

# LIDERAZGO

desde la

# complementariedad

JULIA TURNER Y  
JÓSEMARÍA GARCÉS



**Cuáles son las enseñanzas detrás de la conformación de un programa que fomenta el intercambio de ideas entre los estudiantes de la Universidad Panamericana.**

**M**irar de frente el Monumento a Washington, con el sol del atardecer reflejado en el agua del estanque central, es una vivencia difícil de olvidar. En junio de 2024, un equipo conformado por ocho alumnos y exalumnos de la Universidad Panamericana (Campus Ciudad de México), viajó a Washington D.C. para presentar su proyecto en un congreso de liderazgo juvenil. En la emblemática ciudad estadounidense, nos encontramos con el orgullo nacional de un país influyente, que se gloria en sus propias ideas. Mientras recorriamos las calles de la ciudad, no dejábamos de preguntarnos: ¿cómo hemos llegado hasta aquí?

#### **LOS PRIMEROS PASOS DE UN PROYECTO DE LIDERAZGO**

RED (Reflexión, Escucha y Diálogo) nació de una inquietud: crear un espacio seguro donde pudiéramos hablar de temas de actualidad con sinceridad, sin miedo a romper esquemas o a ser juzgados. Poco a poco, el proyecto tomó forma, y en menos de dos años logramos consolidar un grupo núcleo de 15 jóvenes universitarios y profesionistas, unidos por el deseo común de influir positivamente en su entorno y cambiar el mundo.

Esta agrupación estudiantil, perteneciente a la Universidad Panamericana, Campus Ciudad de México, ha crecido con la misión de diseñar un programa en el que se estudien a profundidad temas relevantes en la opinión pública, se

**¿Qué hace que un equipo de trabajo sea eficaz? ¿Cómo podríamos atraer a un grupo de jóvenes dispuestos a colaborar en un proyecto que requeriría tiempo, esfuerzo y dedicación intelectual?**

compartan ideas desde diversas perspectivas y se llegue a conclusiones que fomenten una participación activa en el debate social.

Nuestra visión es contrarrestar la cultura de la desinformación e intolerancia que ha permeado nuestra sociedad, promoviendo no solo la creación de ambientes seguros para el intercambio de ideas, sino también la generación de nuevas propuestas y la formación de líderes capaces de transformar su entorno desde sus respectivas disciplinas.

Los principios de RED se remontan a mediados de 2022, cuando apenas comenzábamos a explorar las posibilidades de esta iniciativa. En ese entonces, no teníamos idea del rumbo que tomaría ni del impacto que llegaría a generar, mucho menos de los aprendizajes y experiencias que nos dejaría. Nos hacíamos preguntas como: ¿Qué queremos lograr con esto? ¿Debería ser un seminario interdisciplinario? ¿Podemos realmente causar impacto en nuestro entorno? ¿Cómo podemos sumar valor a la UP?

Hoy, a principios de 2025, podemos dar testimonio de nuestro éxito: hemos logrado consolidar nuestra presencia en el campus México, contar con prometedores perfiles de liderazgo como miembros participantes, vivir enriquecedoras experiencias internacionales y comenzar a generar un impacto positivo en nuestro entorno. ¿Una de las claves de este éxito? Vivir el modelo de la complementariedad en el liderazgo de RED.

### UN MODELO DE LIDERAZGO COMPLEMENTARIO

Definir las bases que impulsan un proyecto requiere considerar aspectos que quizás se aborden en una escuela de negocios, pero que en nuestro caso desconocíamos por completo. A través de este artículo, buscamos compartir algunos elementos que, desde nuestra perspectiva, han sido clave para la consolidación de nuestra iniciativa y que, posiblemente, podrían servir como modelo replicable en otros contextos.

La gran pregunta que nos hacíamos al inicio, cuando solo éramos dos personas con perfiles distintos y una meta en común, fue: ¿qué hace que un equipo de trabajo sea eficaz? ¿Cómo podríamos atraer a un grupo de jóvenes dispuestos

**la confianza, además, facilita un equilibrio crucial entre la estabilidad de los procesos y el dinamismo necesario para encontrar nuevas soluciones.**

a colaborar en un proyecto que requeriría tiempo, esfuerzo y dedicación intelectual? La respuesta no fue inmediata.

