

Brumario **21**

Sociales • Negocios • Tecnología

Triple impacto

Economía circular aplicada a procesos industriales

Caso Tantal Argentina SRL



Negocios inclusivos

Modelos de negocios para atender a la base de la pirámide BoP



Marketing inteligente

Elasticidad de la demanda del turismo en la provincia de Córdoba



Liderazgo y cultura

Liderazgo sin marketing y ¿sin datos?



Fintech

Las finanzas descentralizadas y sus avances tecnológicos como herramientas de democratización global: virtudes y riesgos



Analítica de datos

Ecosistemas computacionales para marketing inteligente basados en analítica de datos y sistemas argumentativos de asistencia



AUTORIDADES ACADÉMICAS

Consejo Académico

Administración y Negocios

Mgter. Leticia Masfarré

Mgter. Pilar Maure

Mgter. Gerardo Garcia Oro

Economía y Finanzas

Dr. Gastón Utrera

Dr. Efraín Molina

Mgter. Argos Rodriguez Machado

Política y Relaciones Internacionales

Dr. Emilio Graglia

Dr. Federico Trebuq

Dr. Jaime Rodriguez Alba

Tecnología e Innovación

Mgter. Andrés Pallaro

Lic. Emmanuel Peña Alvarez

Dra. María Paula Gonzalez

Consejo Editorial

Rafael Estrada

Soledad Vivas

Esteban Sponton

Editora General

Mgter. Carina Marques Bertinatti

Editorial Universidad Siglo 21

UNIVERSIDAD
SIGLO 21

Índice

Artículos Académicos

Editorial.....	4
Carina Marques Bertinatti	
Ecosistemas computacionales para marketing inteligente basados en analítica de datos mediante sistemas argumentativos de asistencia.....	7
Ma. Paula González, Pablo Virgolini, Alejandro Rivas y Ma. Soledad Romero	
Elasticidad de la demanda del turismo en la provincia de Córdoba	22
Efraín Molina y Mariana Gasparini	
Modelos de negocios para atender a la base de la pirámide	31
Ignacio Ruiz y Alfredo J. Rébori	
La economía circular aplicada al proceso industrial: Caso Tantal Argentina SRL	47
Dario Candellero, Carolina Solaro, Gonzalo Fiore Viani y Estefania Chaile	
Las finanzas descentralizadas y sus avances tecnológicos como herramientas de democratización global: virtudes y riesgos.....	57
Nicolás Alfonso	
Liderazgo sin marketing y ¿sin datos?	63
Cristian Pereyra	

Liderazgo sin marketing y ¿sin datos?

Por Cristian Pereyra¹

RESUMEN

El presente artículo pretende compartir un conjunto de reflexiones en primera persona a partir de mi experiencia profesional de más de 25 años como consultor experto en Recursos Humanos y desarrollo de las personas. Las mismas han surgido a partir de observaciones e intervenciones en casos concretos empresariales en el rol de Gerente de Recursos Humanos, de compartir grupos de profesionales especialistas a nivel nacional e internacional y como asesor externo al frente de la Consultora Sodalís de la cual soy CEO y fundador.

Existe una gigantesca proliferación de conceptos que pretenden definir lo que deberíamos entender por liderazgo y también estamos rodeados de recetas y fórmulas, algunas de ellas cuasi mágicas, para convertirnos en excelentes líderes. La tentación a seguir estos lineamientos como el “deber ser” suele ser muy grande en ocasiones, pero el liderazgo no necesita marketing, requiere ser pensado desde la lógica más sencilla y básica, sin tanta ornamentación.

El liderazgo es posiblemente más simple de lo creemos y es más bien una decisión que se hace día a día sin que se requiera seguir un listado de sugerencias para ejercerlo. Cuando un grupo de personas, dentro o fuera de una organización, tiene sus necesidades, objetivos y desafíos; si existe alguien capaz de escucharlos, interpretarlos y transmitirlos, muy probablemente se transforme en el líder. El líder hace desde su ser, tiene una vocación de servicio y alta predisposición a ser la vía de soluciones con y para otros.

Partiendo entonces de la convicción que un líder fundamentalmente “se hace” y se construye a partir de hacernos cargo de lo que les pasa a otros, se proponen tres ejes que podrían contribuir a fortalecer el liderazgo en cada uno de nosotros: primero aprender a liderarnos a nosotros mismos, luego tener la capacidad de liderar a otros; y finalmente, cuando hemos logrado los dos anteriores, afrontar el desafío de liderar organizaciones.

