

Universidad de los Andes
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Doctorado en Ciencias Organizacionales
Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia
DCO-GILOG

Tesis Doctoral
EL LIDERAZGO LÍQUIDO
EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Autor: Guido Mercado

Tutor: Doctora María Alejandra Villasmil

Mérida, junio 2021

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
GRUPO DE LEGISLACIÓN ORGANIZACIONAL Y GERENCIA
DOCTORADO EN CIENCIAS ORGANIZACIONALES

EL LIDERAZGO LÍQUIDO EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Autor: Guido A. Mercado D.
C.I.: V-19.421.884
Tutor: Dra. María Alejandra Villasmil

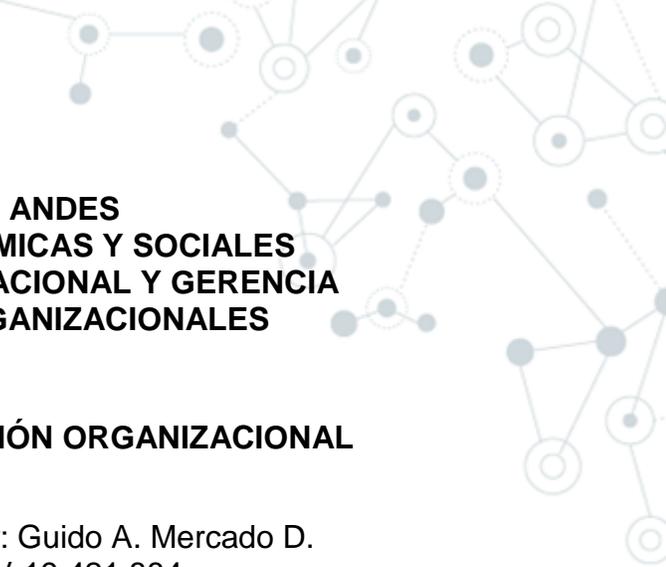
RESUMEN

El interés de esta investigación surge de la necesidad de dimensionar el liderazgo como gestor organizacional, desde las teorías líquidas de Zygmunt Bauman. La modernidad líquida como categoría sociológica es una figura del cambio, la transitoriedad y la volatilidad de nuestros tiempos; también es una representación de nuestras relaciones humanas cada vez más individuales. Referentes teóricos coinciden en la dificultad que existe para delimitar el constructo teórico del liderazgo, sin embargo, existe un acuerdo para comprender que los líderes son agentes de cambio y transformación en las organizaciones.

Se aborda el fenómeno organizacional a través de métodos cualitativos que se apoyan en la interpretación de la realidad social, los valores, las costumbres, las ideologías y cosmovisiones a partir de un discurso subjetivo, al que el investigador asigna un sentido y un significado particular según la experiencia del otro.

Abordaremos la psiquis y el pensamiento desde la perspectiva de Heidegger, Gurdjueff, Jung y Huxley, para hacer énfasis en la necesidad de ser y existir, de observar la experiencia humana para dimensionar el liderazgo líquido.

Palabras clave: organizaciones, gestión organizacional, liderazgo, líder, liquidez, postmodernidad, era digital, psiquis.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
GRUPO DE LEGISLACIÓN ORGANIZACIONAL Y GERENCIA
DOCTORADO EN CIENCIAS ORGANIZACIONALES

EL LIDERAZGO LÍQUIDO EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Autor: Guido A. Mercado D.
C.I.: V-19.421.884
Tutor: Dra. María Alejandra Villasmil

ABSTRACT

The interest of this research arises from the necessity to dimension leadership as an organizational manager, from the liquid theories of Zygmunt Bauman. Liquid modernity as a sociological category is a figure of change, transitoriness, and volatility of our times; it is also a representation of our increasingly individual human relationships. Theoretical referents agree on the difficulty that exists to define the theoretical construct of leadership, however, there is an agreement to understand that leaders are agents of change and transformation in organizations.

The organizational phenomenon is approached through qualitative methods that are based on the interpretation of social reality, values, customs, ideologies, and worldviews from a subjective discourse, to which the researcher assigns a sense and a particular meaning according to the experience of the other.

We will approach the psyche and thinking from the perspective of Heidegger, Gurdjueff, Jung and Huxley, to emphasize the need to be and exist, to observe the human experience to dimension liquid leadership.

Key words: organizations, organizational management, leadership, leader, liquidity, postmodernity, digital age, psyche.



*“¡triste época la nuestra!, es más fácil
desintegrar un átomo que un prejuicio”*

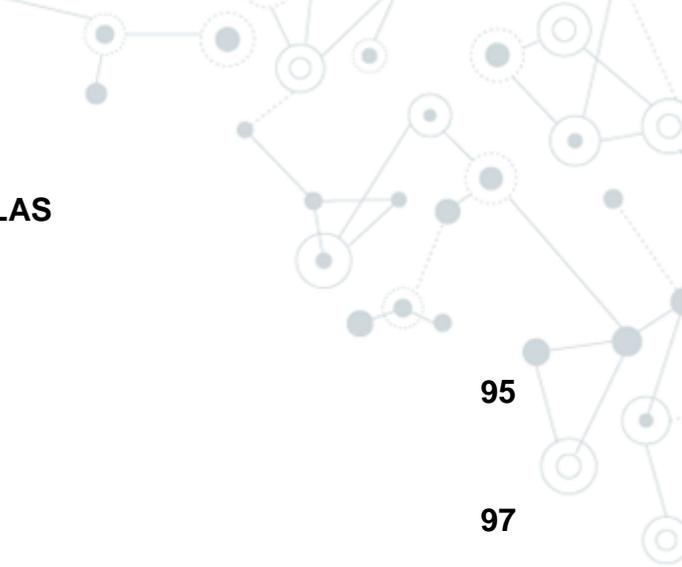
www.bdigital.ula.ve **Albert Einstein**

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
VEREDICTO	8
ÍNDICE GENERAL	10
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE IMÁGENES	14
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I: APERCEPCIONES INICIALES	20
CAPÍTULO II: EL ENTORNO ORGANIZACIONAL	31
2.1 UNA BREVE HISTORIA: Todo cambió, nada será igual	31
2.2 GLOBALIZACIÓN	32
2.3 ERA DIGITAL Y TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS	39
2.3.1 BLOCKCHAIN	42
2.3.2 BIGDATA	46
2.4 GOBIERNO ABIERTO O ELETRÓNICO	47
2.5 INNOVACIÓN ABIERTA	52
2.6 LA POLARIZACIÓN	55
2.6.1 TEORÍA DE LAS PERSPECTIVAS	57
2.4.2 DIVERSIDAD RECONCILIADA	58
2.7 DESAFÍOS Y REFLEXIONES	60
CAPÍTULO III: TEORÍAS LÍQUIDAS	63
3.1 UNA BREVE HISTORIA: Nada está hecho para durar	63
3.2 LA SOCIEDAD EVAPORADA	64
3.3 DE LA SOCIEDAD SÓLIDA A LA SOCIEDAD LÍQUIDA	68
3.4 EL HOMBRE LÍQUIDO	77
3.5 RELACIONES LÍQUIDAS	81
3.6 DESAFÍOS Y REFLEXIONES	87
CAPÍTULO IV: EL LIDERAZGO	90
4.1 UNA BREVE HISTORIA: Se lo dijeron al Príncipe	90

4.2 ENTENDER EL LIDERAZGO	91
4.3 HACIA UN DIRECTIVO LIDER	95
4.4 MODELOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO	97
4.4.1 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	99
4.4.1.1 TEORÍA DE LOS ESTILOS DE NICHOLS	99
4.4.1.2 LA PIRÁMIDE DE MASLOW	101
4.4.1.3 EL LIDERAZGO DE BASS	104
4.4.1.4 ALGUNAS CRÍTICAS	106
4.4.2 LIDERAZGO TRANSACCIONAL	107
4.4.2.1 TEORÍAS DEL GRAN HOMBRE	107
4.4.2.1.1 EL GENIO DE STUART MILL	108
4.4.2.1.2 SUPER HOMBRE DE NIETZSCHE	109
4.4.2.2 LA SOCIOLOGÍA DE LO IRRACIONAL	110
4.4.2.2.1 LA PROPUESTA DE MAX WEBER	110
4.4.2.2.2 EL CARISMA DE DURKHEIM	111
4.4.2.3 TEORÍAS DE PSICOLOGÍA DE LAS MASAS	112
4.4.2.3.1 EL LÍDER DE LEBON Y TARDE	112
4.4.2.3.2 EL LÍDER SEGÚN FREUD	113
4.4.2.4 TEORÍAS DEL CARISMA	114
4.4.2.3.1 CONGER Y KANUNGO	115
4.4.2.5 TEORÍAS CONDUCTUALES	117
4.4.2.5.1 UNIVERSIDAD DE OHIO	118
4.4.2.5.2 LIDERAZGO DE LIKERT	119
4.4.2.6 TEORÍAS HUMANISTAS	120
4.4.2.6.1 PROPUESTA DE MCGREGROR	121
4.4.2.6.2 TEORÍA DE HERSEY-BLANCHARD	124
4.4.2.7 TEORÍAS CONTINGENTES	125
4.4.2.7.1 MODELO DE FIEDLER	125
4.4.2.7.2 LIDERAZGO PARTICIPATIVO	126
4.4.2.8 TEORÍAS INTERACCIONISTAS	127
4.4.2.9 DE LOS PROCESOS DE ATRIBUCIÓN	128

4.5 HACIA UN REFERENTE LÍQUIDO DEL LIDERAZGO	129
4.6 DESAFÍOS Y REFLEXIONES	129
CAPÍTULO V: MARCO METODOLÓGICO	133
5.1 UNA BREVE HISTORIA: Diálogo Líquido	133
5.2 ORIENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA	134
5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	136
5.4 SUJETOS SOCIALES	137
5.5 DISCURSO DE LOS ACTORES	146
5.6 LAS CARTAS DEL TAROT	147
CAPÍTULO VI: LIDERAZGO LÍQUIDO	150
6.1 UNA BREVE HISTORIA: La rebelión del pensamiento	150
6.2 LA PSIQUIS Y EL PENSAMIENTO	151
6.2.1 HEIDEGGER Y EL SER AUTÉNTICO	151
6.2.2 GURDJUEFF Y EL CUARTO CAMINO	153
6.2.3 JUNG Y EL INCONSCIENTE COLECTIVO	157
6.3 AGNÓSTICOS TECNOLÓGICOS	161
6.3.1 HUXLEY Y EL MISTICISMO CIENTÍFICO	161
6.4 REFLEXIONES	164
SINTAGMA FINAL: UN CONTRASTE SINTÁCTICO LÍQUIDO	171
BIBLIOGRAFÍA	173



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tipos de liderazgo de Nichols (1988)	95
Tabla 2: Jerarquía según necesidades de Maslow	97
Tabla 3: Orientación epistemológica de la investigación	129
Tabla 4: Tarot del liderazgo líquido	147

www.bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Cadena de bloques del liderazgo líquido

168

Imagen 2: Reloj alquímico del liderazgo líquido

169

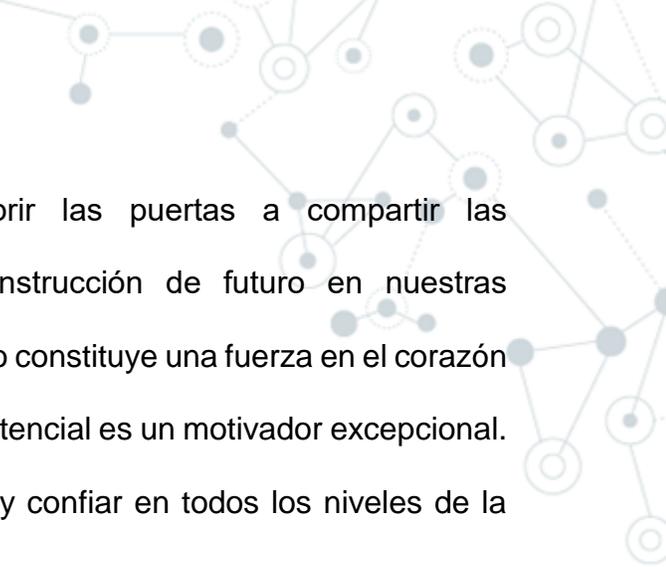
www.bdigital.ula.ve

INTRODUCCIÓN

En la carrera por alcanzar el impreciso término de la postmodernidad las organizaciones han puesto paradójicamente resistencia a la adaptación de sus estructuras y procesos. Hay diferencias importantes entre los diversos modelos organizacionales, pero lejos de generar debate sobre los aspectos netamente técnicos o procedimentales y a pesar de que estos deben ser evaluados y adaptados a las exigencias que los usuarios plantean en los actuales tiempos, nuestra reflexión atenderá la concepción filosófica de las organizaciones y sus estructuras en esta época.

Hablar de postmodernidad es hablar de la modernidad líquida de Zygmunt Bauman, que plantea a la sociedad como una estructura que está en cambio constante, lo que genera una angustia existencial y donde parece no haber sentido cuando se trata de construir nuevas cosas, ya que el tiempo y la propia postmodernidad impulsarán su desintegración. Es decir, el mundo está en constante cambio y ese cambio en ocasiones es positivo y permite la creación de nuevos procesos y creencias que pueden ser promovidos por líderes dentro de las organizaciones.

En la gestión organizacional tiene un rol fundamental el liderazgo, cuya esencia está en aumentar la influencia en los actores organizacionales por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de las jerarquías en la organización. Incorporando a esto algunos factores que contemplan otros autores, podemos decir que el líder es aquella persona que, a través del establecimiento de una relación de poder, induce o transforma la estructura organizacional.



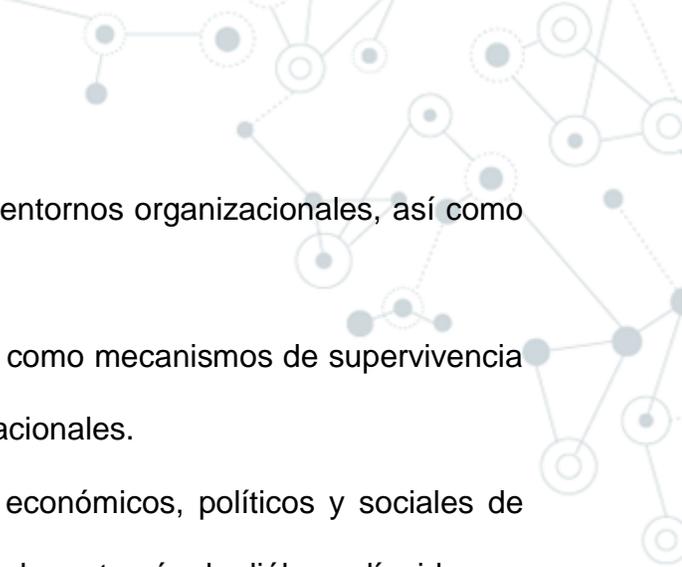
En la postmodernidad el liderazgo implica abrir las puertas a compartir las responsabilidades, así como los sueños de construcción de futuro en nuestras organizaciones, pues una visión compartida de futuro constituye una fuerza en el corazón de la gente y la posibilidad de alcanzar el máximo potencial es un motivador excepcional. Para esto es necesario compartir poder, escuchar y confiar en todos los niveles de la organización.

Para plantear el problema de la investigación basta con observar las dificultades y distorsiones que tienen las organizaciones en esta época, gestionar organizaciones se ha vuelto un reto, donde los actores principales están impedidos frecuentemente de negociar, dialogar y escuchar. Cuestionamos esta realidad y proponemos plantear un nuevo referente teórico sobre el liderazgo, en situaciones donde deben tomarse en cuenta alternativas que involucran riesgo o matizan perspectivas.

En este sentido, queremos construir un referente teórico que defina el rol del liderazgo en la gestión organizacional, según las teorías líquidas. Consideramos que es un aporte científico muy valioso para ayudar a las organizaciones a promover su transformación. Queremos unificar en una sola herramienta: la teoría, la práctica y la visión de algunos protagonistas organizacionales para definir el liderazgo en la gestión organizacional, por lo que planteamos como objetivo general:

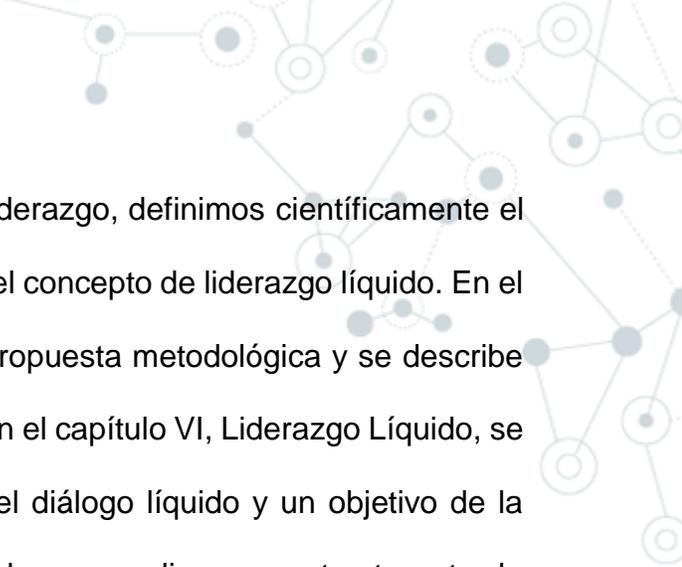
- Dimensionar el liderazgo líquido como gestor organizacional.

Acompañado de los siguientes objetivos específicos:

- 
1. Contextualizar el concepto de lo líquido en entornos organizacionales, así como su génesis en la polarización.
 2. Significar la necesidad de posturas líquidas como mecanismos de supervivencia de las figuras de poder en entornos organizacionales.
 3. Extraer características líquidas de actores económicos, políticos y sociales de importante significancia en estructuras de poder, a través de diálogos líquidos.
 4. Caracterizar la liquidez en la era digital y tecnológica y su repercusión en los estilos del liderazgo.
 5. Estructurar un referente teórico sobre liderazgo líquido con base en la psiquis de un líder líquido y sus condiciones de liquidez.

Esta investigación se desarrollará a través de una metodología intuitiva, denominada diálogo líquido, una forma clave de profundizar en la subjetividad social dentro del ámbito antropológico. La intencionalidad principal de este tipo de técnica es adentrarse en la vida del otro, penetrar y detallar en lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, los miedos, las satisfacciones, las angustias, zozobras y alegrías, significativas y relevantes del entrevistado; consiste en construir paso a paso y minuciosamente la experiencia del otro.

El capítulo I, titulado Apercepciones Iniciales, presenta el estado del arte y los pilares filosóficos de la propuesta. En el capítulo II, Entorno Organizacional, se desarrollan ideas sobre la globalización, la era digital, tecnologías disruptivas, blockchain, bigdata, gobierno abierto o electrónico, innovación abierta y la polarización. En el capítulo III, Teorías Líquidas, se describe la obra de la tesis de la liquidez propuesta por Bauman en sus tres principales obras Modernidad Líquida (2000), Tiempos Líquidos (2006) y



Generación Líquida (2018). En el capítulo IV, El Liderazgo, definimos científicamente el liderazgo como fundamento para la construcción del concepto de liderazgo líquido. En el capítulo V, Marco Metodológico, se construye la propuesta metodológica y se describe la orientación epistemológica de la investigación. En el capítulo VI, Liderazgo Líquido, se realiza un contraste entre la teoría, el producto del diálogo líquido y un objetivo de la investigación. En el capítulo VII, Contrastes Líquidos, se realiza un contraste entre la teoría, el producto del diálogo líquido y los objetivos de la investigación.

Planteamos aprovechar al máximo las fuentes de información disponibles para cumplir los objetivos, a través de la revisión acuciosa de bibliografía publicada en Venezuela y en el extranjero, los diálogos líquidos con los observantes seleccionados y la experiencia del investigador.

www.bdigital.ula.ve



“El futuro recompensa a los que siguen adelante.

No tengo tiempo para sentir pena por mí mismo.

No tengo tiempo para quejarme. Voy a seguir adelante.”

Barack Obama

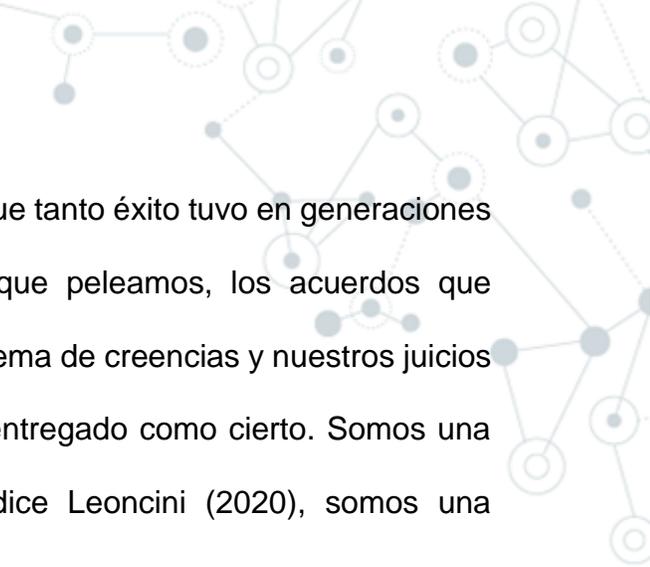
CAPÍTULO I – APERCEPCIONES INICIALES

En una entrevista en profundidad con Luis Almagro (2019) construimos algunas ideas que nos permiten hacer una definición del mundo de hoy. Estas ideas las podemos resumir en cuatro enunciados básicos: 1) somos liberales para exigir nuestros derechos y conservadores en nuestras obligaciones, 2) hemos avanzado de una guerra de movimientos a una guerra de posiciones, 3) hemos cambiado los movimientos de masas por movimientos de opiniones y 4) nuestras sociedades están cada día más distantes de las ideologías y más cercanas de las causas.

En ese escenario de diálogo y comprensión, queremos resaltar la última de las conclusiones. El hecho de que estemos más cercanos a las causas permite pensar que nuestra generación tiene mayores incentivos hacia la colaboración y el entendimiento. Este planteamiento colisiona con los incentivos históricos que ha tenido la polarización, entendida según Daniel Kahneman (2012) como la dificultad que tenemos los humanos con creencias e ideologías distintas, para tomar decisiones.

La ausencia de consensos en la sociedad líquida

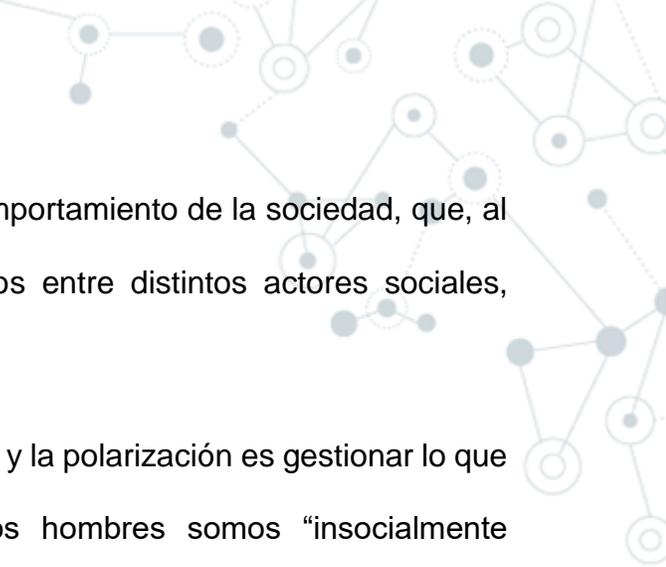
Pareciera que la polarización es necesaria, pues plantea la urgencia en la construcción de mecanismos de entendimiento que le permitan a la organización lograr mayor eficiencia, credibilidad y certidumbre del entorno organizacional. En este sentido, vista de forma superficial la polarización se produce porque hemos sido criados a imagen y



semejanza de los hechos pasados, donde la lógica que tanto éxito tuvo en generaciones anteriores ha fracasado. Heredamos las guerras que peleamos, los acuerdos que defendemos, los principios que soportan nuestro sistema de creencias y nuestros juicios son concebidos en base a lo que nos han dicho y entregado como cierto. Somos una generación afectada por la historicidad o como dice Leoncini (2020), somos una generación abandonada por la sociedad.

Evidenciamos esto con La Guerra Fría. Ese período de tensión política que surgió como consecuencia a la Segunda Guerra Mundial y que planteó la disputa de dos potencias para imponer su modelo social, político y económico al resto del mundo. La lucha entre el capitalismo y el comunismo terminó según los historiadores, con la caída del Muro de Berlín en 1989 y con la posterior desaparición de la Unión Soviética en 1991. Sin embargo, la división del mundo en estos dos bloques se mantiene en la actualidad entre gobiernos con ideologías muy diferentes, pero que de igual forma quieren seguir imponiendo una visión histórica de la realidad, sin darse cuenta de que sus administrados pudieran tener una visión distinta del mundo.

En este orden, la psicología plantea que los seres humanos tenemos una tendencia natural al conservadurismo, pues nos aferramos a lo que ha funcionado en el pasado y no permitimos cuestionamientos, dudas o nuevas informaciones. Estos condicionamientos fueron llamados por Jung (1954) como arquetipos. Son patrones e imágenes arcaicas universales que derivan de lo inconsciente colectivo y son la contraparte psíquica del instinto. Jung planteaba que entender estos potenciales colocaban al sujeto fuera de las dimensiones de lo bueno y lo malo, logrando que el sujeto sea más consciente y pueda ver todo lo que es, llegando a la trascendencia. Esto

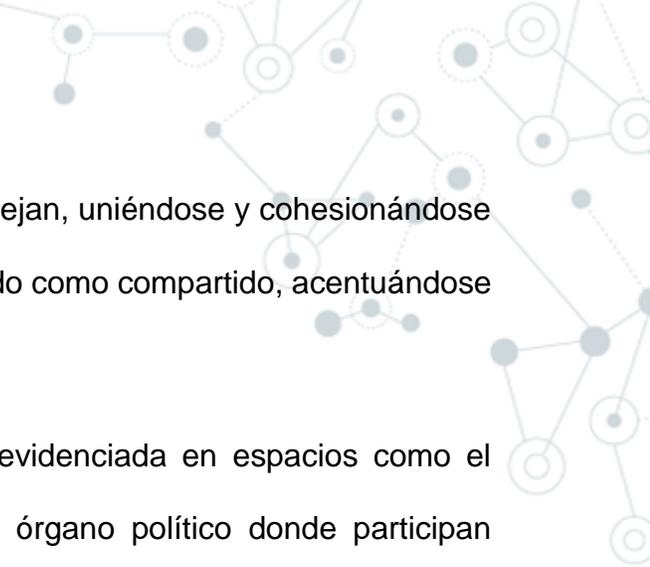


demostraría la influencia de la historicidad en el comportamiento de la sociedad, que, al tener comportamientos aprehendidos tan marcados entre distintos actores sociales, permite al fenómeno de la polarización cobrar vida.

La clave para superar el fenómeno de la historicidad y la polarización es gestionar lo que nos han enseñado. Immanuel Kant dijo que los hombres somos “insocialmente sociables”, es decir, que nuestra forma de vivir en sociedad no es sólo de obedecer y repetir, sino también de *rebelarnos* e innovar. No nos *rebelamos* contra toda la sociedad, sino contra una fracción determinada de esa sociedad, porque queremos mejores razones para hacer y convivir, de las que ya conocemos.

El fenómeno de la historicidad y la polarización han permeado todo el tejido social y las organizaciones no escapan de esto, pues están conformadas por personas. Las organizaciones actuales se enfrentan a una dinámica cambiante y deben adecuarse constantemente para subsistir. Esto nos lleva a perder el control del entorno y a generar tasas de incertidumbre cada vez mayores, de forma tal que el desafío ya no es la definición del entorno y su comportamiento esperado en el corto, mediano y largo plazo, sino su adaptación a los requerimientos cambiantes que ese entorno va generando en la interacción con el medio. Es decir, debemos asumir que la historicidad y la polarización deben ser gestionadas en una época de incertidumbre.

En nuestra experiencia organizacional hemos visto que existe la polarización en las organizaciones, producto de la exageración o acentuación de las diferencias atribuidas a las personas, por el simple hecho de pertenecer a distintas categorías, como consecuencia de un simple proceso de comparación. En estos casos, las opiniones de

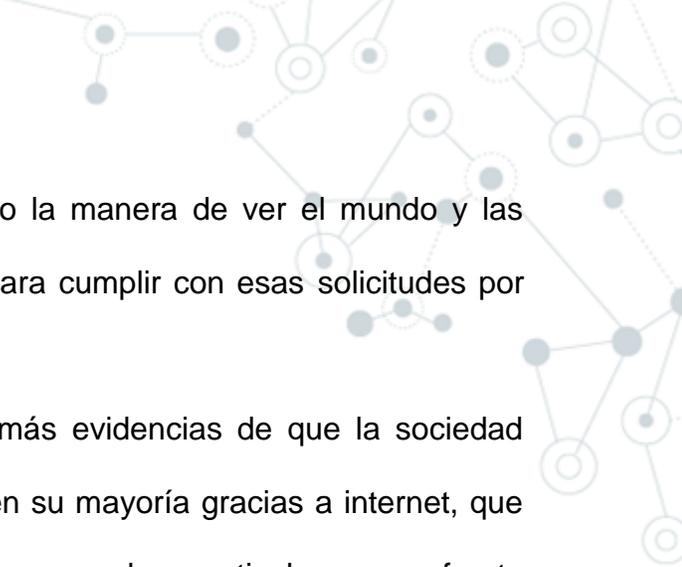


la mayoría acercan y las opiniones de las minorías alejan, uniéndose y cohesionándose los actores organizacionales en aquello que es tomado como compartido, acentuándose las diferencias.

La polarización organizacional también puede ser evidenciada en espacios como el Congreso de los Diputados del Reino de España, órgano político donde participan Diputados electos con esquemas de pensamiento e ideologías antagónicas. En ese espacio se han visto obligados a cohesionarse en torno a las opiniones de la mayoría sin importar la brecha ideológica, pensando en la estabilidad y durabilidad de su organización, que este caso se llama parlamento. Esto podría evidenciarse en la aprobación del Decreto Real de Estado de Alarma para hacer frente al COVID 19, aprobado el 14 de marzo de 2020 por las tres cuartas partes del parlamento español.

