

17

CUADERNO DEL DESARROLLO

Pensamiento estratégico y planificación: puntos de partida para crear liderazgos transformadores



Charla magistral de
**Christian
Asinelli**

Programa
Liderazgo para la
Transformación 2.0

Temas asociados: Inteligencias múltiples - Pensamiento estratégico - Inteligencia estratégica - Liderazgo transformador - Inteligencia colectiva - Planificación - Capacitación - Formación en habilidades - Visión estratégica - Liderazgos regionales - Liderazgos locales - Evaluación de impacto

Resumen

La única certidumbre del mundo actual es la incertidumbre. En ese marco, la planificación estratégica a largo plazo requiere la visión de un liderazgo y el equipo que posea la flexibilidad y adaptabilidad suficientes para sortear los obstáculos de la realidad cambiante y convertir las crisis en oportunidades. Esto se construye en colectivo y en colaboración.

Hallazgos

Ya no existen los “líderes mágicos” que lo hacen todo. El liderazgo transformador actual trabaja y piensa en colectivo, echa mano y hace valer sus inteligencias múltiples y las de su grupo.

Contexto

CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe- en alianza con prestigiosas universidades y organizaciones sociales de la región, ofrece este programa de capacitación para navegar los desafíos y liderar las transformaciones que la región y el mundo están experimentando.

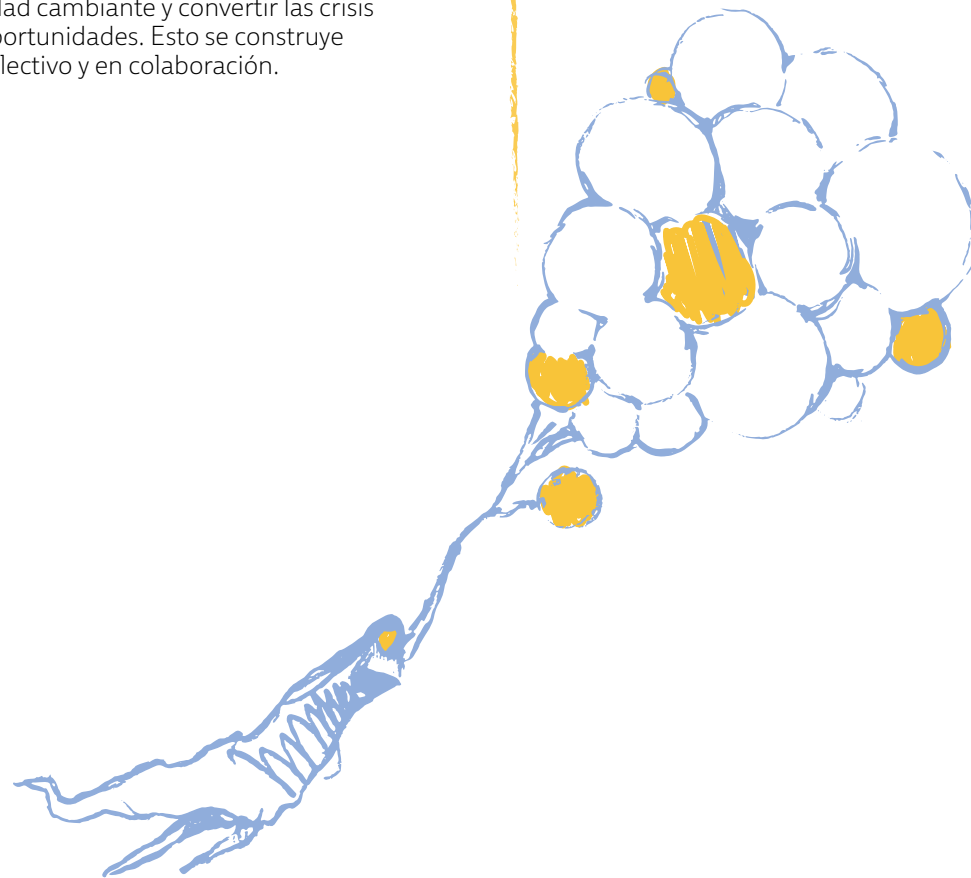
En la edición 2023, CAF organizó y dictó el Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 en 8 países y 8 universidades. Durante el Programa se impartieron 5 charlas magistrales virtuales.

