

## Editorial

La transformación digital, la innovación, el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, entre muchos otros, son conceptos que se encuentran en el lenguaje compartido de las organizaciones. Existe cierto nivel de consenso respecto a la importancia de promover el desarrollo de estas competencias para afrontar con éxito un contexto global y local caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entornos V.I.C.A).

De todas maneras, una de las inquietudes centrales es cómo impulsarlas genuinamente para que formen parte del “ADN” de la cultura sin que se conviertan en “lemas” o “*palabras lindas y crudas realidades*”<sup>1</sup> a partir de inconsistencias entre la Teoría en Uso (lo que realmente se hace) y la Teoría Explícita (lo que se dice que se hace)<sup>2</sup>.

En este número de Perspectivas, los artículos, desde distintas miradas y disciplinas, se enfocan en dos conceptos que están estrechamente vinculados: innovación y liderazgo.

La innovación puede ser considerada como un fenómeno sistémico e integral que a partir de un proceso interactivo, incesante y no lineal de generación, difusión y aplicación del conocimiento. Esta dinámica se caracteriza por la combinación de tecnología, procesos y conocimiento, y por la retroalimentación en los procesos de aprendizaje con otras instituciones (*Barletta, Robert y Yoguel, 2012*).<sup>3</sup>

Dice Nonaka<sup>4</sup> (2007) que el “*conocimiento es la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura*” de las empresas en los entornos actuales y que su principal propósito -o el único- debe ser la “*innovación continua*”.

Para posibilitar que las organizaciones aprendan, innoven y generen conocimiento, se requiere no sólo procesar información sistematizada para la toma de decisiones, sino también promover espacios genuinos para que fluyan ideas, intuiciones y preguntas surgidas en cualquier área de empresa -y no como misión exclusiva de un departamento de investigación y desarrollo o de la cumbre estratégica-.

Probar, iterar, dar espacio para equivocarse, tomar al error como “oportunidad de mejora” son acciones que habilitan la innovación y el aprendizaje. En la medida de que

---

<sup>1</sup> Vázquez Mazzini, M. (octubre de 2013). Palabras lindas-cruadas realidades. Reflexiones sobre la enseñanza y el aprendizaje de la ideología empresarial. IDES – Seminario permanente CAS.

<sup>2</sup> Argyris, C. (1999). Conocimiento para la acción. Editorial Granica.

<sup>3</sup> Barletta, F.; Robert, V. y Yoguel, G. (2012). Complementariedades de conocimiento, estrategias de conectividad de innovación en firmas Industriales Argentinas. *Rev. De Economía Política de Bs. As., año 6* (volumen 11), 49-80.

<sup>4</sup> Nonaka, I. (2007). La Empresa creadora de conocimiento. Harvard Review Latinoamérica.

el equipo se siente protagonista del cambio, independientemente de su lugar organizacional, aumenta el compromiso y sentido de pertenencia.

En este escenario, el liderazgo toma un papel central para habilitar que todo aquello ocurra. Ya no es el líder que siempre tiene las respuestas, sino que requiere desarrollar destrezas vinculadas con la agilidad, la apertura a los cambios, “soltar recetas” anteriormente exitosas, mantener el “ego bajo control”, deseos de seguir aprendiendo y capacidad para trabajar con “paradojas y contradicciones”.<sup>5</sup>

Transitar el “puente” que separa a la organización, cualquiera fuera su disciplina, de una verdadera transformación digital, requiere de un cambio cultural y estratégico que afecta a cada uno de los integrantes de la empresa. No se trata únicamente de implementar una tecnología de forma aislada (un CRM, un ERP, aplicar “big data”, etc.)<sup>6</sup>, sino que involucra factores humanos, tecnológicos, de estructura y procesos que mancomunadamente deben estar permeables a equivocarse, a escuchar y a realizar consensos genuinos para mantenerse abiertos e interrelacionados a un mundo cuyos cambios son exponenciales.

En línea con lo antes expuesto, y como ya se ha mencionado, esta edición de Perspectivas publica una serie de notas y artículos científicos de distintas industrias (educación, legal, medicina, audiovisual, energético, entre otros) a partir de investigaciones, experiencias y otras situaciones vinculadas con el desafío planteado por el binomio liderazgo e innovación.

Disfruten de la lectura de los textos o de aquellos más afines a sus intereses, a partir de desafíos que directa o indirectamente nos atraviesan a todos. Esperamos que las siguientes páginas los movilicen y/o los hagan vibrar para generar nuevas preguntas y respuestas en el fascinante camino del aprendizaje para toda la vida.

A modo de anticipo, les compartimos un breve resumen de cada uno de ellos:

1. El artículo *“Análisis de las prácticas relacionadas con el liderazgo educativo e innovación. Caso de estudio: directores de división de una universidad privada”* publicado por Rodrigo Urcid Puga de la Universidad Tecnológico de Monterrey, tiene por objetivo mostrar la relación entre lo que marca la teoría sobre el

---

<sup>5</sup> Kinsinger, P. (6 de junio de 2016). Adaptative Leadership for the VUCA World: A Tale of Two Managers. *Thought Leadership. School of Global Management*.

