



<https://doi.org/10.24245/mim.v41i10.10710>

El ascenso del líder. Reflexiones acerca de la adquisición de la experiencia y la resiliencia personal en la línea de vida profesional

The climb of the leader. Reflections on the acquisition of expertise and personal resilience in the professional lifeline.

Nilson Agustín Contreras Carreto,¹ Ramón Jesús Barrera Cruz,² Víctor Hugco Córdova Pluma,³ María Gabriela Cervantes Álvarez,⁴ Daniel Oswaldo Gómez Rabadán,¹ Madai Fariás Barajas,¹ María de Lourdes Basurto Acevedo,¹ Javier Mancilla Ramírez,¹ Senner Yanet Ovalles Trampe,⁵ Paola Sánchez Ramos,¹ Sandra Jarquín López¹

*“Antes de ser líder,
el éxito solo se trata del crecimiento propio.
Una vez que te vuelves un líder,
el éxito se define por el crecimiento de otros”.*

JACK WELCH

Resumen

Si bien el liderazgo puede ser innato, es una habilidad que puede aprenderse y desarrollarse a través de la práctica y la formación, de tal manera que todas las personas pueden mejorar sus habilidades de liderazgo y aplicarlo en la vida cotidiana, profesional y laboral. El desarrollo de una persona como líder implica más que ocupar un puesto o un cargo directivo, es una travesía de aprendizaje, de resistencia, de crecimiento y de profunda transformación personal. En este artículo se expone una visión reflexiva del liderazgo, con insistencia en su valor en las organizaciones y descripción de las competencias y habilidades características del líder, entre ellas la capacidad de inspirar a los colaboradores, la creatividad e innovación, la adaptabilidad, el pensamiento crítico y una visión holística e integral. De la misma manera, se describen diversas situaciones que las organizaciones muestran cuando el ascenso en la jerarquía no responde al nivel de competencia profesional requerido para el perfil del puesto, entre ellas el principio de Peter, cuyo ejercicio inadecuado puede generar efectos negativos en las instituciones y afectar la productividad, el clima laboral y la cultura organizacional. El liderazgo se desarrolla y se fortalece mediante la vivencia de experiencias desafiantes, redes de colaboración y programas de aprendizaje bien estructurados que se enfoquen no solo en el “saber” técnico, sino también en el “saber hacer”, el “saber ser” y el “saber convivir”, todos ellos con una sólida formación ética y humanística.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo; habilidades de liderazgo; aprendizaje; resiliencia.

Abstract

While leadership may be innate, it is a skill that can be learned and developed through practice and training, allowing everyone to improve their leadership skills and apply them in their daily, professional, and work lives. Developing a person as

¹ Comisión Coordinadora de Institutos Nacionales de Salud y Hospitales de Alta Especialidad (INSHA), Hospital de la Mujer, Secretaría de Salud, Ciudad de México.

² Presidente del Colegio de Medicina Interna de México.

³ Colegio de Medicina Interna de México.

⁴ Presidenta del Colegio de Medicina Interna del Estado de Puebla.

⁵ Hospital General de Tarimoya, IMSS Bienestar; Veracruz, México.

ORCID

<https://orcid.org/0000-0002-4650-9262>

Recibido: 2 de septiembre 2025

Aceptado: 23 de septiembre 2025

Correspondencia

Nilson Agustín Contreras Carreto
itzmard@yahoo.com.mx

Este artículo debe citarse como:

Contreras-Carreto NA, Barrera-Cruz RJ, Córdova-Pluma VH, et al. El ascenso del líder. Reflexiones acerca de la adquisición de la experiencia y la resiliencia personal en la línea de vida profesional. Med Int Méx 2025; 41 (10): 629-643.

a leader involves more than occupying a position or managerial post; it is a journey of learning, resilience, growth, and profound personal transformation. This article presents a thoughtful view of leadership, emphasizing its value in organizations and describing the competencies and skills characteristic of a leader, including the ability to inspire stakeholders, creativity and innovation, adaptability, critical thinking, and a holistic and comprehensive vision. Likewise, it describes various situations that organizations face when advancement in the hierarchy does not meet the level of professional competence required for the position profile. These include the Peter principle, whose inadequate approach can generate negative effects on institutions and affect productivity, the work environment, and organizational culture. Leadership is developed and strengthened through challenging experiences, collaborative networks, and well-structured learning programs that focus not only on technical knowledge but also on to know how and how to be, all with a solid ethical and humanistic background.

KEYWORDS: Leadership; Leadership skills; Learning; Resilience.

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es tan antiguo como la especie misma y, aunque en otros contextos, no parece ser solo una característica del ser humano. Puede decirse que el liderazgo es una característica personal y colectiva que ha acompañado la evolución de la humanidad favoreciendo de manera constante la organización social, la toma de decisiones y la dirección de grupos de personas a través de las épocas y sus culturas.¹

El significado de ser líder ha variado a través del tiempo. Por ejemplo, en tiempos prehistóricos el liderazgo era la satisfacción de una necesidad que permitía la supervivencia de grupos pequeños, la caza y la distribución de recursos. En las civilizaciones antiguas, las personas que dirigían las sociedades eran, principalmente, líderes religiosos, militares y políticos, quienes tomaban decisiones que afectaban a grandes grupos de personas en vastos territorios. En la Edad Media, los líderes principalmente correspondieron a religiosos y señores feudales, quienes eran figuras clave en la organización de la sociedad de aquellos tiempos. Más adelante, en el Renaci-

miento, además de estas figuras, predominaron los mecenas y los artistas, quienes inspiraban a apreciar la belleza y las artes en general. Por su parte, en la Revolución Industrial y posterior a ella, los líderes políticos y de negocios tuvieron un papel preponderante para el cambio social y económico. Hoy día, el liderazgo permea en diversos ámbitos y dimensiones de la vida humana: desde el hogar a la sociedad, de la política a la empresa pública y privada, del deporte a la ciencia y de las organizaciones a los usuarios, entre otros aspectos de la vida humana.^{1,2}