En este sentido, se evidencia como las organizaciones se transforman en un espacio privilegiado que permite enfrentar y gestionar la polarización y el caos, presentes en la modernidad. Nuestro tiempo exige flexibilidad a las organizaciones y a sus integrantes para enfrentar la tendencia creciente al caos que produce la polarización. Entonces, es posible pensar que las organizaciones requieren continuamente de nuevos modelos y nuevos corresponsables que respondan al entorno cambiante.

Teóricos como Castells (2009) mencionan en sus últimos trabajos que las nuevas tecnologías tienen en frente el reto de permitir la desburocratización de la política y superar la crisis de legitimidad de los gobiernos, introduciendo categorías como gobierno abierto, ciberpolítica, e-gobierno, infogobierno y sociedad-red, como subproductos resultantes de una inédita e inacabada reconfiguración del espacio público. La sociedad

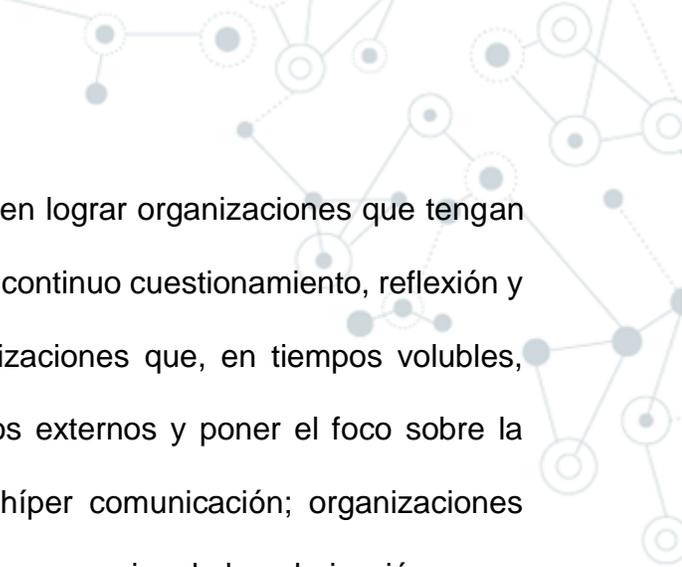


en red que menciona Castells transforma a diario la manera de ver el mundo y las organizaciones, lo que representa nuevos retos para cumplir con esas solicitudes por parte de las organizaciones.

Parafraseando a Castells, cada día conocemos más evidencias de que la sociedad evoluciona por nuevas tecnologías, posibilitadas en su mayoría gracias a internet, que facilitan la evolución organizacional de estructuras cerradas, verticales y con fuerte disciplina jerárquica y beligerante, hacia modelos más abiertos, horizontales, en donde los indicadores de éxito se orientan hacia la oportunidad que tienen los miembros de la organización en lograr satisfacer sus necesidades y demandas.

En esta búsqueda sempiterna de la mejor gestión organizacional podemos apelar a la metáfora de la liquidez. Bauman (2000) define la sociedad como una figura en cambio constante y transitoriedad, donde parece no haber sentido cuando se trata de construir nuevas cosas, ya que el tiempo y la propia modernidad impulsan su desintegración. Los líquidos y los gases tienen la cualidad de la fluidez, que los distingue de los sólidos porque son elementos con forma definida y fija, mientras que los primeros sufren continuos cambios y no conservan con facilidad su forma. En este sentido, las cosas líquidas no se atan al espacio, son libres de fluir por donde quieran, pero siempre de manera momentánea. En pocas palabras, nada está hecho para durar.

La liquidez es, por tanto, una clara representación de nuestra realidad actual. En la vida todas las cosas fluyen, se desplazan, se desbordan, se filtran y gotean, siempre por un periodo de tiempo limitado y sin ocupar un espacio concreto y definido. Es por ello por lo que Bauman adopta el concepto de liquidez como una alegoría de la naturaleza, que representa además una nueva fase de la historia humana.



Con base en este pensamiento debemos trabajar en lograr organizaciones que tengan una evolución lógica y natural hacia un proceso de continuo cuestionamiento, reflexión y cambio, con acciones concretas y reales. Organizaciones que, en tiempos volubles, pueden adaptarse, transformarse ante los cambios externos y poner el foco sobre la simplicidad de los procesos, la innovación y la híper comunicación; organizaciones líquidas que puedan afrontar eficientemente las consecuencias de la polarización.

Las organizaciones pueden convertirse en organizaciones líquidas logrando la transformación de los individuos que la conforman, pues no importa el modelo sino la esencia. Esta transformación va de adentro hacia afuera, teniendo un papel transcendental en esto el liderazgo, escogiendo el foco, fomentando espacios de comprensión, inspirando y fomentando la liquidez a partir del aprendizaje que toma de las personas que le rodean. Las organizaciones más líquidas cambian más y pueden tener más durabilidad porque hay mayor capacidad para adaptarse a la dinámica del entorno.

En organizaciones líquidas, se requiere también de un liderazgo que sea adaptativo y moldeable, que responda a la incertidumbre, garantizando la subsistencia en una lógica diferente, con los límites cada vez más difusos del sistema. No obstante, este pensamiento abstracto debe ser aterrizado al terreno diario organizacional. Esta postura reformista acarrea que los actores sean de avanzada, afirmativos en cuanto al planteamiento de nuevas posturas organizacionales, cercanos a las tecnologías y con un compromiso superior más allá del cumplimiento de funciones.

Líder in statu nascendi

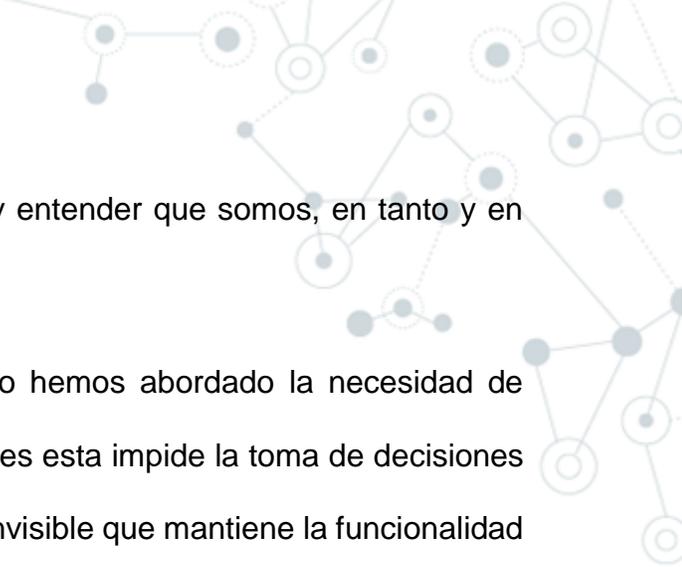
“¿Cómo hay que vivir?”, preguntaba Sócrates.

“Sin desperdiciar los talentos”, le contesta Jesús.

Pensando en el líder líquido imaginamos que es un líder que está en continuo estado de gestación. Este término fue acuñado por Bastidas (2020) cuando plantea el nuevo rol del emprendimiento en la sociedad. Sin entrar en terrenos retóricos consideramos que el líder líquido debe nacer todos los días, conociendo y optimizando sus talentos, y aunque pueda tener diversas interpretaciones según la ciencia que lo estudia, nuestra intención es la de acotarlo desde el punto de vista pragmático.

El término talento tiene diversas acepciones tales como: capacidad intelectual, capacidad innata, aptitud o fortaleza. Nosotros utilizaremos esta palabra para referirnos a una habilidad que nos hace mejorar nuestro performance. Cada persona tiene distintos talentos, los cuales pueden ser verbales, lógicos, corporales, interpersonales, intrapersonales o cognitivos; que desarrolla uno más que los demás según lo explica la neurociencia.

La neurociencia plantea que la integración de habilidades y el desarrollo de esas, se da por la tormenta química cerebral ocasionada por la interconexión neuronal, que interpreta el entorno a través de los cinco sentidos que perciben y determinan la realidad. En este sentido, lo más importante para el líder es hacerse consciente de sus talentos, desarrollarlos, entrenarlos y comprender que podemos rehacerlos en base a la variación del entorno o el surgimiento de nuevas necesidades personales u organizacionales, sin renunciar a lo que somos. Esos talentos deben valorar que el todo es más que la suma

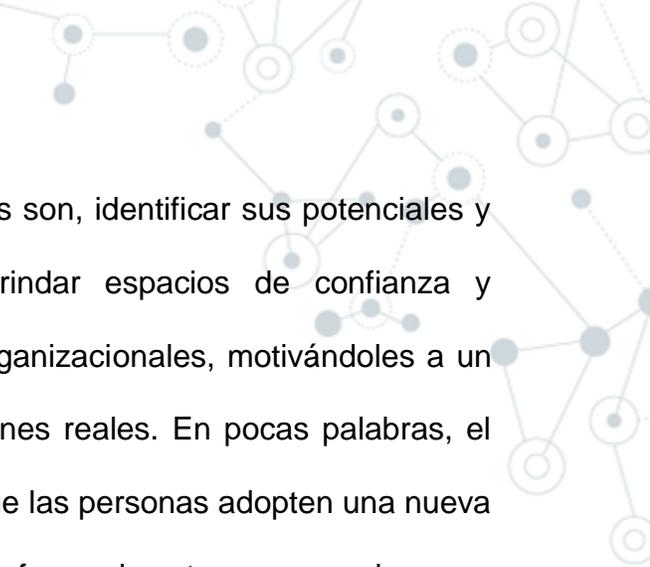


de las partes, comprender la dimensión humana y entender que somos, en tanto y en cuanto pasa el tiempo.

En el discurrir de las ideas que hemos planteado hemos abordado la necesidad de gestionar la polarización en las organizaciones, pues esta impide la toma de decisiones y la construcción de consensos, que son la mano invisible que mantiene la funcionalidad de las organizaciones. Esta gestión la encara el liderazgo, pero no cualquier liderazgo, el liderazgo debería ser líquido en esta era de la incertidumbre.

Albert Rivera, político español, es en criterio del investigador un líder líquido natural, con fácil y veloz lenguaje, con capacidad de sintetizar sus palabras y decirlo todo en poco tiempo. Tan líder líquido es que en el momento en que perdió las elecciones se hizo a un lado, comprendiendo que el entorno había cambiado. En 2016 decidió pactar para gobernar con el mismo político que en 2019 decidió no hacerlo y a final de 2019 estaba dispuesto a consensuar de nuevo. Rivera entendió que no debía fijar nada para siempre, pues todo cambia de un momento a otro. Rivera vinculó su accionar por la senda líquida, donde no todo es lo que parece y aquello que existe puede ser reemplazado por algo que puedes diseñar. Para este tipo de liderazgos prima lo actual, lo líquido, entendiendo que lo es evidente hoy permanecerá vigente en el tiempo por un pequeño plazo, suficiente para pensar en algo nuevo que podrá ser modificado.

En el ámbito gerencial el líder líquido según Tanner y Sternin (2005) en lugar de ser el “CEO” *chief expert officer* o por su traducción al español “director experto”, se convertiría en “CFO” *chief facilitator officer* o por su traducción al español “director de facilitación”, cuya tarea consiste en guiar el proceso a medida que se desenvuelve. Esto significa



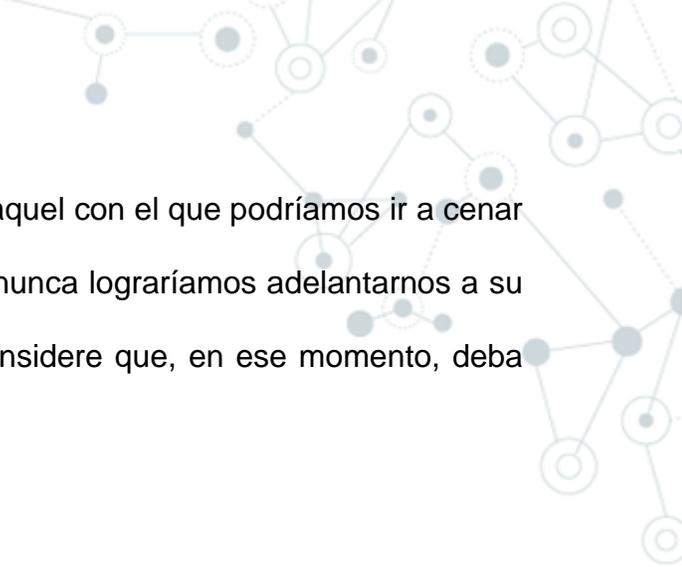
ayudar al entorno organizacional a descubrir quiénes son, identificar sus potenciales y ayudar a construir nuevos talentos. Además, brindar espacios de confianza y participación que recojan lo mejor de los actores organizacionales, motivándoles a un desempeño superior y materializando transformaciones reales. En pocas palabras, el líder líquido entiende que es mucho más probable que las personas adopten una nueva forma de pensar, actuando; a que adopten una nueva forma de actuar, pensando.

La rebelión del liderazgo líquido, ¡a la carga!

El liderazgo líquido es una respuesta al caos que provoca la polarización, como un proceso de rebelión social en donde la psiquis no obedece al consciente, siendo la manifestación de la potencia del Ser, que se muestra para rebelarse y no par obedecer.

Pensamos en líderes que establezcan un compromiso más allá del poder legítimo que le otorga la posición jerárquica que ocupa en la organización. La liquidez en el ámbito del liderazgo implica que este ya no se encuentra fijo a parámetros, sino que es móvil y se adapta a las formas que se requieren al interior de un equipo u organización, reemplazando la vigilancia y el control por la seducción y la motivación.

Pensamos en líderes con un nuevo estado de conciencia, líderes que evolucionen a la par de que evolucione su conciencia. El liderazgo debe salir del plano organizacional y entrar al plano universal, existencialista, donde la evolución surja de la observación sistemática.



La reflexión que nos queda es, el líder líquido, es aquel con el que podríamos ir a cenar y disfrutar de una entretenida conversación, pero nunca lograríamos adelantarnos a su pedido porque puede variar su elección según considere que, en ese momento, deba diseñar la realidad.

www.bdigital.ula.ve



www.bdigital.ula.ve

“Internet es mucho más que tecnología. Es un medio de comunicación, de interacción y de organización social.”

Manuel Castells



CAPÍTULO II – EL ENTORNO ORGANIZACIONAL

2.1 UNA BREVE HISTORIA

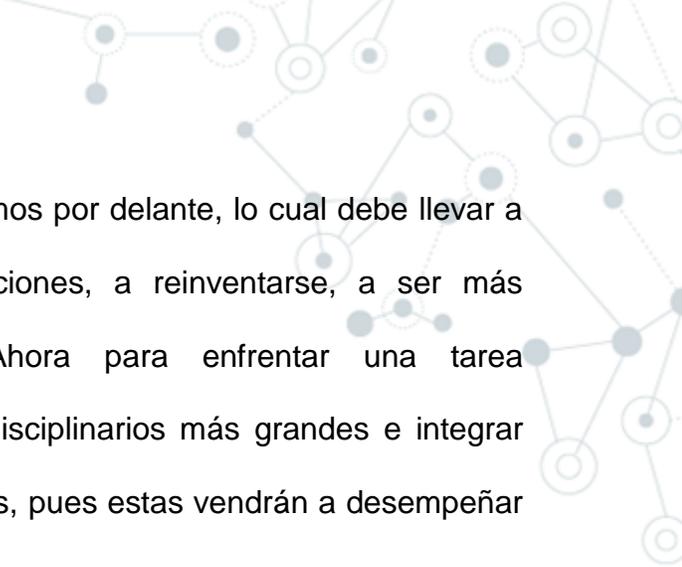
Todo cambió, nada será igual

En el momento que esta investigación se realiza, de repente, sin previo aviso, nos llegó el COVID-19 y nos cambió todo. Ahora estamos encerrados, temerosos, con incertidumbres y desconcertados por no saber cómo podrá ser el futuro.

El impacto sobre el mundo ha sido enorme, todo cambió, y seguramente nada será igual, por lo cual debemos tener la capacidad de adaptarnos a nuevas realidades que, además, seguirán cambiando dentro de un período de inestabilidad que a la fecha no sabemos cuánto más durará.

Hay algunos líderes que tratan de recoger las fichas para rearmar el tablero, pero este también se rompió, y estos líderes tratan de reparar el tablero para poder seguir usando las mismas fichas, sin darse cuenta de que el tablero no tiene manera de repararse, que hay que reinventar un nuevo tablero, nuevas fichas y, sobre todo, nuevas reglas de juego para este cambio de era.

Las nuevas realidades nos llevarán a nuevas ideas, a nuevos relatos. Esas ideas deberán traer consigo una carga de positivismo, de esperanza, que les permitan a los ciudadanos visualizar el futuro, por lo que los nuevos líderes deben ser capaces de ser visionarios, de mostrar no solo el camino sino el objetivo final.



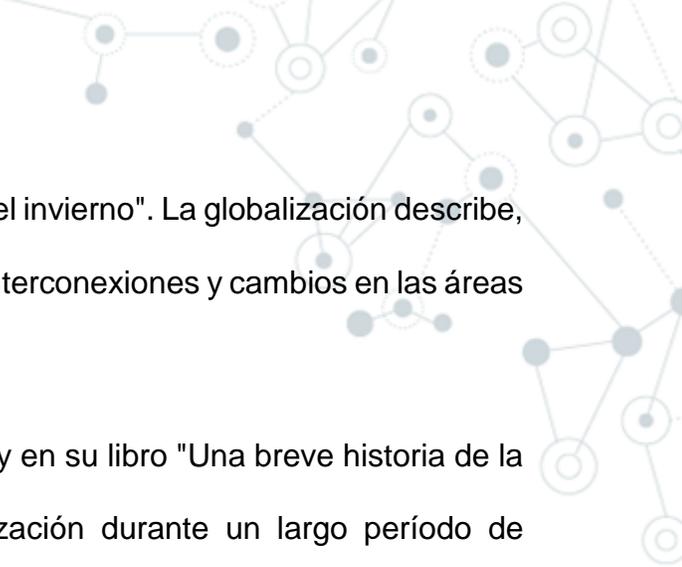
A grandes rasgos, este es el panorama que tenemos por delante, lo cual debe llevar a los líderes a replantearse muchas de sus acciones, a reinventarse, a ser más colaborativos, comunicativos y empáticos. Ahora para enfrentar una tarea organizacional, se deberán formar equipos interdisciplinarios más grandes e integrar profesionales con experticia en nuevas tecnologías, pues estas vendrán a desempeñar un papel más protagónico que hasta ahora.

En esta realidad se pudiera coquetear con las ideas postmodernas de deconstrucción, pues parece necesario cuestionarse los significantes y los significados; comprendiendo que hasta en lo más objetivo existe incidencia de la experiencia del observador. La física cuántica es tan complicada por eso. A lo que queremos llegar es que los científicos deben estar conscientes de sus propios sesgos y permitirse, como la ciencia, auto cuestionarse.

Veamos entonces nuestra comprensión e interpretación del entorno organizacional que permitirá aterrizar a las organizaciones dentro de parámetros que, según nuestra óptica, influyen en su desarrollo. Desarrollaremos ideas sobre la globalización, la era digital, tecnologías disruptivas, blockchain, bigdata, gobierno abierto o electrónico, innovación abierta y la polarización.

2.2 GLOBALIZACIÓN

La globalización es posiblemente la palabra más usada pero menos conocida en el escenario organizacional actual. Se ha caracterizado por muchos de sus efectos e implicaciones. Por ejemplo, el ex primer ministro británico, Tony Blair, la llamó "inevitable e irresistible". Nelson Mandela, ex presidente de Sudáfrica, dijo que no reconocer la

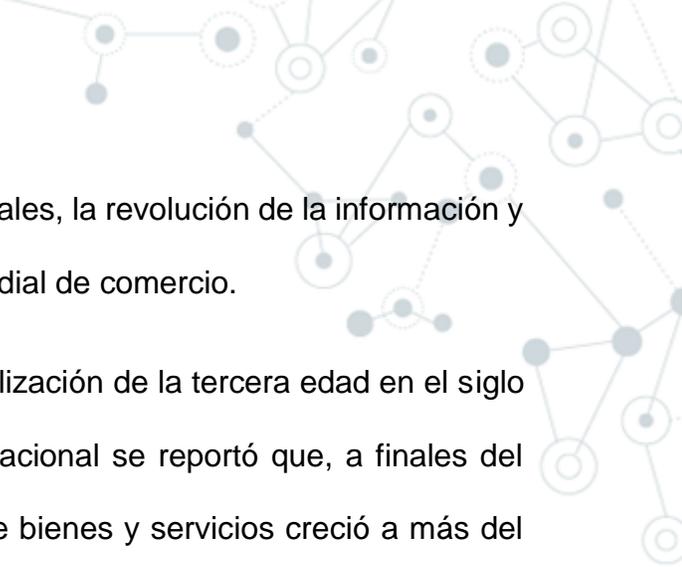


globalización era como decir " que no se reconocía el invierno". La globalización describe, de manera bastante controvertida, las aceleradas interconexiones y cambios en las áreas políticas, económicas, culturales y ambientales.

La globalización llegó en oleadas. Alex MacGillivray en su libro "Una breve historia de la globalización", documenta las olas de la globalización durante un largo período de tiempo, incluyendo las exploraciones del siglo XV y el comercio europeo del siglo XIX, desde la construcción de la gran muralla china hasta la caída de la Muro de Berlín y ahora, la cobertura mundial de la Copa Mundial de Fútbol y la fama internacional de las celebridades de Hollywood. MacGillivray cubre cuestiones complejas sobre economía, tecnología y cultura, política y navegación por satélite, junto con los pros y los contras de la globalización que, nosotros también, discutiremos pronto. Nos hace darnos cuenta de lo rápido que el planeta está esquivando.

www.bdigital.ula.ve

El primer estado de la globalización estuvo marcado por la expansión de los imperios y la industria en las economías europeas en el siglo XIX, haciendo posible la producción en masa y el transporte más barato debido a la primera revolución industrial. El Imperio Británico y las colonias gobernadas por los británicos se convirtieron efectivamente en un gran mercado durante el siglo XX, cuando Estados Unidos se convirtió en la superpotencia y líder del mundo libre después de la segunda guerra mundial, heredando y marcando el mundo de la globalización. Estados Unidos marcó la segunda etapa con un nuevo orden internacional y promovió el capitalismo en todo el mundo. Las nuevas tecnologías de comunicación y transporte hicieron posible que la producción se diera en una zona geográfica completamente diferente a la del consumidor, haciendo que el comercio sea más eficiente que nunca. Esta era de globalización estuvo marcada por un

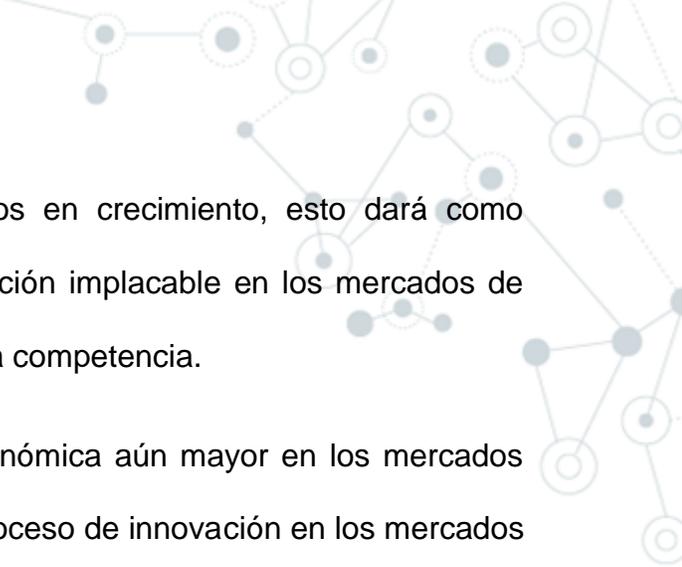


aumento en las cadenas de suministro transnacionales, la revolución de la información y el inicio de instituciones como la organización mundial de comercio.

Varias tendencias apuntan hacia la etapa de globalización de la tercera edad en el siglo veinte. En un informe del Fondo Monetario Internacional se reportó que, a finales del siglo veinte (1986 a 2008), el comercio mundial de bienes y servicios creció a más del doble del ritmo del PIB mundial. La ubicación de la producción ha seguido cambiando entre países donde las diferencias en los salarios y los precios de los factores de producción son una ventaja a la empresa, por ejemplo, la fabricación de bienes y productos electrónicos en China o Vietnam. Incluso los flujos de capital transfronterizos, incluida la compra de bonos y acciones extranjeras, los préstamos internacionales y la inversión extranjera directa crecieron del de cuatro por ciento (4%) del PIB mundial en 1990 al veintitrés por ciento 23% en vísperas de la crisis financiera en 2008. Sin embargo, debe notarse que el comercio en servicios creció relativamente lento, ya que algunos servicios deben ser locales, tales como restaurantes, construcción o salud.

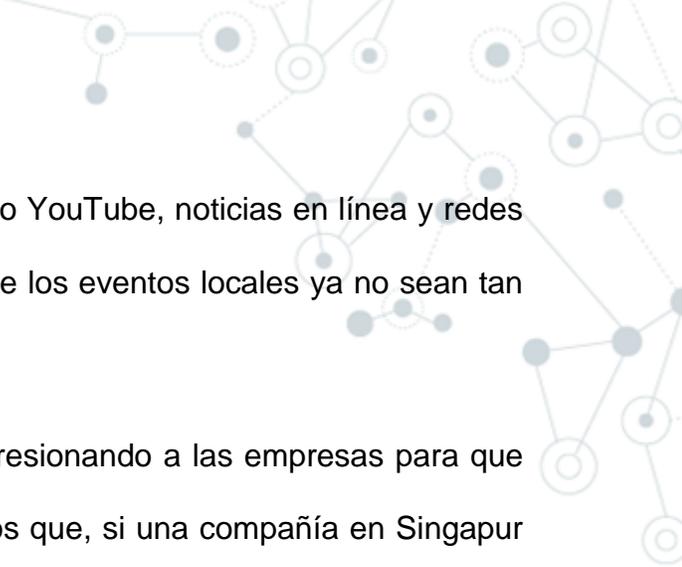
Esta tercera era implicó el crecimiento económico y el crecimiento acelerado de economías emergentes como India, China, Brasil, Indonesia y otras. Por supuesto, habrá una interrupción a medida que el mundo se transforme del entorno económico tradicional a un mundo más, posiblemente, más saludable, más rico e interconectado basado en tecnología avanzada.

Observemos las cinco tendencias claves de la tercera era de la globalización identificadas por la empresa de consultoría de gestión global, McKinsey:

- 
- 1.- El gran reequilibrio hacia los mercados en crecimiento, esto dará como resultado una mayor clase media e innovación implacable en los mercados de productos para poder estar por delante de la competencia.
 - 2.- La necesidad de una productividad económica aún mayor en los mercados desarrollados, esto a su vez impulsará el proceso de innovación en los mercados globales.
 - 3.- La interconectividad global de capital, bienes, información y personas, creará un nuevo ambiente de negocios al fomentar la innovación en los negocios, pero también generará una mayor inestabilidad.
 - 4.- Un mayor enfoque en igualar la demanda de los recursos críticos del mundo con su oferta, sin ningún obstáculo debido a su ubicación geográfica.
 - 5.- Aumento de la presión sobre los gobiernos orientados al libre mercado debido a los cambios sociales y demográficos, junto con el aumento del capitalismo impulsado por el estado en los mercados emergentes.

Hay mucho más por escribir sobre esta nueva era de globalización. Esta nueva globalización es muy diferente de cualquier ola anterior jamás vista y está destinada a afectar la vida de todos los ciudadanos del mundo. El nivel de impacto de la globalización no es solo en términos macroeconómicos, sino también a nivel individual. Para poner las cosas en perspectiva, Internet ha creado una plataforma común sin límites geográficos.

Las personas intercambian ideas y opiniones independientemente de su ubicación geográfica o nacionalidad. Todos los días se difunde una gran cantidad de información

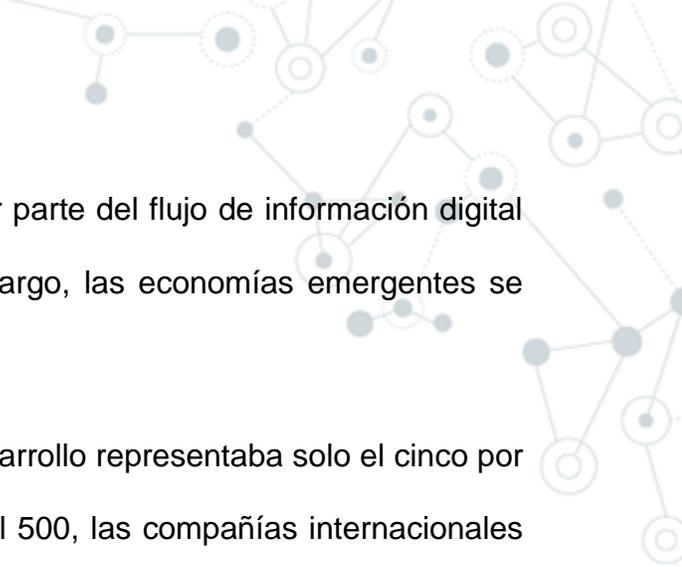


a través de medios de comunicación en línea como YouTube, noticias en línea y redes sociales como Twitter y Facebook, lo que hace que los eventos locales ya no sean tan locales.

A nivel de empresa, la competencia global está presionando a las empresas para que obtengan más innovación y productividad. Digamos que, si una compañía en Singapur crea con éxito un nuevo producto en el software como un servicio en el mercado, otra compañía en Silicon Valey, Estados Unidos, en la misma industria tendrá que tratar de encontrar un producto competitivo de lo contrario, incluso sus clientes locales pueden comenzar a proporcionar el servicio a la compañía en Singapur.

Esto demuestra que las fronteras en los países se están volviendo cada vez más pequeñas y, por lo tanto, cuán importante es el apoyo de los gobiernos a sus empresas en un entorno globalmente competitivo. Para países como Estados Unidos con capitalismo dominante, el gobierno ahora debe preparar a las empresas para enfrentar el impacto de esta nueva era de globalización mediante la creación de políticas comerciales equilibradas y proporcionando el entorno adecuado para las empresas nacionales.