El enfoque del programa está basado en el desarrollo de habilidades blandas, inteligencias múltiples, liderazgo y en temas de la Agenda Renovada CAF como: desarrollo local, evaluación de impacto, reactivación económica, transformación digital, género e inclusión social, cambio climático y educación financiera.

Expertos y líderes con prestigio internacional dictaron las conferencias en las que, a través de sus experiencias y conocimiento aplicable, compartieron con los estudiantes los principales desafíos, oportunidades, lecciones aprendidas y mejores prácticas en sus áreas de conocimiento.

La serie Cuadernos del Desarrollo está basada en charlas magistrales.

Este cuaderno recoge la intervención de Christian Asinelli, Vicepresidente Corporativo de Programación Estratégica de CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe.



**RESUMEN
BIBLIOGRÁFICO**

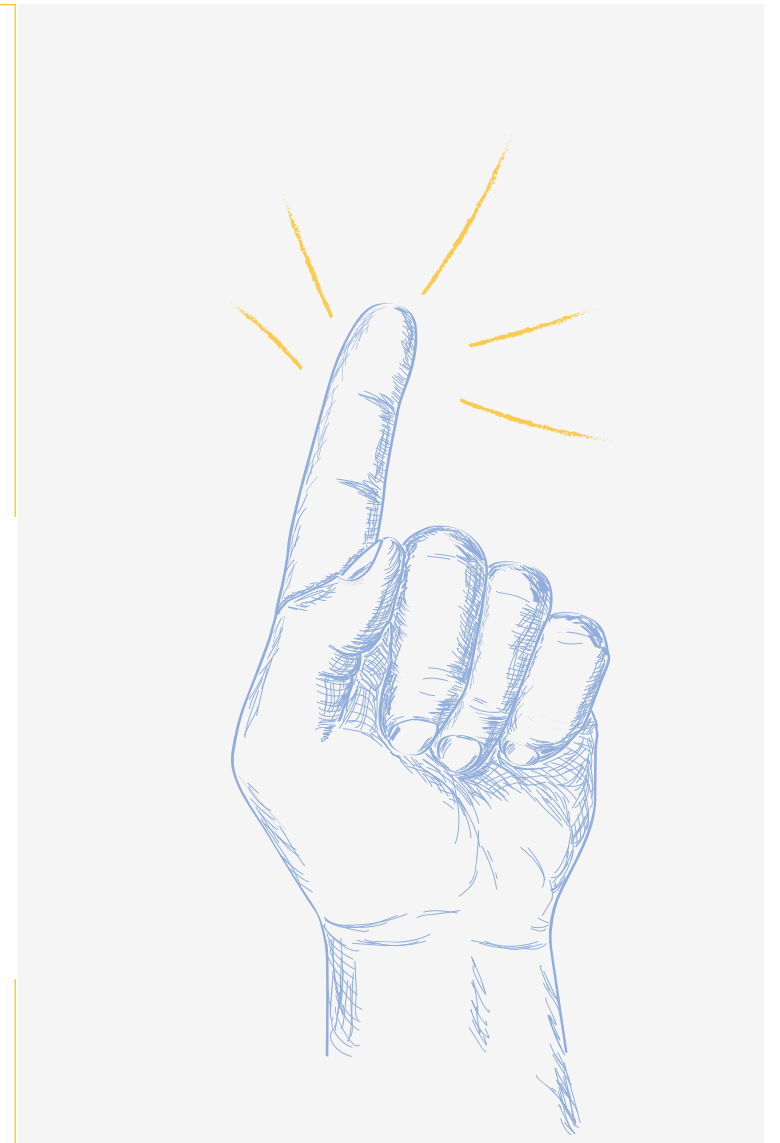
Christian Asinelli



Christian Asinelli es Vicepresidente Corporativo de Programación Estratégica de CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe.

Es politólogo egresado de la Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA) y doctor en Ciencia Política por la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM - Argentina).