Entre más se ahonde en la historia, podrá advertirse que el liderazgo se asocia, casi exclusivamente, con el ejercicio del poder y la autoridad; lo que implica la imposición de la voluntad de unos sobre otros, ya sea por la fuerza, la amenaza e, incluso, sin que exista una posición formal o legal.³ Con el paso del tiempo, el enfoque cambió de manera progresiva, diferenciando el liderazgo del concepto de administrador –muy enfocado en los procesos para la productividad–, al de una persona que influye a los demás, que les inspira y les motiva. De tal manera que, en la actualidad, el liderazgo



se define como la capacidad de dirigir a un grupo de personas hacia el logro de metas comunes, utilizando la motivación, la comunicación, la empatía, la unidad y la visión.⁴

Relevancia del líder en el ámbito de la administración

Liderar, dirigir y administrar tienen una coyuntura sustancial. A pesar de usarse en ocasiones de manera indistinta, los términos administrador, directivo y líder no son sinónimos, aunque en sí mismos, todas estas funciones no son excluyentes entre sí.

Un administrador es eminentemente racional, se enfoca en la planificación, organización y control de recursos y procesos para lograr objetivos operativos; su enfoque es reactivo y ocupa un rol jerárquico designado en la estructura organizacional.⁵ Las y los directivos son el personal de la organización que, atendiendo a sus cualidades, capacidades, méritos, disponibilidad y demás criterios que le sean reconocidos por la titularidad de la organización, están al frente de un departamento, sección, servicio, unidad o área y, por ende, de sus integrantes. En su adscripción, las y los directivos son responsables de los aciertos y errores en las acciones de planificar, coordinar, supervisar y analizar cada acción que se lleve a cabo por el personal dependiente.⁶

Por su parte, el líder se centra en influir y motivar a su equipo de colaboradores (*stakeholders*), inspira y guía, se centra en los valores, los propósitos y la cultura organizacional, es proactivo, espiritual y emocional. Si bien estas características que le convierten en un referente social pueden ser innatas, la mayoría de éstas pueden desarrollarse con adiestramiento. Por ello, el proceso de evolución de administrador a líder puede fundamentarse en profundizar y dominar seis factores clave: 1) Funciones y repercusión de las decisiones, 2) reacción a los desafíos, 3) enfoque en la organización, 4) racionalidad

y emocionalidad, 5) enfoque en las relaciones, y 6) formación y talento. Cada uno de estos factores se describen en la **Figura 1**.^{1,5,7,8}

El efectivo ejercicio del liderazgo es el corazón de cualquier empresa de éxito. Así entendido, el líder no solo guía a un grupo de personas hacia el logro de metas comunes, también les inspira, les da confianza, les motiva a superarse, a desarrollar sus talentos y a dar lo mejor de sí.⁴ En el ámbito administrativo, el liderazgo es esencial para las organizaciones, implica la acertada toma de decisiones, el arte de guiar a los colaboradores en su proceso de crecimiento y desarrollo integral, el formar equipos de alto desempeño, aprender de los éxitos y fracasos organizacionales, así como de las lecciones aprendidas que da la vida personal, social y laboral. De tal manera que todos los conocimientos obtenidos en la línea de vida son indispensables para el desarrollo del líder.^{5,9}

En el proceso, el líder también utiliza herramientas como es el *coaching* (consecución de metas a través de un proceso de acompañamiento), el *mentoring* (relación de guía y transmisión de experiencias por una persona experta), el *benchmarking* (proceso de comparación y la adopción o adaptación de los mejores procesos de otras organizaciones para mejorar la organización propia; “aprender de las mejores prácticas”) y el *benchlearning* (aprendizaje comparativo basado en la observación y análisis de casos exitosos de otras organizaciones para su adopción o adaptación a la organización propia; “aprender de las experiencias de los mejores”).^{5,9,10}

Liderar desde la complejidad: entornos VICA y la necesidad de la transdisciplina

En la actualidad, el entorno en el que se desenvuelve el líder se caracteriza por ser volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA). En este contexto, se necesitan líderes con una alta adaptabilidad y flexibilidad, es decir, personas