La globalización digital está cambiando el centro de gravedad en el escenario empresarial global. Según Cisco Systems, durante la década de 2005 a 2016, la cantidad de ancho de banda transfronterizo utilizado aumentó en casi noventa (90) veces y se prevé que aumente trece (13) veces más para 2023. Por ejemplo, la cantidad de minutos de todas las llamadas de Skype realizadas ahora equivale aproximadamente al cuarenta por ciento (40%) de todos los minutos tradicionales de llamadas telefónicas

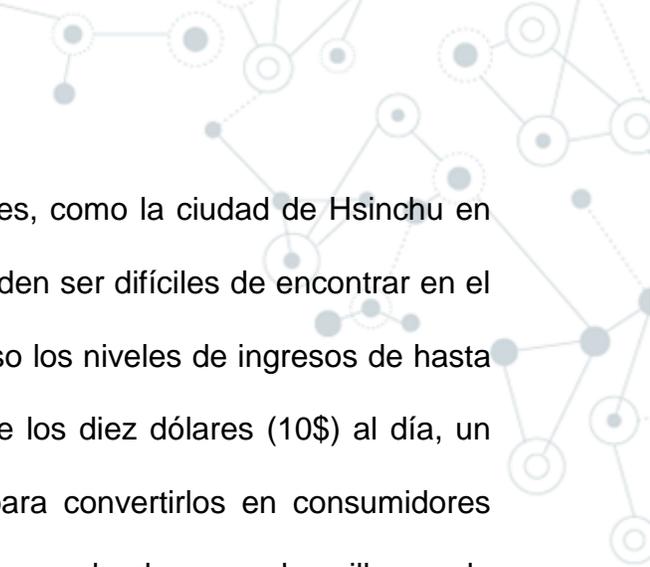


internacionales. Es cierto que hoy en día la mayor parte del flujo de información digital se produce en los países desarrollados, sin embargo, las economías emergentes se están poniendo al día realmente rápido.

No hace mucho tiempo, en 2000, el mundo en desarrollo representaba solo el cinco por ciento de las compañías en la lista Fortune Global 500, las compañías internacionales más grandes del mundo. Sin embargo, según el informe del Instituto Global McKinsey, ese número alcanzará el cuarenta y cinco por ciento (45%) para 2025, y solo China podría albergar a más empresas con mil millones de dólares o más en ingresos anuales que los Estados Unidos o Europa.

Actualmente, Estados Unidos continúa produciendo la mayor parte del contenido digital que se consume en la mayor parte del mundo, pero esa escena podría cambiar, ya que el gigante chino de Internet como Alibaba, Baidu y Tencent rivalizan con Amazon, Facebook y Google. Cuarenta y dos por ciento de las transacciones de comercio electrónico global por valor ocurren en China. Incluso las inversiones del país en inteligencia artificial son más del doble en comparación con Europa y se están poniendo al día con los Estados Unidos a un ritmo rápido. China planea convertirse en el líder mundial en investigación de inteligencia artificial para 2030, tal como lo anunció el gobierno chino en 2017.

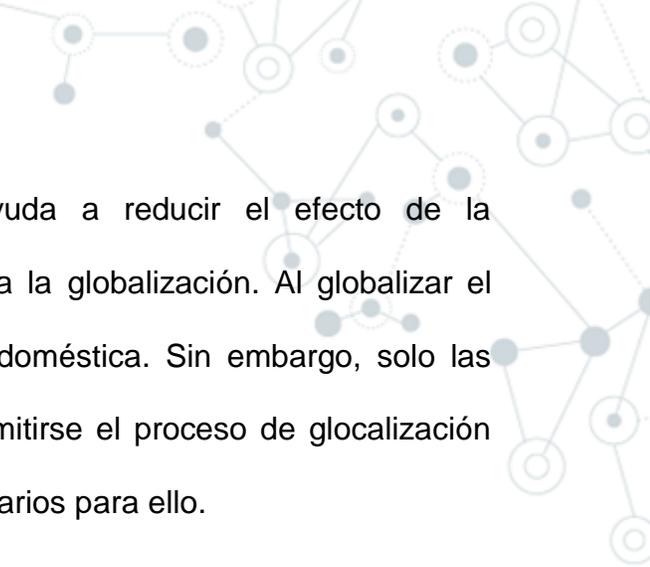
Dado que el comercio depende en gran medida de la tecnología digital, las economías emergentes intentan beneficiarse lo más posible promoviendo mejoras tecnológicas. Según el Instituto Global McKinsey, unas cuatrocientas cuarenta (440) ciudades y regiones en rápida expansión en estos países emergentes representarán la mitad del



crecimiento del PIB mundial. Algunos de estos países, como la ciudad de Hsinchu en Taiwán o el estado de Santa Catarina en Brasil, pueden ser difíciles de encontrar en el mapa por parte de los ejecutivos occidentales. Incluso los niveles de ingresos de hasta mil millones de personas aumentarán por encima de los diez dólares (10\$) al día, un aumento que es lo suficientemente bueno como para convertirlos en consumidores importantes de bienes y servicios, y esto ocurrirá cuando decenas de millones de estadounidenses, europeos y japoneses lo harán. ingresar a la jubilación y reducir el gasto.

Hoy, más de la mitad de todo el comercio internacional de bienes involucra al menos a un país en desarrollo, y la economía mundial ya se está adaptando a esta nueva realidad. Además, el comercio Sur-Sur, que se comercializa en bienes entre países en desarrollo, creció del siete por ciento (7%) del total mundial en 2000 al dieciocho (18%) en 2016. Asia se ha vuelto tan abierta al comercio que aumentó su participación en el comercio mundial del quince por ciento (15%) en 1990 a treinta y cinco por ciento (35%) en 2016 y, sorprendentemente, más de la mitad de ese comercio es intra continental, similar a Europa, una región mucho más rica con su propia zona de libre comercio.

Como se puede suponer, el término "glocalización" se deriva al combinar las palabras "globalización" y "localización". Cualquier producto o servicio que se personaliza de acuerdo con su mercado objetivo o para los consumidores en un mercado local y que se desarrolla y distribuye a nivel mundial se denomina producto glocalizado y el proceso se llama glocalización. El sociólogo Roland Robertson acuñó el término en 1980 en la Harvard Business Review, definiéndolo como "la simultaneidad o la co-presencia de ambas tendencias universalizadoras y particularizadoras".

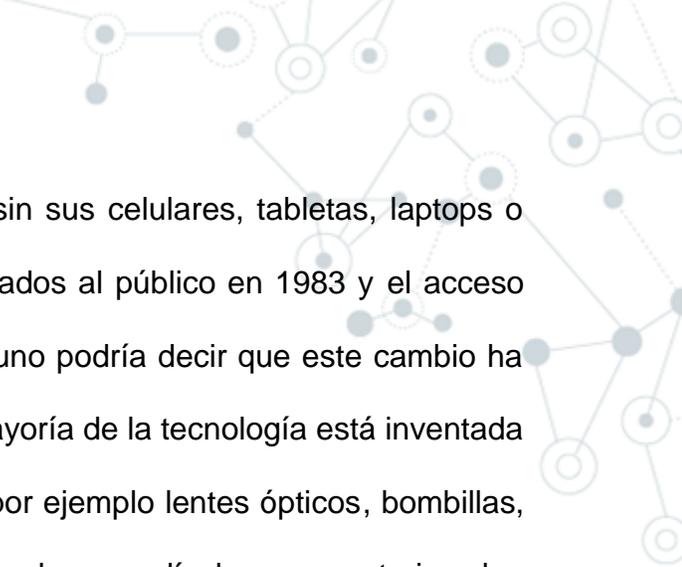


En algunos países, la glocalización también ayuda a reducir el efecto de la homogeneidad cultural de la que se suele acusar a la globalización. Al globalizar el producto, la empresa no aporta su propia cultura doméstica. Sin embargo, solo las grandes corporaciones multinacionales pueden permitirse el proceso de glocalización considerando la cantidad de dinero o recursos necesarios para ello.

Dos cosas son muy claras. Fisrt, la globalización en cualquiera de estas formas llegó para quedarse. Desde su inicio, la globalización se ha convertido en una parte integral e inevitable de la economía global moderna y, por lo tanto, está aquí para quedarse, independientemente de si las personas o el gobierno lo aprueban o no. La globalización ha llegado a un punto desde el cual es irreversible, incluso si los gobiernos intentan emitir sanciones o limitar el comercio tanto como sea posible. La interdependencia de las economías que discutimos aquí hace imposible que exista una economía cerrada en el mundo moderno. En segundo lugar, y más importante, la globalización no subsidia las ineficiencias. Y es por eso por lo que necesitamos competitividad.

2.3 ERA DIGITAL Y TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS

Cualquier discusión sobre la globalización está incompleta sin una discusión de la evolución tecnológica. Después de todo, la tecnología jugó un rol como catalizador para la globalización diera grandes pasos. Incluso actualmente, es la tecnología la que está haciendo al mundo un pequeño sitio para vivir.



Para los milenials es imposible imaginar un día sin sus celulares, tabletas, laptops o WIFI. Considerando que los celulares fueron lanzados al público en 1983 y el acceso público a internet es posible desde agosto 1993, uno podría decir que este cambio ha ocurrido en un período de tiempo muy corto. La mayoría de la tecnología está inventada a propósito, para satisfacer una necesidad como por ejemplo lentes ópticos, bombillas, las herramientas durante la revolución industrial y hoy en día buscan motorizar los cambios que permiten el mayor aprovechamiento de la cantidad de información que está en la red.

Sin embargo, hay tecnologías que fueron inventadas sin querer dar respuesta a una necesidad. Por ejemplo, los celulares nunca fueron requeridos para reproducir música o tomar fotos; estos equipos son capaces de realizar estas tareas solo porque las podían soportar. Los desarrollos en este momento se rigen por el concepto de que todo lo que pueda ser digitalizado lo será, sin importar la necesidad.

Así, la evolución tecnológica puede considerarse desde que los humanos empezaron a usar herramientas de metal en la Edad de Bronce, en oleadas a través de los años, hasta la Revolución Industrial que es considerada uno de los grandes hitos en tecnología mecánica y analógica. Ahora, la 4ta revolución industrial, conocida como la Industria 4.0 está relacionada con las tecnologías muy avanzadas como las impresiones en 3D, inteligencia artificial, internet de las cosas y sistemas basados en tecnología androide.

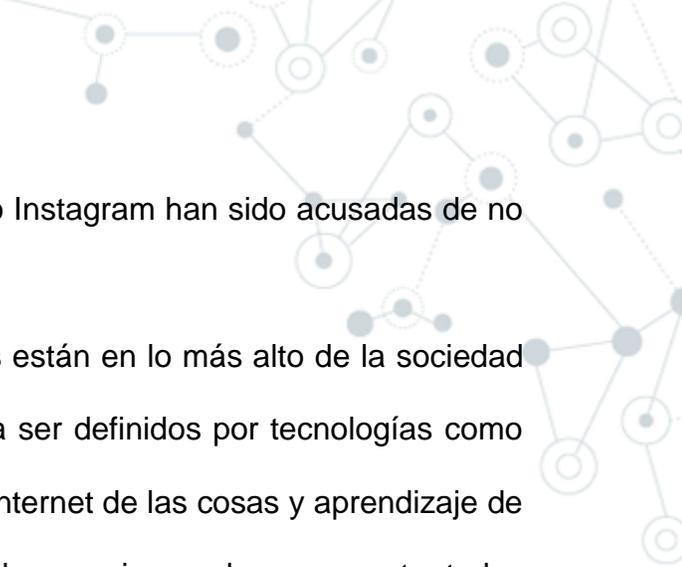
En este siglo hablamos de globalización digital. La accesibilidad al internet y a los buscadores WWW en los años 90 dieron nacimiento a los sitios web, blogs y portales en línea como los conocemos hoy. También hubo una evolución de la tecnología físicamente similar en términos de equipos de almacenamiento y procesamiento.



Todos los gadgets y la conectividad se hicieron más pequeñas, más rápidas, más eficientes y baratas. Esto se evidencia hoy en tendencias donde la tecnología esta al alcance de todos, donde los textos, los asistentes de inteligencia artificial, el streaming y todos los servicios digitales que usamos todos los días. El mundo está conectado ahora con todas estas tecnologías que son accesibles a todos. Hoteles, restaurantes, cafés y lugares públicos cuentan con señal de WIFI y si no los teléfonos celulares están equipados con acceso a internet, logrando que las personas estén constantemente en contacto en tiempo real con otras personas, organizaciones, noticieros o cualquier portal de interés.

Luego podemos ver el fenómeno “Si, hay app para eso”. Esto se trata de que podemos tener una aplicación para cualquier actividad que imaginemos; por ejemplo, saber donde está un servicio, vender algo, comprar algo, etc. Así, con la posibilidad de conectarnos a cualquier hora y en cualquier lugar, las organizaciones pueden usar herramientas digitales para alcanzar logros sin importar la ubicación geográfica o las limitaciones físicas.

Como aspecto importante, la revolución más grande que ocurrió con la tecnología fue la comunicación, considerando el cambio desde las cartas escritas a mano, los telegramas o esperar por un operador para conectarse, a la comunicación de hoy en día. Nosotros estamos constantemente conectados a donde queremos y con quien queremos. Sin mencionar, la epidemia de las redes sociales que no solo es con texto o comunicación por voz, sino también conectada a video. Mientras la gente está de acuerdo en que estas plataformas le permiten estar en contacto con familia y amigos, quizás con un análisis



superficial. Los gigantes como Facebook, Twitter o Instagram han sido acusadas de no filtrar discursos de odio y noticias falsas.

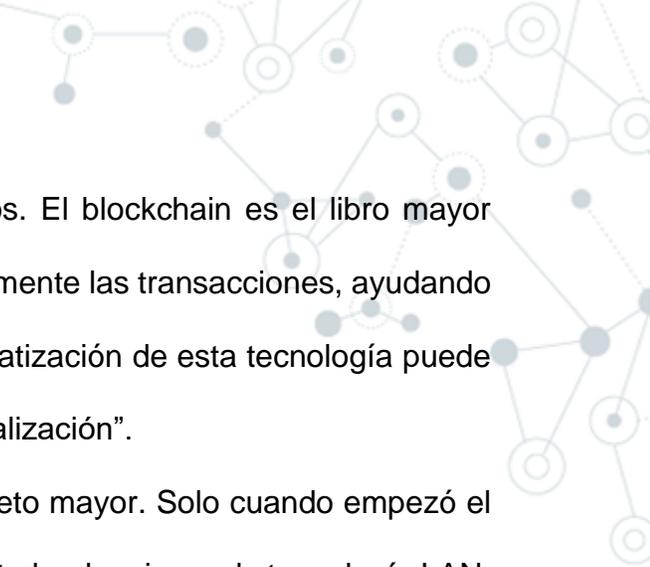
El resultado final es que estas nuevas tecnologías están en lo más alto de la sociedad de hoy en día. El presente y el futuro son y van a ser definidos por tecnologías como computadores en la nube, inteligencia artificial, el internet de las cosas y aprendizaje de las máquinas; y la racionalización de los procesos de negocio para lograr conectar todos los lugares del mundo. La tecnología va a evolucionar continuamente y cada dispositivo que usamos, será más inteligente cada día. La firma de analistas Gartner predice que para el 2020 van a estar conectados más de veinte billones de dispositivos. Con esa gran conectividad es difícil de imaginar un mundo sin globalización.

McKensey Global Institute ha identificado veinte tecnologías emergentes que podrán cambiar el mundo que conocemos. Por lo tanto, es necesario para las organizaciones estar actualizados y prevenidos de estas tecnologías, pues necesitaran estar listos para que su impacto sea mínimo.

Por el interés de esta investigación queremos profundizar en dos tecnologías disruptivas que consideramos muy importantes: el blockchain y el big data.

2.3.1 BLOCKCHAIN:

Entre los temas en discusión del Foro Económico Mundial, una de las tecnologías que tuvo mayor peso fue el Blockchain. Esta tecnología tiene el potencial para revolucionar las transacciones económicas globales. Alex Tapscott ha dicho en la reunión del Foro Económico Mundial que “el reto que tienen es como hacer que la globalización este al



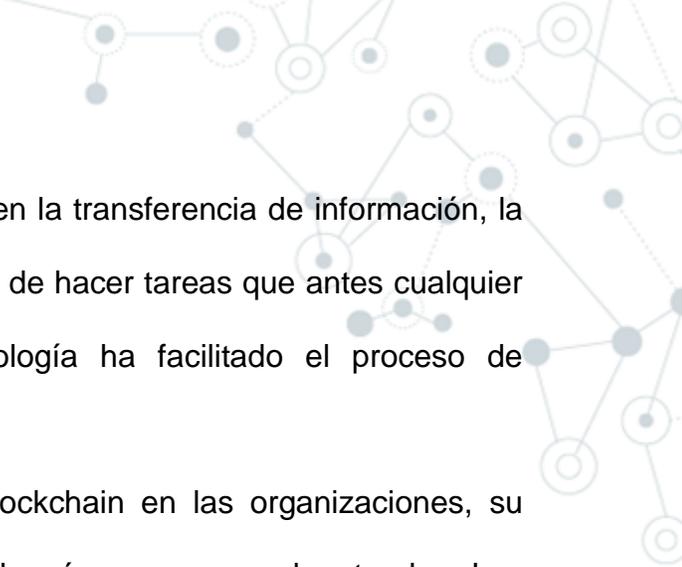
alcance de todos, no solo para algunos privilegiados. El blockchain es el libro mayor descentralizado que verifica y almacena permanentemente las transacciones, ayudando a alcanzar esta meta. De hecho, la potencial democratización de esta tecnología puede ser la clave para su uso en una nueva era de la globalización”.

Sin embargo, implementar esta tecnología tiene un reto mayor. Solo cuando empezó el internet, las organizaciones fueron creando su intranet, dando origen a la tecnología LAN. El blockchain ha creado fragmentados similares, operaciones con mayor desarrollo como empresas privadas para blockchain personales. Con el internet, los servidores LAN, WAN y MAN coexistieron, aspecto que la tecnología blockchain necesita aprender para coexistir para convivir con cualquier otro esquema blockchain.

Para lograr esto se hace necesario una colaboración de todos los interesados, incluyendo los gobiernos. El blockchain despertó un especial en interés y varios consorcios fueron creados. El más grande fue el denominado R3 conformado por Barclays, BBVA, Commonwealth Bank of Australia, Credit Suisse, Goldmansach, GP Morgan, Royal Bank of Scotland, State Streeth y UBS; y siguen creciendo en membresías.

Otro proyecto bastante notable es el del Hyperledger, una fuente abierta de esfuerzo colaborativo para que las tecnologías blockchain avancen entre industrias. Esta es una colaboración global que incluye líderes en finanzas, bancos, IoT, cadena de suministros, manufactura y tecnología.

Si la tecnología es un motor de la globalización, ¿podría existir la posibilidad de que exista globalización sin cambios tecnológicos? Es evidente que la tecnología es un catalizador de la globalización y que la explosión de la tecnología en las últimas dos



décadas también la ha impulsado. El incremento en la transferencia de información, la reducción del costo de navegación y la posibilidad de hacer tareas que antes cualquier ciudadano no podía, dejan claro que la tecnología ha facilitado el proceso de globalización.

Tenemos que preguntarnos por el efecto del Blockchain en las organizaciones, su funcionamiento, los problemas que resuelve o las áreas que puede atender. Las organizaciones se han visto comprometidas a lo largo del tiempo por los avances de las tecnologías y la disrupción de estas. Actualmente está surgiendo a nivel global, esta nueva tecnología que seguro va a impactar en la forma en que las organizaciones desempeñan sus tareas cotidianas. No sabemos a ciencia cierta cuál va a ser el resultado final de ese impacto y como funcionarán las organizaciones a futuro, pero ya se vislumbran algunas características que nos dan la oportunidad de plantear algunas hipótesis de trabajo. Los tiempos por venir deparan grandes cambios, transformaciones que van a modificar los vínculos y las relaciones entre los miembros de las organizaciones y la forma de trabajo.

Pensando en organizaciones líquidas es necesario pensar en Blockchain, conociendo que la idea detrás de Blockchain es reemplazar las instituciones con tecnología que pueda hacer mejor el trabajo y empoderar a las personas. Si pudiéramos crear una manera para que los extraños confiaran entre sí sin necesidad de un banco o un gobierno como intermediario, se estaría impactando un formato clave de las transacciones entre los individuos.

Pero para hacerlo, se necesita de un poderoso sistema para crear consenso entre extraños, y los creadores de Blockchain creen que el poder radica en la

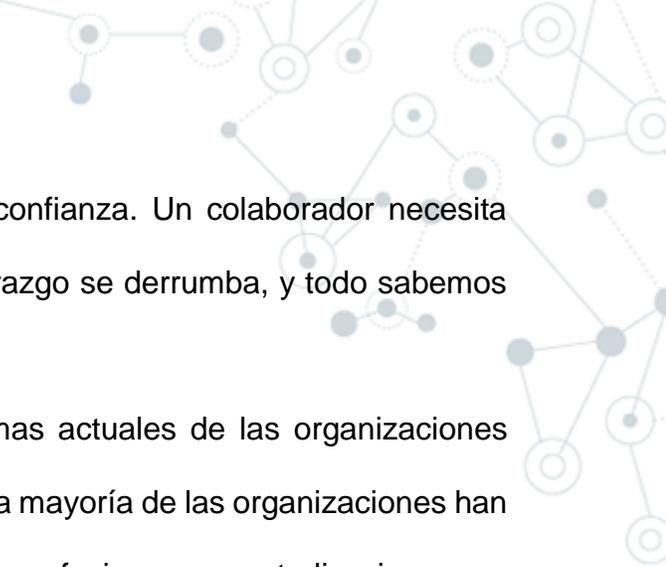


descentralización. Básicamente, todas las aplicaciones de Blockchain se basan en el concepto de descentralización. En lugar de una autoridad central rígida y lenta que toma decisiones y gobierna las relaciones, Blockchain busca devolver el poder regulatorio a los individuos. En lugar de confiar en las instituciones, Blockchain construye confianza a través del consenso.

Uno de los aspectos centrales de Blockchain es su carácter descentralizado. Estamos muy acostumbrados a funcionar de forma centralizada. En algunas organizaciones la toma de decisiones se configura en un proceso burocrático. Cuando miramos las estructuras organizativas siempre vamos a ver esquemas verticales o piramidales.

Cuando una organización se configura en círculos, los roles y funciones de las personas son más flexibles, uno puede hacer tareas y tener responsabilidades en distintos círculos y se desdibuja la pertenencia a una unidad funcional. Una persona de la organización podría hacer tareas de venta, pero también aportar en marketing y porque no, participar de algún círculo de recursos humanos. Wikipedia es el mayor ejemplo del proceso descentralizador del conocimiento humano, en ella no hay mayores autoridades que los gestores administrativos, es colaborativo, horizontal y motivador.

Mediante Blockchain, los individuos conectados en red pueden colaborar entre ellos y generar conocimiento colectivo sin dejar de lado su individualidad. Se podría reconocer los aportes de cada miembro de la organización y reconocer la obra de cada integrante. Los modelos de competencia y colaboración están cambiando, las relaciones entre clientes, proveedores y competidores son de doble vía e interdependientes. Nalebuff y Brandenburger (1996) lo presentan de este modo: “podemos competir y colaborar en forma simultánea, siempre y cuando explicitemos sobre qué estamos hablando”.



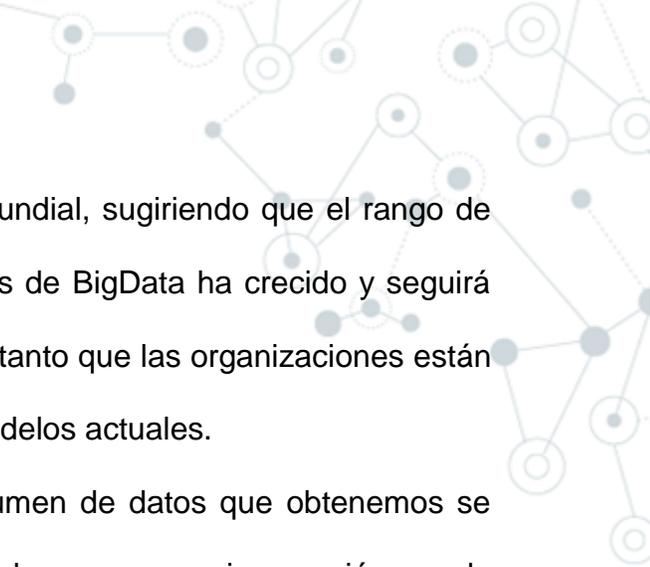
Uno de los elementos claves del liderazgo es la confianza. Un colaborador necesita confiar en el líder. Si la confianza se rompe, el liderazgo se derrumba, y todo sabemos que frágil que es sostener la confianza en el tiempo.

La forma en que intentamos lidiar con los problemas actuales de las organizaciones tiende a empeorar las cosas en vez de mejorarlas. La mayoría de las organizaciones han intentado implementar programas de cambio, fusiones, centralizaciones y descentralizaciones, nuevos sistemas informáticos, nuevas misiones, nuevos cuadros de mando o nuevos programas de incentivos.

Con el advenimiento de la tecnología de Blockchain, probablemente podamos usar una metáfora de la organización “como una plataforma de confianza”. Un lugar donde se pueda ser transparente, acceder a la información sin restricciones y visualizar las acciones de los otros en forma abierta. Una estructura donde la gente tenga mas de un grupo de pertenencia, donde las promociones sean consensuadas, donde las decisiones se discutan y se adopten por otro tipo de mecanismos.

2.3.2 BIGDATA:

Otra tecnología que promete para el futuro es el BigData. Si es bien implementado el análisis de datos a gran escala podrá brindar a las organizaciones una mejor visión estratégica y la oportunidad de tomar decisiones más rápidas. BigData puede adelantarse a las decisiones mediante el análisis compartido de datos, abriendo nuevas dimensiones en cuanto a los usuarios, estrategias organizacionales y competitividad. El McKensey Global Institute, presentó un reporte denominado “La era del análisis”, donde



plantean la competencia en el manejo de la data mundial, sugiriendo que el rango de aplicaciones y oportunidades relacionadas al análisis de BigData ha crecido y seguirá creciendo. El paso de este desarrollo tecnológico es tanto que las organizaciones están luchando para incorporar estos elementos en sus modelos actuales.

Con el nivel actual de recolección de datos, el volumen de datos que obtenemos se duplica cada tres años. Portales en línea, redes sociales, sensores sin conexión y cada aplicación que utilizamos, recolectan información constantemente. La capacidad de almacenamiento de datos ha incrementado y el costo ha disminuido dramáticamente. Con este importante poder computacional a su disposición, los científicos y analistas de datos están resolviendo algoritmos que son muy sofisticados y que dan sentido al procesamiento de los datos. Después de todo el avance que hemos visto, los más grandes avances han ocurrido en tecnología GPD y tecnologías basadas en geolocalización, ventas en línea e inteligencia de negocios.

www.bdigital.ula.ve

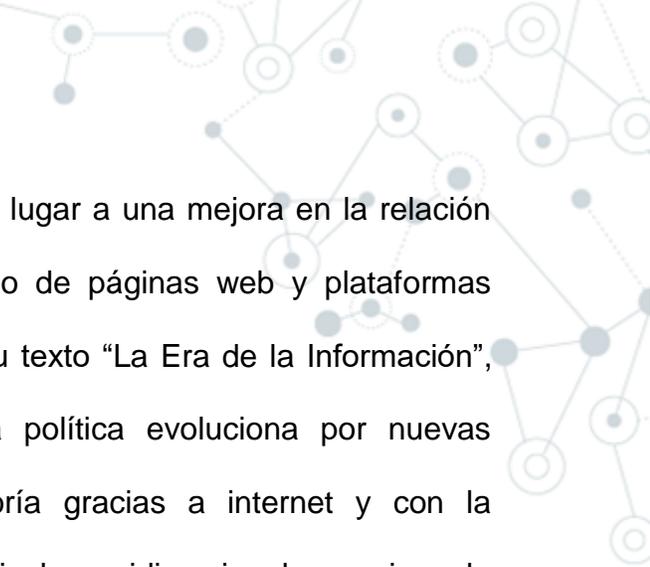
2.4 GOBIERNO ABIERTO O ELECTRÓNICO

Para Bianchi, M., León, C. y Perini, A., (2017) “el Gobierno Abierto nace como un modelo de gobernanza para combatir la corrupción y la falta de inclusión ciudadana en la gestión pública y en la toma de decisiones”. (pp. 10-11)

Sánchez Trigueros (2015) plantea una aproximación basada en unas áreas concretas y en algunos momentos históricos que fomentan acciones de Gobierno Abierto a nivel mundial.

- *Acceso de los ciudadanos a la información pública: desde el siglo XVI, con la regulación en Suecia de la libertad de prensa y el derecho de acceso a los archivos, se han implementado mundialmente una serie de acciones y elementos legislativos encaminados a asegurar las libertades de prensa e información de los ciudadanos. La rendición de cuentas, por ejemplo, se ve reflejada ya como un derecho ciudadano en la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano firmada en Francia en 1789. (p. 71)*
- *Incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación: desde finales de los 90 las TIC se han expandido en el mundo a gran velocidad. El avance y crecimiento de Internet ha supuesto un cambio importante en los hábitos de las sociedades y en la implementación de acciones para garantizar el acceso a la información a través medios electrónicos. En diferentes lugares, se han promulgado leyes encaminadas tanto a la reducción del papel en los trámites gubernamentales, como aquellas que fomentan el uso de las TIC y el gobierno electrónico ahora gobierno digital. (p. 72)*
- *Reutilización de la información pública: ha estado muy ligada al uso de las TIC en el sector público. El gobierno recopila, produce, reproduce y disemina información y datos en el desarrollo de sus funciones y actividades que pueden ser aprovechados tanto por la misma institución como por los ciudadanos y empresas. Múltiples países han creado normativa respecto a la reutilización de la información y están promoviendo el uso de los datos abiertos. (pp.72-73)*

La masificación de las TIC y la creación masiva de herramientas digitales ha provocado una nueva forma de entender los canales de comunicación y participación, ya que

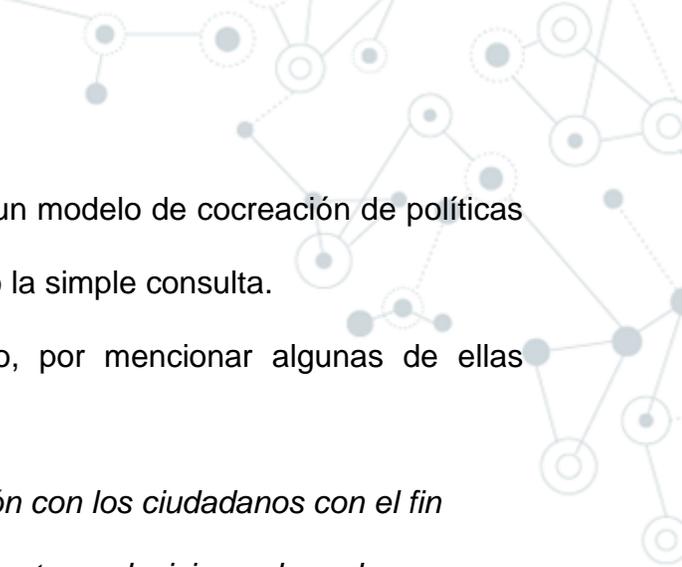


supone la ruptura de muchas barreras que ha dado lugar a una mejora en la relación entre los ciudadanos y el Estado, mediante el uso de páginas web y plataformas tecnológicas. Parafraseando a Castells (2001) en su texto “La Era de la Información”, cada día conocemos más evidencias de que la política evoluciona por nuevas tecnologías mediáticas, posibilitadas en su mayoría gracias a internet y con la característica común de romper con el patrón vertical y unidireccional que sirve de vértebra a la comunicación masiva tradicional. Se habla de ciberpolítica, e-gobierno, infogobierno, Estado-red y sociedad-red como subproductos resultantes de una inédita e inacabada reconfiguración del espacio público.

