



# “Sin reflexión no conseguimos nada”

Una institución —explica Rosa Goldfarb— es una organización en la que se favorece el desarrollo de cada uno de sus integrantes, en la que cada persona puede ir transformando su rol. El proceso de transformación siempre implica avances y retrocesos, añade. Años atrás, Rosa asistió a un seminario. Supo entonces cuál era su rol en esta vida: trabajar para que en este país las instituciones sean lo que deben ser. No al estilo de nuestros políticos ni de nuestras autoridades. El seminario que cambió su forma de ver el mundo fue ofrecido por Innovación, organización que ahora ella preside.

**¿Para qué existe Innovación?** Básicamente para promover la transformación institucional y social. Para ello organiza actividades en las que los participantes pueden aprender —a través de la experiencia— sobre los procesos grupales. Los seminarios permiten analizar los roles que cada uno asume, así como ejercer nuestro liderazgo y autoridad; y son esas experiencias las que justamente abren la posibilidad de transformar nuestro propio rol y, a través de ello, nuestra institución.

**Usted es una psicoterapeuta rankeada. ¿Por qué decidió invertir su valioso tiempo en esto?** Porque a medida que he estado más en contacto con mi responsabilidad y compromiso con la sociedad y con mis semejantes, me he percatado de que la única posibilidad de hacer transformaciones efectivas es a través de este tipo de trabajo.

**¿Cuánto daño le hizo el régimen de Fujimori a nuestra idea de institucionalidad?** Nuestros problemas de institucionalidad son muy anteriores... Me pregunto si alguna vez hubo institucionalidad real en el Perú.

**Cierto. Este es un país en el que a través de la historia muchos 'señores' han hecho dinero gracias a prebendas; y eso no**

**El Perú, país de contradicciones: cargado de emprendedores que crecen entre instituciones débiles y descompuestas. País donde hay harto líder que despertar (ella y su equipo tienen el despertador)**



SEBASTIÁN CASTAÑEDA

**COMPROMISO.** Todos tenemos un rol en la sociedad, pero solemos ignorarlo. Rosa Goldfarb trabaja para corregir ese pequeño detalle. Su orientación apunta a saber ejercer un liderazgo constructivo y transformador.

## LA FICHA

**Nombre:** Rosa Goldfarb Blomberg.  
**Colegio:** Santa Margarita.  
**Estudios:** Psicoterapeuta de la Universidad Católica especializada en pareja y familia.  
**Edad:** 61 años.  
**Cargo:** Presidenta de Innovación y gerenta general de Itaca, Consultores en Transformación Institucional.

**nació con ese régimen.**

Así es. Pero no solo eso: el nuestro es un sistema político en el que no elegimos a quien liderará el trabajo compartido por todos los ciudadanos, aquí siempre se depositan en un caudillo las expectativas de solución de todos los problemas. Esto no constituye una institución.

**Entonces, ¿algo 'positivo' de**

**haber tenido un gobierno tan sinvergüenza fue que nos quitó la careta y nos reveló lo frescos que somos como ciudadanos?** Así es.

**Por eso, hoy los congresistas y demás autoridades involucradas en el Caso Alas Peruanas no creen estar en falta. No hay mea culpa.**

Tampoco hay real conciencia de lo que ello implica. Parte de la dificultad —y esa es una de las cosas que trabajamos en Innovación— es reconocer qué nos mueve: ¿Cómo estamos actuando? ¿Cómo estamos desempeñando nuestros roles? ¿Cuáles son nuestras responsabilidades?

**Pasa algo curioso: uno revisa los medios y ve mucha podredumbre, pero a la vez somos un país de emprendedores.**

Los seres humanos tenemos impulsos destructivos y creativos; y el balance, la posibilidad de

transformar, está en movilizar los recursos creativos: amalgamar los impulsos de vida con la destructividad. Solamente de esa manera se pueden generar creaciones, innovaciones, transformaciones.

**Fue esa la razón por la que un grupo de profesionales peruanos se unió y creó Innovación.** Sí. Era la búsqueda de espacios donde se pudiera analizar y realizar ese tipo de trabajo.

**¿Qué han logrado hasta ahora?**

Gente que ha empezado a tomar conciencia. Unas 300 personas —peruanos y de otros países— han participado de esta experiencia y la gran mayoría está aplicando lo aprendido en procesos de transformación en sus propias instituciones, que pueden ser sus familias, empresas u organizaciones sociales.

**Ustedes trabajan con líderes que no necesariamente son cabezas de grupo.**

No necesariamente. Generalmente los líderes informales son los que tienen la mayor efectividad.

**¿Qué es el FLAM?**

Un seminario: Feminidad-Liderazgo-Autoridad-Masculinidad, en el que durante cinco días se explora el ejercicio del liderazgo y la autoridad desde los aspectos masculinos y femeninos de cada uno.