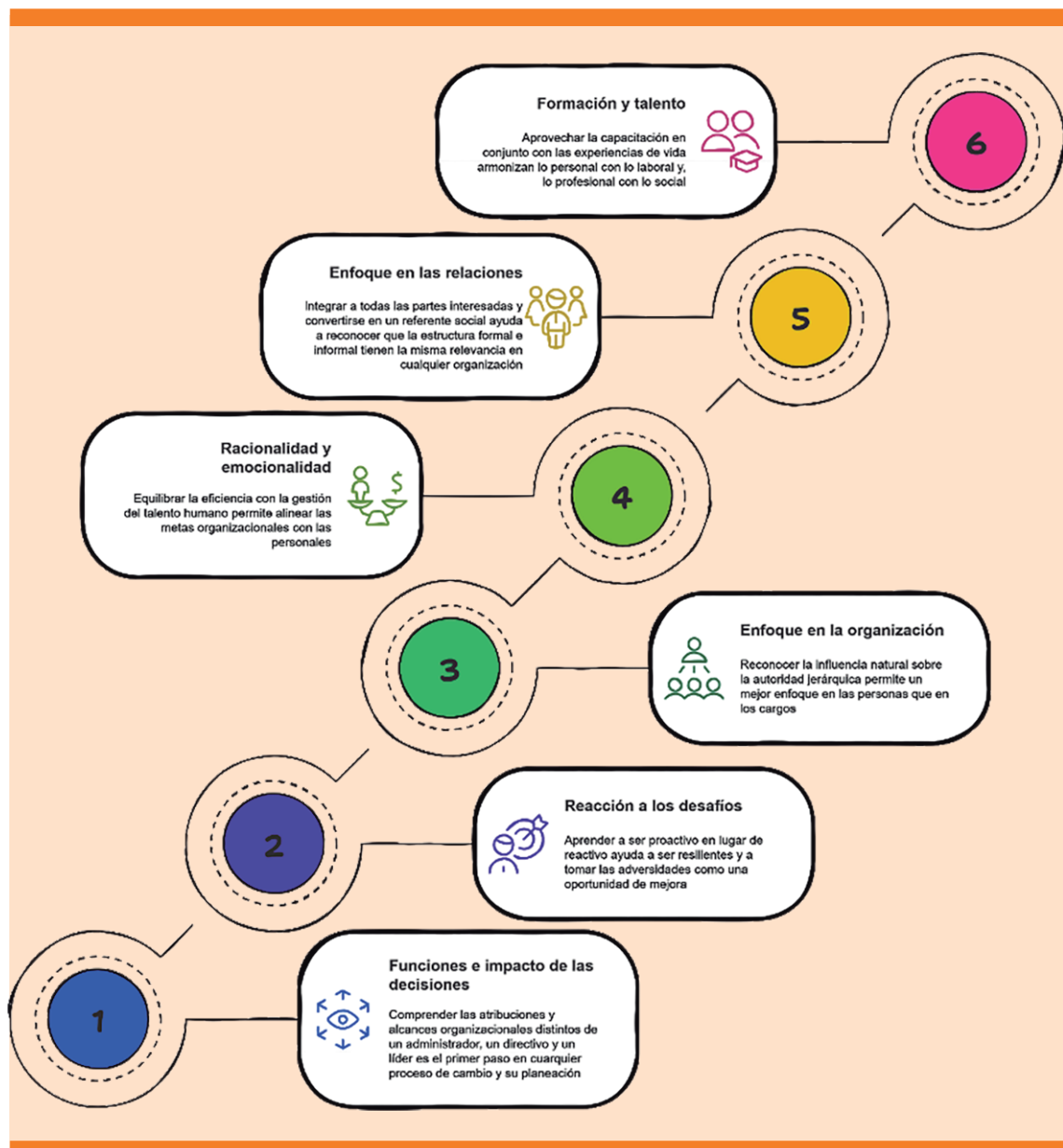


Figura 1. Recomendaciones para la formación de líderes. Se describen diversas acciones que permiten a una persona desarrollarse como líder. La adecuada adquisición de estas competencias y habilidades es fundamental en el proceso de aprendizaje de todo programa formativo y puede ser la diferencia entre el desarrollo de un directivo eficiente y un buen líder.

Fuente: elaboración propia con base en Louffat, 2025.⁵



que posean los conocimientos, las competencias y habilidades para asumir los nuevos desafíos y eliminar las antiguas estructuras mentales de paradigmas heredados que son ineficientes en la actualidad.¹¹

En este contexto, los nuevos líderes requieren tener una alta capacidad de pensamiento crítico, creativo, estratégico y flexible, donde las innovaciones sean disruptivas –pensar fuera de la caja– pero, a la vez, bien estructuradas, con el objetivo de proporcionar soluciones con enfoque transdisciplinario, que ofrece un ambiente colaborativo para la solución de problemas desde múltiples disciplinas y sus métodos de abordaje, considerando la complejidad del entorno y para la búsqueda de soluciones integradas y sostenibles.^{11,12,13}

Lo anterior puede lograrse mediante un estilo de liderazgo situacional, creativo y, a la vez, transformador. En este tipo de liderazgo, los líderes adaptan sus acciones a las características de la situación, de los colaboradores y de los recursos disponibles. Por su parte, en el liderazgo creativo se fomenta un entorno de aprendizaje continuo, promoviendo la innovación y la solución de problemas de manera creativa. Finalmente, en el liderazgo transformador las acciones se centran en inspirar y motivar a los equipos para trascender –elemento más elevado de la pirámide de la motivación de Maslow–, fomentando su creatividad y el desarrollo profesional para alcanzar metas comunes y generar cambios significativos en el entorno laboral, social y personal. Por lo anterior, más que hablar de un estilo de liderazgo alternante, en los entornos VICA se requiere el ejercicio de un liderazgo mixto, sinérgico y holístico.^{4,11,14,15}

Problemas de liderazgo en las organizaciones: entre la casualidad y la causalidad