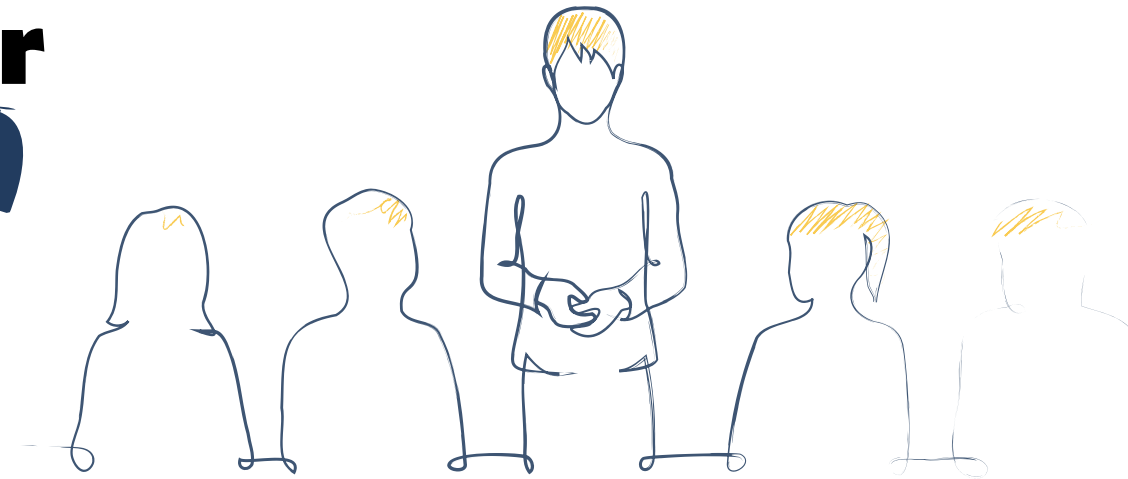
Anteriormente fue subsecretario de Evaluación de Proyectos con Financiamiento Externo de la Jefatura de Gabinete de Ministros del gobierno de Argentina, diputado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y director nacional suplente del Proyecto de Modernización del Estado de la Jefatura de Gabinete de Ministros.



INTRODUCCIÓN:

Liderazgo transformador e inteligencias múltiples

En la sociedad actual ya no existen los “líderes iluminados” o “líderes mágicos”, esas personas a cargo de un proyecto, departamento, institución u organización que pueden hacerlo todo ellas mismas.



El liderazgo transformador actual trabaja en equipo y sabe coordinar grupos de trabajo, desplegando y estimulando los diferentes tipos de inteligencia que poseen él o ella y sus trabajadores.

El liderazgo transformador requiere de una visión estratégica y una planificación de largo plazo, pero también es flexible y adaptable a las necesidades que se presentan con los cambios abruptos durante la ejecución

de una acción, ya sean externos o internos.

Tal liderazgo tiene una mirada organizacional con foco en la innovación, la competitividad y el trabajo en equipo.

En su charla magistral, Christian Asinelli se refiere a los conceptos de Howard Gardner, psicólogo y profesor de la Universidad de Harvard, quien sostiene que existen inteligencias múltiples y no una única en cada persona. Asinelli destaca que hay

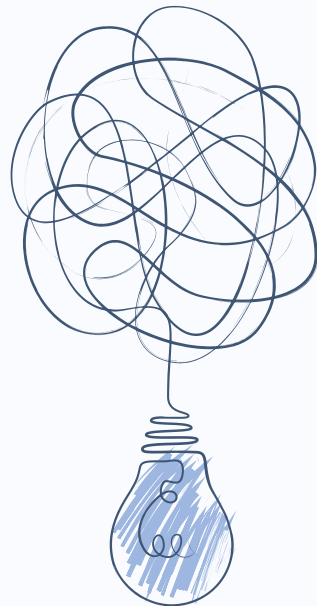
una diversidad de capacidades cognitivas, y dentro de ese espectro hay aspectos individuales significativos que están trazados por las fortalezas y debilidades de cada persona.

Una de ellas, la inteligencia cognitivo-práctica se basa en operaciones y procesos mentales a través del análisis y el procesamiento de información, y se clasifica en distintas categorías. El liderazgo la utiliza para comprender, ordenar y sistematizar los otros tipos de inteligencia.