Estados Unidos, bajo la presidencia de Barack Obama, 2009-2017, fue uno de los primeros países impulsores del uso de redes sociales para fomentar la participación ciudadana, dando un nuevo enfoque al gobierno electrónico que va más allá del simple uso de internet y las tecnologías de información para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, sino también para su implicación en la toma de decisiones.

En enero de 2009 Obama promulgó el “*Memorando sobre Transparencia y Gobierno Abierto*” en el que se definen tres pilares del Gobierno Abierto: transparencia, participación y colaboración, que supone un hito fundamental en la implementación de esta forma de gobernanza, en la que los ciudadanos no solo tienen acceso a la información, sino que se promueve su uso, mediante aportes y comentarios que son tenidos en cuenta para la creación y mejora de nuevos bienes y servicios.

Haciendo una síntesis de lo planteado por Barack Obama, el Gobierno Abierto busca entonces transformar los procesos en la gestión pública, la participación ciudadana y la innovación. Aprovecha las nuevas tecnologías, que posibilitan nuevas formas de



interacción y participación ciudadana, e impulsan un modelo de cocreación de políticas junto a la ciudadanía, el cual va más allá del voto o la simple consulta.

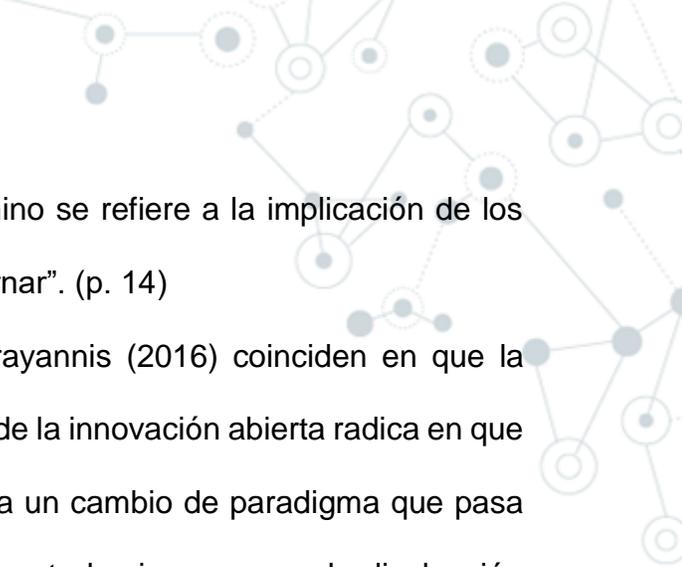
Hay diferentes definiciones de Gobierno Abierto, por mencionar algunas de ellas Calderón y Lorenzo (2010) lo definen como:

Aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de escuchar lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y teniendo en cuenta sus preferencias, que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta, y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2006) dice de él que es:

Una cultura de gobernanza en políticas públicas y prácticas innovadoras y sostenibles que se basan a su vez en unos principios de transparencia, rendición de cuentas y participación que promueven la democracia y el crecimiento inclusivo.

La finalidad de un Gobierno Abierto es la corresponsabilidad entre Estado y Ciudadanía. Esta corresponsabilidad se puede categorizar de diferentes maneras, dependiendo siempre del enfoque conceptual con el cual se entienda el alcance del Gobierno Abierto. Gascó (2014), identifica que “el Gobierno Abierto está vinculado a la transparencia y a la participación, en donde el primer término tiene que ver con el acceso a la información, la

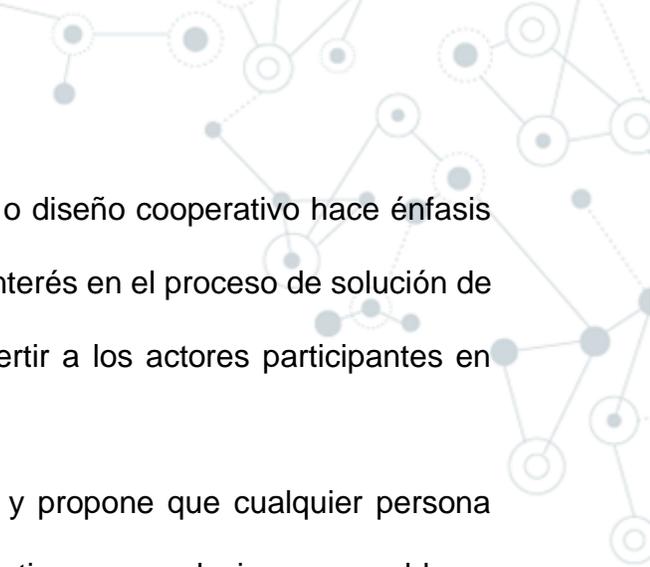


cual puede ser pasiva o activa, y el segundo término se refiere a la implicación de los ciudadanos y de otros actores en la tarea de gobernar”. (p. 14)

Autores como Marín (2012), Manzini (2009), Carayannis (2016) coinciden en que la importancia de la apropiación social en el contexto de la innovación abierta radica en que el conocimiento científico-tecnológico se enfrenta a un cambio de paradigma que pasa del individualismo y la propiedad intelectual excluyente hacia procesos de divulgación abierta y de creación colectiva en la búsqueda de bienes comunes. Un ecosistema de innovación abierta se nutre del conocimiento abierto y permite que los actores del sistema formulen propuestas de innovación por medio de la participación y la co-creación.

De igual manera, la importancia de la apropiación social en el contexto del Gobierno Abierto se centra en validar el contrato social que se establece sobre el conocimiento implícito que ofrece la información proporcionada por una entidad gubernamental. Para Sanz (2008) este contrato “se reafirma en el momento en que los diferentes actores de un ecosistema apropian la información y la utilizan en beneficio propio”. (p. 18). Es decir, sólo se puede hablar de Gobierno Abierto, en el momento en que este proceso de refundación active el fortalecimiento del ecosistema que desea impactar.

Desde las disciplinas del diseño, los procesos creativos pasaron de centrarse en el desarrollo del producto o servicio a centrarse en el ser humano (Alben, 1996; Hartson & Pyla, 2012). Este cambio de paradigma trajo consigo la apertura de los procesos creativos a los usuarios y beneficiarios de las propuesta creativas, y desde hace bastante tiempo se habla de manera diferenciada del diseño participativo y el diseño colaborativo.



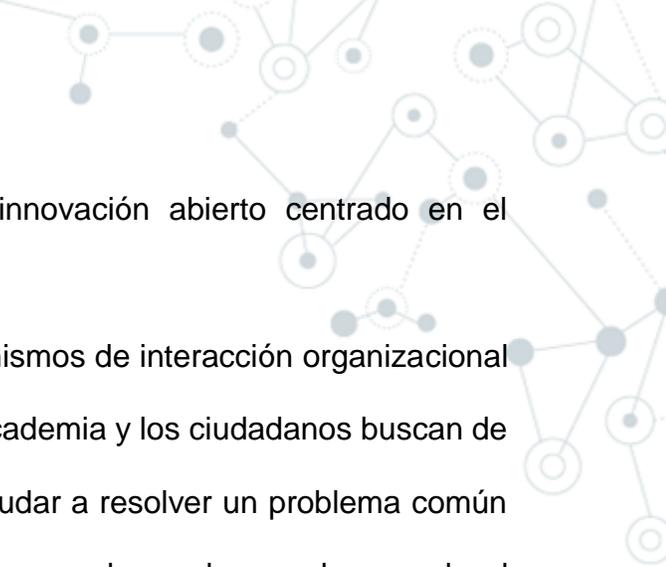
Bødker (1996) manifiesta que el diseño participativo o diseño cooperativo hace énfasis en el involucramiento activo de todos los grupos de interés en el proceso de solución de un problema, pero no necesariamente implica convertir a los actores participantes en diseñadores. (pp. 10-12)

Por el contrario, el diseño colaborativo va más allá y propone que cualquier persona puede y debe diseñar como parte de los procesos creativos para solucionar un problema (Sanders, 2006; Sanders & Stappers, 2008). Esta sutil diferencia, implica diferentes enfoques sobre los procesos de apropiación social del conocimiento, así como del uso de metodologías y posibles resultados esperados.

El Gobierno Abierto como filosofía político administrativa, es un nuevo paradigma basado firmemente en los principios de transparencia, la participación y la colaboración, con el objetivo de conformar gobiernos que ubiquen al ciudadano en el centro de atención y de prioridad, ofreciendo así una alternativa para la gestión de lo público. Así pues, podemos avanzar en la conceptualización de los pilares del Gobierno Abierto.

2.5 INNOVACIÓN ABIERTA

Los sistemas de innovación incorporan las funciones de I + D, investigación más desarrollo, que las universidades, los institutos de investigación públicos y privados y las empresas desarrollan normalmente. Arnkil (2010) expone que una concepción más amplia sobre la innovación abierta “propone un enfoque más interactivo y permite que el sistema se construya de abajo hacia arriba, incluyendo todas las estructuras económicas y la configuración institucional que afectan al aprendizaje, así como a la búsqueda y la



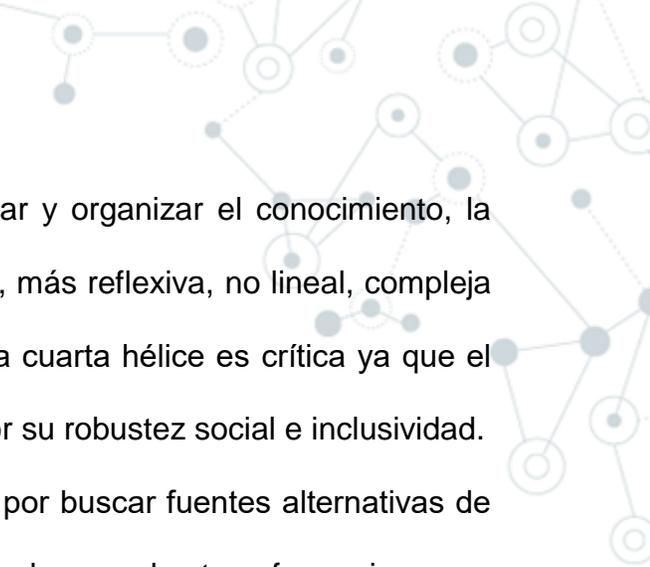
exploración creativa para lograr un sistema de innovación abierto centrado en el conocimiento colaborativo y el bien común”. (p.14)

Los modelos de triple y cuádruple hélice son mecanismos de interacción organizacional donde la empresa pública, la empresa privada, la academia y los ciudadanos buscan de interrelacionar sus servicios o capacidades para ayudar a resolver un problema común a varias organizaciones. De esa forma, un problema puede resolverse observando al objeto desde diferentes posiciones.

En los años noventa, Etzkowitz (1996) y Leydesdorf (1997) propusieron que los tres principales pilares en innovación son la industria (generación de riqueza), las universidades (producción de innovación) y el control público (gobierno). Observaron que el nuevo entorno para la innovación se caracteriza por el fuerte papel de las universidades, la participación activa de todos los niveles de gobierno en la formulación de políticas, las alianzas estratégicas de las empresas en el desarrollo y comercialización de productos, y la innovación de productos y procesos en la industria.

En este modelo, la academia, el gobierno y la industria constituyen las tres hélices que colaboran entre sí para crear o descubrir nuevos conocimientos, tecnología, productos y servicios. Adicionalmente Torkkeli (2007) menciona que “es importante comprender que este modelo ha evolucionado por tres fases de desarrollo diferentes: En Triple Hélice I, las tres hélices se definen institucionalmente; En Triple Hélice II, se presta más atención a la comunicación entre los diferentes sistemas de conocimiento, y la Triple Hélice III se centra en las organizaciones híbridas de la academia, el gobierno y la industria”. (p. 135)

Entre las limitaciones de este modelo, se encuentra, según Yawson (2009), “la ausencia de una cuarta hélice esencial: la sociedad civil debido a que la innovación centrada en la



tecnología ya no es el sistema dominante para crear y organizar el conocimiento, la creación de conocimiento es ahora transdisciplinaria, más reflexiva, no lineal, compleja e híbrida”. (p. 3). Esto significa que la inclusión de la cuarta hélice es crítica ya que el conocimiento científico es cada vez más evaluado por su robustez social e inclusividad. Para Arnkil (2010) “Las empresas deben esforzarse por buscar fuentes alternativas de ventaja competitiva y, por lo tanto, están llevando a cabo grandes transformaciones en sus procesos de innovación y modelos de negocio con el fin de ofrecer productos y servicios más valiosos al mercado”. (p. 73).

Estas nuevas estrategias de innovación de las empresas a menudo implican modelos de negocio cada vez más abiertos, un mayor enfoque en la comprensión de las necesidades latentes de los consumidores y una participación más directa de los usuarios en las diversas etapas del proceso de innovación. Así, la hélice cuádruple de la innovación une la ecología social con la producción del conocimiento y la innovación. El elemento constitutivo más importante de la hélice cuádruple, aparte de una sociedad civil activa, es el recurso del conocimiento que circula entre los subsistemas sociales y, por lo tanto, afecta la innovación y el conocimiento en una sociedad. Carayannis & Grigoroudis (2016) definen la cuádruple hélice cuádruple, por medio de los siguientes cuatro subsistemas:

- *Sistema de Educación: se refiere al mundo académico, universidades, sistemas de educación superior y escuelas (capital humano);*
- *Sistema Económico: consiste en industrias, empresas, servicios y bancos (capital económico);*

- *Sociedad Civil: la cultura basada en la tradición pública, los valores, etc. (capital social) y la televisión pública basada en los medios de comunicación, internet, periódicos (capital de la información);*
- *Sistema Político: formula la dirección en que el estado/país se dirige en el presente y en el futuro, así como las leyes (capital político y jurídico).*

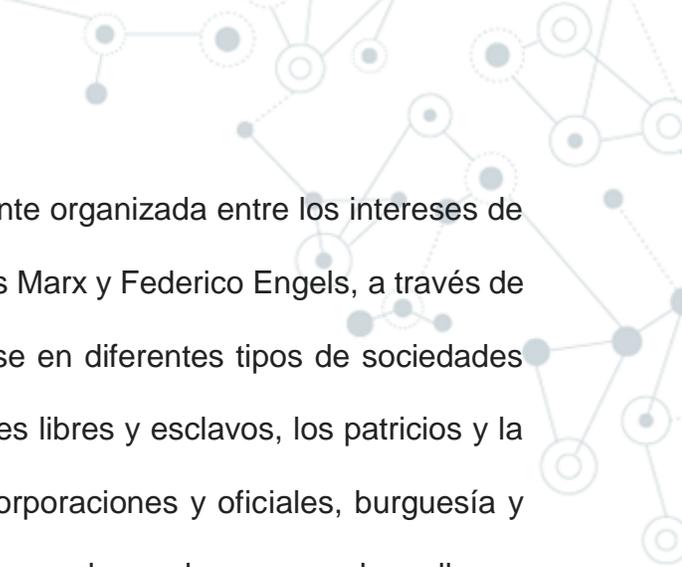
Podemos decir entonces que modelo de cuádruple hélice puede servir como un plan de innovación que simultáneamente engloba cuatro perspectivas sectoriales, el gobierno, la universidad, la empresa y la sociedad civil.

2.6 POLARIZACIÓN

www.bdigital.ula.ve

Desde las ciencias políticas, la polarización se entiende como una medida del apoyo del electorado a cierta figura política o posición de gobierno, sin representar una evaluación o un juicio de valor acerca de una figura política. Los politólogos definen polarización principalmente de dos maneras. La primera de ellas consiste en una polarización general, a veces llamada polarización popular, que ocurre cuando las opiniones divergen hacia polos de distribución o intensidad. La segunda de ellas es la polarización partidista, que sucede cuando el apoyo a una figura política o posición se diferencia de las líneas de su partido político, lo que en algunos países se conoce como personajes o grupos disidentes.

Desde la sociología, la polarización se entiende como la lucha de clases, una teoría que explica la existencia de conflictos sociales como el resultado de una disputa o



antagonismo inherente a toda sociedad políticamente organizada entre los intereses de diferentes sectores o clases sociales. Según Carlos Marx y Federico Engels, a través de la historia, las personas han tratado de organizarse en diferentes tipos de sociedades bajo la tensión causada por pobres y ricos, hombres libres y esclavos, los patricios y la plebe, señores feudales y siervos, maestros de corporaciones y oficiales, burguesía y proletariado. Para estos autores, este conflicto solo puede resolverse cuando se llegue a una sociedad sin clases, sin que ello suponga la desaparición del proceso y del progreso histórico y fundamental.

Desde la psicología, la polarización se entiende como el resultado de la toma de decisiones en contextos de incertidumbre, considerando la subjetividad y la percepción humana. Daniel Kahneman, psicólogo americano-israelí, ganó el Premio Nobel de economía en el año 2002 por su trabajo sobre la toma de decisiones en contextos de incertidumbre y el desarrollo de la Teoría de las Perspectivas. El estudio de la toma de decisiones en contextos de incertidumbre es un aspecto recurrente en economía y teoría de juegos, y busca entender las decisiones más allá de la lógica pura, considerando la subjetividad y la percepción humana.

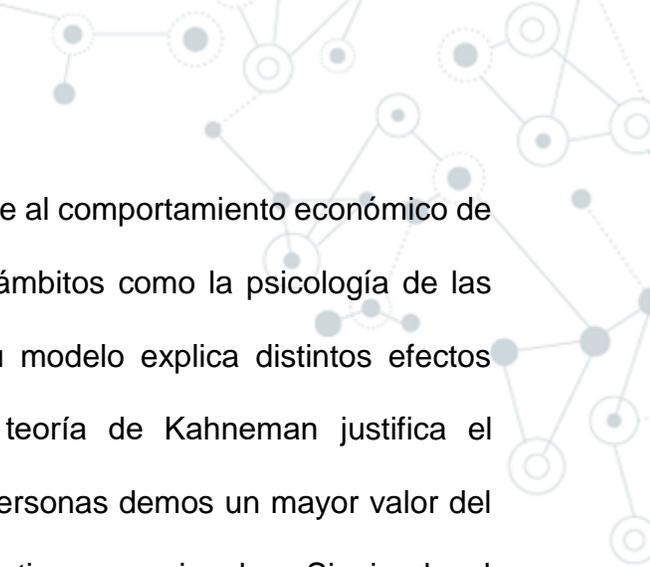
Lo que tienen en común todas estas definiciones es que una sociedad está polarizada cuando los individuos pueden ser agrupados en clúster de acuerdo con ciertas características, tal que cada clúster es similar en términos de atributos entre sus miembros, pero diferentes clúster tienen miembros disímiles.

2.6.1 TEORÍA DE LAS PERSPECTIVAS

Daniel Kahneman (2012) entiende la polarización como la dificultad que tenemos los humanos con creencias e ideologías distintas, para tomar decisiones. Kahneman es un autor americano-israelí en el ámbito de la psicología aplicada a la conducta económica cuya obra se ha centrado en los determinantes de la toma de decisiones en situaciones en que los beneficios y las pérdidas son inciertos. Este psicólogo, además de ser uno de los pocos que ha ganado un Premio Nobel, es conocido por sus investigaciones sobre racionalidad limitada, en las que pone en entredicho la idea de que el ser humano es fundamentalmente racional.

La teoría prospectiva de Kahneman, también conocida como teoría de las perspectivas o de la aversión a las pérdidas, desarrolla la hipótesis de la utilidad esperada, un concepto de la teoría económica de juegos que afirma que las personas escogemos la alternativa que consideramos más útil de entre las disponibles para afrontar una situación concreta. Según la teoría de las perspectivas, cuando existe incertidumbre con respecto a los resultados tendemos a optar por las recompensas seguras a otras menos probables, aunque el valor de las primeras sea inferior.

Además, damos más importancia a las pérdidas reducidas, aunque sean improbables, que a las ganancias moderadas; los autores denominan a esto “aversión a las pérdidas”. Debido a nuestra aversión a las pérdidas, en caso de que se nos presenten dos alternativas equivalentes de las cuales una esté formulada en términos de ganancias y otra de pérdidas, lo más probable es que optemos por evitar la segunda. En resumidas cuentas, preferimos evitar pérdidas que obtener ganancias.



La teoría de las perspectivas se aplica frecuentemente al comportamiento económico de las personas. Es útil para predecir la conducta en ámbitos como la psicología de las organizaciones, el juego y la propia economía. Su modelo explica distintos efectos psicológicos, como el “statu quo”. Asimismo, la teoría de Kahneman justifica el denominado efecto de dotación, que hace que las personas demos un mayor valor del que tienen objetivamente a algunas cosas por motivos emocionales. Siguiendo el ejemplo anterior, es posible que alguien escoja seguir viviendo en su ciudad actual porque la mayoría de sus seres queridos residen en ella. Según nuestro análisis, debemos comprender y valorar la realidad individual de cada actor organizacional para poder gestionar las decisiones en las organizaciones.

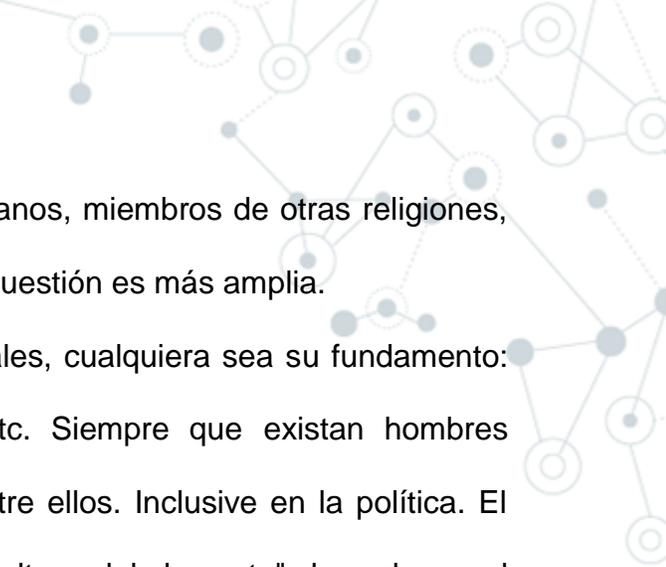
2.6.2 DIVERSIDAD RECONCILIADA DEL PAPA FRANCISCO

www.bdigital.ula.ve

Uno de los tópicos sobresalientes del pensamiento del Papa Francisco es su insistencia en la "cultura del encuentro" o de la “diversidad reconciliada”. Esta es necesaria en el seno de la Iglesia Católica, entre creyentes de distintas religiones, entre creyentes y no creyentes, y en la vida social en general, que se extiende hasta el mundo político.

La idea de una cultura del encuentro es postulada por el Papa Francisco en todos los ámbitos de la vida social y ante todo en el campo religioso, donde existen tradiciones y tendencias diferentes llamadas a convivir en armonía, superando tensiones y conflictos.

La cultura del encuentro no es postulada por Francisco solo en el campo religioso. Ciertamente, en este campo ella resulta imperiosa, habida cuenta la índole de los valores

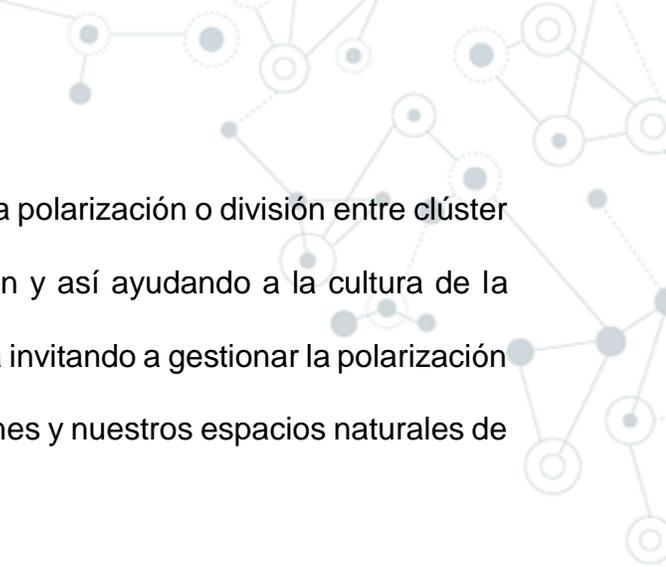


que vinculan a los hombres entre sí, ya sean cristianos, miembros de otras religiones, creyentes o no creyentes. Sin embargo, la idea en cuestión es más amplia.

En rigor, es extensible a todas las relaciones sociales, cualquiera sea su fundamento: étnico, histórico, afectivo, económico, cultural, etc. Siempre que existan hombres conviviendo, puede y debe crecer el encuentro entre ellos. Inclusive en la política. El Papa contrapone la cultura del encuentro a la "cultura del descarte", basada en el rechazo, tan conocida en nuestros días.

La diversidad reconciliada plantea cuatro momentos: memoria, verdad, justicia y perdón. Memoria, no obstante, la aparente comodidad que ofrece el olvido interesado de las situaciones humanas que interpelan. Verdad, pese a las dificultades para acercarse a ella y a las resistencias para aceptarla por conformismo o por deformaciones ideológicas. Justicia, evitando la venganza y la impunidad. Perdón, a nivel personal e institucional, para poder ir más allá de los límites de la justicia y aspirar así a bienes que no siempre pueden encontrarse dentro de esos límites.

La cultura del encuentro, sobre la cual tanto insiste el Papa Francisco, que es comprensiva de todos los ámbitos de la vida social, incluye la política. Hay en ésta realidades que la demandan y facilitan, como la misma naturaleza social y política del hombre y la configuración de un pueblo o nación. Sobre esas bases, pues, es posible desarrollar la cultura del encuentro cultivando el reconocimiento del otro como persona, la solidaridad, el diálogo y la reconciliación. Sin constituir una fórmula o receta, tales principios ayudan a repensar los años anteriores y a enfrentar sus consecuencias, pese a las décadas transcurridas desde entonces, y en especial, la reconciliación, que todavía es una asignatura pendiente entre nosotros.



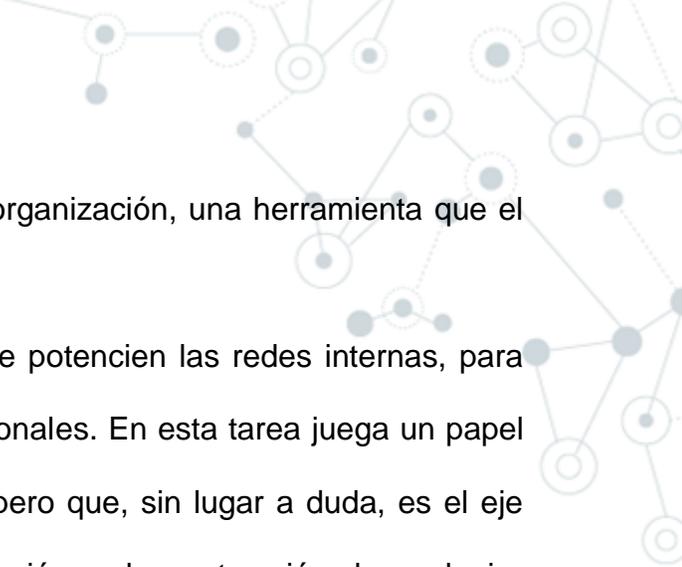
Pareciera que el Papa nos está invitando a superar la polarización o división entre clúster sociales y avanzar en el camino de la reconciliación y así ayudando a la cultura de la diversidad reconciliada. Parece que el Papa nos está invitando a gestionar la polarización presente en nuestra sociedad, nuestras organizaciones y nuestros espacios naturales de convivencia y desarrollo.

2.7 DESAFIOS Y REFLEXIONES

En este apartado hemos querido describir la realidad organizacional, siendo la organización, el sujeto que observa. El mundo o entorno organizacional tiene particularidades que pueden definir o incidir en la organización y sus actores. Pensar en una sociedad globalizada, polarizada y cambiante; es pensar en una sociedad conectada, fragmentada y líquida; es pensar en Castells, Mafesoli y Bauman.

Las organizaciones pueden llegar a ser espacios privilegiados que permitan enfrentar y gestionar la polarización, el caos y la incertidumbre, presentes en la postmodernidad; si se lograr avanzar hacia la flexibilidad de las organizaciones y de sus integrantes. Entonces, es posible pensar que las organizaciones requieren continuamente de nuevos modelos y nuevos corresponsables que respondan al entorno cambiante.

En este sentido, los sistemas de proponen un enfoque más interactivo y permite que el sistema se construya de abajo hacia arriba, incluyendo todas las estructuras económicas y la configuración institucional que afectan al aprendizaje, así como a la búsqueda y la exploración creativa para lograr un sistema de innovación abierto centrado en el



conocimiento colaborativo y el bien común de la organización, una herramienta que el líder de esta época debe saber utilizar.

El entorno organizacional requiere además que se potencien las redes internas, para reconstruir desde adentro los procesos organizacionales. En esta tarea juega un papel estelar el liderazgo, que veremos más adelante, pero que, sin lugar a duda, es el eje transversal del proceso de transformación, rebelación y deconstrucción de cualquier organización.

www.bdigital.ula.ve



*"Mientras está vivo, el amor
está siempre al borde de la derrota"*

www.bdigital.ula.ve **Zygmunt Bauman**

CAPÍTULO III - TEORÍAS LÍQUIDAS

3.1 UNA BREVE HISTORIA

Nada está hecho para durar

Esta frase puede definir fácilmente la tesis de la liquidez propuesta por Bauman en sus tres principales obras *Modernidad Líquida* (2000), *Tiempos Líquidos* (2006) y *Generación Líquida* (2018). La modernidad líquida como categoría sociológica es una figura del cambio, la transitoriedad y la volatilidad de nuestros tiempos. También es una interpretación a nuestras relaciones humanas cada vez más individuales. Entender el mundo líquido es entender que surfeamos olas irregulares e imprevisibles.