En las organizaciones de salud, así como en las de otros sectores, es frecuente que las personas ocupen cargos directivos, habitualmente sin

ninguna preparación formal o experiencia administrativa y, por ende, sin los conocimientos, competencias o habilidades necesarias para el ejercicio de sus funciones; de manera que un excelente profesional puede convertirse en un pésimo administrador y un mal líder.¹⁰ Estas “casualidades” tienen graves consecuencias administrativas y organizacionales. La “causa” directa es la poca preparación académica, insuficiente experiencia o nulas experiencias de vida, que se requieren para convertir a una persona en un verdadero referente, un personaje y un líder. Sin embargo, lo anterior no es una condición *sine qua non* para el fracaso. Debe recordarse que el liderazgo no solo es innato, es una habilidad que puede ser desarrollada mediante adiestramiento. Por ello, liderar y administrar organizaciones es una ciencia y un arte que bien debiera aprenderse desde la licenciatura y perfeccionarse en el posgrado en sus diversas disciplinas, puesto que el proceso administrativo es universal, inter y transdisciplinario, práctico y flexible.^{10,16}

Si se considera la premisa de que el liderazgo es uno de los principales factores de éxito organizacional, la crisis actual en las instituciones en todos los sectores podría corresponder a la ausencia, deficiencia o ineffectividad del liderazgo.¹⁰ Por ende, implementar políticas y diseñar estrategias que fomenten el desarrollo de líderes al interior de las organizaciones es fundamental para la diferenciación, ventaja competitiva y pervivencia de las empresas, ya sea que correspondan al sector salud o algún otro sector o sean del ámbito público o privado.

No debe olvidarse que, si bien es caro invertir en la capacitación y desarrollo de los colaboradores –verdadero capital de la empresa–, a mediano y largo plazo es mucho más caro no haberlo hecho. Esto se debe a la baja productividad o calidad en los productos o servicios, ineffectividad, reprocesos, pérdidas, fuga de talentos, alta rotación de personal, falta de creatividad, ausencia de innovación, falta de unidad, escaso

compromiso y lealtad; ambiente no motivante y mal clima laboral.¹⁷ **Figura 2**

El ascenso del líder: de las capacidades a la vivencia de la experiencia

El ascenso de un líder es un proceso de crecimiento y desarrollo de una persona que le

lleva a asumir roles de mayor responsabilidad y autoridad dentro de una organización de cualquier tipo, que se da en el ámbito personal, profesional, laboral y social. Lo anterior no implica solamente obtener un ascenso formal, un cargo y nuevas atribuciones, sino también desarrollar competencias y habilidades para el adecuado ejercicio del liderazgo, motivación y



Figura 2. Consecuencias organizacionales de la falta de inversión en capacitación y desarrollo. Se describen las consecuencias que puede haber cuando las organizaciones no invierten en capacitación y desarrollo del capital humano: baja productividad, disminución en la calidad de los productos o servicios, incremento en la frecuencia de errores, pérdidas financieras, fuga de talento y alta rotación de personal, falta de creatividad e innovación y un ambiente caracterizado por escasa motivación y apatía generalizada.

Fuente: elaboración propia con base en González, 2025.¹⁷



gestión de personas para la integración de equipos de alto desempeño y contribuir al éxito de la organización.¹⁸

El camino hacia el ascenso de un líder es, entonces, un proceso de aprendizaje que puede ser fortuito o planeado. Sin embargo, este proceso puede ser tortuoso y difícil, requiere tiempo, esfuerzo, compromiso, recursos e inversión; sin embargo, no siempre la persona puede consolidarse como líder. Al respecto, la persona que no alcanza la meta puede, mediante adiestramiento, transformarse, en el mejor de los casos, en un excelente directivo o un eficiente administrador, lo cual, *per se*, ya es un éxito.

Así entendido, el ascenso es un titánico desafío, como cuando una persona va cuesta arriba en una montaña, implica un verdadero crecimiento y no únicamente la promoción a un puesto superior. Este camino, como cualquier vector, tiene una direccionalidad e intensidad que la misma persona decide, pues cada uno decide cuánto crecer. Para cada aprendiz de líder su proceso es diferente y con necesidades diferenciadas. Este camino es un proceso de aprendizaje continuo y de adaptación constante; podría decirse que se trata de un encuentro espiritual con las capacidades humanas, una experiencia de profunda transformación personal que repercute en todas las dimensiones humanas y sus potencialidades.⁷

“Ascender”, más que ocupar un puesto de mayor jerarquía, implica desarrollar habilidades interpersonales, de motivación, comunicación, resolución de problemas, mediación, inteligencia emocional y social, pensamiento estratégico y de resiliencia; además de la adquisición de los conocimientos específicos y experiencias de vida en el sector en el que se desarrolle el líder. Algunas de las recomendaciones para “facilitar” este proceso son las siguientes:

- a. *Comprender el liderazgo.* El primer paso es aceptar que existen diferencias entre ser líder, directivo y administrador. Una objetiva evaluación de 360° puede brindar información a la persona que pretende desarrollar su liderazgo, acerca de si en la organización es un referente a seguir para los demás.⁵
- b. *Planificar el ascenso.* Para una sólida formación como líder se necesita un plan escalonado de formación. Primero, es necesario adquirir las habilidades administrativas básicas (comunicación organizacional, gestión del tiempo, resolución de problemas, finanzas), para posteriormente desarrollar a mayor profundidad las habilidades directivas (comunicación efectiva, negociación, asertividad, adaptabilidad y flexibilidad, gestión de proyectos y equipos, pensamiento estratégico, toma de decisiones basada en objetivos, inteligencia emocional y social, capacidad de delegar y liderazgo). En efecto, para ser líder se necesita aprender a liderar; el liderazgo es una capacidad, pero también es un fin, un arte y una potencialidad que se vuelve palpable a medida que se ejercita.^{19,20}
- c. *Superar la frustración del ascenso de personas no competentes.* Existen algunos principios que, más que relacionados con la competencia laboral, se refieren a la no competencia (incompetencia) de las personas que ascienden a puestos directivos, a saber:²¹⁻²⁴
 - *El principio de Peter.* Propuesto por Laurence J Peter y Raymond Hull en 1969, en el que los autores describen cómo los empleados suelen ser promovidos hasta alcanzar su nivel de incompetencia en una jerarquía