La contribución esperada de este artículo es plantear algunas cuestiones que considero fundamentales en torno al liderazgo en general y al liderazgo en las organizaciones en particular, tratando de romper con los mitos que líder se nace y que liderar es solo para unos pocos elegidos.

¹Cristian Pereyra, Licenciado en Recursos Humanos (UB), Especialista en Dirección Estratégica de Recursos Humanos (ICDA-UCC). Director de la Consultora SODALIS. Evaluador externo de tesis de posgrado Universidad Siglo 21.

El artículo se encuentra estructurado en tres partes, la primera se orienta a plantear algunas cuestiones iniciales referidas a lo que entendemos por liderazgo y el marketing existente alrededor de este concepto, la segunda presenta la relación entre liderazgo y cultura y cómo ambas se influyen mutuamente de manera inevitable y la tercera refiere a la necesidad y conveniencia de liderar con datos y las consecuencias de no hacerlo.

A modo de cierre, se proponen algunas reflexiones personales, que tienen como propósito último poder contribuir a que cada uno de nosotros logre descubrir y potenciar su propio liderazgo.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo; Liderazgo sin Marketing; Liderazgo y Cultura; Liderar con Datos

Consideraciones iniciales sobre el liderazgo

Soy un apasionado del liderazgo en las organizaciones, de los mitos que se generan alrededor de este concepto y como nos encargamos las personas de transformar algo simple en complejo y hasta a veces inalcanzable.

Desde hace un tiempo estoy escuchando y leyendo frases, consejos y recomendaciones referidos a “Cómo ser un buen líder”, “Las cualidades de un gran líder”, “Los 10 principios para ser un líder”, “Las claves de todo buen líder”, entre otras tantas expresiones. Sin embargo, considero que el liderazgo va a más allá de estas modas o de este anhelo de querer crear o tener una fórmula mágica, que, si todos la cumplimos, seremos los mejores liderando personas, equipos y organizaciones.

El transcurrir de los años, la evolución de las personas y mi paso por diversas organizaciones nacionales y multinacionales, me han enseñado (y considero haber aprendido) que el liderazgo se hace y se construye en el día a día, en el hacer las cosas y se potencia con el ser de cada uno de nosotros. Por eso considero que la reiterada frase “líder se

hace, no se nace” no es casualidad.

No todos nacemos líderes, pero durante el recorrido de nuestra vida personal y profesional vamos vivenciando y aprendiendo de las múltiples experiencias y simultáneamente vamos adquiriendo conocimientos, herramientas, habilidades que nos convierten y potencian como líderes, la mayoría de las veces sin tener consciencia que en realidad siempre hemos liderado, desde muy pequeños. ¿Acaso no lideramos las decisiones de vida en nuestro día a día o necesitamos a alguien que nos diga cómo vestirnos, cómo y qué comer o cuándo higienizarnos? ¿Necesitamos que alguien nos enseñara en el pasado cómo finalizar la escuela, cómo debíamos relacionarnos con nuestros compañeros y profesores, cómo debíamos integrar equipos deportivos en nuestra infancia y adolescencia cumpliendo un rol determinado, cómo debíamos elegir nuestra carrera universitaria, y un sinfín de situaciones más que podríamos mencionar? De modo inconsciente siempre hemos tomado decisiones y nos hemos responsabilizado de las mismas. Entonces, claramente hemos liderado sin tener necesariamente el rótulo de líderes.

Pero cuando ingresamos al mundo de las

organizaciones, pareciera que existe otro tipo de liderazgo, algo nuevo, algo inalcanzable, algo mágico y que es totalmente distinto a lo que hemos venido realizando a lo largo de los años. Y sinceramente considero que no es así, es nuestra misma forma de ser y hacer las cosas, de relacionarnos con otros, de ser parte de un todo, pero en otro contexto diferente.

Desde este concepto básico, creo que nadie puede venir a decirnos qué y cómo ser y hacer nuestras cosas, pero sí, estoy seguro de que debemos tener la capacidad de aprender permanentemente, desaprender, corregir y mejorar. Podemos escuchar infinidad de consejos y recomendaciones, tomarlos o dejarlos, pero somos cada uno de nosotros quienes en verdad decidimos nuestras acciones y nos hacemos responsables de los resultados. Entonces, al hacerlo, somos líderes.