En este contexto, las organizaciones se enfrentan a una dinámica cambiante y a un entorno que se autodefine constantemente. Así, las organizaciones han llegado a perder el control del entorno, de modo que su gran reto ya no es solo entender el entorno y proyectar su comportamiento en el tiempo; sino por el contrario, adaptarse a los requerimientos cambiantes que ese entorno va generando, lo que Maturana (1984) plantea como la redefinición y regeneración continua de sus componentes en la interacción con el medio, la autopoiesis.

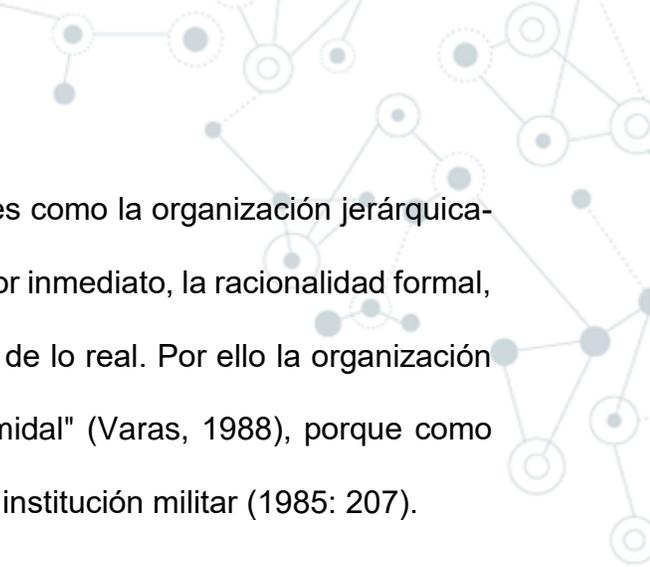
En estos tiempos líquidos nuestra tarea es sencilla: construir tiempos más fáciles. Para lograrlo, necesitamos ver a la organización como un desestabilizador, construir nuevos modelos, combinar roles constantemente y entender la realidad en cada segundo, donde seguramente lo que existió con éxito, acaba de perecer.

3.2 LA SOCIEDAD EVAPORADA

Tres siglos atrás la sociedad comenzó a cambiar, pues hasta entonces se habían caracterizado por la influencia de la institución eclesiástica, pero se vieron sometidas a cambios profundos que terminaron definiendo un modelo civilizatorio que adoptó diversas definiciones. Los estudios clásicos convinieron en llamarlo "sociedades industriales". El Marxismo desde una perspectiva económica, lo definió como "sociedades capitalistas" (Marx, 1976). La crónica sociológica de Toffler lo registró como "Sociedades de Segunda Ola" (Toffler, 1980). La sociología clásica weberiana lo conceptualizó como "sociedades burocráticas" (Weber, 1974). Mientras que la Arqueología del Saber foucaulteana, siguiendo el rastro weberiano, lo ha definido como "sociedades panópticas o disciplinarias" (Foucault, 1976). Lo cierto es, en todo caso, que todos los autores convienen en pensar que el modelo civilizatorio que ha llegado hasta hoy, y que algunos autores como Lyotard, Baudrillard, Rorty, Habermas -entre muchos- han llamado modernidad, comenzó a estructurarse entre el siglo XVII y el siglo XVIII.

Desde este punto de vista, por modernidad entendemos aquí al modelo civilizatorio de Occidente cuya hegemonía se hizo ostensible luego del siglo XVIII, entendiendo la modernidad como la transformación progresiva del tejido social de Occidente a imagen y semejanza de la institución militar; que logró imponer su propia morfología organizativa, su racionalidad formal, su tipología de sujeto disciplinado y su discurso físico de lo real, conocido como discurso científico.

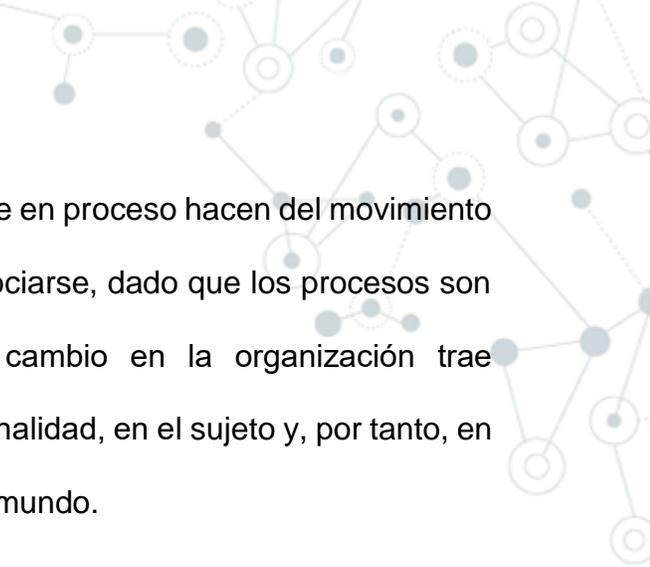
Por institución militar debemos entender un concepto que va más allá del concepto axiológico de la sociología. Debemos entender algunos aspectos que surgen



simultáneamente y se refuerzan recíprocamente, tales como la organización jerárquica-piramidal, la ética del deber o de obediencia al superior inmediato, la racionalidad formal, el sujeto disciplinario y un discurso físico o científico de lo real. Por ello la organización militar es entonces "necesariamente jerárquica-piramidal" (Varas, 1988), porque como dice Shaposnik: "la jerarquía es la razón de ser de la institución militar (1985: 207).

Ajuicio de muchos autores los tiempos de hoy recuerdan a los del siglo XVIII, cuando el orden imperante se quebraba y hacía generar lo que aquí hemos definido como sociedades modernas. Autores como Alvin Toffler aseguran que estamos entrando en una nueva dimensión civilizatoria, que él ha llamado "La Tercera Ola" (Toffler, 1980). Y cuyas características serían el cambio de la naturaleza del poder, que ha pasado de dinero a conocimiento y que ha superado la era industrial para adentrarnos en una era post-industrial. Así mismo, Peter Drucker no deja de constatar el hecho de que nuestros modelos económicos, por sus radicales diferencias respecto a sus precedentes, han marcado la hora de un post-capitalismo (Drucker, 1993). E incluso, autores menos comunes en estos campos gerenciales como Lyotard, Baudrillard, Vattimo, etc. dan cuenta de estos cambios.

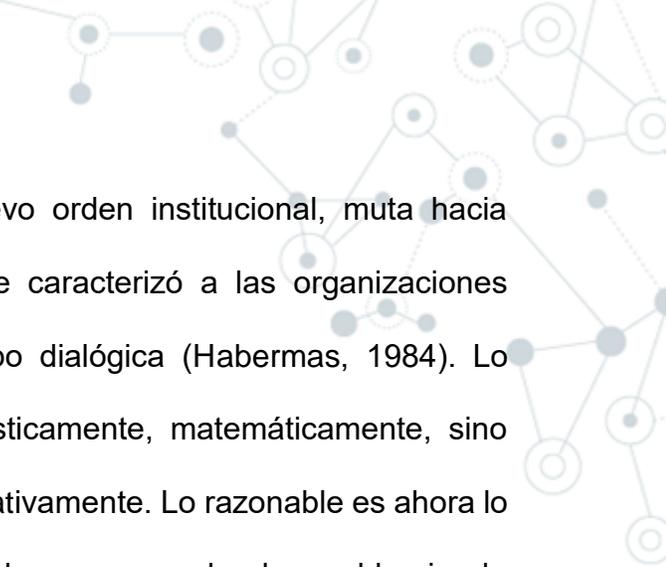
Los cambios más relevantes de este clima postmoderno pueden apreciarse en aspectos tales como: los modelos organizativos, que han venido sufriendo un progresivo aplanamiento; la ética, otrora de obediencia, que adquiere cada vez mas sentido comunicativa; la racionalidad, que se había caracterizado por su formalismo, ha adquirido cada vez más sentido dialógico; el sujeto.



De este modo, las nuevas organizaciones al unificarse en proceso hacen del movimiento la coordenada fundante de los nuevos modos de asociarse, dado que los procesos son construcciones interpersonales (Wolf, 1989). Un cambio en la organización trae concomitantemente un cambio en la ética, en la racionalidad, en el sujeto y, por tanto, en lo que tendremos como discurso verdadero sobre el mundo.

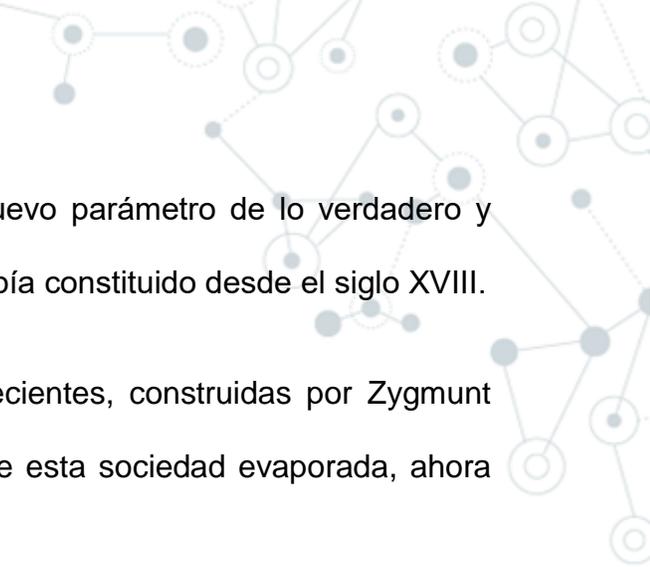
El aplanamiento de los modelos organizativos quiebra las líneas verticales de mando y transforma las relaciones intersubjetivas en relaciones comunicativas, dialógicas, que niegan la subordinación. No hay lugar en estos nuevos modelos organizativos para ser obediente a las ordenes del superior inmediato. Entre otras cosas porque en las nuevas organizaciones lo que tiende a desaparecer es precisamente el superior inmediato. Los sujetos se ven obligados ahora a tener confianza en sí mismo, a tener voluntad de correr riesgos, a tener propensión al cambio (Hammwr y Champy, 1994).

Las nuevas organizaciones que se están imponiendo, en la medida en que quiebran las líneas verticales de mando, rompen la subordinación y liberan una nueva eticidad. La organización reconoce en un buen trabajador, virtudes tales como la participación, la creatividad, la innovación, y proscribela sumisión y la subordinación como "antivalores". Por consecuencia, en este nuevo orden, los sujetos se reconocen a sí mismo como sujetos virtuosos, en la comunicación, en la deliberancia, en la creatividad; con lo cual liberan su propia subjetividad y hacen de las organizaciones, ya no productoras de cosas físicas como el trabajo, sino de cosas cualitativas, metafísicas o subjetivas como la información (Senge, 1992).



También la racionalidad, como elemento del nuevo orden institucional, muta hacia nuevas formas. La otrora racionalidad formal que caracterizó a las organizaciones militares ha dado paso a una racionalidad de tipo dialógica (Habermas, 1984). Lo razonable ya no es posible expresarlo determinísticamente, matemáticamente, sino probabilísticamente y en la mayor de la veces cualitativamente. Lo razonable es ahora lo que sale del diálogo, de la comunicación: lo verdadero no es ya lo observable sino lo comunicable, lo dialogal: en este sentido el ojo pierde su centro de gravedad epistemológico. El sujeto entonces, en el torbellino de estos procesos se desconstruye, para irse reconstituyendo progresivamente a tenor de este nuevo tejido de relaciones interpersonales.

La Sociología, a partir de estos aportes y otros aportes, terminó aboliendo la idea física de una realidad exterior al sujeto, de una realidad social positiva, que había predominado desde 1750, con los trabajos de Quesnay y luego, reafirmada en 1840 con los trabajos de Augusto Comte. Pero esta evaporación de la realidad social ha conducido a la subjetivación de la sociedad. La sociedad como realidad objetiva, exterior al sujeto, gobernada por leyes positivas, no existe ya en la sociología cualitativa o sociología de la vida cotidiana (Wolf, 1979). Desde la perspectiva de esta nueva sociología, la realidad social se ha evaporado y en su lugar ha quedado una realidad constituida subjetivamente mediante interacciones efímeras basadas en intercambios simbólicos o comunicativos: la realidad social se construye mediante la comunicación, mediante diálogo. De manera entonces que la sociología, al prescindir de los antiguos parámetros físicos de lo verdadero y al someterse al nuevo piso epistemológico, haría de la dimensión tiempo-



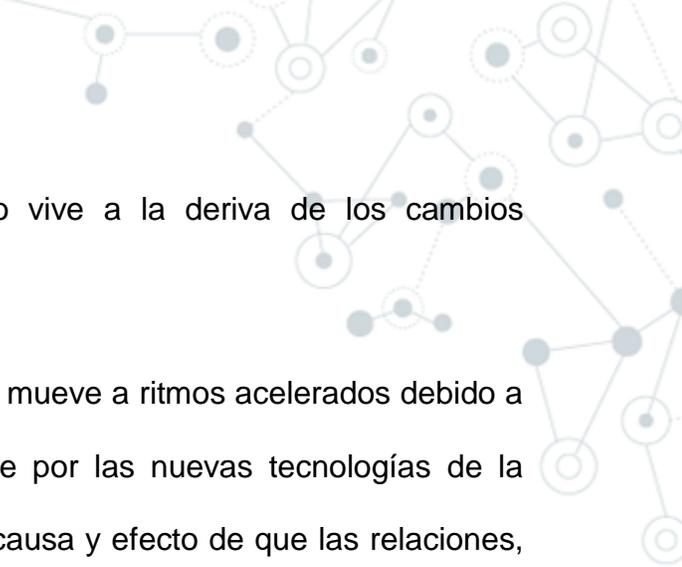
espacial, es decir, del movimiento inmaterial, su nuevo parámetro de lo verdadero y terminaría evaporando a la realidad social que se había constituido desde el siglo XVIII.

Este discurso nos conduce a otras teorías, más recientes, construidas por Zygmunt Bauman, que representan una nueva perspectiva de esta sociedad evaporada, ahora líquida y en movimiento.

3.3 DE LA SOCIEDAD SÓLIDA A LA SOCIEDAD LÍQUIDA

Y, ¿qué es eso de liquidez? Zygmunt Bauman hizo un análisis de la sociedad actual observando aspectos que parecían haber permanecido estables a través del tiempo, y que hoy son continuamente cambiantes; conduciéndolo a formular en su tesis la similitud de la sociedad postmoderna con la metáfora de lo líquido, para hacer referencia a lo que no tiene solidez, lo que se mueve constantemente y que no permanece por mucho tiempo en su forma inicial. “En un mundo de cambios fluidos, valores cambiantes y reglas eminentemente inestables, la reducción de los riesgos, combinada con la aversión a descartar otras opciones es lo único que queda de una elección racional”. (Bauman, 2003).

Desde esta perspectiva, la sociedad actual se encuentra desprovista de barreras que la contengan, y se podría decir que todo fluye, todo cambia, puesto que no hay marcos de referencias que se mantengan en el tiempo. En su opinión, en la actualidad nada se mantiene, las cosas son atemporales e inestables, no hay compromisos para toda la vida, no hay trabajos a largo plazo, no hay responsabilidades duraderas y no hay

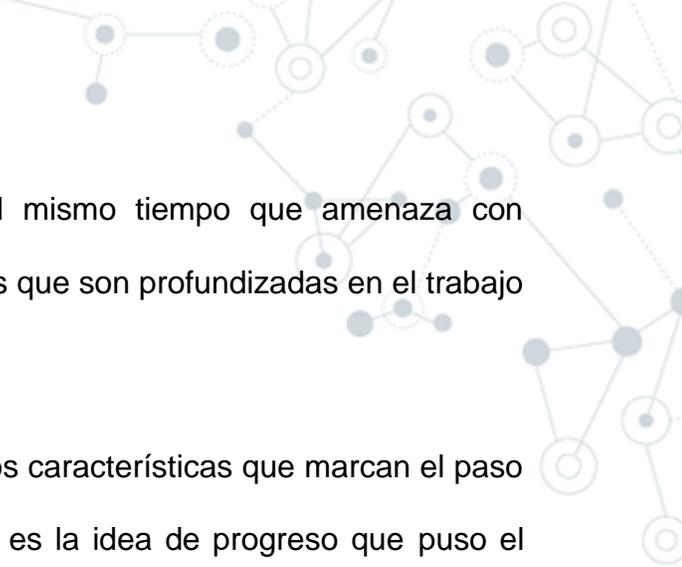


construcciones eternas. El hombre postmoderno vive a la deriva de los cambios continuos.

Bauman también señala que la sociedad actual se mueve a ritmos acelerados debido a sus continuos cambios, producidos en gran parte por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y la globalización, causa y efecto de que las relaciones, los productos y el trabajo, nazcan con obligatoria fecha de vencimiento. A diferencia de los líquidos, los sólidos conservan su forma y persisten en el tiempo, duran; mientras que los líquidos se transforman constantemente, fluyen, por eso la metáfora de la liquidez es la adecuada para entender la sociedad actual.

En la obra *Modernidad Líquida* (2000) Bauman retoma en el prólogo al ensayista y filósofo francés Paul Valéry (1871-1947), haciendo referencia al cambio de una sociedad estable, repetitiva, en la que las instituciones públicas y privadas funcionaban de manera fija, a una sociedad que se puede comparar con los líquidos, que se caracteriza por su movimiento continuo, por la fluidez y por el cambio de forma; explicando que los muros que sostenían la sociedad sólida han ido desapareciendo, dando paso de manera analógica al movimiento, la fluidez, la volatilidad y la inestabilidad.

La metáfora solido-líquido, a partir de la que se describen los cambios de la realidad, tiene sus antecedentes en el manifiesto comunista (1948) de Carlos Marx y Federico Engels, en el que aparece la frase “Todo lo solido se funde en el aire”, y que retoma el filósofo norteamericano Marshall Berman (1982) en su libro “la Experiencia de la modernidad”, afirmando que los vínculos estables entre los seres humanos se están disolviendo, ya que, ser moderno es encontrarse en un entorno que promete aventuras,

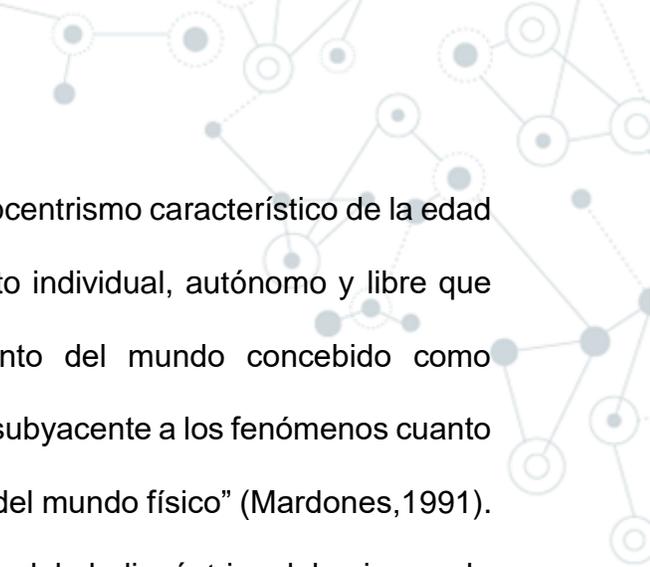


poder, alegría, crecimiento, transformaciones, al mismo tiempo que amenaza con destruir todo lo que se tiene, se sabe y se es, ideas que son profundizadas en el trabajo teórico.

Parafraseando a Bauman, se pueden identificar dos características que marcan el paso de una sociedad sólida a una líquida: La primera es la idea de progreso que puso el tiempo a favor del hombre y la segunda, es la fe en la razón que hace referencia a las conquistas logradas a nivel científico. La teoría del progreso, el universalismo, la sociología del orden y la identidad como algo dado forman los rasgos principales de la modernidad sólida. A lo largo de los siglos los hombres creyeron estar protegidos contra el infortunio. (Béjar, 2007)

El nacimiento de la sociedad moderna llamada sólida, está marcada por los profundos cambios en todos los niveles. A nivel económico, el surgimiento del mercado, la incipiente producción según el esquema de la oferta y la demanda que favorece la acumulación de capital, se pasa de una sociedad agraria y rural a una urbana e industrial, fortaleciendo una nueva clase social urbana, la burguesía, y el descubrimiento de América; a nivel político, se destaca la aparición de los estados y naciones modernas y a nivel cultural, la aparición de la ciencia moderna, influyendo en el modo de vida de los hombres, en las costumbres y las relaciones sociales. Esto hace que los nuevos conceptos del mundo, del hombre y de la sociedad que concretan la revolución industrial y se vaya consolidando la sociedad capitalista.

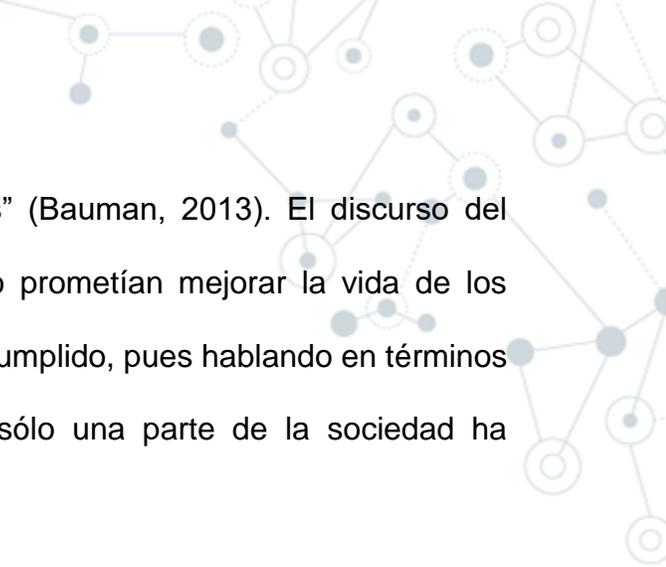
En el siglo XVI con el renacimiento se deja de mirar el mundo como una sustancia con propiedades y poderes, para verlo como un flujo de acontecimientos que suceden según



leyes en el que el hombre es el centro, dando fin al teocentrismo característico de la edad media. El hombre se define entonces como un sujeto individual, autónomo y libre que tiene la capacidad dar respuesta al funcionamiento del mundo concebido como mecanicista; “no habrá que buscar tanto la sustancia subyacente a los fenómenos cuanto las leyes matemáticas que nos develen la estructura del mundo físico” (Mardones,1991). Copérnico plantea un giro en la astronomía con su modelo heliocéntrico del universo, la tierra no es el centro, el centro es el sol y la tierra gira a su alrededor; y Galileo formula las leyes matemáticas que gobiernan el universo.

Otra característica de la modernidad sólida es la fe en la razón, cuyo representante es René Descartes, al afirmar que la única instancia con valor para el hombre es la razón, como “sustancia pensante” y mediante ella se cree poder dominar y controlar el mundo, idea que es apoyada por los nuevos descubrimientos de las ciencias naturales y con la aplicación de nuevos modelos técnicos en las fabricas, dando paso a una sociedad capitalista que empieza a gobernar y que va a desembocar en la revolución francesa, que tenía como lema “igualdad, libertad, fraternidad”, debido a que los ideales del sistema sólo se cumplen en la clase burguesa, en quien se iba concentrando el poder político y económico.

La nueva noción de progreso se volvió imparable, gracias al desarrollo de la tecnología como parte de la configuración de la sociedad moderna, respondiendo a las necesidades del sistema productivo, que fueron avanzando muchas veces sin considerar los sentimientos y carencias del hombre, así como de los pueblos más necesitados, “un progreso cuya fuerza imparable y arrolladora demanda nuestra mansa sumisión según



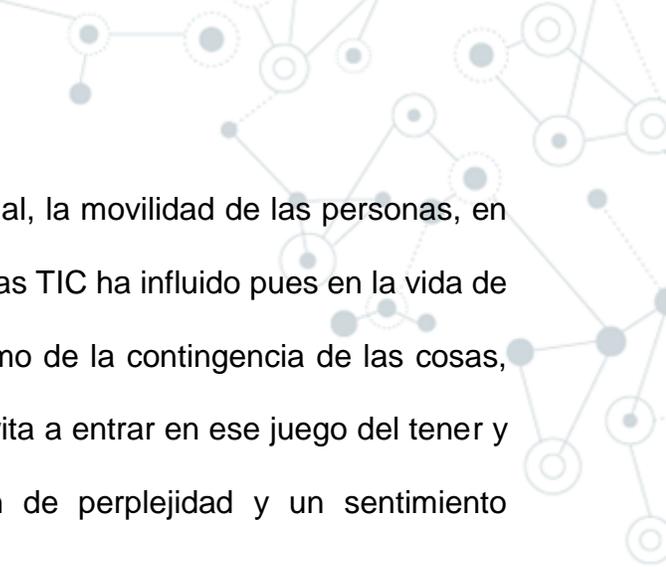
el principio si no puedes vencerlos, únete a ellos” (Bauman, 2013). El discurso del progreso y los avances logrados a nivel científico prometían mejorar la vida de los pueblos y de las personas, promesa que no se ha cumplido, pues hablando en términos económicos produjeron inequidad debido a que sólo una parte de la sociedad ha obtenido el esperado progreso.

El desarrollo de la técnica se efectuará cada vez con mayor velocidad y no podrá ser detenido en parte alguna. En todas las regiones de la existencia el hombre estará cada vez más estrechamente cercado por las fuerzas de los aparatos técnicos y de los autómatas. Los poderes que en todas partes y a todas horas retan, encadenan, arrastran y acosan al hombre bajo alguna forma de utillaje o instalación técnica, estos poderes hace ya tiempo que han desbordado la voluntad y capacidad de decisión humana porque no han sido hechos por el hombre. (Heidegger)

Asimismo, Bauman (2009) señala, respecto al progreso:

El progreso, en resumen, ha dejado de ser un discurso que habla de mejorar la vida de todos para convertirse en un discurso de supervivencia personal. El progreso ya no se piensa en el contexto del deseo de admitir velocidad, sino en el contexto de un esfuerzo desesperado por no descarrilarse, por evitar la descalificación y la exclusión de la carrera. (Bauman, 2009)

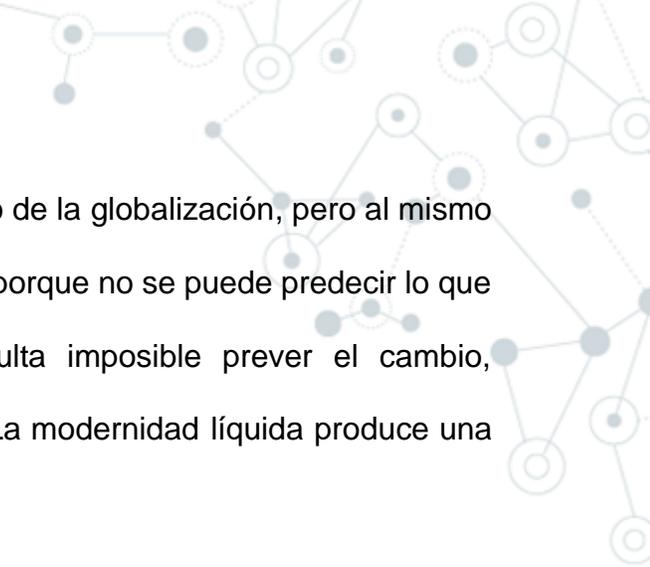
La sociedad con el avance de las TIC ha tenido un cambio significativo; la expansión de las redes informáticas ha posibilitado la universalización de los intercambios y relaciones, lo que incide en los comportamientos personales y en las formas de integración social y



cultural, afectando la estructura laboral y ocupacional, la movilidad de las personas, en fin, la calidad de vida de los ciudadanos. El uso de las TIC ha influido pues en la vida de las personas y de la sociedad que se mueve al ritmo de la contingencia de las cosas, promovido en gran medida por la publicidad que invita a entrar en ese juego del tener y desechar, creando en el hombre una sensación de perplejidad y un sentimiento abrumador, al no poder obtener todo lo que se le ofrece.

Una sociedad en la que hay que aprender a vivir, que evoca correr para no quedar afuera de la última oferta u obsoleto y por ello utiliza la metáfora de ser surfistas para no ahogarse o dejarse arrastrar por los cambios que ocurren velozmente. Aprender a ser personas conscientes en medio de la sociedad en la que la publicidad y las ofertas logran seducir, y las “Etiquetas, logos, marcas son los términos del lenguaje de reconocimiento, lo que uno espera ser, y como norma es ser reconocido con la ayuda de etiquetas, logos y marcas, es lo que en los años recientes se ha dado por llamar identidad”. (Bauman, 2008)

En la sociedad líquida se ha perdido el piso, no hay referentes donde poner la mirada, y ello va a la fragmentación interior, a la pérdida de identidad, a la carencia de afectos arraigados, al olvido de las lealtades que en la sociedad sólida le daban protección. La inestabilidad de la sociedad líquida, según señala afecta las relaciones humanas; el hombre actual se ve abocado a un modo de relacionarse que no encuentra en donde apoyarse, porque la celeridad de los cambios a que se ve expuesto generan también relaciones fugaces en las que no queda tiempo para echar raíces, afectando también su sentido de pertenencia, y esto provoca un sentimiento profundo de inseguridad.

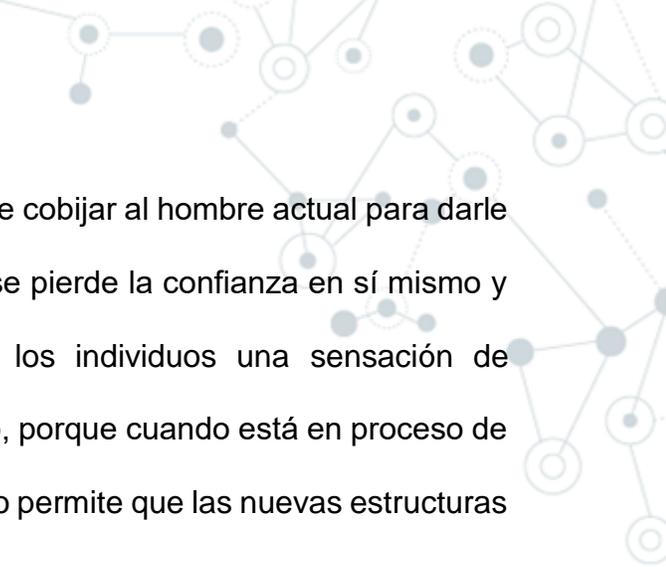


La sociedad líquida es una sociedad abierta producto de la globalización, pero al mismo tiempo, es una sociedad expuesta al golpe del azar, porque no se puede predecir lo que va a suceder; por su constante movimiento resulta imposible prever el cambio, generando en las personas miedo e incertidumbre. La modernidad líquida produce una sociedad carente de certezas.