Las inteligencias múltiples se requieren para que los liderazgos, tanto individuales como colectivos, sean robustos y efectivos.

La inteligencia estratégica

En el sector militar y de defensa, la inteligencia estratégica tiene usos variados. Sin embargo, Asinelli centra su aplicación específica en el mundo corporativo.



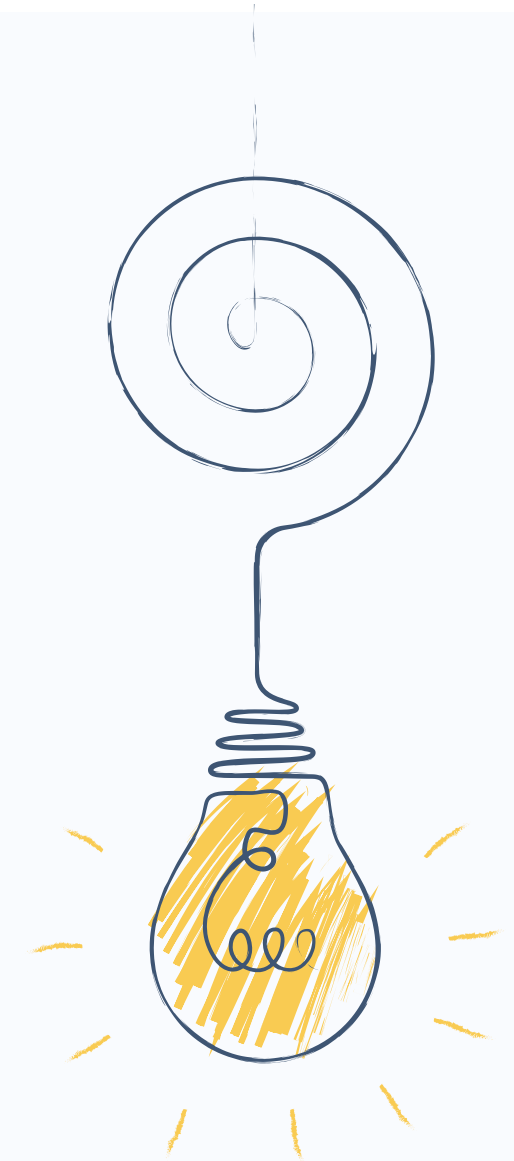
Superar el dilema del prisionero en los conflictos y en las negociaciones

Asinelli analiza la teoría de los juegos y su aplicación en las organizaciones humanas y en las negociaciones. En ella se presenta el llamado “dilema del prisionero”, según el cual la mayoría de las veces los participantes de un conflicto o una negociación eligen el provecho propio en lugar de la cooperación y el beneficio común.

Durante su ponencia, Asinelli explica que la estrategia superadora de ese problema radica en la coordinación, pero también en promover

instancias de colaboración que puedan estimular la interacción y el interés común para llegar a la cooperación deseada, porque está demostrado que la cooperación puede redundar en un beneficio mutuo.

Destaca que quienes tienen la vocación de liderar procesos de transformación deben encontrar instancias superadoras para resolver los problemas, de forma tal que las negociaciones sean satisfactorias para todas las partes.



La teoría de los 8 pasos

Para examinar en detalle el concepto de inteligencia estratégica y vincularla con los liderazgos transformadores en las organizaciones y a gran escala, Asinelli parafrasea 3 de los 8 pasos de la teoría de John Kotter, profesor de Liderazgo de la Universidad de Harvard, autor de numerosos libros sobre el tema, entre ellos Liderando el cambio.



Establecer sentidos de urgencia para dar claridad al orden de las acciones que deben realizarse. Para esto se necesita un “equipo de acción poderoso”. Asinelli lo adapta a “un equipo de acción cooperativo”, en el

cada uno de los miembros pueda ser agente, sin llevarse por delante a ningún otro, sino que lo complemente. En su opinión, la formación de equipos cooperativos no es fácil, pero es algo muy requerido en los procesos actuales y esta generación lo está llevando adelante.