**¿Lo hacen para que el hombre se encuentre con su lado femenino y la mujer con su lado masculino?**

No solo eso, sino para que aprendan cómo ejercer el liderazgo y la autoridad a partir de esas características —masculinas y femeninas— que cada uno de nosotros tiene.

**¿Para qué?**

Culturalmente hemos ido recordándonos en el reconocimiento de la totalidad de nuestra personalidad: los hombres han aprendido a funcionar de una determinada manera, igual que las mujeres. Se supone que las mujeres somos tiernas y comprensivas, mientras que los hombres, no. Sin embargo, un elemento del liderazgo masculino es el contacto humano, la cercanía con la gente. Una líder mujer también requiere de actitudes generalmente asociadas con los hombres.

**¿Cómo identificar el rol que nos toca asumir en la sociedad?**

No sé si nos toca... Es más bien ver dónde me ubico yo, qué tiene sentido para mí, cómo vibro con relación a lo que está pasando.

**Pero hoy vivimos tan rápido que no hay tiempo para eso.**

Tenemos que hacernos el tiempo: si no reflexionamos, no vamos a conseguir nada. Uno de los aportes de nuestros seminarios es la posibilidad de analizar lo que está sucediendo, sobre las dinámicas que se están dando: lo consciente tiene inconsciente. A partir de eso

podemos entender.

**En su caso, ¿a qué la llevó la reflexión?**

Yo empecé esto como parte de un taller, y lo primero que me llamó la atención fue la cantidad de prejuicios y estereotipos que yo tenía. Tuve la posibilidad de entender que a pesar de ser terapeuta, tenía un rol supertradicional como mujer. Frente a eso, mi opción pudo haber sido: “Simpático el seminario, gracias”. Pero mi opción fue: “No, esto lo tengo que seguir profundizando”.

**¿No se sienten en minoría? De nuevo: uno revisa los medios y pareciera que estamos fritos, que no hay salida.**

Nunca me he planteado la posibilidad de que no haya salida. Reconozco que son momentos críticos, pero el mismo trabajo me permite ser optimista.

**Es cierto, podrán ser minoría, pero saben que no están solos, que en el país hay varios grupos que, a su manera, están trabajando por la transformación del país.**

Así es. Y no solo aquí, en otros lugares en el mundo también hay grupos que toman el reto. ■

## LA EMPRESA

### Innovación

Creada el 2002, es una asociación sin fines de lucro orientada a quienes lideran procesos de innovación conducentes a la transformación de sus propios roles y de sus organizaciones.

### Aporte

A la fecha ha realizado 7 seminarios internacionales Liderazgo para la Transformación, dos FLAM, además de talleres de capacitación.

## ZONABLOGS

Más información en:

► <http://blogs.elcomercio.pe/ejecutivas>

## punto de vista

# Diversidad para ser innovadores

**Carmen Rosa Graham**

Administradora\*



El artículo anterior comentamos sobre la innovación y sus inhibidores más comunes, como el creer que se requiere de grandes presupuestos y de gente dedicada solamente a “pensar”, o que basta implementar pequeños cambios porque tenemos buenos resultados.

Uno de esos casos fue Kodak. Cuando era líder indiscutible en su industria, sacaba al mercado

nuevos modelos de cámaras fotográficas, pero eran pequeñas variaciones a las pequeñas variaciones del año anterior. No dio el gran salto cuando estaba en su mejor momento. Otro caso fue Apple, que insistió en una estrategia que lo dejó solo con sus computadoras personales no compatibles. Apple reaccionó después dando un gran cambio y volvió a ser una empresa de éxito.

Concluimos que para innovar, el factor más importante lo determina la alta gerencia, dando el ejemplo y creando los ambientes que permitan a los co-

“Concluimos que la alta gerencia de una organización es el factor más determinante para la innovación”

laboradores expresar su creatividad. Esta es función del CEO (Chief Executive Officer) y su responsabilidad es crear un equipo gerencial diverso en el modo de pensar, pero que comparta los

mismos objetivos y valores.

Las compañías más exitosas han sabido convocar a un grupo ejecutivo que combine distintos perfiles, resultante de procesos de selección, desarrollo y sucesión. En el equipo directivo se necesitan algunos miembros que sean racionales, lógicos, analíticos, concretos, que dominen la gramática; y también otros miembros que sean intuitivos, imaginativos, subjetivos, menos estructurados, holísticos, más visuales en su comunicación.

Esta diversidad no es común encontrarla, porque el CEO tien-

de a armar un equipo semejante a él en el modo de razonar y comunicarse. Sin embargo, esto no necesariamente es más efectivo. La riqueza de un equipo de trabajo está dada por la diversidad y complementariedad de sus miembros y de los valores que comparte.

El reto para el CEO es conseguir que ese grupo diverso esté motivado y tenga confianza para trabajar abiertamente, respetando sus diferencias y sacando el máximo provecho de ellas. Para ello, cada miembro del equipo debe traer experiencias y conocimientos que agreguen valor, y ser consciente de cuáles son sus fortalezas y carencias para que sepa claramente el área de sus

potenciales aportes.