Incapaces de aminorar el ritmo vertiginoso del cambio (menos aun de predecir y controlar su dirección), nos centramos en aquello sobre lo que podemos (o creemos que podemos o se nos asegura que podemos) influir: tratamos de minimizar el riesgo de ser nosotros mismos (o aquellas personas que nos son más cercanas y queridas en el momento actual) víctimas de los innumerables e indefinibles peligros que nos depara este mundo impenetrable y su futuro incierto. (Bauman, 2007)

Un acierto al referirse a la sociedad actual es la de acuñar la categoría “líquido” como metáfora que describe los continuos y rápidos cambios socio económicos, la transitoriedad de los compromisos, la precariedad de las relaciones, la incertidumbre de la vida que no sabe para dónde va, la imposibilidad del hombre de entenderse a sí mismo; utilizando este término en cada uno de los ámbitos en los que se desarrolla la vida del hombre en la sociedad. Por ejemplo, en cada uno de sus libros se enuncia: “Tiempos Líquidos”, “Amor Líquido”, “Miedo Líquido”, “Vida líquida”, “La Cultura en el mundo de la modernidad líquida”, Entre otros.

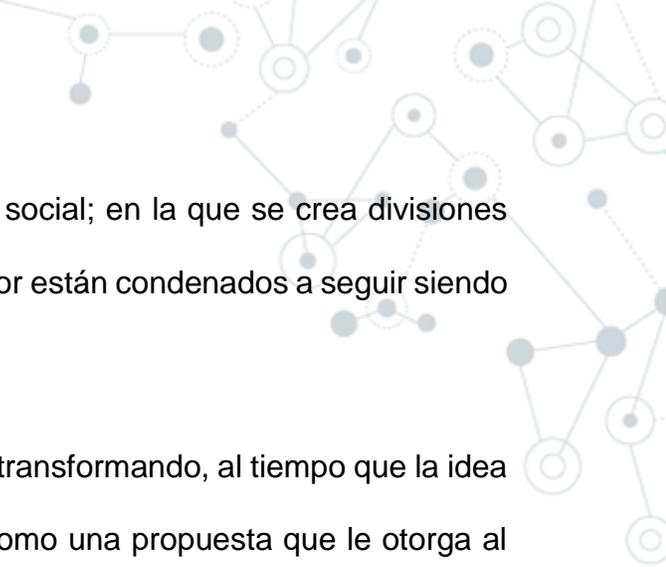
El hombre de la sociedad líquida, está desamparado y ello le causa un miedo difuso, miedo provocado por la inseguridad existencial. El trabajo, los afectos, la cultura, el territorio, la formación académica, como puntos de referencia de la propia identidad se



han derrumbado con la globalización y han dejado de cobijar al hombre actual para darle seguridad, pues cuando se pierden los referentes, se pierde la confianza en sí mismo y en los demás. En consecuencia, se genera en los individuos una sensación de perplejidad, de inestabilidad, de vivir en lo transitorio, porque cuando está en proceso de adaptarse a lo nuevo, surge otra propuesta, y esto no permite que las nuevas estructuras sociales se consoliden y que la vida tenga solidez.

La sociedad actual está en constante cambio y los sociólogos posmodernos también dan cuenta de ello. Por ejemplo, Gilíes Lipovetsky utiliza el prefijo “híper” para referirse a la sociedad posmoderna y en su libro “La era del vacío” describe algunas de las características de la posmodernidad, “La vida de las sociedades contemporáneas está dirigida desde ahora por una nueva estrategia que desbanca la primacía de las relaciones de producción en beneficio de una apoteosis de las relaciones de seducción” (1986). En palabras de este autor el individuo es el rey que maneja su existencia a la carta como consecuencia de la sociedad de consumo; en los que se evidencian algunas de las características que le otorga al hombre en la sociedad líquida y que en este capítulo ha desarrollado.

Otro sociólogo que describe los cambios de la posmodernidad es Manuel Castell, quien llama el tiempo actual, “la era de la información”. Afirma que “Todo lo que hacemos, la organización social y personal, es información y comunicación.” (2000), producto de las repercusiones de las nuevas tecnologías que de forma significativa han dinamizado las relaciones humanas y han potenciado la transformación e interacción económica entre las distintas naciones. A su vez, la economía se organiza a voluntad y beneficio de unos,



afectando a los demás integrantes de la estructura social; en la que se crea divisiones de clases, debido a que los habitantes del nivel inferior están condenados a seguir siendo locales, ya que no puede acceder a esta era.

Si bien a lo largo de la historia la sociedad se ha ido transformando, al tiempo que la idea del progreso en miras al futuro se fue afianzando como una propuesta que le otorga al hombre beneficios y que a la vez crearon imaginarios de una sociedad ideal, también es cierto que ese progreso no ha alcanzado a toda la sociedad y aparece la marginación de aquellos pueblos que no se acomodan a dicho ideal. Además, se evidencia como no siempre el cambio y la innovación son sinónimos de bienestar para el desarrollo integral del hombre en la sociedad, se han ignorado las consecuencias nocivas del carácter abusivo del mercado mundial, el empobrecimiento de las relaciones humanas y demás características que se han venido señalando a lo largo de esta investigación.

En síntesis, la sociedad líquida es un concepto que muestra como la sociedad posmoderna avanza cada día a pasos agigantados, producto de la globalización, las innovaciones tecnológicas, el desarrollo de nuevos modelos económicos y nuevas formas de relacionarse a nivel personal y social, que debilitan y transforman los paradigmas y modelos tradicionales, frente a lo cual propone repensar la filosofía de la vida, modificar nuestra forma de convivir, tener una actitud crítica frente a la publicidad que ha creado en la sociedad la costumbre de buscar la felicidad a través de comprar y comprar.

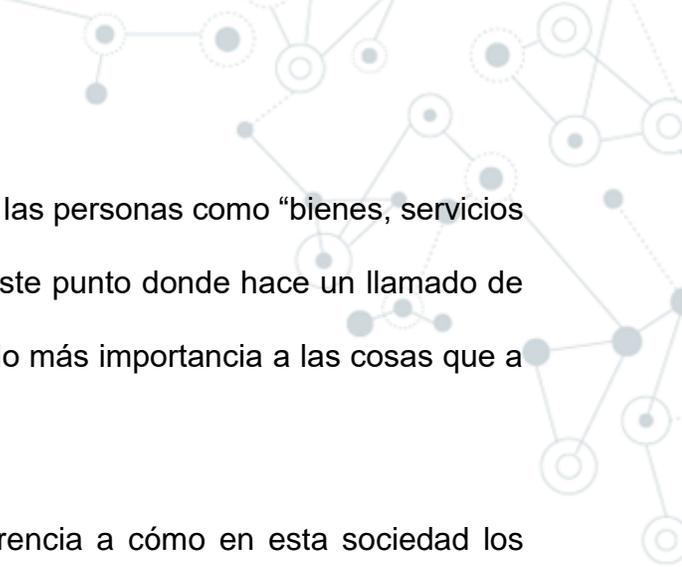
3.4 EL HOMBRE LÍQUIDO

Una de las principales características del hombre posmoderno, es la individualidad, entendiéndola no como la característica que distingue al hombre de los demás sino como individualismo, como la preferencia de satisfacer los propios deseos e intereses personales por encima de los deseos y necesidades de los demás. El diccionario de la Real Academia Española lo define como “la tendencia filosófica que defiende la autonomía y supremacía de los derechos del individuo frente a los de la sociedad y el estado”; la sociedad de consumo propicia esta característica con su constante invitación a satisfacer de forma inmediata y desmesurada los propios deseos.

El nuevo individualismo, el debilitamiento de los vínculos humanos y el languidecimiento de la solidaridad están gravados en una de la cara de la moneda cuyo reverso lleva el sello de la globalización negativa (Bauman, 2007)

El promotor de este individualismo es la globalización, que empuja continuamente a tener, y a estar al día en los avances tecnológicos, en los medios de comunicación, en la moda, en la movilidad; promueve el deseo no solo de tener sino de cambiar aquello que se tiene por el último producto de moda, el último computador, el último celular, creando en los individuos un sentimiento de frustración e insatisfacción, ya que por no lograr estar al día con el ritmo de la producción, o porque los productos no le dan ni el éxito ni la felicidad que le promete la publicidad.

La sociedad de consumo ha promovido una cultura líquida, la cultura de lo fácil, en gran medida por la publicidad con el uso de productos listos para su consumo inmediato y la

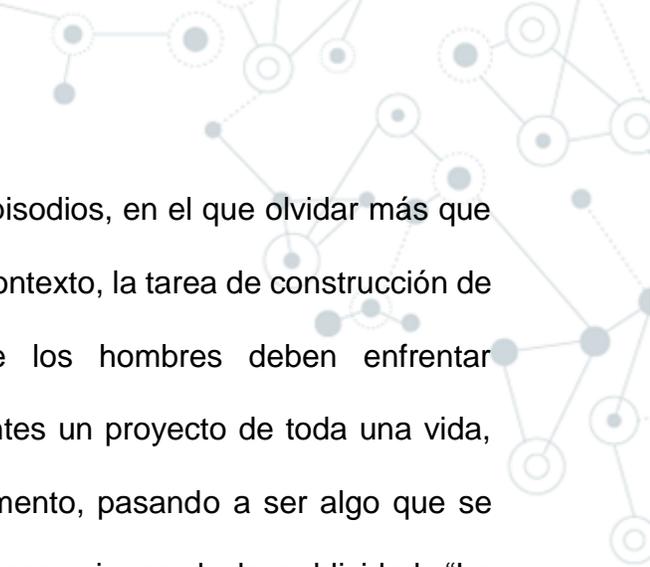


satisfacción instantánea, considerando las cosas y las personas como “bienes, servicios vendibles y comprables” (Bauman, 2003). Es en este punto donde hace un llamado de atención a ser conscientes, ya que se le está dando más importancia a las cosas que a las personas.

Cuando describe la modernidad sólida hace referencia a cómo en esta sociedad los hombres conquistaban la existencia en el desarrollo de su proyecto de vida, la carrera elegida le garantizaba seguridad y éxito social, las instituciones ofrecían seguridad y protección contra el infortunio dentro de un orden institucional longevo y seguro; pero esto se rompe en la modernidad líquida que va difuminar la experiencia de sociedad y va a sustituirlo por el de red, dejando al lado la idea de compromiso que es reemplazada por la de movimiento y novedad.

En el libro “Retos de educación en la modernidad líquida” el autor hace referencia a una entrevista de una joven que afirma: “No me gustaría, al hacer un repaso de mi vida, ver que encontré un empleo y permanecí en él para siempre solo porque era seguro” (Bauman, 2007). Constatando que los jóvenes perciben de manera negativa el permanecer en algo a largo plazo, comprometerse e implicarse de manera duradera, esto es ajeno al hombre de la sociedad líquida. La sociedad actual ha promovido el estar en movimiento, y esto no es negativo, lo que sí puede serlo es que esta idea abarque cada una de las dimensiones del ser humano y no se creen lazos donde los únicos intereses sean los individuales.

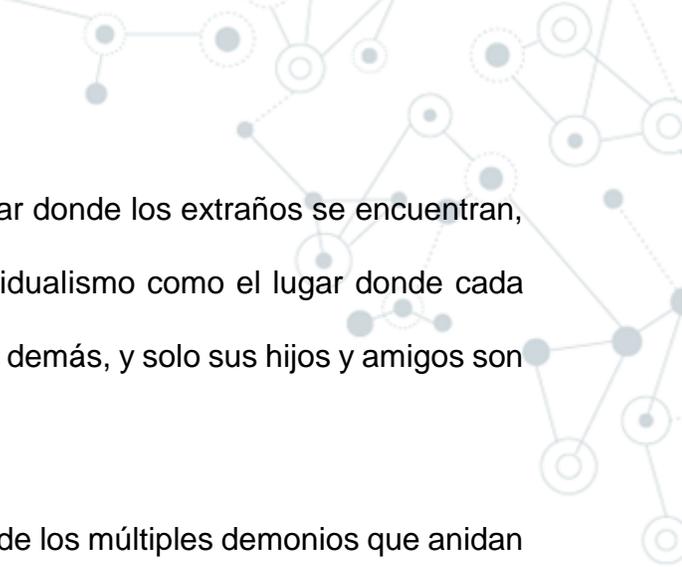
El hombre de la modernidad líquida crea su identidad como palimpsesto, siendo el yo como una tablilla donde se puede escribir, borrar y volver a escribir, convirtiendo la



identidad en un asunto temporal al constituirla por episodios, en el que olvidar más que aprender es la condición de supervivencia. En este contexto, la tarea de construcción de la identidad se convierte en un problema que los hombres deben enfrentar permanentemente; para el autor, la identidad era antes un proyecto de toda una vida, que hoy se ha transformado en un atributo del momento, pasando a ser algo que se ensambla y se desensambla de nuevo como las promociones de la publicidad. “La individualización consiste en transformar la identidad humana en algo dado, en una tarea, y en hacer responsable a los actores de la realización de esa tarea y de las consecuencias (así como de los efectos colaterales) de su desempeño”. (Bauman, 2003)

La descripción del hombre posmoderno como individualista ya había sido descrita por el filósofo francés Lipovetsky (1986) en su libro “La era del vacío”, en el cual buscó mostrar cómo la sociedad posmoderna promovía un nuevo individualismo, llamándolo individualismo narcisista y afirmando era la clave para el entendimiento de la posmodernidad que había entrado en un nuevo estadio histórico con el nacimiento de la sociedad democrática, capitalista avanzada, provocando el vaciamiento o pérdida de ideales de la modernidad que invitaban a la durabilidad y construcción en conjunto y que han ido desapareciendo.

De igual forma Richard Sennet (1978) hace referencia a que entre el siglo XVIII y el XIX, al aparecer la versión moderna “surge la vida pública centrada alrededor de la burguesía en ascenso y una aristocracia en decadencia,” (Sennet, 1978) subrayando que se producen cambios sociales que tienen lugar en las calles modernas, dando inicio a unas ciudades conformadas principalmente por inmigrantes, producto de una economía en



ascenso; pero al mismo tiempo las calles son el lugar donde los extraños se encuentran, surgiendo el individuo, y la consagración del individualismo como el lugar donde cada persona se comporta como extraña respecto de los demás, y solo sus hijos y amigos son para él la totalidad de la especie humana.

El miedo constituye, posiblemente el más siniestro de los múltiples demonios que anidan en las sociedades abiertas de nuestro tiempo. Pero son la inseguridad del presente y la incertidumbre por el futuro las que incuban y crían nuestros temores más imponentes e insoportables. (Bauman, 2007)

La sociedad actual genera en el hombre un sentimiento de inseguridad respecto al otro que observa como extraño, generando al mismo tiempo miedo consecuencia de la sociedad moderna que había proclamado la libertad, la autonomía y la felicidad como los estandartes de un nuevo tiempo, pero dejó al hombre sin cimientos donde apoyarse, sin seguridades. Es lo que llama sociedad líquida, un hombre que crece teniendo como referente el modelo que surge cada día.

Subraya que el modo de vida de la sociedad líquida, en especial la cultura de consumo es la que promueve el individualismo. En el mundo líquido se imponen los planes individualizados a corto plazo, con comienzos incesantes, casi ilimitados, pues el horizonte termina en el presente; la realidad está en transformación permanente, no hay para siempre, hay presentes interminables en sucesión continua. El individualismo es una táctica de sobrevivencia que ha elegido el hombre de la modernidad, disfrutar el presente sin preocuparse del mañana.

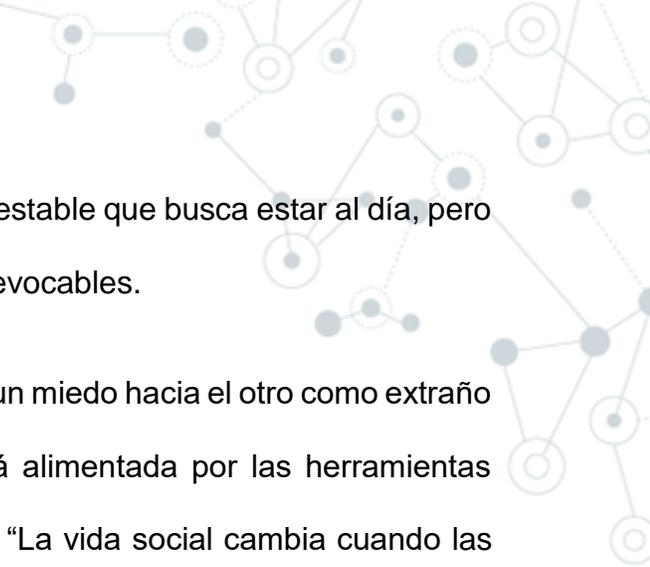
3.5 LAS RELACIONES LÍQUIDAS

Como se ha venido afirmando una de las características de la sociedad líquida es que está en constante movimiento; cambiando no solo la estructura de la sociedad, su forma de vida y los empleos sino también la forma en la que se constituyen las relaciones que se establecen, marcadas por la sucesión de nuevos comienzos. Mantener los compromisos que se adquieren no se considera un valor, puesto que la sociedad oferta distintas posibilidades para establecer nuevas relaciones a través de la red.

En el libro “Amor líquido” hace un análisis de las relaciones que se establecen en la actualidad, afirmando que el hombre contemporáneo se siente ávido de seguridad, de sentirse relacionado y poder tener la necesidad de contar con una mano en cualquier momento, pero al mismo tiempo desconfía de estar relacionado para siempre.

La moderna razón líquida ve opresión en los compromisos duraderos; los vínculos durables despiertan su sospecha de una dependencia paralizante. Esa razón le niega sus derechos a las ataduras y los lazos, sean espaciales o temporales. Para la moderna racionalidad líquida de consumo, no existe ni necesidad ni uso que justifiquen su existencia. (Bauman, 2003)

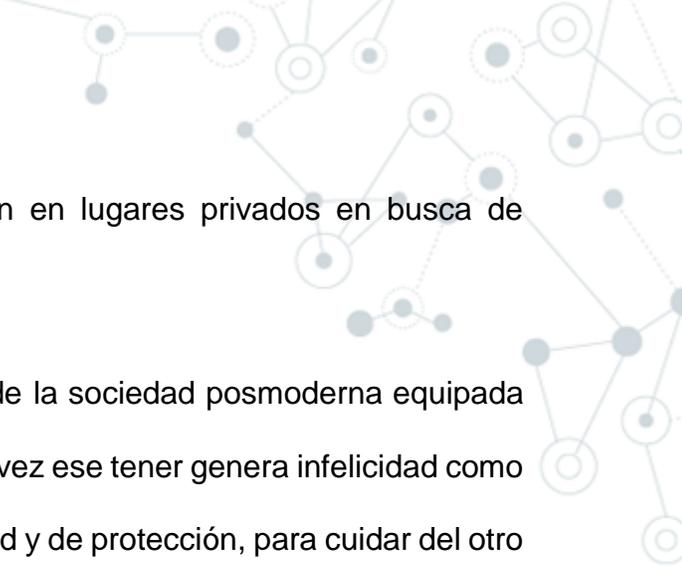
El individualismo en la sociedad líquida ha desembocado en la necesidad de resaltar y hacerse notar, de diferenciarse de los demás, generando vacío existencial en las personas, puesto que es muy difícil seguir el ritmo acelerado que va presentado la publicidad, esta inestabilidad produce miedo e incertidumbre porque no se posee nada seguro. Si se profundiza a otros niveles, no solo se manifiesta el querer consumir cosas,



sino también relaciones, producto de una sociedad inestable que busca estar al día, pero que a la vez evita los compromisos y las ataduras irrevocables.

La sociedad en su búsqueda de seguridad ha creado un miedo hacia el otro como extraño y una falta de vínculos que lleven a la unidad; está alimentada por las herramientas disponibles que han alejado a las personas entre sí. “La vida social cambia cuando las personas viven resguardadas tras un muro, contratan vigilantes, conducen vehículos blindados, llevan botes de aerosol defensivo y pistolas y acuden a clases de artes marciales” (Bauman, 2007). Miedos como la inseguridad que viven los distintos países producto de la misma desigualdad social y que han sido implantados por la misma publicidad y las distintas campañas que fueron creadas para la protección, sin embargo, lo que han hecho es producir un mayor temor ante el otro.

En la sociedad líquida los otros son extraños y desconocidos y los extraños desconciertan, cuestionan y causan desconfianza. El extraño es alguien con quien no me identifico y por tanto no me importa debido a que son una amenaza para la propia individualidad. Considerar al otro como amenaza es un mecanismo de protección y ésta es una de las causas por las que la gente busca protegerse en casas blindadas. Bauman citando a Robert Castell subraya cómo en Europa la propensión al miedo y las obsesiones por la seguridad han avanzado en los últimos años, “Somos precisamente nosotros, que hemos sido criados entre mimos y algodones, los que más atemorizados e inseguros nos sentimos, somos los más miedosos y los más interesados en todo lo que tenga que ver con la seguridad y la protección” (Bauman, 2007). Siendo esto no solo un problema europeo, sino también global, donde las cámaras de seguridad ya no solo

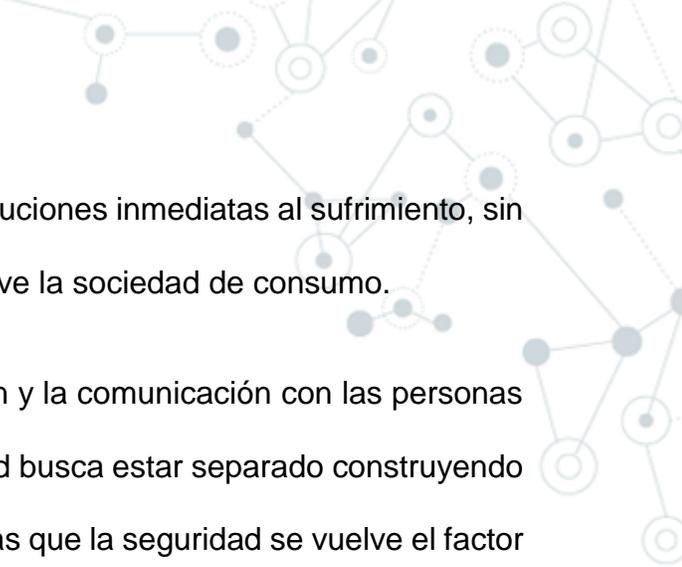


son instaladas en ámbitos públicos, sino también en lugares privados en busca de seguridad.

Bauman expresa como paradójica, la inestabilidad de la sociedad posmoderna equipada de todo, la cual pone su seguridad en el tener; a su vez ese tener genera infelicidad como consecuencia de la búsqueda frenética de seguridad y de protección, para cuidar del otro lo que se posee; por esta razón los demás son mirados como extraños. “Los miedos específicamente modernos surgieron durante la primera oleada de liberación- más- individualización, cuando se aflojaron o se rompieron los lazos de parentesco y vecindad que se habían atado firmemente con nudos comunitarios o corporativos y que parecían eternos o existentes”. (Bauman, 2007)

La globalización ha fortalecido los miedos debido a que no solo se globaliza el mercado, la producción, sino también el terrorismo, las amenazas producidas por el cambio climático, el no poder estar al día con las nuevas tecnologías, los virus que se propagan casi de forma inmediata con una rapidez incontrolable, las guerras; todo ello trae como consecuencia miedo en las personas, ya que se encuentran desprotegidas ante tales amenazas.

El hombre tiene deseos de relacionarse, esto se evidencia en la red donde se han desarrollado nuevos encuentros o formas de relaciones sociales, sin embargo, Bauman afirma que estos modos de relación crean desazón puesto que no hay garantías y siempre cabe la posibilidad de volver a empezar, viviendo de ensayos y errores continuamente. De esta manera el hombre de la sociedad líquida se ha familiarizado con

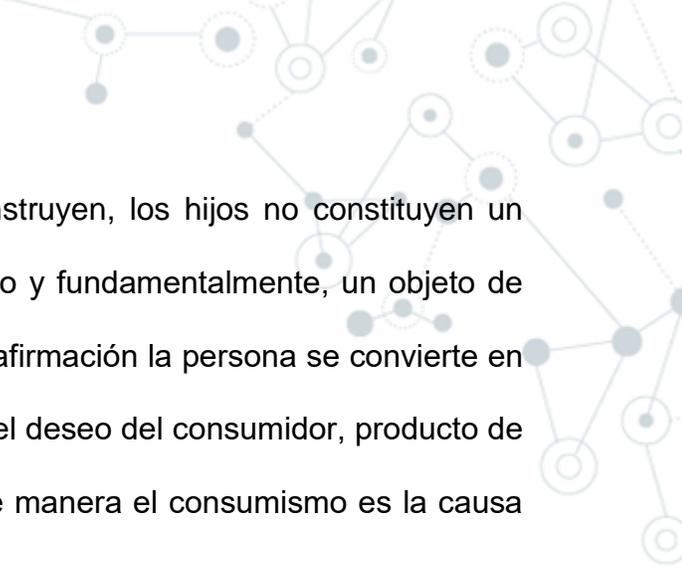


métodos terapéuticos, como medio para buscar soluciones inmediatas al sufrimiento, sin esfuerzo y de forma eficaz, pues es lo que promueve la sociedad de consumo.

La sociedad líquida, por un lado, busca la conexión y la comunicación con las personas a través de la red, pero al mismo tiempo en realidad busca estar separado construyendo casas cuya infraestructura aleja a los demás y en las que la seguridad se vuelve el factor común para adquirirlas. “Por aislamiento se entiende la separación de aquellos considerados inferiores desde el punto de vista social y como no se cansan de repetir los constructores y agentes inmobiliarios, la seguridad es el factor clave” (Bauman, 2007) La sociedad presenta dificultades alarmantes como la extensión de la pobreza, los conflictos armados entre distintos países, o al interior de los mismos como en el caso colombiano, hacen que la inseguridad crezca y en la que los medios de comunicación tienen cuota de responsabilidad al potenciar los nuevos sistemas de protección.

En medio de una sociedad que se hace novedosa por los nuevos descubrimientos está la otra cara; una sociedad de desigualdades sociales e inseguridades a causa del aumento de la delincuencia, en la que las constantes es cuidar y proteger lo que se ha conseguido, miedo que es aprovechado por las empresas inmobiliarias para ofrecer sus servicios: conjuntos con cámaras y vigilantes armados que controlan el acceso, privilegio de pocos que pagan por estar lejos de los otros: los extraños.

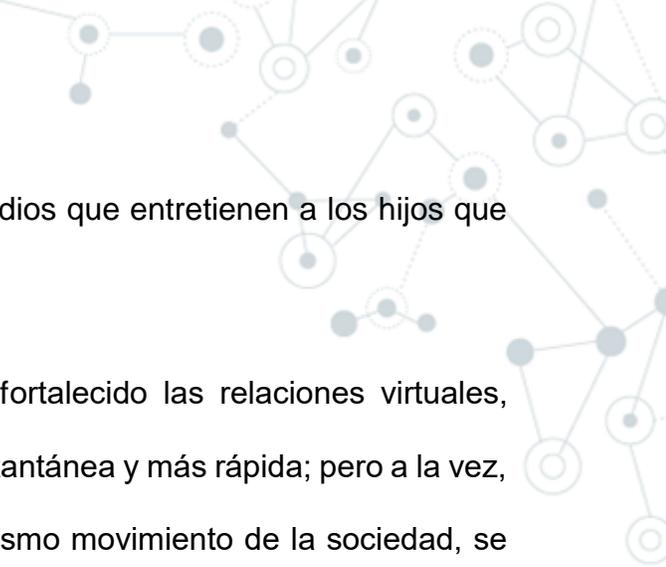
Otra relación que en la modernidad líquida se ha hecho más breve e inestable es la familiar, que en la modernidad sólida era estable y duradera, proporcionando seguridad y estabilidad a sus miembros. Los hijos constituían el puente entre la mortalidad y la inmortalidad y morir sin hijos implicaba no construir ese puente jamás, la muerte del



linaje. En la modernidad líquida los lazos se construyen, los hijos no constituyen un puente. “En nuestra época los hijos son, ante todo y fundamentalmente, un objeto de consumo individual” (Bauman, 2003). Según esta afirmación la persona se convierte en una cosa que satisface una necesidad, producto del deseo del consumidor, producto de una sociedad de mercado; el autor analiza de qué manera el consumismo es la causa de que el hombre obre de esta manera.

En la sociedad líquida los valores de la familia, el amor y las relaciones personales se han transformado hoy en productos de consumo, sujetas a las leyes del mercado, donde el marketing de las conexiones y las comunicaciones promueve el fortalecer los lazos, pero al mismo tiempo lo que en realidad hace es crear relaciones superficiales, esporádicas y breves que no logran convertirse en vínculos fuertes. Bauman afirma como “los hogares ya no son un lugar de recreación compartido, de amor y de amistad, sino el ámbito de disputas territoriales: ya no son el obraje de construcción de unidad, sino un conjunto de búnkeres fortificados” (Bauman, 2003) Una sociedad que se mueve, que está en constante cambio hace que el tiempo de la familia no sea de calidad y los medios de comunicación masiva en vez de unir separan, ya que el tiempo de familia es utilizado en actividades del trabajo que se pueden hacer en la casa.

La modernidad líquida como ya se ha dicho promueve el mirar la vida y las relaciones desde costos económicos. Tener hijos implica reducir las ambiciones personales, convirtiendo tener hijos en una decisión de riesgo, opuesto a la sociedad que ofrece una felicidad sin ataduras y donde los hijos son una responsabilidad que se adquiere, pero al mismo tiempo la sociedad de consumo promueve los medios tecnológicos para ayudar

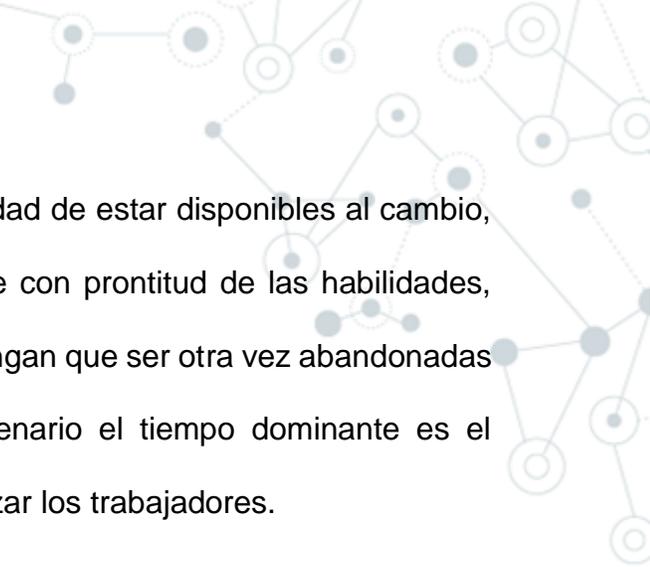


en la crianza a los padres que están ocupados, medios que entretienen a los hijos que están solos y necesitados de compañía.