Tener una visión estratégica que pueda comunicarse de manera simple. Se refiere a tener un norte que denote claridad sobre la dirección del trabajo y que esto se pueda transmitir con claridad. Tener una visión es importante, pero si no se comunica correctamente el autor [Kotter] plantea que puede llegar a distorsionarse. Para Asinelli, esto es clave en épocas de redes sociales, porque hay que saber comunicar.



Empoderar a todos los actores. Esto genera que la visión estratégica que el liderazgo propone se trabaje en conjunto, con personas que estén convencidas de ella. Asinelli asegura que es fundamental el desarrollo de la visión con otros, tener la posibilidad de charlarla, de contarla y de que otros se sumen a trabajar por ella.

El resto de los ocho pasos de la teoría de Kotter puede consultarse **aquí**

Lo que necesita un liderazgo transformador

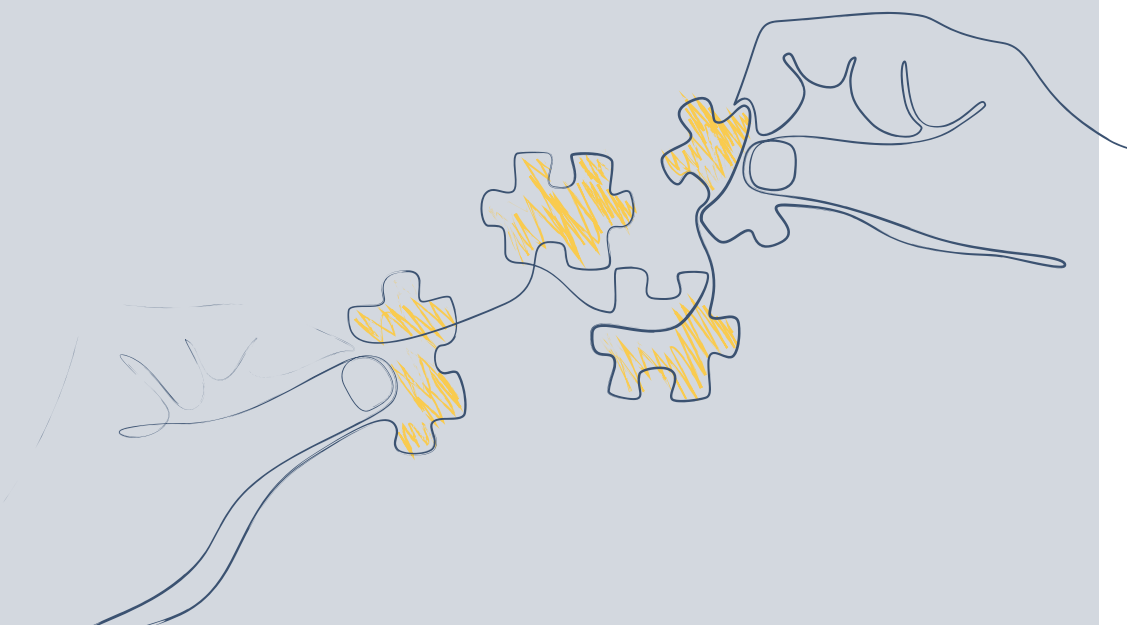
Visión y planificación de largo plazo, con inteligencia estratégica y colectiva

Asinelli hace referencia a Henry Mintzberg, economista y profesor canadiense experto en gerencia. Según Mintzberg, cualquier sistema, empresa o sociedad exige que en las bases de la planificación estén las directrices, las estrategias, las alternativas y los cursos de acción.

Estos cuatro pilares se alimentan después de valores como el conocimiento, la eficiencia, la innovación y la sinergia.

En este contexto, para Asinelli la planificación no es posible sin liderazgo y sin espacios donde esos pilares puedan generarse. Y tal planificación debe tener la suficiente ductilidad y la suficiente versatilidad para poder moverse de manera flexible.

Destaca que el liderazgo transformador no sólo cree en el trabajo colectivo y colaborativo, sino que pone a disposición una inteligencia para guiar y resolver los asuntos múltiples que emergen en un grupo u organización. Es en los espacios colectivos donde se construye.