En la búsqueda por este balance, algunas empresas han logrado ser muy efectivas cuando los dos ejecutivos del más alto nivel presentan perfiles contrapuestos, ya sea los dos socios principales, o el CEO y el gerente de operaciones, o el CEO y el gerente de ventas, según sea el caso. Aquí lo importante es que trabajen con perfecta complementariedad para lograr los objetivos.

Si está planeando algunos cambios en su organización para el 2010, esperamos que tenga estos conceptos en mente y que sea un año exitoso. ■■

\*CGOPINA@GMAIL.COM

## PRIMERA, SEGUNDA Y TERCERA EMISION DEL PRIMER PROGRAMA DE BONOS CORPORATIVOS DE PERU LNG

### ASAMBLEA ESPECIAL DE OBLIGACIONISTAS

De conformidad con las normas aplicables, así como, con la Cláusula Novena de la Escritura Pública del Contrato Marco de Emisión de Bonos Corporativos de PERU LNG, extendida el 3 de noviembre de 2009, ante Notario Público de Lima, Dr. Ricardo Fernandini Barreda, se convoca a Asamblea Especial de Obligacionistas de tenedores de los Bonos Corporativos de la Primera, Segunda y Tercera Emisión.

La Asamblea Especial de Obligacionistas de la Primera, Segunda y Tercera Emisión, en primera convocatoria, se llevará a cabo el día viernes 18 de diciembre de 2009, a las 15:00, 15:20 y 15:40 horas respectivamente, en la Sede Central del Banco de Crédito del Perú, Calle Centenario N° 156, Urbanización Las Laderas de Melgarejo, La Molina, Lima. En caso no se lograse el quórum requerido, la segunda convocatoria se realizará el día miércoles 23 de diciembre de 2009, en los mismos horarios y en el mismo lugar, con el objeto de tratar la siguiente agenda:

1. Aprobar el desempeño del Banco de Crédito del Perú como Representante de los Obligacionistas.
2. Ratificar al Banco de Crédito del Perú como Representante de los Obligacionistas.

Los poderes de representación que se otorguen deberán ser remitidos a la Gerencia Central de Gestión de Activos – Negocios Fiduciarios, del Banco de Crédito del Perú, en Calle Centenario N° 156, Urbanización Las Laderas de Melgarejo, La Molina, Lima, hasta el día jueves 17 de diciembre de 2009, para el caso de la primera convocatoria, y hasta el día martes 22 de diciembre de 2009, para la segunda convocatoria.

Lima, 15 de diciembre de 2009

**BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**  
Representante de los Obligacionistas

## PRIMER PROGRAMA DE BONOS CORPORATIVOS DE PERU LNG

### ASAMBLEA GENERAL DE OBLIGACIONISTAS

De conformidad con las normas aplicables, así como, con la Cláusula Decimo Sexta de la Escritura Pública del Contrato Marco de Emisión de Bonos Corporativos de PERU LNG, extendida el 3 de noviembre de 2009, ante Notario Público de Lima, Dr. Ricardo Fernandini Barreda, se convoca a Asamblea General de Obligacionistas de dicho programa de bonos.

La Asamblea General de Obligacionistas, en primera convocatoria, se llevará a cabo el día viernes 18 de diciembre de 2009, a las 16:00 horas respectivamente, en la Sede Central del Banco de Crédito del Perú, Calle Centenario N° 156, Urbanización Las Laderas de Melgarejo, La Molina, Lima. En caso no se lograse el quórum requerido, la segunda convocatoria se realizará el día miércoles 23 de diciembre de 2009, en el mismo horario y en el mismo lugar, con el objeto de tratar la siguiente agenda:

1. Aprobar el desempeño del Banco de Crédito del Perú como Representante de los Obligacionistas.
2. Aprobar la modificación del Acuerdo de Términos Comunes (Common Terms Agreement) y del Acuerdo de Garantía y de Depositario (Security and Depositary Agreement), a fin de incluir los acuerdos a los que se ha llegado con Wood Group Perú S.A.C. en el marco del Contrato de Servicios a Largo Plazo para el mantenimiento de la Planta (Long Term Services Agreement).
3. Autorización al Representante de los Obligacionistas para realizar todo acto necesario para cumplir con lo señalado en el numeral 2 de la agenda.

Los poderes de representación que se otorguen deberán ser remitidos a la Gerencia Central de Gestión de Activos – Negocios Fiduciarios, del Banco de Crédito del Perú, en Calle Centenario N° 156, Urbanización Las Laderas de Melgarejo, La Molina, Lima, hasta el día jueves 17 de diciembre de 2009, para el caso de la primera convocatoria, y hasta el día martes 22 de diciembre de 2009, para la segunda convocatoria.

Lima, 15 de diciembre de 2009

**BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**  
Representante de los Obligacionistas