y, derivado de su ineficiente desempeño, no volverán a ser promovidos. Según este principio, no siempre se promueve a las personas más competentes. Con el tiempo suficiente, todo puesto tiende a ser ocupado por una persona incompetente para esas funciones, donde el trabajo será efectuado por los colaboradores que aún no han alcanzado su nivel de incompetencia. Para estos autores, este principio es universal e inmutable.

- *Inversión de Peter.* En el ascenso, se valora más el cumplimiento normativo que la productividad de personas más competentes. En otros contextos, es más fácil que se promueva a una persona “dócil y obediente” que a una persona “crítica y transgresora de paradigmas arraigados”.
- *Espiral de Peter.* En ocasiones, para ayudar a un directivo incompetente, se promueve a otra persona para que actúe como su asistente. Esta táctica no solo no funciona, sino que puede derivar en un principio de Peter doble.
- *Principio de Dilbert.* Se asciende de puesto a personas incompetentes para que no causen más problemas en la operatividad. A estas personas habitualmente se les asignan funciones de gestión e, incluso, pueden llegar a altos puestos por esta causa a pesar de no haber demostrado habilidades particulares o extraordinarias. Este principio deja entrever que quienes sostienen las organizaciones no son las personas de la alta dirección, sino más bien los mandos medios y operativos.
- *Sublimación percuciente.* Es un mecanismo de justificación jerárquico en el que las personas incompetentes siguen siendo ascendidas para engañar a las personas que están fuera de la jerarquía. No se trata de un ascenso desde un nivel de incompetencia a otro nivel mayor de incompetencia, sino de una estrategia que permite a la alta dirección enmascarar el fracaso de la política institucional y justificar el ascenso anterior de la persona incompetente, reforzar el sueño de que “todos pueden ascender” y mantiene la jerarquía asumiendo la acumulación de directivos incompetentes (“peso muerto”).
- *Movimiento arabesco lateral.* Sin ser un ascenso real, se promueve a una persona no competente a un nuevo puesto inútil y más pomposo —o se crea con tal fin—, simplemente para limitar las inconveniencias que ésta le genera a la organización, donde la persona puede ser menos nociva o más “controlable”.
- *Defoliación jerárquica.* Es una estrategia de gestión que busca evitar que los empleados que han ascendido a puestos donde no son competentes, sigan causando problemas; por lo que se les “despoja” de sus responsabilidades o se reduce su tramo de control, sin degradarlos formalmente.
- *Exfoliación jerárquica.* Sucede cuando no solo no se asciende a personas muy competentes, brillantes y creativas, sino que éstas son despedidas. Las personas “supercompetentes” con frecuencia son percibidas como una amenaza para la jerarquía, la



cual, habitualmente, prefiere manejar la incompetencia de algunos y mantener el *status quo* que afrontar los retos que implica el ascenso de una persona que sabe hacer muy bien su trabajo.

- *Parentificación*. Cuando una persona ha llegado al nivel donde ella misma se reconoce incompetente, en lugar de llevar a cabo las tareas que le corresponden, utiliza su tiempo para asegurar su posición en la organización, invadiendo actividades de otras personas que no le corresponde para así sentirse útil e, incluso, para dar una falsa imagen de que se es mejor que otros directivos.
- *Confabulación*. Sucede cuando dos o más personas de un grupo se organizan para perjudicar o limitar la actuación de otra. Habitualmente se trata de personas conflictivas, poco competentes, resistentes al cambio, desleales o a las que la pérdida del *status quo* afecta directa o indirectamente. Es común que se trate de colaboradores cercanos y que no expresan sus intenciones de manera evidente, por lo que la confabulación pocas veces se detecta. La confabulación puede manifestarse como ambiente laboral hostil, hostigamiento, difamación, desprestigio e invalidación; puede llegar al despido o a la configuración plena de un delito por acoso laboral (*mobbing*).
- *Ley de Parkinson*. El trabajo se expande hasta consumir todo el tiempo y recursos asignados a la tarea; esto se debe a la burocracia que se genera alrededor de la misma y que los funcionarios, habitualmente, se

crean trabajo unos a otros, a veces de manera innecesaria o injustificada. Por lo general, para los directivos ineficientes, el desarrollo de la agenda es inversamente proporcional a su verdadera importancia.

- *Ley de Putt*. Las organizaciones están dirigidas por dos tipos de personas: “los que entienden lo que no dirigen y quienes dirigen lo que no entienden”. Habitualmente a nivel directivo existen personas que no cuentan con el conocimiento técnico suficiente para el ejercicio de sus funciones.
- *Síntomas del último puesto*. Uno de los aspectos que también deben superar los líderes es la repetición viciosa de los hábitos obtenidos en otros puestos anteriores y que no necesariamente mejoran o evidencian la eficiencia y efecto de las acciones, a saber:
 - *Gigantismo tabulatorio*. Buscar el escritorio u oficina de mayor tamaño como reflejo de poder.
 - *Papiromanía*. Acumular documentos para aparentar que se tiene mucho trabajo; en contraste con la *papirofobia*, que consiste en no tolerar acumulación de documentos para no dar la imagen de trabajo retrasado.
 - *Fonofilia*. La persona atribuye su incompetencia a la falta de comunicación de sus colaboradores para con él o ella.