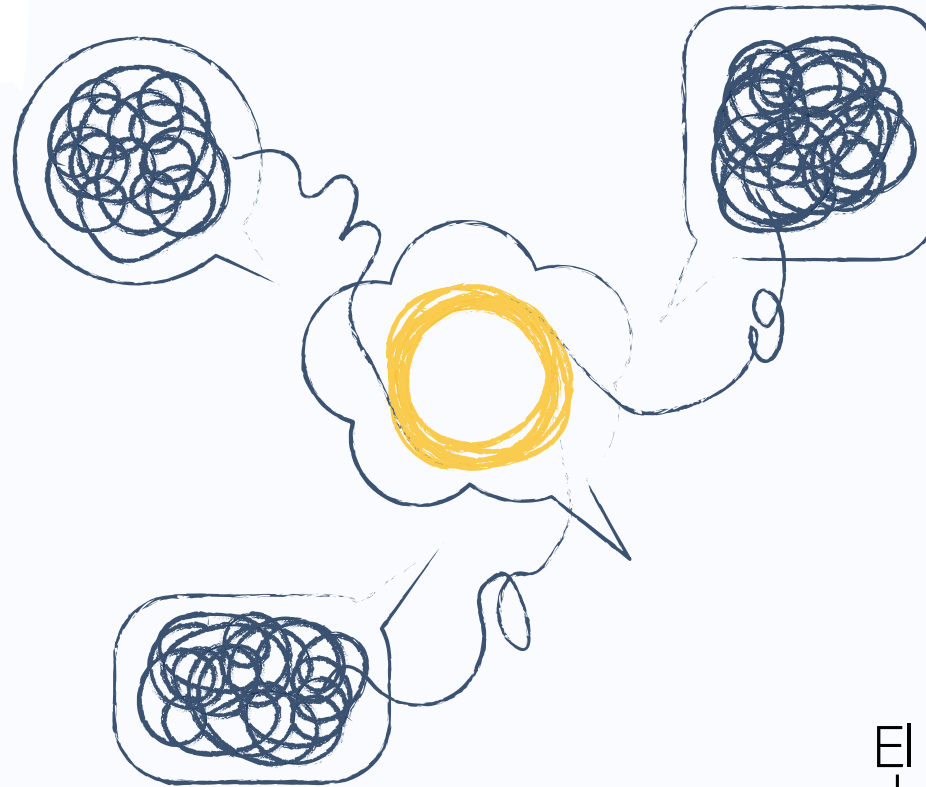
Estos cuatro pilares se alimentan después de valores como el conocimiento, la eficiencia, la innovación y la sinergia.

Flexibilidad y capacidad de adaptación para convertir las crisis en oportunidades

Flexibilidad y capacidad de adaptación son dos conceptos esenciales para Asinelli. Explica que hay que ser suficientemente flexible para manejarse en estos tiempos. Hay que tener la capacidad de adaptar las líneas de trabajo a las condiciones sociales, políticas y económicas de cada momento.

Asinelli enfatiza en que el líder que no se adapta y que no tiene una visión estratégica, se puede perder. Es necesario generar líderes y lideresas que, de forma ágil, puedan encontrar el camino ante estas crisis para transformarlas rápidamente en oportunidades.

En su interpretación, hay que saber identificar las ventanas de oportunidades según las circunstancias socio históricas de cada momento, a escala global, nacional, local y comunitaria que puedan influir en el trabajo. Con esto, asegura que se puede mejorar y dar saltos cualitativos en los liderazgos cotidianos.



Saber qué herramientas utilizar y tomar decisiones basadas en evidencias

El liderazgo transformador debe tomar decisiones basadas en evidencias y datos y forjarse con las herramientas que se lo faciliten.

Esa caja de herramientas cambia de forma constante. La lideresa o el líder deberá acudir a sus inteligencias de forma activa para saber cuál utilizará en cada situación que se le presente.

Asinelli ejemplifica que, en la actualidad, cuando las innovaciones están a la orden del día, una herramienta que se usó en un momento, y una experiencia específica en otro momento parecido, podría no servir para nada.