Las nuevas tecnologías de la comunicación han fortalecido las relaciones virtuales, generando por una parte una comunicación más instantánea y más rápida; pero a la vez, más distantes se hacen las relaciones debido al mismo movimiento de la sociedad, se está conectado, más no relacionado “cuanto más se multiplican los contactos virtuales, más breves y frágiles resultan las relaciones que se establecen, dada la rapidez con la que se construyen y el poco coste que implica acabar con ellas” (Bauman, 2003). Debido a que las relaciones que se establecen a través de la red no siempre ofrecen seguridades, generan duda, por su misma virtualidad debido a que no se tiene la certeza del con quién se entra en relación, ya que es susceptible de cambiar de identidad, edad, género, ubicación y profesión.

Las relaciones virtuales, están hechas a la medida de la modernidad líquida, son relaciones de fácil acceso, donde siempre está la posibilidad de oprimir “delete” si la relación se vuelve indeseable, aunque esto no niega que se puedan generar vínculos sólidos a través de la red; en la actualidad existen comunidades on line, que se construyen por medio de intereses personales o tareas comunes, generando proyectos en conjunto y lazos fuertes.

De igual forma, en la modernidad líquida la situación laboral del hombre ha cambiado, el capital ya no necesita de un ámbito territorial concreto, firme y seguro para continuar acumulándose; el crecimiento económico no depende del crecimiento del empleo, sino por el contrario la flexibilidad en que se muevan los productos a nivel global, exigiendo

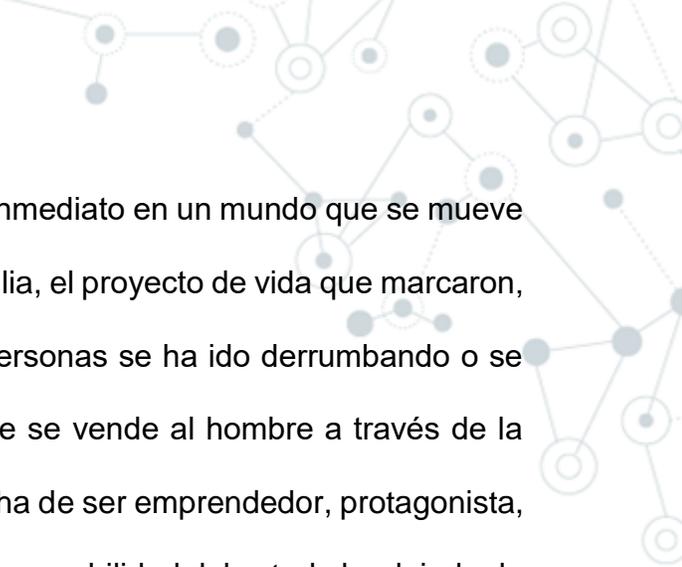


las empresas de los trabajadores esa misma capacidad de estar disponibles al cambio, la innovación, es decir la habilidad para deshacerse con prontitud de las habilidades, sustituyéndolas por otras nuevas, hasta que éstas tengan que ser otra vez abandonadas porque han corrido la misma suerte. En este escenario el tiempo dominante es el movimiento al que no tienen más remedio que alcanzar los trabajadores.

De este modo las relaciones que se establecían en los lugares de trabajo de la sociedad sólida han desaparecido, pues van al ritmo que marca la sociedad líquida y al estar cambiando de trabajo promueve que no se creen lazos fuertes entre compañeros. Esta nueva valoración del mundo, entendido como conjunto de experiencias particulares, abarca todos los ámbitos de la persona: el familiar, laboral, social etc. Dominados por el movimiento y en especial por la sociedad del mercado, rompiendo no solo la relación entre los hombres, sino generando cambios en la misma.

3.6 DESAFÍOS Y REFLEXIONES

La modernidad líquida descrita subraya el debilitamiento de los compromisos duraderos; los vínculos durables despiertan sospecha puesto que generan una dependencia paralizante, opuestos a la sociedad que se mueve generando cambios, donde crear lazos que impliquen durabilidad son una atadura que impide estar al ritmo de lo que la sociedad va promoviendo. “La moderna racionalidad líquida recomienda los abrigo livianos y condena las corazas de acero” (Bauman, 2003) Y donde incluso la preocupación por los demás que es una tendencia natural del ser humano, en la sociedad líquida también se ha ido materializando.



El individuo de esta sociedad está atrapado por lo inmediato en un mundo que se mueve a velocidad vertiginosa. La religión, la patria, la familia, el proyecto de vida que marcaron, en la sociedad sólida el rumbo de la vida de las personas se ha ido derrumbando o se ha ido licuando. Hoy nada está garantizado, lo que se vende al hombre a través de la educación, de la cultura, de la propaganda, es que ha de ser emprendedor, protagonista, y único responsable de su destino; lo público, la responsabilidad del estado ha dejado de existir.

Pensando en líquido, las organizaciones deben ver al liderazgo desde un plano existencialista, el liderazgo para poder existir, el liderazgo para poder adaptarse y surfear la ola de la postmodernidad. Ya veremos.

www.bdigital.ula.ve



www.bdigital.ula.ve *“Un líder es un negociador de esperanzas”*
Napoleón Bonaparte



CAPÍTULO IV - EL LIDERAZGO

4.1 UNA BREVE HISTORIA

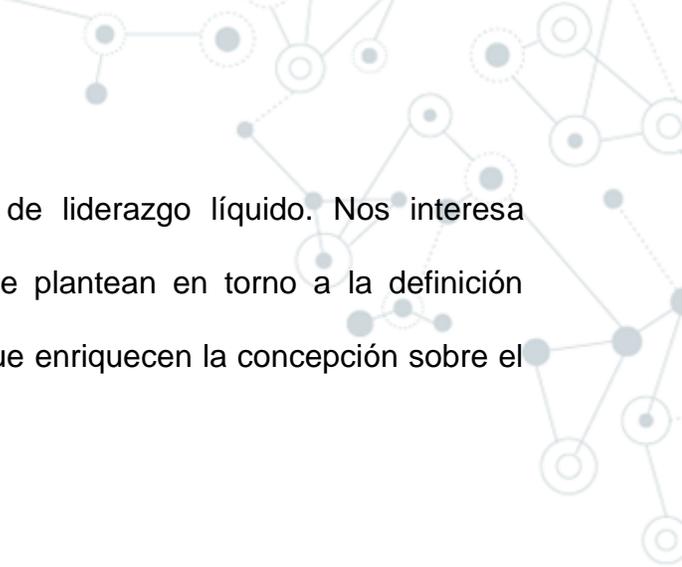
Se lo dijeron al Príncipe

“Porque si uno se gobierna con respeto y paciencia, y los tiempos y las cosas giran de tal modo que su gobierno sea bueno, él irá prosperando; pero si los tiempos y las cosas cambian se arruina, porque no cambia su modo de proceder. No se encuentra hombre tan prudente que sepa acomodarse a esto; bien porque no se puede desviar de aquello que la naturaleza lo inclina, o bien, etiam, porque al haber prosperado caminando por una vía no se puede persuadir de apartarse de ella. Y por eso el hombre respetuoso, cuando es tiempo de actuar con ímpetu, no lo saber hacer; por ende, se arruina; e incluso, si cambiase de naturaleza con los tiempos y las cosas, no cambiaría su fortuna”

Maquiavelo (1532, 116)

Nicolás Maquiavelo escribió este tratado diplomático y político en el siglo XVI, que, según sus diarios, una versión parece haber sido distribuida en 1513, usando el título en latín “*De Principatibus*”, que significa “El liderazgo”. En uno de los capítulos de este tratado hace el planteamiento que hemos leído anteriormente, un acercamiento muy importante para la época y que además nos da algunos insumos para repensar al liderazgo.

Definir científicamente el liderazgo significa analizar y comprender los modelos teóricos del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo laissez-faire; como



fundamento para la construcción del concepto de liderazgo líquido. Nos interesa acercarnos a los diversos planteamientos que se plantean en torno a la definición posiciones de sociólogos, psicólogos y filósofos que enriquecen la concepción sobre el liderazgo organizacional.

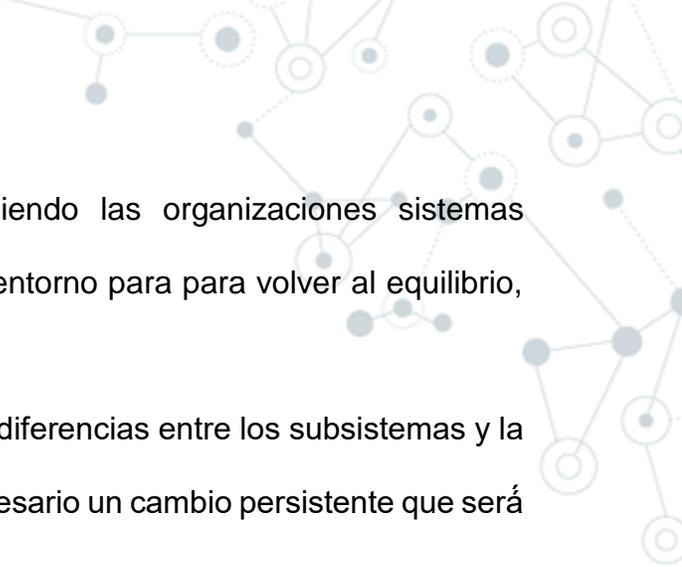
4.2 ENTENDER EL LIDERAZGO

Muchos trabajos de las ciencias sociales coinciden en la dificultad que existe para delimitar el constructo del liderazgo. Sin embargo, existe un acuerdo para comprender que los líderes son agentes de cambio que generan efectos en otras personas mediante sus acciones o decisiones. Al liderazgo se han vinculado otros conceptos como poder, autoridad, influencia, persuasión o carisma, pudiéndonos encontrar ante un fenómeno que los involucra a todos.

Autores como Katz y Kahn (1985, 335), McGregor (1960) y Likert (1961) explican que la eficacia y desarrollo de las organizaciones surge en base al fenómeno del liderazgo. En contraste, autores como March y Simon (1958), no hacen mención sobre el liderazgo en sus trabajos sobre las organizaciones. Nosotros coincidimos con los primeros y entendemos al liderazgo como una pieza fundamental de la organización.

Katz y Kahn proponen cuatro causas que sostienen la necesidad del liderazgo en la organización. Serían las siguientes:

- *Imperfección del diseño organizacional*: el líder articula la interacción real de la organización vs el diseño formal.

- 
- *Cambio del entorno organizacional:* siendo las organizaciones sistemas abiertos gestiona las variaciones de su entorno para volver al equilibrio, para lo que se necesita liderazgo.
 - *Dinámica interna de la organización:* las diferencias entre los subsistemas y la inclusión de nuevas funciones hacen necesario un cambio persistente que será encauzado por el líder.
 - *Naturaleza humana en las organizaciones:* los miembros de la organización incorporan a su relación organizacional experiencias personales y adquiridas por su evolución individual, que pueden no corresponderse con las requeridas por su rol y entonces el líder tiene que conducir esa transformación.

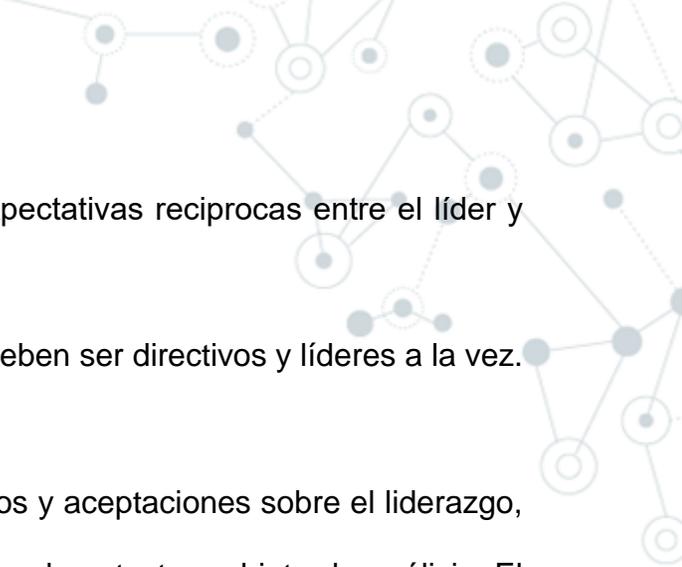
Katz y Kahn también describen la naturaleza del liderazgo organizacional como el resultado de la intersección de factores estructurales sociales y particularidades de los sujetos que conforman dicha estructura. Aquí proponen tres tipos de conducta de liderazgo:

- El que plantea el cambio, transforma.
- El que integra la estructura formal existente o con cambios progresivos, evoluciona.
- El que usa la estructura formalmente proporcionada, administra.

Es complicado lograr una definición que involucre tantos planteamientos y estudios realizados por teóricos. Bass (1990,11-18) contempla en su obra Bass & Stogdill's

Handbook of Leadership una categorización para comprender de mejor forma el fenómeno del liderazgo. Lo categoriza de esta forma:

- *Como núcleo de los procesos grupales:* el líder es la persona delimitadora de la estructura del grupo, de sus creencias y también de la actividad y cambio de este. El líder actúa como agente creador y modificador de la cultura del grupo.
- *El líder como un individuo con una "personalidad impactante":* el líder recoge el mayor número de rasgos deseables de personalidad que le diferencia de sus seguidores.
- *Como el arte de inducir a la sumisión:* el liderazgo se entiende como un modo de moldear al grupo hacia la voluntad del líder.
- *Como una relación de poder:* el individuo percibe que otro puede disponer sobre su conducta.
- *Como un modo persuasión:* el liderazgo implica persuadir a los seguidores a través del valor de los argumentos utilizados
- *Como un instrumento para lograr metas:* el líder dirige al grupo hacia el logro de los objetivos propuestos.
- *Como proceso de influencia:* el liderazgo efectivo es el resultado de la influencia directa o modelica del líder sobre los seguidores que conllevaría el logro de las metas del grupo.
- *Como efecto de la interacción grupal:* el liderazgo es el resultado de la interacción entre los miembros del grupo.
- *Como una diferenciación de roles:* de acuerdo con la teoría del rol, cada miembro de un grupo detenta una posición a la que le corresponde el desempeño de un



determinado papel y está definido por las expectativas recíprocas entre el líder y los otros miembros.

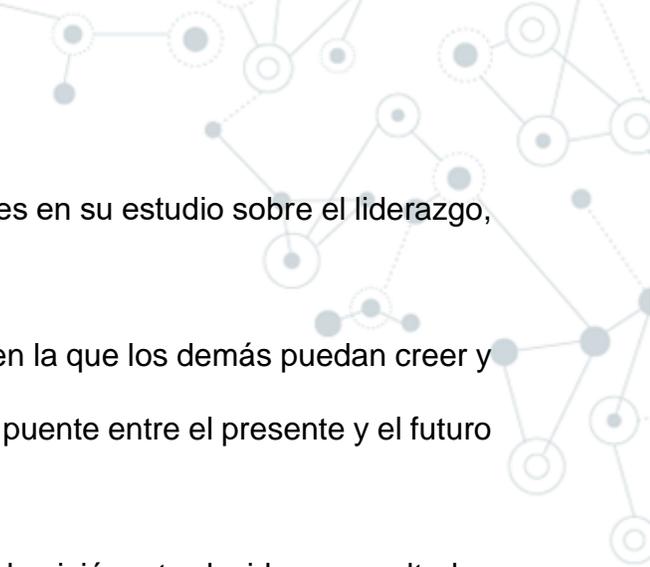
- *Liderazgo y Dirección*: directivos y gerentes deben ser directivos y líderes a la vez.

Como hemos visto, hay una pluralidad de conceptos y aceptaciones sobre el liderazgo, siendo adecuado utilizar la más adecuada en base al contexto y objeto de análisis. El liderazgo se ha enfocado preferentemente como una propiedad asociada a la jerarquía estructural, la personalidad de un individuo o el conjunto de conductas de un miembro de una organización.

Nosotros entendemos que la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por encima del nivel de obediencia mecánica a las ordenes rutinarias venidas de la organización, estableciendo una relación de poder con los miembros de la organización, que permite inducir o transformar la estructura organizacional.

4.3 HACIA UN DIRECTIVO LIDER

Existe unanimidad en la literatura científica sobre la diferencia conceptual entre liderar y dirigir, la dirección es una función que implica a todos los miembros de una organización dotados de autoridad formal y es precisamente el hecho de ostentar autoridad lo que diferencia la dirección del liderazgo, el líder es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal.



Warren Bennis (1994, 30) encontró cuatro capacidades en su estudio sobre el liderazgo, que hemos querido recuperar en esta investigación:

Gestión de la atención: referente a una visión en la que los demás puedan creer y adoptar como propia. Con esto el líder crea un puente entre el presente y el futuro de la organización.

Gestión del significado: referente a comunicar la visión y traducirla en resultados positivos para la organización.

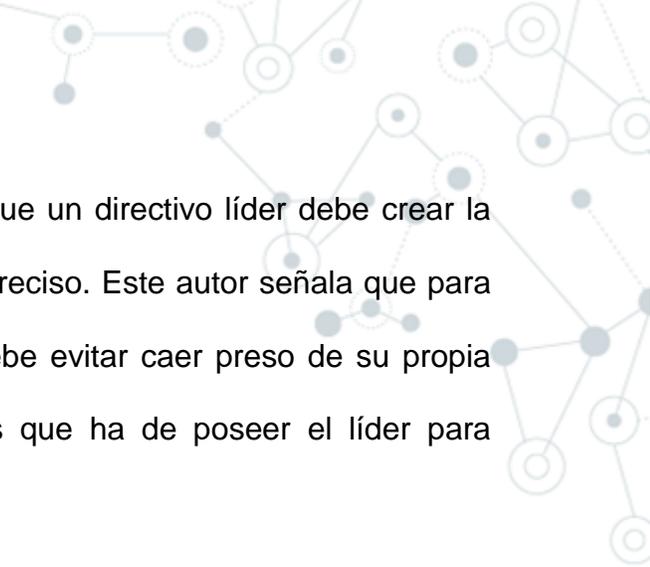
Gestión de la confianza: referente al eslabón emocional que mantiene juntos a los seguidores y a los líderes, implicando constancia, credibilidad e integridad.

Gestión de sí mismo: esto es clave, referente al conocimiento de sí mismo, la voluntad para correr riesgos, superar retos y aceptar errores. El líder debe aprender de la adversidad y el fracaso, de los fallos y errores.

www.bdigital.ula.ve

Ahora bien, la particularidad y el constante cambio en el que se encuentran inmersas las organizaciones señalan cada día más que el directivo actual debe ser un líder dentro de la organización que conduce. En lugar de ser el CEO “chief expert officer”, el líder se convierte en CFO “chief facilitation officer”, director de facilitación, cuya tarea consiste en guiar el proceso a medida que este se desenvuelve.

Un directivo líder debe lograr los objetivos a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa, creando una cultura que favorezca y mantenga las tareas cualitativas y cuantitativas, estimule y emplee la creatividad, provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio, y utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender.



Desde un enfoque cultural, Schein (1988) plantea que un directivo líder debe crear la cultura empresarial y de cambiarla en el momento preciso. Este autor señala que para que pueda realizar la segunda de sus funciones debe evitar caer preso de su propia creación. Schein propone una serie de cualidades que ha de poseer el líder para trascender su propia cultura:

Percepción y visión: debe percibir el problema y tener una visión clara de los problemas culturales, además, debe darse cuenta de su propia debilidad y observar si sus defensas son un obstáculo para una óptima actuación.

Motivación y habilidad: estas son necesarias para intervenir sobre el proceso cultural, debe tener la voluntad de desbloquear las dificultades en su propia organización, superando sus propios intereses.

Fuerza emocional: la ansiedad surgida por el cambio debe ser absorbida en su mayoría por el líder, para mantener la seguridad psicológica de los miembros de la organización.

Capacidad para cambiar las presunciones culturales: el líder debe tener la capacidad de provocar una "redefinición cognoscitiva" a través de la propuesta y engarce de nuevas presunciones que sustituyan a las disfuncionales.

Implantación del compromiso y la participación: además de guiar, el líder debe saber escuchar a los miembros de la organización, de este modo, el resto del grupo adquiere una visión propia de los problemas culturales.

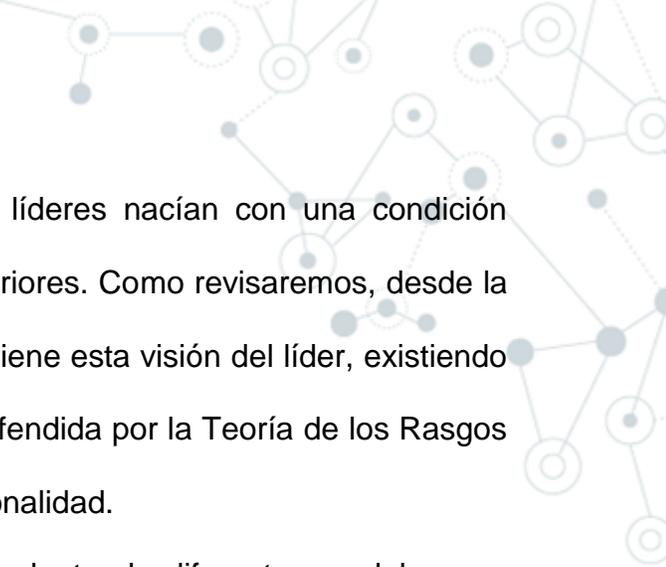
Agudeza: debe distanciarse de la cultura empresarial y disponer de la agudeza suficiente para contemplar los sentimientos e ideas que, al darse por sentados, no se encuentran a un nivel de accesibilidad cognitiva.

El directivo líder debe ser un individuo que establezca un compromiso más allá del poder legítimo que le otorga la posición jerárquica que ocupa en la organización, siendo por tanto inevitable la confluencia del rol de directivo y líder en los dirigentes actuales, dejando de lado viejos prejuicios y comprendiendo que las personas utilizan las mismas categorías para definir a los líderes y a los directivos, si bien las diferencias parecen ser intracategoría, al ser el líder visto como más prototípico que el directivo.

4.4 MODELOS TEÓRICOS DEL LIDERAZGO

Como nos referimos al inicio, existe una complejidad para definir del fenómeno del liderazgo, en este sentido, Bass (1990) apunta que los mayores logros aparecieron en los modelos surgidos dentro de algunos paradigmas de las ciencias sociales, como el Modelo de Conducta del Liderazgo, enmarcado dentro del paradigma conductista y la Teoría del Liderazgo Transformacional, que se ha nutrido de la teoría motivacional.

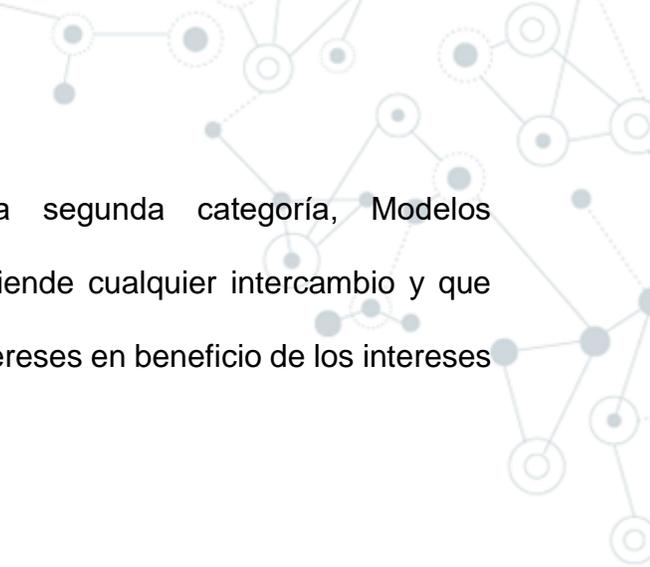
También, alrededor del liderazgo ha existido desde siempre la conocida controversia sobre si el líder nace o se hace, divergencia que surge con la aparición de las Teorías Conductistas del Liderazgo, en la década de los 50, que introducen una nueva perspectiva de estudio que podría resumirse en la frase: los comportamientos que conforman un liderazgo eficaz pueden aprenderse. En aquel momento, se examinaba el



liderazgo bajo la presunción de que los grandes líderes nacían con una condición especial que hacía de ellos seres singulares y superiores. Como revisaremos, desde la filosofía y sociología de finales del siglo XIX se sostiene esta visión del líder, existiendo reminiscencias de esta en la visión del liderazgo defendida por la Teoría de los Rasgos en el campo de la Psicología Diferencial de la Personalidad.

Junto a esas dos concepciones extremas, se han planteado diferentes modelos que señalan la importancia de los rasgos de personalidad del líder junto a la posibilidad de aprender estilos óptimos de liderazgo. De igual forma, distintas investigaciones entienden el liderazgo como uno de los roles que surgen dentro de la interacción organizacional. Otros acercamientos, se acercan al liderazgo destacando la interacción diádica entre seguidor-líder; sin seguidores no se puede dar el proceso de liderazgo.

Nosotros, reuniremos los diferentes planteamientos teóricos planteados en las dos categorías propuestas por Burns (1978), Bass (1985, 1994, 1996), Avolio y Bass (1988) y Crawford (1995). Estos autores clasificaron los diferentes modelos en dos apartados, tomando como criterio el tipo de interacción que surge entre el líder y el resto de los miembros del grupo, y los denominaron Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional. Burns, Bass, Avolio y Crawford, junto a otros autores, señalan que la primera categoría comprende a aquellos modelos que describen el fenómeno como un intercambio entre el líder y sus seguidores. De este modo, los Modelos Transaccionales defienden la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo, donde estos aceptan la influencia del primero siempre que éste les proporcione recursos valiosos. En palabras de Bass (1996) “el liderazgo transaccional es el liderazgo por el refuerzo condicional. Los seguidores son motivados por promesas de los líderes,



gratificaciones y/o amenazas de castigos”. La segunda categoría, Modelos Transformacionales, engloba al liderazgo que trasciende cualquier intercambio y que invitan a los demás a que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo.

4.4.1 LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Aunque fue a finales de los años 70 cuando Burns (1978) abordó el liderazgo transformacional, ha sido Bernad M. Bass el autor que más ha defendido esta perspectiva teórica. Sin embargo, para sus detractores, este enfoque no implica un acercamiento al fenómeno que aporte nueva luz, sino más bien se asemejaría a la viejas Teorías del Gran Hombre. Coincidimos con Bass (1996) cuando señala que el líder transformador no coloca en posición de inferioridad al líder transaccional. Al contrario, significa un paso adelante en la descripción del fenómeno del liderazgo, pudiendo reflejar a través de un modelo teórico un modo de relación entre los individuos que posee realidad social, pero que no había encontrado su correlato científico. Describiremos el modelo propuesto por Nichols (1988), la Teoría del Hombre Z de Maslow (1965) y el modelo defendido por Bass (1980).

4.4.1.1 TEORÍA DE LOS ESTILOS DE NICHOLS

Nichols (1988) plantea ocho estilos de liderazgo como resultado de la combinación de tres dimensiones que contemplan la motivación, el poder y el grado de compromiso que rige las relaciones en aras a la satisfacción de las necesidades. Estos factores son:

Mutualidad de intereses: oscilaría entre la persecución del interés del líder o compartir intereses con los seguidores.

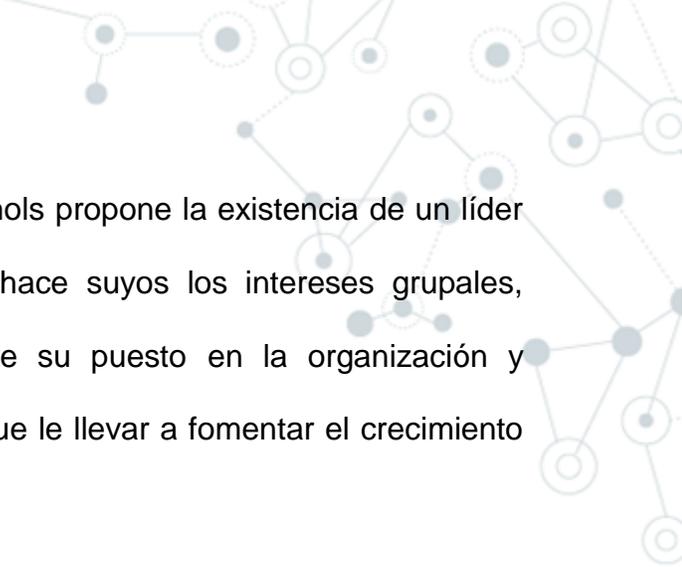
Poder: fluctúa entre el reducido uso de poder y el autoritarismo.

Compromiso: en esta dimensión encontraríamos al líder que se compromete con el resto del grupo, interesándose por sus necesidades e intentando satisfacerlas, y al líder que se relaciona con el grupo para intercambiar cosas de valor económico, psicológico, político, etc.

Partiendo de estas dimensiones, los estilos de liderazgo que propone Nichols (1988) serían los siguientes:

INTERÉS	PODER	COMPROMISO	ESTILO DE LIDERAZGO
Mutualidad de intereses	Poder restringido	Compromiso	Transformador
		Intercambio	Transaccional
	Poder ejercido	Compromiso	Autócrata Transformador
		Intercambio	Autócrata Benevolente
Propio interés	Poder restringido	Compromiso	Seductor
		Intercambio	Manipulador
	Poder ejercido	Compromiso	Autócrata seductor
		Intercambio	Autócrata

Tabla 1: Tipos de liderazgo de Nichols (1988)



Como podemos observar en la tabla anterior, Nichols propone la existencia de un líder transformador, estilo que describe al líder que hace suyos los intereses grupales, haciendo escaso uso del poder que le confiere su puesto en la organización y manteniendo una actitud de compromiso grupal que le llevar a fomentar el crecimiento del grupo.