- *Rigor cartis*. Obsesión por que a la persona se le presente información resumida mediante gráficos, organigramas, esquemas y demás apoyos audiovisuales, aunque éstos no sean útiles o dupliquen innecesariamente el trabajo.
- *Codigofilia inicial*. Utilizar mediante iniciales, siglas, argot o léxico incomprendible para los que no son especialistas en el campo que se discute, con el objetivo de dar una apariencia de conocimiento profundo de los temas.
- Síndrome del vaivén. Una persona que raramente toma decisiones y deja las cosas pendientes durante mucho tiempo, misma que alterna con breves momentos de interés, entorpeciendo el flujo de trabajo de las personas que habitualmente suplen esa función.
- d. *Mostrar resultados*. Si bien un líder se caracteriza por sus propuestas y gran elocuencia, su consolidación depende de su capacidad para dar resultados. Al final el resultado es lo que cuenta; los inconvenientes, los contratiempos, los imprevistos y los obstáculos serán entendidos por la organización y los colaboradores como excusas e ineficiencia. Por ello, un líder debe tener la capacidad de lograr resultados en tiempo y forma. Un líder improductivo, *per se*, no es líder; es más bien una persona oportunista cuyas acciones son insostenibles a largo plazo para cualquier organización.²⁶
- e. *Ser proactivo*. Para aprender y ejercer el liderazgo deben buscarse las oportunidades y no esperar a que lleguen por azar. Debe tomarse la iniciativa, no esperar a ser llamado, sino buscar o crear las oportunidades para liderar proyectos, participar en comités, colegios, asociaciones, redes profesionales, círculos de expertos, etc. Una persona reactiva a las problemáticas externas e internas, en su espera, permite que lo habitual y lo emergente se convierta en urgente, además de no ejecutar acciones para neutralizar las amenazas y no atender las debilidades organizacionales o personales. La proactividad permite la identificación de problemas con antelación, planificar y ejecutar acciones eficaces, adaptarse a los cambios, robustecer las fortalezas, aprovechar las oportunidades y aportar soluciones con prospectiva.²⁷
- f. *Desarrollar la capacidad de prospectiva*. Prospectiva es la capacidad para anticipar el futuro, identificar tendencias y oportunidades, y planificar estratégicamente para alcanzar metas a largo plazo; se busca, entonces, no solo solucionar los problemas actuales, sino crear un futuro

Las anteriores conductas y situaciones no son sostenibles a largo plazo sin graves consecuencias para la organización, por lo que no deben aceptarse y normalizarse. En cualquier caso, sea cual fuere la situación que enfrente la persona u organización con respecto a este rubro de problemáticas, las consecuencias que el líder debe considerar y atender son las siguientes: a) incompetencia en puestos clave, b) desmotivación y estancamiento profesional, c) dificultades en la delegación, d) rotación de personal clave, e) pérdida de talento y f) incapacidad para alcanzar el máximo potencial de las personas, los equipos y la organización.²⁵



deseable y adaptarse a los cambios del entorno. Por lo tanto, debe desarrollarse una capacidad de visión amplia, a largo plazo y no solo enfocarse en el día a día, esperando lo emergente y atendiendo lo urgente (“bomberazos”).²⁸

g. *Adaptación al entorno.* El desarrollo de la capacidad de adaptación es decisivo para el éxito personal y organizacional. Un líder adaptable gestiona eficazmente el cambio, aprovecha las oportunidades y mantiene la competitividad en un entorno ampliamente dinámico. Esa adaptabilidad promueve la resiliencia, la creatividad, la colaboración y la innovación no solo en situaciones de crisis, sino en las actividades diarias de cualquier organización. De esta manera, el líder no solo se adapta al entorno, sino que también crece y evoluciona en conjunto con la organización y los colaboradores, fomentando una cultura de mejora continua y de excelencia.²⁹

h. *Lecciones de vida.* Para el líder, toda experiencia en la vida es aprendizaje, por lo que debe desarrollar la capacidad de superar obstáculos y aprender de los errores propios y ajenos; además de poder transformar las experiencias negativas de la vida en oportunidades (resiliencia) como una de las cualidades más distintivas de su liderazgo.³⁰

Lo que se solicita aprender, pero no se enseña el cómo hacerlo

En las escuelas de administración y de liderazgo se enseña que el ascenso en la jerarquía organizacional es el epítome del éxito profesional. Por ello, para muchos profesionistas se vuelve un objetivo común y hasta una obsesión ocupar puestos jerárquicos, aunque estos no retribuyan proporcionalmente a las responsabilidades y actividades que se desempeñan. Sin embargo,

ascender es un desafío significativo en este camino hacia el éxito en el que, en la vida real y en las organizaciones, no siempre alcanzan la cima los más preparados, capaces, productivos, inteligentes, innovadores o creativos; sino los que tienen más redes de apoyo social, más contactos en puestos clave y hasta los que son más populares o conflictivos. Al menos en este continuo aprendizaje, debería aprenderse de las personas poco competentes cómo neutralizan sus debilidades y aprovechan sus fortalezas.