A lo largo de más de cinco décadas, se han desarrollado diversos modelos para comprender qué hace eficaz a un equipo de trabajo. El modelo GRPI de Rubin, Plovnick y Fry (1972) enfatiza un enfoque operativo, comenzando con un objetivo común y seguido de roles, procesos y relaciones. Por su parte, el modelo T7 de Lombardo y Eichinger (1995) destaca la cohesión del equipo como una entidad única, fundamentada en siete elementos clave, como confianza, talento y apoyo organizacional.

El proyecto Aristóteles de Google identifica la seguridad psicológica —la capacidad de los miembros para asumir riesgos sin temor a sentirse inseguros o avergonzados— como el factor más importante, priorizando las relaciones y el clima del equipo para garantizar procesos efectivos.

En nuestra experiencia, los puntos en común de estos modelos han sido fundamentales para el desarrollo de nuestro proyecto. Sin embargo, hemos identificado un elemento adicional que —al menos en nuestro caso— ha sido esencial: el liderazgo compartido y complementario.

Este tipo de liderazgo, materializado en la figura de dos copresidentes de RED, surgió de



manera orgánica y natural. En la medida que el proyecto avanzaba, quienes lo iniciamos asumimos una serie de responsabilidades en las que cada uno tenía autonomía, pero siempre con el respaldo y consenso de la otra parte.

Este modelo no solo permitió dividir tareas de manera eficiente, sino también mantener una visión compartida y alineada de nuestros objetivos. Además, facilitó un crecimiento casi artesanal, ya que avanzábamos confiando en los aprendizajes colectivos que adquiríamos como equipo, más allá de las experiencias individuales.

En nuestro caso, las diferencias más significativas —y que resultaron ser esencialmente complementarias— fueron el sexo (hombre y mujer), la edad (21 y 26 años), la disciplina (Derecho y Comunicación) y la ocupación (estudiante universitario y académica). Mientras uno de los perfiles se asociaba más a la seriedad, orden, estructura, claridad, control y formalidad, el otro se caracterizaba por el dinamismo, la creatividad, la innovación, la resiliencia, la flexibilidad, la adaptabilidad y la empatía.

Los contrastes no solo permitieron un equilibrio en nuestra forma de trabajar, sino que también enriquecieron la manera en que enfrentamos los desafíos y aprovechamos las oportunidades que surgieron en el camino. Esta tendencia colaborativa ha permitido consolidar un modelo de liderazgo basado en la complementariedad, donde las diferencias y contrastes se convirtieron en fortalezas para el crecimiento y desarrollo de RED.

### LOS PILARES DE NUESTRO MODELO

Para lograr el equilibrio que ha hecho posible el liderazgo colaborativo, hemos identificado tres elementos esenciales.

En primer lugar, fue fundamental tener claridad sobre la meta común. Aunque esto pueda parecer sencillo, en la práctica no lo es. Hemos descubierto que muchos equipos fracasan porque sus integrantes tienen intenciones o concepciones diferentes sobre lo que buscan alcanzar.

Comunicar un propósito requiere paciencia, claridad y, sobre todo, asumir la meta como propia. Por ello, para transmitir la identidad y



**George Washington, en un discurso de 1783, afirmó: «Si se nos quita la libertad de expresión, entonces podríamos ser conducidos, mudos y tontos, como ovejas al matadero».**

misión de RED, tanto entre los copresidentes como con el resto del equipo, fue imprescindible encarnar los valores fundamentales del proyecto —reflexión, escucha y diálogo— en nuestra forma de trabajar. De esta manera, cobra sentido que, en un proyecto donde lo esencial es el diálogo y la escucha, el liderazgo sea colaborativo y horizontal. Este enfoque nos permitió integrar diversas perspectivas, equilibrar responsabilidades y fortalecer el compromiso colectivo.

