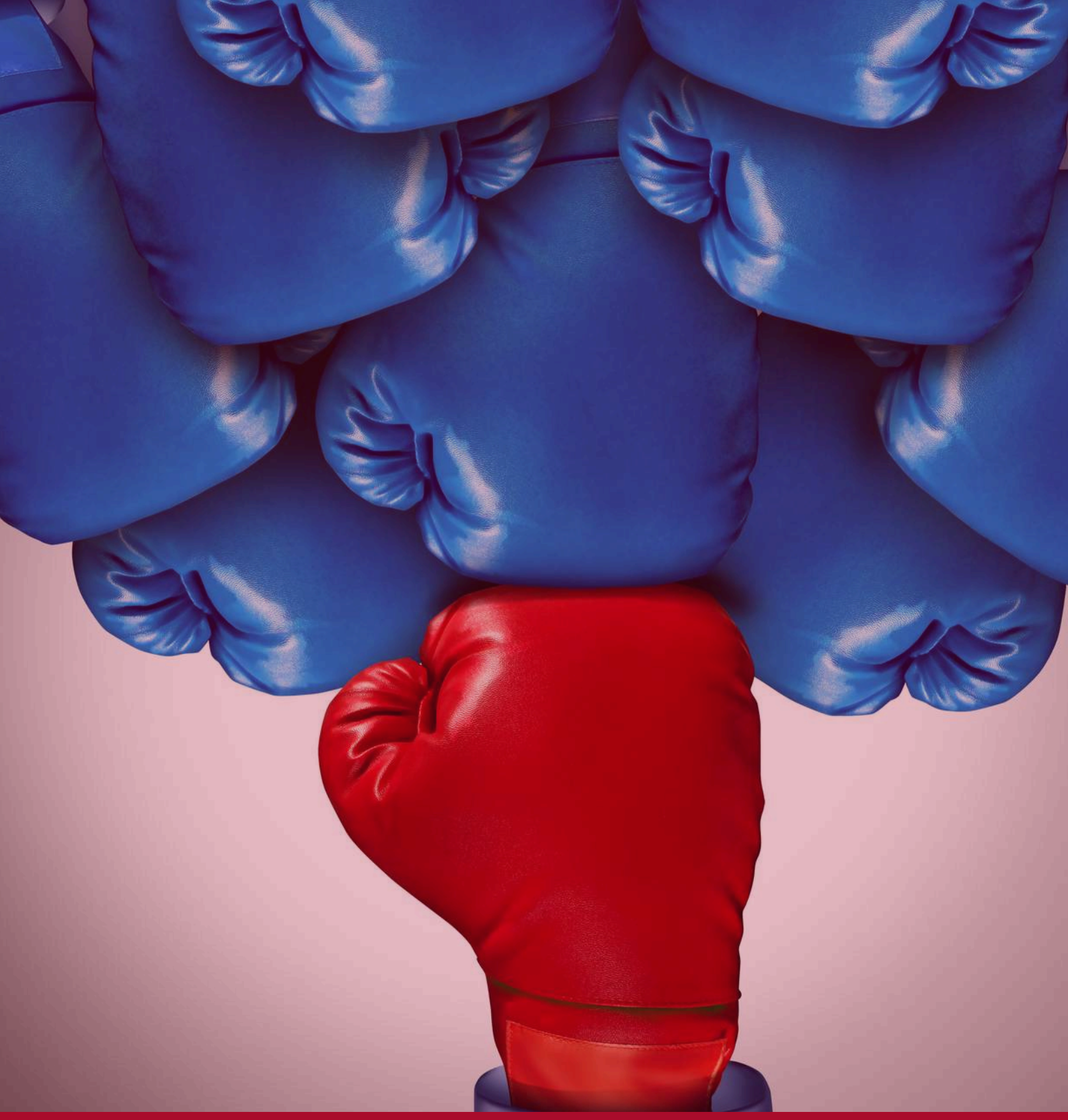
◘ El interlineado será simple y se utilizará un doble espaciado entre párrafo y párrafo.

◘ 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 discusivos 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