Cuando extrapolamos este mismo razonamiento a las organizaciones, es llamativo y hasta inocente, el desconocimiento que tienen muchas de ellas con respecto a lo que es el liderazgo y a cuáles son las formas de liderar. Asimismo, resulta preocupante que se pretenda que las personas lideren de un mismo modo, en una misma sintonía, creyendo de esa forma que se alcanzarán resultados superadores. Personalmente me incomoda ver a empresas adquirir formaciones, capacitaciones, cursos o contratar al especialista en liderazgo y enviar a sus “referentes” a atravesar estos procesos creyendo que únicamente de ese modo, y como por arte de magia, sus mandos medios o gerenciales van a ser los grandes líderes de la empresa por el solo hecho de haber participado de estas instancias. Este accionar, a mi entender, más que ambicioso, es utópico y

hasta algo fantasioso.

Adicionalmente, he podido observar, al menos en mi experiencia profesional, que en la mayoría de los casos los colaboradores no fueron consultados previamente si deseaban o no atravesar este tipo de capacitaciones o procesos. En no pocos ejemplos reales que me ha tocado observar, se advierte que los colaboradores fueron convocados compulsivamente, distraídos de sus funciones habituales, les hablaron sobre el tema, los hicieron participar en diversos juegos de roles y dinámicas en entornos simulados, pero cuando regresaron a su posición habitual de trabajo notaron que el día a día no se había modificado. Más aún, las necesidades y problemas seguían presentes tales como las habían dejado y entonces caen en la cuenta de que lo aprendido no es suficiente y esto, solamente porque alguien en la empresa pensó que esa única acción cambiaría el modo de liderar de esos colaboradores. No solo que es improbable que logre cambiarlo, sino que al no poder practicarlo ni ejecutarlo diariamente, termina diluyéndose casi por completo su efecto, y tal vez reducido a un registro de cumplimiento de horas de capacitación en pos de la auditoria anual.

Volviendo al concepto de liderazgo, existen miles de definiciones. Basta con ingresar a la red para encontrar diferentes y variados conceptos, les diría que para todos los gustos. En lo personal y a lo largo de mi carrera profesional, les confieso haber tomado alguna de ellas, la que más me resonaba de acuerdo con el momento, y hacerle algunas adaptaciones o contribuciones sobre esa base. Pero hoy por hoy, la definición que más me hace sentido tuve la oportunidad de escucharla en una conferencia en la Universidad Siglo XXI de parte de Jordy Alemany (un importan-

te referente en materia de Liderazgo), especialista en la materia, y que, palabras más, palabras menos, expresó que “líder es aquel que representa las necesidades de las otras personas o que surge como referente del resto”. En términos sencillos entonces, un líder es alguien que se hace cargo de lo que les pasa a los otros.

Si los dueños, gerentes generales (CEOs), mandos medios, supervisores o líderes de equipos (team leaders) no representan las necesidades de las personas que tienen a su cargo, difícilmente puedan ser vistos como referentes y, menos aún como líderes. Es precisamente en estos contextos de ausencia de representación donde aparecen otros referentes que se convierten en líderes, muchas veces informales y en otros casos hasta tóxicos, porque logran captar las necesidades y expectativas de sus pares. Entonces, puede ocurrir que aquellos a quienes la organización define como sus líderes y les otorga una posición de jerarquía dentro de la empresa, están tan abocados a conseguir resultados y gestionar sus sectores que se olvidan de la parte más importante de su tarea o función que es escuchar a las personas y ser el referente para brindar soluciones. Y es aquí en donde se produce una ruptura y el liderazgo deja de funcionar, por más esfuerzos de capacitación en la materia que se implementen.

Cuando en un grupo o equipo que tiene sus necesidades, objetivos, desafíos, existe alguien que los escucha, interpreta y sabe transmitir todo eso, se transforma en el líder. Y detrás de este “hacerse cargo”, están un montón de cualidades, habilidades, actitudes, aptitudes y responsabilidades que van más allá de poderlas enumerar en un listado con la pretensión que sean los sagrados man-

damientos de todo gran líder. El líder hace desde su ser, tiene una vocación de servicio y alta predisposición a ser la vía de soluciones.