En segundo lugar, la confianza fue un pilar clave para trabajar bajo un modelo de copresidencia. Pero, ¿qué es exactamente la confianza? Rachel Botsman, en su libro *Who Can You Trust?: How Technology Is Transforming Human Relationships*, la define así: «La brecha entre lo conocido y lo desconocido es lo que llamamos riesgo. El riesgo puede definirse como la gestión de una incertidumbre que es necesaria. La confianza es la fuerza extraordinaria que te impulsa a cruzar esa brecha» (2017, 19).

En un liderazgo colaborativo, la incertidumbre es inevitable. ¿Cumplirá la otra persona con lo acordado? ¿Comparte realmente mis objetivos? ¿Entiende lo que está en juego? ¿Cómo reaccionará si cometo un error?

Esto es lo que el modelo de Google para equipos eficaces denomina «seguridad psicológica». La confianza permite que ambas partes, en el caso de los copresidentes, tomen decisiones que implican riesgos e incertidumbre. En el contexto de RED, hemos comprobado que esta confianza entre los líderes se transmite al resto del equipo. Es decir, cuando la relación entre los líderes asegura confianza y seguridad frente a la incertidumbre, los demás miembros del equipo también asumen esta actitud, y están dispuestos a correr riesgos.

La confianza, además, facilita un equilibrio crucial entre la estabilidad de los procesos y el dinamismo necesario para encontrar nuevas soluciones. La permanencia de ciertos procesos es indispensable para garantizar la continuidad del proyecto, ya que permite apoyarse en prácticas que la experiencia ha demostrado como efectivas. Al mismo tiempo, la capacidad de asumir riesgos fomenta la experimentación, evita el estancamiento y promueve una evolución constante que enriquece tanto al equipo como al proyecto.

## asumir el fracaso no como un enemigo, sino como una oportunidad necesaria para avanzar y evolucionar.

La noche previa a nuestra primera conferencia organizada por RED, en mayo de 2023, estuvimos a punto de cancelarla. Temíamos que nadie asistiera. La realidad no fue muy diferente: de las 30 personas que esperábamos, solo llegaron 12. Sin embargo, al finalizar esa primera sesión, comprendimos algo crucial: algunas cosas seguirían saliendo «mal» en el futuro, no por visión fatalista, sino porque cualquier proyecto implica enfrentarse a dificultades en su camino hacia la consolidación.

Curiosamente, esta certeza nos dio la confianza para seguir adelante. Aceptamos que los fracasos serían inevitables, pero también entendimos que no eran obstáculos por evitar, sino partes esenciales del proceso de aprendizaje y crecimiento.

Así, identificamos el tercer elemento clave para que el liderazgo colaborativo funcionara: asumir el fracaso no como un enemigo, sino como una oportunidad necesaria para avanzar y evolucionar. Este cambio de perspectiva nos permitió actuar con mayor determinación, impulsados por un motor que ganaba fuerza con cada error y cada tropiezo. En lugar de desanimarnos, cada experiencia nos brindaba la oportunidad de reflexionar, ajustar y seguir adelante con mayor confianza en nuestras capacidades.



### GRANDES RETOS A FUTURO

Meta en común. Confianza mutua. Fracaso positivo. Estos tres elementos han sido los pilares fundamentales para lograr la eficacia de un liderazgo colaborativo. Además, han permitido que las diferencias entre ambos copresidentes se transformaran en una fortaleza sustentada en la complementariedad de sus perfiles.

Al escribir estas reflexiones, somos conscientes de que posiblemente pequemos de ingenuidad. Nuestra experiencia es limitada, y RED aún se encuentra en sus primeros pasos. Sin embargo, la esencia del proyecto radica precisamente en la capacidad de reflexionar, escuchar y dialogar como medios para generar un impacto positivo en nuestro entorno. Por ello, consideramos relevante analizar nuestro modelo de liderazgo y compartirlo, con la intención de contribuir y generar valor en otros contextos.