Por ende, un programa de formación de líderes exitoso es el que necesariamente tomará en cuenta y resolverá las siguientes premisas de déficit curricular; algunas de ellas son las siguientes:

1. Se espera formar líderes, pero a las personas no se les enseña a planear su evolución y ascenso.
2. Se espera formar pensadores críticos, pero no se enseña cómo formar un criterio propio, a pensar de manera asertiva, a pensar “fuera de la caja” y en un marco de complejidad y transdisciplina (habilidades del pensamiento).
3. Se espera formar líderes incluyentes, pero no se enseña cómo superar las brechas y diferencias de género, así como las culturales, sociales, generacionales y tecnológicas.
4. Se espera formar agentes de cambio, pero no se enseña cómo volverse críticos, proactivos, creativos, innovadores y a gestionar el cambio y la resistencia al mismo en las personas.
5. Se espera formar personas que actúen con flexibilidad y adaptabilidad, pero no se enseña cómo adaptarse al entorno, a ser resilientes y a desarrollar la inteligencia emocional y social.

6. Se esperan referentes sociales, pero no se les enseña a ser un modelo por seguir, a desarrollar su marca personal (*personal branding*), así como las técnicas de motivación personal, grupal, social y organizacional.
7. Se esperan buenos administradores, pero se enseña de manera superficial el proceso administrativo sin que las personas alcancen una alta competencia en cada una de sus fases.
8. Que los líderes desarrollen habilidades interpersonales, pero no se les enseña a ser “buenas personas”, a ser buenos colaboradores, compañeros y guías para de este modo, dejar huella en todas las personas que les rodean.
9. Se espera que los líderes sean serviciales, pero no se les enseña a no ser serviles y a preservar la dignidad e integridad personal, social y organizacional con consciencia, valores y ética.
10. Se espera formar líderes que gestionen efectivamente la comunicación organizacional, pero no se enseña empatía y asertividad en los modos de comunicarse, a ser expertos en comunicación escrita, verbal y no verbal. La ocurrencia sistemática de errores ortográficos o la incapacidad sistemática para comunicar ideas dice mucho de la calidad del proceso formativo del líder.
11. Que los líderes tomen decisiones estratégicas, asertivas y con base en información, pero no se enseña a analizar, interpretar y utilizar la información disponible a su favor.
12. Que los líderes sean capaces de gestionar un proyecto, pero no se enseña a generar uno “desde cero”.
13. Que los líderes tengan buena actitud y paciencia, pero no se les enseña a manejar, tolerar y superar la frustración secundaria a la incompetencia de colaboradores o jefes y a sortear con probidad las amenazas.
14. Que los líderes tengan la capacidad de delegar, pero no se insiste en el precepto que a mayor nivel jerárquico se tiene mayor responsabilidad, a mayor ascenso en la jerarquía, más actividades requieren dirección y compromiso, lo que implica menor disponibilidad de tiempo para actividades interpersonales y personales.
15. Que los líderes sean capaces de crear y mantener un buen clima organizacional, pero no se enseña a cuidar la propia salud mental, a lograr bienestar y elevar la calidad de vida; equilibrando las diversas dimensiones del ser con la vida laboral. Tan importante es darlo todo por triunfar, como invertir en salud, felicidad, espiritualidad, armonía y el bienestar propio y familiar.
16. Que los líderes sean proactivos en sus áreas, pero no se les enseña a poner límites y actuar conforme a su perfil del puesto y de acuerdo con sus atribuciones y alcances en las organizaciones. Saturarse de actividades fuera de su tramo de control hará a la persona más susceptible de padecer síndrome de desgaste. Atender problemáticas personales ajenas como propias hará a la persona más susceptible de padecer fatiga por compasión. También la empatía debe tener siempre un sano límite.
17. Que los líderes tengan visión de futuro, pero no se les enseña prospectiva, a vivir en el aquí y ahora sin perder de vista el cumplimiento de metas y que el futuro se construye no es mero efecto del azar.



Recomendaciones para los programas formativos

En la bibliografía se recomienda utilizar el modelo de formación y desarrollo denominado 70/20/10 que establece que el 70% de la experiencia de una persona se adquiere en el puesto de trabajo, el 20% mediante el establecimiento de relaciones profesionales y sociales para el intercambio de información, conocimientos, recursos y apoyo (*networking*) y el 10% mediante programas formales.

Este modelo permite determinar y planear las experiencias que más contribuyen al aprendizaje y al crecimiento de los líderes, quienes aprenden y crecen a partir de tres tipos de experiencias: experiencias y tareas desafiantes (70%), relaciones de desarrollo (20%) y cursos-actividades de formación (10%). La premisa más importante del modelo es que el liderazgo, si bien puede ser una capacidad innata, no implica que liderar no pueda aprenderse, la gran mayoría de líderes se hacen en el transcurso de su proyecto de vida.³¹

Para “formar líderes” las personas necesitan involucrarse constantemente en nuevas experiencias y desafíos que fomenten el aprendizaje durante la trayectoria de vida profesional, laboral, personal y social. Algunas de estas nuevas experiencias y oportunidades surgirán a través de nuevos empleos, problemáticas, crisis, desafíos y retos importantes.