¿Conocen ustedes empresas u organizaciones que atraviesan este tipo de inconvenientes? Yo sí. Y les diría que son muchas más de las que imaginamos. Hay una parte del camino en que los referentes nos olvidamos del por qué y cómo llegamos a ocupar una función jerárquica. En algún momento de ese recorrido, las personas nos consideraron referentes y nos validaron para estar ahí y de repente nos perdimos. ¿Qué cambió? Nada. Excepto que nuestro nuevo rol en la empresa nos ocupa más de las tareas y menos de las personas. Y cuidado, que esto es una elección nuestra.

Les confieso que yo también tomaba nota cuando me mostraban las 10 cualidades que debe tener todo líder y las atesoraba para cuando me tocara ocupar ese rol. La tentación es siempre grande, pero debemos repensar estas cuestiones. ¿O acaso estamos convencidos que los grandes líderes mundiales se regían por solamente 10 principios de liderazgo y que no tenían sus sombras o lados oscuros? Eran y son humanos y aprendieron como lo hacemos cada uno de nosotros. Muchas veces compramos desde el marketing que nos encantaría ser como Nelson Mandela, Steve Jobs, Jack Welch o Elon Musk, pero sin darnos cuenta de que cada uno de ellos llegó a excelentes resultados con su propio estilo de liderazgo.

No es lo mismo liderar una nación en conflicto que una nación exitosa, tampoco lo es liderar una empresa pujante que una empresa al borde de la quiebra, ni un equipo de trabajo de alto rendimiento que un equipo de trabajo en una empresa con fuerte presencia sindical. Pero en todos estos casos surgen

líderes que se hacen cargo de la situación. Y es deseable que esos líderes sean a su vez a quienes la organización designó en posiciones jerárquicas. De lo contrario están ocupando un lugar que les puede quedar grande.

El liderazgo tampoco implica que todos los líderes deban ser buenos y empáticos y que todas las medidas que tomen son para hacernos felices y empatizar con nosotros. Hay situaciones de liderazgo que nos colocan en la posición de tomar decisiones anti-páticas, pero que son las necesarias para el momento, aunque en el camino haya que vivenciar escenarios no deseados.

Con todo lo que venimos relatando, me surge afirmar que el liderazgo es más simple de lo creemos y no necesita marketing. Es una decisión que se hace día a día sin que se requiera seguir un catálogo de sugerencias para ejercerlo.

Liderazgo sin cultura, resultados no deseados

Existe un gran elefante previo al liderazgo y es la cultura organizacional.

En primer lugar, considero que el liderazgo está muy relacionado con la cultura de la empresa y que esta última, si no se vive desde la cabeza de la organización, no tiene mucho sentido. Pretender que los colaboradores de la base ejecuten y vivencien algo que los de más arriba descreen y que no están dispuestos ni convencidos a vivir como cultura, es muy complejo. Desde las altas esferas organizacionales se escucha en ocasiones decir: “nosotros como dueños somos así y hacemos las cosas así porque siempre nos ha ido bien, pero queremos que nuestros colaboradores lo vean que somos y hacemos

las cosas distintas”. Este pensamiento constituye un grave error que se paga más temprano que tarde con ineficiencias, mal clima laboral, desmotivación, rotación de personas, ausentismos, entre otros resultados no deseados.

En segundo lugar, estoy convencido que la cultura es lo que más impacto tiene en los resultados de la organización y, por ende, no podemos comenzar a hablar de liderazgo cuando las cosas que se hacen todos los días no tienen coherencia con esa definición y esto abarca a todas las personas que conforman una organización. La coherencia en este marco requiere entonces lo que se piensa, lo que se diga y lo que se haga en consecuencia, sean lo mismo. A modo de ejemplo, supongamos que una organización implementa un programa de mejora para que participen todos sus empleados y por el cual se otorgan premios y reconocimientos a proyectos presentados e implementados por ellos. Sin embargo, también que esta misma empresa, cuando se presenta un accidente de trabajo, prefiere atenderlo y resolverlo con su servicio médico interno en lugar de denunciarlo a la Aseguradora de Riesgo, para evitar mayores costos, carpetas médicas y ausencias del personal involucrado y desmejoramiento de los indicadores relacionados. En este ejemplo, ¿cuál de las dos acciones planteadas podría pensarse que hablará más de la cultura organizacional? ¿Aquella que habla de una organización que genera incentivos atados a un sistema de mejoras con premiación o la otra que evidencia que cuando un empleado se accidenta, hay que tratar de ocultar el hecho y priorizar la minimización de costos?