George Washington, en un discurso de 1783, afirmó: «Si se nos quita la libertad de

expresión, entonces podríamos ser conducidos, mudos y tontos, como ovejas al matadero». Fue curioso analizar sus palabras de pie frente a su monumento en la capital estadounidense. Aquellos días en Washington D.C. nos ayudaron a reflexionar sobre nuestra responsabilidad moral de hablar y actuar para influir positivamente en nuestro entorno universitario, social y político.

Confiamos en que todos los que hoy formamos parte de RED estamos sentando las bases de un proyecto de impacto a largo plazo, tanto para nuestra universidad como para nuestro

país. Así, RED podrá convertirse en una cantera de líderes del presente y del mañana.

Consideramos que nuestra forma de trabajar, basada en la colaboración, la celebración de las diferencias como fortaleza, la confianza mutua y la valoración del fracaso, representa una visión que, aunque tal vez ingenua, no deja de ser valiosa. Estamos convencidos de que seguiremos aprendiendo durante muchos años más. Ojalá nunca perdamos la «ingenuidad» de intentar cosas nuevas y de continuar marcando pautas hacia una aportación enriquecedora a la tesis del liderazgo complementario. </>



**Julia Turner** es profesora titular de Estructura del Ecosistema Global de Medios y coordinadora de internacionalización en la Escuela de Comunicación de la Universidad Panamericana.

**Josemaría Garcés** es presidente de la Sociedad de Alumnos y del Consejo Estudiantil de la Facultad de Derecho de la Universidad Panamericana. Co-presidente de la Agrupación Estudiantil de Reflexión, Escucha y Diálogo (RED).



# COMPLEMENTAR PARA LIDERAR: LA NUEVA BRÚJULA DEL MANAGEMENT GLOBAL

Redacción istmo

## ORÍGENES CONCEPTUALES

El concepto de «complementariedad» proviene de la teoría económica (Milgrom & Roberts, 1990), donde describe relaciones entre recursos o estrategias que se potencian mutuamente. Trasladado al liderazgo, se vincula con teorías organizacionales y antropológicas que subrayan la interdependencia humana (Pérez López, 1991). En este marco, liderar desde la complementariedad significa asumir que la efectividad directiva no se basa en la autosuficiencia, sino en la integración inteligente de diferencias.

## UNA NECESIDAD DEL ENTORNO ACTUAL

Vivimos un entorno empresarial caracterizado por la complejidad, la ambigüedad y el cambio constante. La pandemia no solo evidenció la fragilidad de las estructuras tradicionales, sino también la urgencia de un liderazgo más empático, colaborativo y plural. En este contexto, la complementariedad no es una opción estética ni retórica: es una necesidad funcional.

## LIDERAR DESDE LA DIFERENCIA

El liderazgo complementario reconoce que ningún líder posee todas las respuestas. Por tanto, promueve la construcción de equipos diversos en estilos cognitivos, experiencias culturales, capacidades técnicas y formas de relación. Lejos de ser una amenaza, la diferencia bien gestionada se convierte en una fuente de creatividad, legitimidad y sostenibilidad.

## VENTAJAS ORGANIZACIONALES

Estudios recientes muestran que los equipos diversos y complementarios toman mejores decisiones, son más innovadores y muestran mayor resiliencia (Edmondson, 2019). Por ello, empresas como Google, Unilever y Johnson & Johnson han incorporado esquemas de co-liderazgo o liderazgo distribuido, integrando perfiles distintos para enfrentar mejor la complejidad.

## UNA VISIÓN ÉTICA Y ESTRATÉGICA

Además de su eficacia, este modelo propone una visión más humana del liderazgo: reconoce la dignidad del otro, fomenta la escucha y se apoya en la humildad. No se trata de «liderar sobre» otros, sino de «liderar con» otros. Es, en definitiva, un liderazgo más integral, más justo y más alineado con los desafíos globales contemporáneos.

## Referencias

- Milgrom, P., & Roberts, J. (1990). *The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization*. *American Economic Review*, 80(3), 511-528.
- Pérez López, J. A. (1991). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp.
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.