<sup>6</sup> ERP (Enterprise Resource Planning): sistemas integrados de gestión organizacional. CRM (Customer Relationship Management): sistema de gestión de relacionamiento con clientes.

*“liderazgo educativo y las prácticas innovadoras que el cuerpo directivo de una universidad tiene para con su equipo”*. Luego de un recorrido teórico, el autor comparte la metodología los resultados y las principales conclusiones acerca de las aptitudes que debe tener un “buen líder”.

2. En *“Impacto de la Inteligencia Artificial en el Liderazgo”*, el autor reflexiona acerca de un tema que está en la agenda, no sólo de las organizaciones, sino de la sociedad en su conjunto: la inteligencia artificial y, en particular, su relación con el liderazgo. Además de hacer hincapié en la importancia de la visión de futuro y la audacia necesaria para el liderazgo, recorre el estilo de diferentes personas y los cambios generados en la sociedad.
3. En un contexto global, donde el impacto de la Tecnologías de la Información y la Comunicación ha sido sumamente significativo en la medicina, el Licenciado Joaquín Asiain, en su artículo *“Realidad Virtual en la Salud Mental”* pone foco en dicha especialidad de la medicina y específicamente en una revisión bibliográfica del estado del arte del *“uso de sistemas Realidad Virtual en la práctica profesional de la salud mental, presentando a su vez una síntesis de la historia de esta tecnología, y un resumen de su modelo explicativo”*.
4. Eduardo Ovidio Romero, de la Universidad Nacional de Villa Mercedes – Mendoza-, aborda las nociones de creación y creatividad vinculadas a objetos, espacios y teorías. Entre sus consideraciones, intenta dilucidar en qué lugar simbólico se presentan con más fuerza: si en la creación de objetos, espacios y teoría o en la experiencia cotidiana en el mundo. En este último punto, se enfoca en el liderazgo motivacional, a través del cual se promueve influir en los seguidores y crear un entorno de trabajo que promueva el compromiso, la satisfacción y el alto rendimiento.
5. En el artículo *“La sucesión internacional y el sistema aplicable a los tratados y al nuevo código argentino”*, el Mg. Adrián Andrés Vassallo plantea si el derecho aplicable que rige a las sucesiones internacionales debe basarse en un solo derecho o diversas leyes. Luego de avanzar en un análisis histórico con las diferentes visiones doctrinarias y conflictos de interpretación, comenta, entre otros temas, que la determinación depende del punto de conexión determinante: si es la persona del causante o los bienes que integran el patrimonio.
6. A partir de la serie *“She-Hulk: Defensora de Héroe (Coiro y Valia, 2022)”*, la Mg. María Sara Müller analiza los cambios socio-culturales que se reflejan en los medios audiovisuales y hacen que la protagonista ejerza un liderazgo femenino. Además, expone las innovaciones que se presentan en la narración de estas historias, cómo los personajes femeninos están cambiando e influyen en la forma

de contarlas “*cuando interviene a modo de directriz interpretativa el pasaje obligado por el diálogo entre textos*”.

7. En el texto “*Uso de Biogás Licuado en el transporte de larga distancia de la producción de la PyME agropecuaria argentina. Potencial de producción y un análisis de rentabilidad*”, los autores plantean la oportunidad que representa para las PyMes del sector agropecuario del país reemplazar el gasoil aplicado al transporte de larga distancia por el biogás licuado a partir de las ventajas de reducción de costos económicos y ambientales que ello implicaría. En su trabajo avanzan en estimar el potencial de producción de biogás licuado de Argentina, partiendo de dichos desechos, y luego en el análisis de rentabilidad de la aplicación de biogás licuado al transporte de larga distancia.
8. A partir de su trabajo de tesis de Magíster en Administración de Empresas, Fernando Couturier plantea que a partir de la búsqueda de la innovación e introducción del concepto de intrategia, el liderazgo organizacional asume un nuevo rol para alcanzar ventajas competitivas. En particular profundiza en la importancia de la intrategia, como un concepto para los nuevos escenarios.
9. En el texto “*Inditex: comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial a pesar de la crisis de la pandemia y un Directorio con mujeres por sobre la media de España*”, los autores analizan cómo esta empresa española del rubro textil y, a pesar del impacto financiero y económico de la pandemia, mantuvo los avances y compromisos en el área de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a través del uso más responsable de recursos y alineada a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por la ONU en 2015 para la Agenda 2030.

#### Mg. Juan Pablo Ivanier

Magíster en Psicología Empresarial y Organizacional (Universidad de Belgrano). Especialista en Docencia Universitaria (UNTREF). Licenciado en Economía Empresarial (Universidad Torcuato Di Tella). Técnico en Periodismo Deportivo ( DeporTEA). Docente investigador y profesor regular de grado y posgrado (UNTREF, UNPAZ, UB). Vinculado a la transformación digital y al Ecosistema SAP como docente y CEO de 2C5W (empresa boutique que brinda soluciones organizacionales: consultoría SAP, optimización de procesos, gestión de proyectos y capacitaciones innovadoras).