Podríamos entonces preguntarnos qué es una buena cultura. En mi mirada, el simple

hecho de saludar a las personas cuando nos cruzamos con ellas en la empresa, el poder brindar retroalimentación (feedback) a los colaboradores sobre su desempeño y también tener la madurez de recibir retroalimentación por parte de ellos hacia nosotros, el estar atentos a las necesidades de los empleados, el trabajar en un clima donde el humor sea importante y donde existan otro tipo de conversaciones más allá de las laborales, el ser respetuosos del tiempo de cada miembro en donde los mandos medios puedan retirarse a su domicilio sin ser llamados u obligados a recibir mensajes fuera del horario laboral (salvo roles de guardia o emergencia que así lo requieran), el generar espacios para compartir logros y muchas otras acciones y actitudes adicionales a éstas que, para bien o para mal, definen la cultura de la organización. Todo esto entonces y, posiblemente más, es cultura.

Existe entonces una conexión simple entre la cultura y el liderazgo, ya que una depende de la otra y la forma de liderar se origina desde la cultura de la organización.

Liderar sin datos

Hasta aquí hemos hablado de liderazgo, del marketing que existe alrededor de este, de lo que nos sugieren sobre cómo liderar y de lo simple que es aplicarlo si se ejecuta y gestiona con inteligencia.

Pero es acá en donde surge otro disparador que me gustaría compartir con ustedes: podemos ser muy buenos líderes, pero ¿es posible liderar sin datos?

En estos tiempos en donde la información y la comunicación la tenemos por doquier, liderar sin datos, desde mi perspectiva, es equivalente a liderar desde la intuición y lo

empírico. La intuición está más bien ligada al que nace siendo líder y tal como he expresado antes, no todos los que lideran tienen esa habilidad y además el líder más bien se hace.

¿Le darías todos tus ahorros a alguien que dice tener la intuición para hacerte más rico? o ¿elegirías a alguien que tiene experiencia previa y se formó a lo largo de su trayectoria personal y profesional con datos y conocimientos? Si estas son las opciones, de mi parte elijo la segunda.

Y profundizo un poco más ¿es válido que alguien se profese con la capacidad de liderar desde la intuición y tome decisiones sobre las personas por el solo hecho que nunca falló o se equivocó en pocas ocasiones? Creo que sería muy arrogante adjudicarse el título de líder de ese modo, además de peligroso.

Entonces es fundamental contar con datos reales y que midan lo que queremos y necesitamos medir ya que debemos proveer de información relevante a nuestros referentes dentro de la organización. Cabe aclarar, que no solo nos referimos a los famosos KPI's, que son muy útiles para medir la evolución de una empresa y alertarnos sobre posibles inconvenientes sino corregimos el rumbo o tomamos acciones. Para la toma de decisiones sobre las personas, considero que ya no son suficientes únicamente estos datos o indicadores generales. Es necesario contar con datos de alto impacto, es decir, aquellos que verdaderamente nos sirvan para tomar las decisiones que sean más asertivas y que terminen impactando, para bien o para mal, en el resultado de una organización. Porque como dijimos, esas decisiones recaen en las personas y si son erróneas, las consecuencias pueden no ser positivas. No podemos pretender que quienes gestionan grupos o

equipos de personas cuenten con solamente la intuición para liderarlos o con un KPi genérico. Esto resultaría casi utópico y muy riesgoso, por cierto.

Para clarificar lo anterior, les propongo un ejemplo sencillo que muchas empresas suelen experimentar, como es el problema del ausentismo. El juicio es: “El ausentismo está alto, algo tenemos que hacer”. Posiblemente sí lo es, pero ¿qué datos estamos considerando para accionar sobre esta cuestión? Probablemente ningún dato más allá de asumir que para nosotros como empresa es elevado y debería reducirse de alguna manera.

Desde la intuición podríamos pensar, por ejemplo, que, si desvinculamos a los cinco empleados que más ausencias tienen, vamos a disminuir el indicador (si tuviéramos la posibilidad de desvincular). Ahora bien, ¿qué lograríamos con esta acción? Probablemente que las personas asuman la creencia que aquel que se ausenta va a ser desvinculado a criterio de la empresa y esa nueva creencia será parte de la cultura con todo lo que ello implica; que la mejora del indicador sea únicamente de corto plazo y que al volver el indicador a medias normales y aún sin haber determinado la causa raíz del problema, creemos que la solución es volver a desvincular personas.