El liderazgo transformador debe tomar decisiones basadas en evidencias y datos, y forjarse con las herramientas que se lo faciliten.

Conclusiones

El liderazgo para la transformación requiere de visión estratégica y planificación de largo plazo. En el pensamiento estratégico, la planificación de un proyecto o de una acción apunta a la resolución satisfactoria de lo que se presente en todas las instancias. La flexibilidad y la capacidad de adaptación son claves para obtener los resultados más óptimos.



El líder transformador trabaja en equipo, apunta a la construcción colectiva y sabe coordinar grupos de trabajo, desplegando los diferentes tipos de inteligencia que poseen él o ella y los miembros del equipo.

Preguntas y respuestas

Es común en los estados y las organizaciones la carencia de una comunicación efectiva, un espacio de retroalimentación y discusión y de construcción colectiva. ¿Cómo romper con ese tipo de comunicación que solamente baja línea —da instrucciones desde la jerarquía— y no es colaborativa?

Esto tiene que ver con la coordinación interministerial, extraministerial, entre distintos actores públicos, privados académicos, la sociedad civil. Muchos habrán leído libros de Ray Dalio. Él tiene este concepto bien interesante de “honestidad brutal”, que él utilizaba mucho en su compañía, una de las financieras más importantes del mundo.

Al principio era un poco chocante, todos se juntaban y se decían absolutamente todo lo que pensaban. Esto terminaba siendo algo perjudicial para las relaciones, pero luego las hacían crecer de una manera muy fuerte.

Creo que hablar con honestidad y poder decir las cosas de frente, ayuda a generar coordinación y comunicación. Este círculo que deberíamos transformar en virtuoso, de no ocultar lo que pensamos es fundamental para el correcto funcionamiento de nuestras organizaciones. Sin herir, obviamente, a las otras personas. No atacarlas sino atacar el problema.

A todos les habrá pasado: quizás están en alguna reunión de una organización, alguien dice algo, varios no están de acuerdo, nadie opina y al final todo esto se termina volviendo una bola de nieve que después no resuelve los problemas, que comenzaron quizás como algo muy pequeño. Así que la honestidad brutal ayuda muchísimo a los niveles de coordinación y al diálogo.



Sobre el programa

La edición (2023) del Programa Liderazgo para la Transformación 2.0, de 6 meses de duración, propone una visión renovada y diferente de las versiones anteriores, utilizando y aprovechando la modalidad virtual-presencial como metodología de enseñanza-aprendizaje. Su contenido académico se alinea con los nuevos desafíos con los que está comprometido CAF, apuntando al público interesado. Facilita el acceso a los líderes interesados para que con lo aprendido multipliquen el impacto de sus acciones gracias al desarrollo de competencias blandas esenciales.



Publicación de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación

CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe-

Directora de Desarrollo Institucional y Capacitación
Nathalie Gerbasi

Esta publicación es un resumen de la clase magistral dictada por Christian Asinelli, en fecha 16 de agosto de 2023, en el marco del Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 de CAF y dictado junto a las siguientes 8 organizaciones aliadas de la región:

Centro de estudios, formación y animación social CEFAS (Argentina), Universidad de Chile (Chile), Universidad Americana (Paraguay), Universidad de Cuenca (Ecuador), Universidad Santa María La Antigua (Panamá), Universidad ICESI (Colombia), IDG (El Salvador), y Universidad Continental (Perú).

Redacción de la publicación:
Sandra Lafuente Portillo

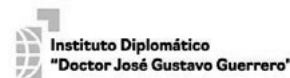
Documento supervisado por:

Soledad Gómez Caruso, Ejecutiva de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación y coordinadora del Programa Liderazgo para la Transformación 2.0

Nota revisada por:
Nathalie Gerbasi, Soledad Gómez Caruso



UNIVERSIDAD
DE CHILE



Publicación coordinada por:

Dirección de Comunicación Estratégica de CAF

© 2023 Corporación Andina de Fomento

Las ideas y planteamientos contenidos en esta nota son de exclusiva responsabilidad del expositor de la charla magistral y no reflejan una posición oficial de CAF.



www.caf.com

@AgendaCAF

cursosvirtuales@caf.com