En los estudios efectuados en China, India, Singapur y Estados Unidos, liderados por Cindy McCauley, Socia Honoraria Senior del *Center of Creative Leadership*, Estados Unidos; se advirtieron cinco fuentes universalmente importantes de aprendizaje para los líderes en formación: 1) jefes y superiores, 2) cambios de rumbo, 3) aumentos en el alcance del trabajo, 4) movimientos horizontales y 5) nuevas iniciativas. Además, la autora identifica las siguientes fuentes primarias: a) experiencias personales

(China, India), b) errores (China, Estados Unidos), c) experiencias multiculturales (India), d) experiencias colaborativas (Singapur), e) crisis (Singapur) y f) dilemas éticos (Estados Unidos).³¹

En consonancia, tratar de formar líderes exclusivamente con cursos de capacitación o pláticas aisladas sería infructuoso, ya que éstas contribuyen sólo al 10 % del desarrollo de un líder. Los programas más efectivos son aquéllos con componentes experienciales, retadores y desafiantes. Por lo anterior, y sin importar el tipo de programa que se implemente, debe evitarse que los programas formativos se queden solo a nivel del “saber”, los cuales solo informan de los conocimientos por adquirir, pero no cómo adquirirlos, perfeccionarlos y en qué circunstancias diferenciadas aplicarlos. Se requiere que los programas formativos actuales insistan en el “saber hacer”, “saber ser” y en el “saber convivir” para considerar que la formación del líder ha sido integral.^{8,32} Por lo anterior, la experiencia administrativa de los programas de administración y liderazgo en salud se adquiere, principalmente, mediante el estudio de casos reales, simulación de situaciones conflictivas y en la propia gestión del día a día.

CONCLUSIONES

En la actualidad, las instituciones de salud y de los diversos sectores productivos y de servicios están conscientes de la relevancia del capital humano para el éxito organizacional. Si bien el liderazgo puede ser una cualidad innata, es imperativo que en las situaciones del día a día, las personas desarrollen su capacidad de liderazgo sin importar si pertenecen a organizaciones públicas o privadas. La formación de líderes en salud es decisiva para mejorar la calidad y seguridad en la atención de la salud, mejorar la eficiencia de las organizaciones sanitarias, garantizar un clima laboral adecuado, optimizar la gestión de recursos, inspirar y guiar personas y equipos para alcanzar la excelencia



- vas%20permiten%20a, conocimientos%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20empresarial
20. Universidad de Negocios ISEC. Habilidades de un técnico en administración. 2025. <https://blog.egade.tec.mx/habilidades-directivas-crecimiento-empresas>
 21. J Peter L, Raymond H. The Peter Principle. Why things always go wrong. London: Profile Books Ltd; 2020.
 22. González Pérez E. El Principio de Peter. 2022. <https://www.uic.mx/el-principio-de-peter/>
 23. Londoño J. El principio de Peter desde una perspectiva sistémica. 2017. <https://www.equiposytalento.com/tribunas/talentum/el-principio-de-peter-desde-una-perspectiva-sistemica/2017-10-17/>
 24. Instituto Arbinger. Coste económico de un conflicto que parece una confabulación. 2018. <https://arbinger.es/coste-economico-de-un-conflicto-que-parece-una-confabulacion/>
 25. Blanco J. The Peter Principle: what Is It and why it could be harming your business. 2022. <https://elmosoftware.com.au/resources/blog/does-the-peter-principle-still-apply-in-your-business#:~:text=El%20principio%20de%20Peter%20puede,buen%20trabajo%20y%20las%20recompensas>
 26. Cebollero C. Las 7 transformaciones del liderazgo. Navegando por la evolución de los estilos de liderazgo. 2023. <https://www.ems1.com/elements-leadership/the-7-transformations-of-leadership>
 27. Bolufer M. Proactividad y Liderazgo: las claves para ser un líder proactivo. 2019. <https://marcbolufer.com/proactividad-y-liderazgo-claves-para-ser-un-lider-proactivo/>.
 28. Cook S. Foresight Leadership: What it is and 4 key characteristics. 2024. <https://www.mentorcliq.com/blog/foresight-leadership-development>
 29. Psico-Smart. La importancia del liderazgo adaptativo en tiempos de crisis y cambio organizacional. 2024. <https://blogs-es.psico-smart.com/articulo-la-importancia-del-liderazgo-adaptativo-en-tiempos-de-crisis-y-cambio-organizacional-179722#:~:text=Este%20enfoque%20inclusivo%20permite%20una,del%20equipo%20comparta%20su%20perspectiva>
 30. Abundance Global. The power of continuous learning in business leadership: Key strategies. 2025. <https://www.abundance.global/continuous-learning-in-business/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20aprendizaje%20continuo,e%20impulsar%20el%20%C3%A9xito%20organizacional>
 31. Center for Creative Leadership. The 70-20-10 Rule for leadership development. 2025. <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/70-20-10-rule/>
 32. Díaz Dumont JR, Ledesma Cuadros MJ, Rojas Vargas S, Díaz Tito LP. Los cuatro saberes de la educación como formación continua en las empresas. Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia. 2020; 19 (19): 17-48.

AVISO PARA LOS AUTORES

Medicina Interna de México tiene una nueva plataforma de gestión para envío de artículos. En: **www.revisionporpares.com/index.php/MIM/login** podrá inscribirse en nuestra base de datos administrada por el sistema *Open Journal Systems* (OJS) que ofrece las siguientes ventajas para los autores:

- Subir sus artículos directamente al sistema.
- Conocer, en cualquier momento, el estado de los artículos enviados, es decir, si ya fueron asignados a un revisor, aceptados con o sin cambios, o rechazados.
- Participar en el proceso editorial corrigiendo y modificando sus artículos hasta su aceptación final.