Ahora bien, si tomamos el indicador, lo analizamos en profundidad y le incorporamos más datos, podemos llegar a otras conclusiones y accionar de manera diferente y con otro impacto, para que las personas puedan identificar que las medidas se toman con sustento y debidamente justificadas, dejando la intuición en segundo plano.

Si logramos analizar los datos, buscar los porqués de las cosas e interpretarlos y tomar otras medidas, las acciones que

implementemos y sus consecuencias muy probablemente serán diferentes.

Continuando con el ejemplo anterior, podríamos identificar que las personas ausentes tienen una misma cobertura médica y que la misma es deficiente, por lo que impacta en su ausentismo ya que exhiben grandes demoras en la atención y los empleados deben extender sus carpetas médicas. En consecuencia, la organización tendría la posibilidad de brindar otro tipo de soporte, ofreciéndoles otra cobertura de salud más efectiva y eficiente al mismo costo. Este accionar, en comparación con la decisión de los despidos, es de esperar tenga un impacto con el resto de la organización (personas) y en la cultura organizacional, diametralmente opuesta. Claramente las personas encuentran un respaldo y contención a sus necesidades en esta segunda opción, se sienten representadas y confían en que las acciones se toman con fundamento y no por simple intuición. Más aún, es probable que si luego, esta misma empresa que mejoró el servicio de cobertura de salud de sus empleados, debe tomar la decisión de desvincular a una persona por ausentismo, el resto de la organización pueda reconocer que se trata de un empleado con faltas recurrentes e incumplimiento de sus obligaciones laborales y que la empresa tomó previamente las medidas y recaudos para que ello no ocurriera.

Lo anterior, si bien nos enfocamos en un ejemplo que podemos hacer extensivo para otras situaciones, muestra lo importante que es contar con datos para gestionar la organización y más aún cuando en los tiempos que corren, tenemos la posibilidad de tener fácil acceso a ellos. Liderar con datos entonces promueve la toma de decisiones más aserti-

vas, y por ende más justas, toda vez que se orienta a identificar las causas o raíces del problema en lugar de limitarse a ver y accionar sobre los síntomas o manifestaciones del mismo. La posibilidad de corregir el rumbo de una estrategia errónea se vuelve más ágil y el impacto negativo en las personas y sus consecuencias, disminuyen. El liderazgo se torna más gestionable, la información y la comunicación se vuelve más transparente, las dudas se dispersan y las personas encuentran en sus empresas el lugar en donde quieren trabajar.

Reflexiones finales

A modo de reflexión final y dada mi intención de poder compartir mis pensamientos acerca de este tema a partir de la propia experiencia, me permito sugerirles los que considero son los tres ejes o pasos que debemos trabajar para irnos formando como líderes y para ayudar a nuestros referentes a fortalecer sus liderazgos: en primer lugar, aprender a liderarnos a nosotros mismos; una vez que logremos hacerlo, el segundo desafío es liderar a otros; y finalmente, cuando alcancemos este segundo paso, estaremos recién preparados para liderar organizaciones.

Para el primer eje, es muy importante gestionar nuestras emociones, porque a lo largo del día, de las diferentes situaciones que enfrentamos y de las personas con las que interactuamos, solemos atravesar y vivir infinidad de emociones y estados emocionales. Lograr identificarlos, diferenciarlos y gestionarlos es una cuestión fundamental que nos forma como líderes. Si bien todo nos afecta y nos influye, tenemos la conciencia de poder identificar nuestras

emociones y por ende administrarlas y gestionarlas. Esto se denomina inteligencia emocional y nos genera una fuerte capacidad de identificación y concientización para tomar decisiones. La secuencia generalmente se presenta de la siguiente manera: ante un evento o hecho que vivimos o presenciamos, se nos generará una interpretación de éste (y las personas interpretamos de acuerdo con nuestras creencias, valores y modelos mentales). De acuerdo a cómo interpretamos ese hecho o evento, se nos disparará una emoción y esa emoción que nos habita nos provocará una reacción. La clave está en el modo de interpretar los hechos para gestionar la reacción que nos genera la emoción que nos invade en ese momento. Aquí radica entonces el secreto de la inteligencia emocional.

Para el segundo eje, lo principal es que gestionemos lo mismo que en el eje anterior, pero con otras personas, es decir, no solo hacernos cargo y lograr gestionar nuestras emociones, sino tener también la capacidad de hacerlo interrelacionándonos con otros, que a su vez también atraviesan sus emociones y estados de ánimo. En este caso nuestra mayor habilidad pasa por identificar lo que el otro está vivenciando. Por tanto, a nuestra inteligencia emocional y capacidad para la toma de decisiones, debemos incorporarle la capacidad de escuchar e influenciar en los otros. Cuando esto sucede y las personas encuentran en nosotros ese referente para sus necesidades, estamos en condiciones de decir que tenemos la capacidad de liderar a otras personas.

Por último, el tercer eje se presenta como la consecuencia de los dos anteriores. Si mediante la gestión de nuestra inteligencia emocional hemos llegado al punto de poder

tomar decisiones y también hemos desarrollado la habilidad de escuchar e influir en los otros, entonces tenemos la capacidad de liderar organizaciones.

El liderazgo suena de fácil aprendizaje y ejecución, pero somos las personas las responsables de complicarlo en ocasiones. Muchas veces, quien dice liderar, pretende imponer en otros líderes su propia forma de liderar, indicando que a nuestros colaboradores debemos decirles tal o cual cosa o gestionarlos de determinada manera. Lamento informarles que esa pretensión no funciona porque la forma de ser y hacer de esa persona es seguramente distinta a la mía y a la de cualquier otra persona en el mundo y aplicar la misma fórmula para conseguir resultados distintos, no tiene buen final. A las personas nos cuesta actuar otros roles que no coinciden con nuestra coherencia, es decir que no son coherentes con nuestro ser y hacer. Y como resultado tenemos que, a quienes debemos liderar, identifican esta incoherencia y perdemos credibilidad y confianza, dejando de ser el referente válido que necesitan para canalizar sus necesidades. Es allí, en este punto en donde el liderazgo se rompe. Al líder hay que darle la libertad de

acción y de ejecución.

En resumen, la invitación de este artículo es a asumir el desafío de comprometernos primero con nosotros mismos y luego con los otros y las organizaciones.

Liderar es una vocación de ponerse al servicio de las personas y el gran aporte de datos a los que podemos tener acceso en estos tiempos, no solo nos facilita la gestión y la toma de decisiones, sino que nos permite implementar acciones más equitativas para las personas.

Tenemos la posibilidad de erradicar la creencia que liderar es solo para unos pocos elegidos. Las personas cambiaron, las organizaciones cambiaron y lo seguirán haciendo por lo que es necesario tener otra mirada hacia quienes integran las empresas. Las conversaciones y la comunicación deben ser transparentes y fluidas. Ya no basta con “bajar” una línea de cómo liderar y hacer las cosas. Es necesario dar participación a las personas y evitar seguir aferrados a los viejos paradigmas del liderazgo.

En definitiva, se trata de que cada uno de nosotros, sin necesidad de aplicar recetas ni fórmulas mágicas, se anime a encontrar la mejor versión de ese líder que tiene dentro. ■

Anexo

A modo de presentación personal, soy Cristian Pereyra, Licenciado en Recursos Humanos (UB), Especialista en Dirección Estratégica de Recursos Humanos (ICDA-UCC), Coach Ontológico Profesional (AACOP-FICOP), realicé el postítulo en Coaching Organizacional y Ejecutivo (AACOP-FICOP), también realicé una formación Estratégica para Gerentes de Alto Desempeño (TECNOLOGICO DE MONTERREY) y un Programa de Innovación en RRHH (UCEMA).

Soy Fundador y Director de la Consultora SODALIS especializada en Recursos Humanos y Liderazgo. A lo largo de mi carrera he participado de distintas comisiones de RRHH en la Asociación de Fabricantes de Auto Componentes (AFAC), en la Cámara de Industriales

Metalúrgicos de Córdoba (CIMCC), fui Docente, Entrenador y Mentor Coach de la carrera Coach Profesional en la Escuela de Negocios Mundos E-UNC y actualmente soy integrante del Comité Evaluador de Tesis de Posgrado de la Universidad Siglo XXI y Director de Tesis.

He tenido la posibilidad de ocupar distintas posiciones gerenciales en RRHH en empresas nacionales y multinacionales como Disco S.A., Bauen Efacec S.A., Plascar Argentina S.A., Sogefi Argentina S.A., Silmag S.A., Iveco Argentina S.A.

UNIVERSIDAD
SIGLO 21