4.4.1.2 EL LIDERAZGO VISTO DESDE LA PIRÁMIDE DE MASLOW

El psicólogo de la motivación Abraham Maslow la famosa jerarquía motivacional, que plantea que esta es función de las necesidades humanas y que además pueden clasificarse jerárquicamente. Plantea la existencia de una función evolutiva creciente a través de ciertas etapas o niveles, por la cual pasamos todos los individuos, grupos o sociedades. Hasta que un nivel de necesidad inferior en jerarquía no esté cubierto, el nivel superior quedaría cerrado y, por tanto, no motivaría. A su vez, cuando una necesidad está cubierta deja de ser motivadora de comportamientos para dejar a la siguiente en la jerarquía dicha función.

En un principio, Maslow identificó 5 niveles de necesidad que reunió en dos grupos: las Primarias y las Secundarias. Posteriormente, desarrolló su modelo y amplió los 5 niveles a 6. Dicha ampliación contemplaba un nivel superior que denominó trascendencia. A nuestro entender, el Hombre Z de Maslow supondría el eslabón siguiente a la teoría X e Y de McGregor del liderazgo, de este modo, teniendo en cuenta el nivel de necesidad en que se encuentra el líder y su manifestación a nivel de estilo de liderazgo, podríamos sintetizar dicha relación tal como aparece en la siguiente tabla:

NECESIDADES		ESTILO DE LIDERAZGO
6.- Trascendencia	Secundarias	Z
5.- Autorrealización		Y
4.- Estimas / Estatus		X
3.- Sociales		
2.- Seguridad	Primarias	
1.- Fisiológicas		

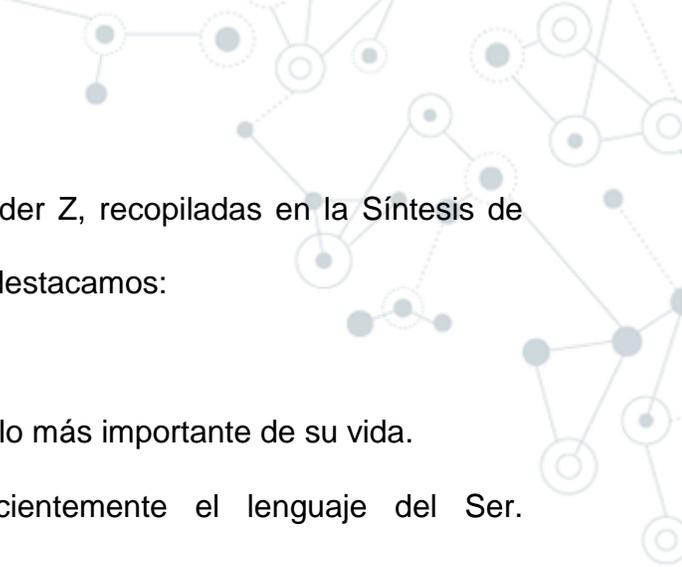
Tabla 2: Jerarquía según necesidades de Maslow

Como observamos en la tabla, existe una correspondencia entre los tres tipos de personas descritos por Maslow y tres estilos de liderazgo. Los dos primeros corresponden al líder X e Y de McGregor, quien estableció su modelo partiendo de la citada pirámide. El tercero sería el líder Z, que Bass (1990) denomina autorrealizado y que como señala Burns (1978) es potencialmente un líder transformacional. Los estilos de liderazgo se describirían como:

El líder X: individuos que aún no alcanzan el nivel de las necesidades de autorrealización.

El líder Y: directivos centrados en las necesidades de autorrealización y que Maslow rebautizó como autor realizadores "meramente sanos".

El líder Z: son los líderes trascendentes y alcanzaban el nivel más allá del Y.



Maslow enumeró algunos rasgos distintivos del líder Z, recopiladas en la Síntesis de Grandío (1996), a partir de Maslow, entre los que destacamos:

- Las experiencias cumbres se convierten en lo más importante de su vida.
- Hablan fácil, natural, normal e inconscientemente el lenguaje del Ser. Perciben la realidad de forma unitiva o sagrada al mismo tiempo que la ven al nivel práctico o cotidiano.
- Están meta motivados mucho más consciente y deliberadamente, es decir, ven los valores del ser y les motivan más la belleza, la verdad, bondad, etc.
- Parece que se reconocieran e intimaran casi inmediatamente.
- Son más sensibles a la belleza.
- Son más holistas respecto al mundo.
- Tendencia natural a la sinergia, en el sentido de trascender la dicotomía entre el egoísmo y la generosidad incluyendo a ambos bajo un concepto de orden superior.
- La trascendencia del ego se hace con mayor facilidad.
- No solo se hacen querer, sino que parecen más "de otro mundo", más terribles en el viejo sentido.
- Son menos felices que los sanos, en el sentido de una especie de tristeza cósmica, debido quizás a que perciben lo que fácilmente "podría ser" y, desgraciadamente, no se lleva a cabo.
- Están más "reconciliados con el mal " al verlo desde un estadio más alto, fruto de su conocimiento más profundo y, paradójicamente, más decididos a combatirlo.

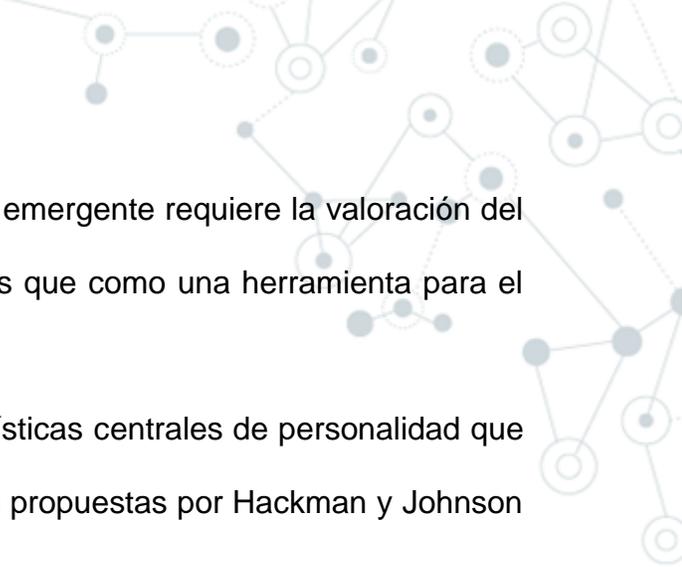
- Trascienden el Ego.
- Mayor impulso para contemplar y examinar frente al común impulso de hacer algo.
- Son "postambivalentes" en el sentido de amor, aceptación y expresividad totales, incondicionales y sin conflictos.

Maslow apuntó que las cualidades de la persona Z no solo eran características de artistas, filósofos o místicos, sino que encontró autorrealizadores trascendentes entre los hombres de negocios, industriales, directores, educadores y políticos como entre los religiosos de profesión, los poetas, intelectuales y otros que se supone son autorrealizadores trascendentes, como les etiquetó formalmente.

4.4.1.3 EL LIDERAZGO DE BASS

Para Bass (1984, 1996), Bass y Avolio (1988,1990, 1994) este modelo explicaría el tipo de liderazgo que trasciende el intercambio y que provoca en los seguidores un cambio de necesidades, creencias y valores. Como señala Crawford (1995, internet), “un líder transformador actúa estimulando a la organización entera para que se mueva por necesidades de orden superior”. En este sentido, Burns (1978, 425) sostiene que “la motivación del líder transformacional es el desarrollo personal del seguidor”.

Estos autores sugieren que el líder transformacional sería una extensión del liderazgo transaccional. Así, como apuntan Bass y Avolio (1989) los líderes transformacionales pueden actuar transaccionalmente, pero los líderes transaccionales no pueden hacerlo



transformacionalmente. Por tanto, este paradigma emergente requiere la valoración del empleado por su propio crecimiento personal, más que como una herramienta para el incremento del beneficio económico.

Crawford (1995, internet), señala las seis características centrales de personalidad que podríamos encontrar en estos líderes y que fueron propuestas por Hackman y Johnson (1991). Estas serían:

Creativo: manifiesta un desafío constante al estatus quo, buscando nuevas ideas para afrontar el futuro.

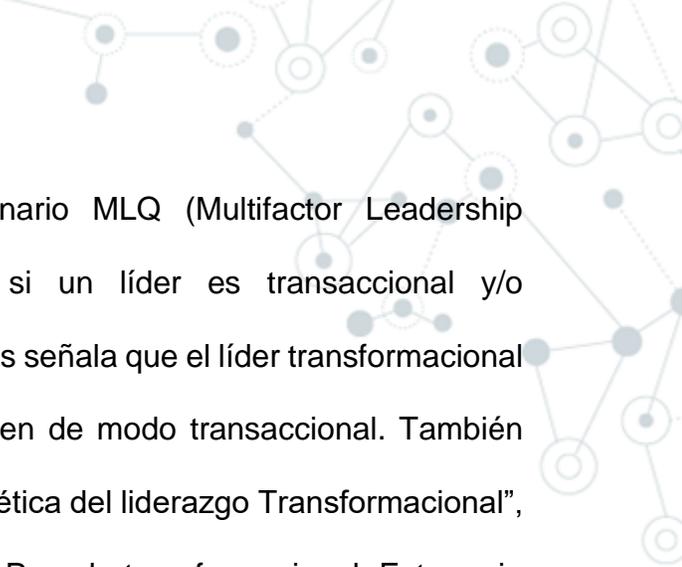
Interactivo: para poder favorecer el crecimiento de los miembros de la organización mantiene una postura abierta con los mismos. El líder escucha con interés y sin la involucración del ego. Esta interacción no es negociable.

Visionario: comunican una visión de la organización que supera a la anterior, fomentando que sea compartida por el resto de los miembros.

Empoderado: capacidad de trasladar la intención a la realidad y mantenerla, promueve la responsabilidad, trasladándola a su equipo

Apasionado: se muestran tan apasionados con la gente como con las tareas organizacionales. Su pasión les permite mantener un fuerte compromiso con la visión.

Ético: poseen patrones éticos más altos. Parece que tienen la capacidad para hacer lo correcto en cada momento.

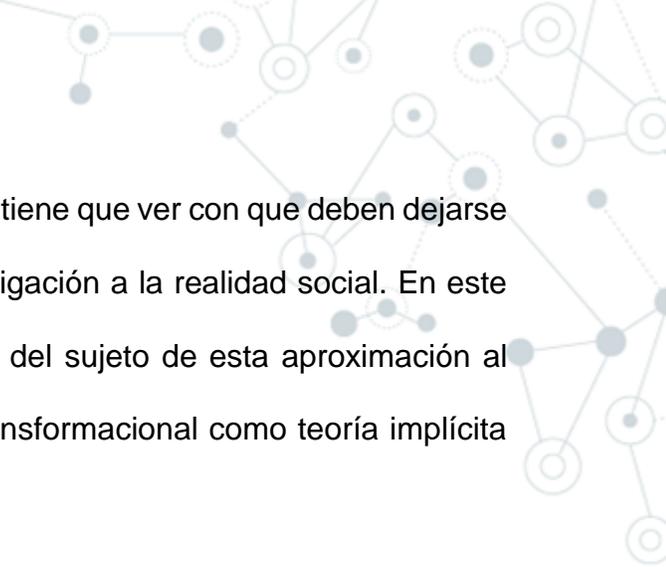


Bass y Avolio (1990) desarrollaron el cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) como instrumento para medir si un líder es transaccional y/o transformacional, o no ejerce ningún liderazgo. Bass señala que el líder transformacional se comporta cuando las circunstancias lo requieren de modo transaccional. También señala en el artículo de replica a Gronn (1995) “La ética del liderazgo Transformacional”, que existe otro tipo de liderazgo que denominado Pseudo transformacional. Este sería aquel líder que se sirve de todas las características descritas para conseguir un fin narcisista, siendo la motivación última su propio beneficio.

4.4.1.4 ALGUNAS CRÍTICAS

Las principales críticas se vierten sobre el modelo propuesto por Bass y sus colaboradores, objetando que con esta propuesta se retoman las viejas teorías del gran hombre. Así, autores como (Gronn, 1995 internet), plantean duros reproches contra la propuesta de Bass, llegando a acusarlo de ir en contra de los principios democráticos del desarrollo organizacional.

Por otra parte, parece que las características que Bass propone para los líderes transformacionales también pueden encontrarse en líderes que no van precisamente guiados por el interés del crecimiento grupal. Respondiendo a esta cuestión, Bass (1997, internet) desarrolla su modelo y distingue entre los líderes pseudo transformacionales, que utilizarían sus dotes para intereses egoístas, y los transformacionales que serían correctamente éticos.



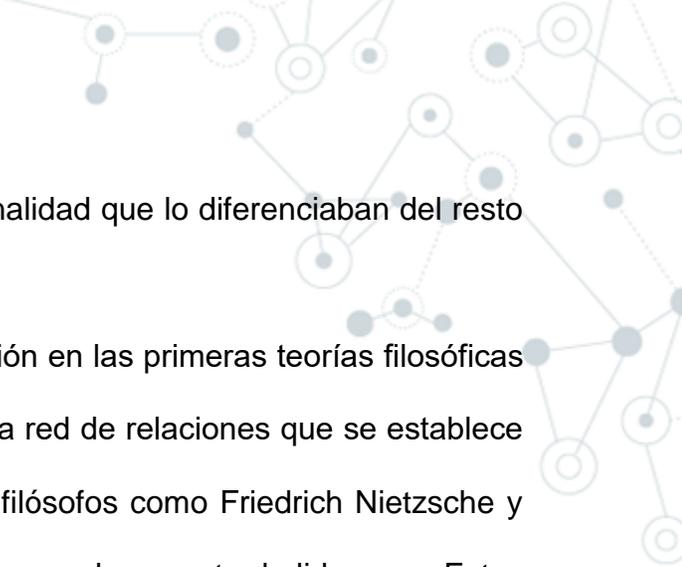
Otra argumentación de Bass para apoyar su modelo tiene que ver con que deben dejarse de lado viejos prejuicios e intentar adaptar la investigación a la realidad social. En este sentido señala la existencia en el mundo cognitivo del sujeto de esta aproximación al liderazgo, alertando sobre la existencia del líder transformacional como teoría implícita del liderazgo.

4.4.2 LIDERAZGO TRANSACCIONAL

Los modelos que entienden el fenómeno del liderazgo como un proceso transaccional suponen un intercambio, económico o psicológico, entre la figura del líder y la del empleado, de modo que ambos salgan beneficiados de dicha transacción. Por ello, dentro del Liderazgo Transaccional se plantea estudiar las pioneras Teorías del Gran Hombre de la Filosofía y Sociología del siglo XIX, el Modelo de los Rasgos, los Modelos de Conducta, las Teorías Contingentes, Interaccionistas, Atribuciones, Humanistas, el Liderazgo Carismático y los denominados Estilos del Liderazgo.

4.4.2.1 TEORÍAS DEL GRAN HOMBRE

La característica común a todos estos acercamientos teóricos es la "superioridad innata" que presentan ciertos individuos y que les permite influir, persuadir y dominar al resto de miembros de grupo. Este modo de entender el liderazgo tuvo su aurora en la filosofía y sociología del siglo XIX y fue defendido dentro de la psicología por los teóricos que



consideraban que el líder poseía rasgos de personalidad que lo diferenciaban del resto de sujetos.

Dentro de estas teorías haremos una breve incursión en las primeras teorías filosóficas y sociológicas desde las que se abordó la compleja red de relaciones que se establece entre los líderes y sus seguidores. En la obra de filósofos como Friedrich Nietzsche y economistas como Stuart Mill encontraremos alusiones al concepto de liderazgo. Estos autores se acercaban a su estudio desde la perspectiva denominada "La filosofía del hombre superior", donde el líder es contemplado como aquel individuo que posee unos rasgos personales privilegiados que lo diferenciarían del resto. Igualmente, revisaremos la aportación realizada desde la denominada psicología de las masas.

4.4.2.1.1 EL GENIO DE STUART MILL:

www.bdigital.ula.ve

Los primeros antecedentes del fenómeno hoy denominado carisma lo encontramos en el concepto de "genio" defendido durante el siglo XIX por Stuart Mill en Inglaterra, y en Alemania por Friedrich Nietzsche. Estos filósofos dedicaron parte de su obra a ensalzar a aquellas personas sobrenaturales que representaban la aspiración del resto de los corrientes mortales.

Stuart Mill describe el fenómeno del carisma en la persona del genio, un individuo que era diferente al resto de los comunes. Para Mill, los grandes genios serían seres superiores cuyas características podríamos resumir como sigue:

- Es más apasionado que el resto de los individuos.

- Posee una poderosa voluntad que transforma el deseo en el más apasionado amor por la virtud y el más riguroso autocontrol.
- Es activo, estricto, enérgico y apartado de la humanidad vulgar.
- Actúa como un luchador abnegado que intenta cambiar el mundo siguiendo un ideal interior de perfección.
- Es más receptivo a los "placeres superiores": poéticos, artísticos e inspiradores.

4.4.2.1.2 EL SUPER HOMBRE DE NIETZSCHE:

Para este filósofo, la naturaleza humana está dividida en amos y servidores. Estos últimos, resentidos, luchan contra la draconiana voluntad del amo. Nietzsche, establece la diferencia entre ambos tipos de hombre cuando señala que “el amo acepta y abraza sus predisposiciones y persigue el placer con todo su poderío, mientras el esclavo procura justificar su flaqueza y vengarse de los fuertes inventando la moralidad” Lindholm (1992, 37).

Para Nietzsche, el amo - genio sería el superhombre que:

- Rebosa vitalidad.
- Siente gran afecto por el poder de mando.
- Trasciende los valores de su época.
- Domina a los débiles.
- Es un guerrero.
- Es un héroe que crea sus propias leyes.

- Tiene capacidad innata para el mando.
- Posee sentimientos más fuertes que el resto de las personas.

Para Nietzsche “Un gran hombre... no pide un corazón ‘compasivo’, sino sirvientes, instrumentos; en su trato con los hombres, su meta consiste en hacer algo a partir de ellos” (Nietzsche, 1964, 366- 67).

4.4.2.2 LA SOCIOLOGÍA DE LO IRRACIONAL

Los sociólogos Max Weber y Emile Durkheim hablan del gran hombre en sus respectivas visiones del mundo. Weber, sin abandonarlo, intentará limar sus grandes facultades al interrelacionarlo con la racionalización. Durkheim, condiciona el poder personal en aras de la colectividad.

www.bdigital.ula.ve

4.4.2.2.1 LA PROPUESTA DE MAX WEBER:

Weber fue uno de los primeros autores que introdujeron el carácter carismático dentro del entorno social, hablando de dos formas de carisma. El primero sería el Carisma Institucional, ligado a la autoridad que proporciona el lugar jerárquico que se ocupa en una institución, estando al margen de las características personales. La segunda forma sería el Carisma Genuino que encontramos en el líder. Las características del Carisma genuino serían:

- Fuerza intensa que se opone a todas las rutinas de la tradición.
- Es revolucionario y creativo.

- 
- No tiene en cuenta la administración ordenada.
 - Desprecia el intercambio y la ganancia económica.
 - Posee "poder de mando".
 - La "autoridad carismática" puede ser real o atribuida.
 - Cualidades sobrenaturales adjudicadas por los seguidores.
 - Innata capacidad de mostrar emociones fuertes.
 - Disposición para contagiar entusiasmo y vitalidad.
 - Su peor adversario es la acción del mundo burocrático.

Parafraseando a Weber hay que entender al carisma como una cualidad extraordinaria de una persona, al margen de que esta cualidad sea real, atribuida o presunta.

www.bdigital.ula.ve

4.4.2.2.2 EL CARISMA COLECTIVO DE DURKHEIM:

Durkheim resta importancia a la figura del líder y a las características personales de éste y centra el poder en "el ritual de lo colectivo". Para Durkheim no existe un punto de inflexión entre la fracción individual y colectiva de la persona, sin embargo, plantea que pareciera que los deseos y pasiones del sujeto sucumben ante los impulsos del grupo. Esta subordinación aparece porque lo colectivo proporciona al individuo la satisfacción de su necesidad de trascendencia.

En el pensamiento de Emile Durkheim, el carisma colectivo posee las siguientes características:

- 
- Es atemporal, abarcador y vital.
 - Emocionalmente poderoso.
 - Suscita un profundo compromiso.
 - Brinda a los miembros del grupo un sentido de valor trascendente.
 - Se produce una desintegración de la identidad individual.

Como se desprende de las características anteriores, el líder no es figura notable, aunque se hace necesario, pues sin él la grandiosidad de la energía grupal no podría manifestarse. Por tanto, en el modelo social de Durkheim, el líder es símbolo por azar, que actúa como una lente que focaliza y amplía el poder de la comunidad. Para Durkheim, la personalidad del líder es irrelevante pues “no es el sol, sino la luna”.

www.bdigital.ula.ve

4.4.2.3 TEORÍAS DE LA PSICOLOGÍA DE LAS MASAS

4.4.2.3.1 EL LÍDER DE LE BON Y TARDE

Al igual que Durkheim, estos autores entienden al hombre como un ser grupal, sin embargo, discrepan en cuanto a las características trascendentes del grupo. Para ellos, la necesidad del individuo por lo colectivo es una tragedia inevitable. Para Gustave Le Bon y Gabriel Tarde los individuos cuando forman parte de un grupo se convierten en seres obtusos y amorfos.

Lo colectivo es un fenómeno energético, pero lleno de pasión sin metas, opuesto a la creatividad y carente de significado. Será el líder el encargado de sacar a las marionetas humanas de su letargo, cuando en el acto de imitarlo les crea "la ilusión de la creatividad".

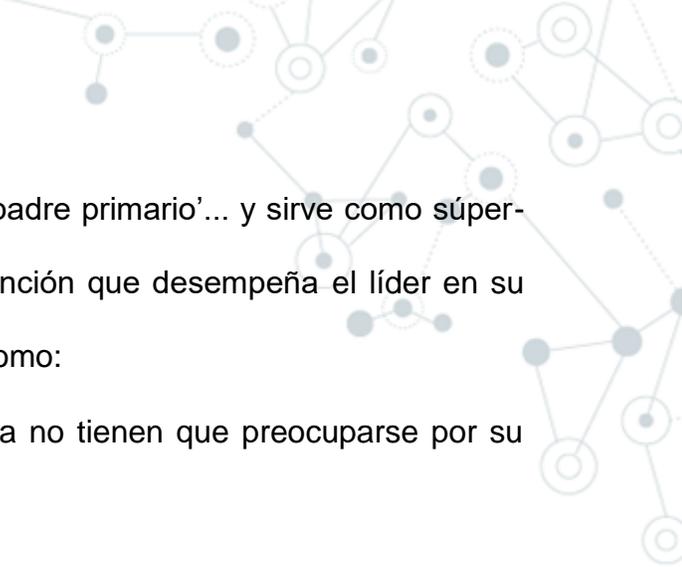
Le Bon y Tarde argumentan que “la pasiva multitud sigue instintivamente a cualquiera que expresa creencias intensas, pues esto permite a la masa cobrar forma” (Lindholm 1992, 66). Por ello, el líder debe ser un personaje embestido de histrionismo cumpliendo su función, que supone reflejar y magnificar los deseos más profundos de los seguidores. Así, el individuo que llegue a líder debe ser una persona que:

- Posea capacidad para afirmar, exagerar y no demostrar nada con razonamientos.
- Debe estar fanáticamente obsesionado por su visión.
- Debe reflejar y encarnar los sentimientos irracionales de los seguidores.
- Debe transformarse en objeto de imitación de la multitud.

Lindholm (1992) realiza una interesante reflexión en la que señala la novedosa propuesta de la psicología de las masas al sugerir una fuerza diferente como nexo de la interacción entre el grupo y su dirigente. Así, arguye que el líder y los seguidores están unidos por el amor; aunque sea un amor insatisfecho, humillante y patético, semejante al que siente un niño por un padre severo.

4.4.2.3.2 EL LIDERAZGO SEGÚN FREUD

En el final de su carrera Freud dedicó su atención a la Psicología de los grupos y al líder carismático. Plantea que la experiencia grupal supone una “regresión” en la conciencia del individuo y presenta al líder como un individuo egoísta que arrastra a los seguidores para jactancia propia. Para Freud (1959, 59, en Lindholm 1992, 82), “el líder es la



encarnación de la experiencia infantil del ‘temido padre primario’... y sirve como súper-yo externo de los miembros de la multitud”. La función que desempeña el líder en su relación con los seguidores podríamos resumirla como:

- El ídolo que regula a los seguidores que ya no tienen que preocuparse por su autocontrol.
- Los seguidores no se someten al líder porque no son nada, sino porque les es doloroso ser lo que son.

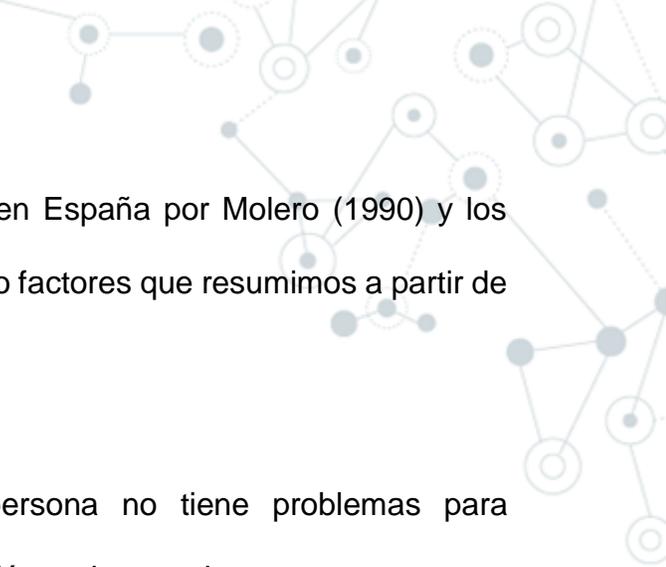
Para Freud, el grupo sería un conjunto de elementos que se relacionan de manera asimétrica. En esta asimetría, los seguidores, como iguales, pueden identificarse entre sí; pero el líder, como ser superior, será quien controle las relaciones de los iguales. Freud insiste en el carácter personal que subyace a los movimientos del líder quien, aprovechándose de la insatisfacción de los seguidores, consigue satisfacer sus aspiraciones e intereses egoístas.

www.bdigital.ula.ve

4.4.2.4 TEORÍAS DEL CARISMA

Navas y Molero (1995, 711), señalan que las dificultades para abordar el carisma desde una perspectiva empírica han hecho que este tipo de liderazgo fuera desatendido por la psicología social. Sin embargo, en los últimos años, autores como Bass (1985) o Conger y Kanungo (1987) han llevado a cabo trabajos empíricos sobre el tema.

Friedman (1980) entiende el carisma como la capacidad para transmitir emociones por medio de la comunicación no verbal. Este autor desarrollará el cuestionario A.C.T. (Affective Communication Test) en un intento de medir dichas capacidades de modo



valido y fiable. Este instrumento ha sido validado en España por Molero (1990) y los resultados muestran que el carisma consta de cuatro factores que resumimos a partir de Navas y Molero (1995, 713):

- *Comodidad en situaciones sociales:* la persona no tiene problemas para relacionarse y le gusta ser el centro de atención en las reuniones.
- *Manifestación externa de la emoción:* la persona tiene habilidad para expresar sus emociones, sobre todo a través de la expresión facial.
- *Contacto físico:* la persona alta no tiene reparo en tocar a otras personas durante sus conversaciones.
- *Componentes teatrales:* este factor señala la facilidad para ‘actuar’ de una determinada persona.

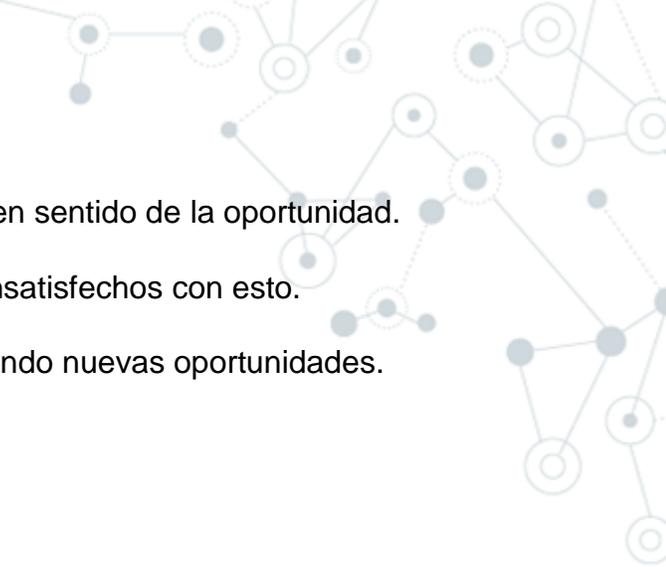
www.bdigital.ula.ve

4.4.2.3.1 EL LÍDER DE CONGER Y KANUNGO:

Conger y Kanungo (1987), Conger (1991, 1993) defienden al líder carismático como el maestro del cambio necesario para adaptarse a lo que ellos denominan “nuevos tiempos”. Los autores señalan que los líderes ordinarios son incapaces de incitar cambios estructurales profundos en las organizaciones y que dicha tarea corre a cargo de las personas carismáticas.

Para Conger (1991) las características de los líderes carismáticos serían:

- Son agentes, maestros del cambio.

- 
- Ven las limitaciones de las situaciones y tienen sentido de la oportunidad.
 - Son intolerantes con el estatus quo y están insatisfechos con esto.
 - Siempre parecen estar descontentos y buscando nuevas oportunidades.
 - Son emprendedores.
 - Tienen visión estratégica.
 - Son impacientes.
 - Parecen estar siempre buscando un reto mayor.
 - Tienen capacidad para resolver defectos y motivar el cambio mediante su visión estratégica.
 - Carecen de convencionalismos, poniendo a prueba las tradiciones, normas y valores vigentes que se interponen en su camino.
 - Son grandes conceptualizadores y promotores, pero suelen fallar en la administración y la implementación operativa.

Conger plantea que estas características de la conducta carismática tienen que adecuarse en el ambiente donde se desarrollan; marcando la diferencia que determinará que los seguidores atribuyan al líder la cualidad de carismático.

Estos autores buscan identificar las conductas que diferenciarían a líderes carismáticos de los que no lo son. Como resultado de sus investigaciones acerca de la alta gerencia en las organizaciones, proponen cuatro etapas que en las que se resumen dichos comportamientos. Estas fases son:

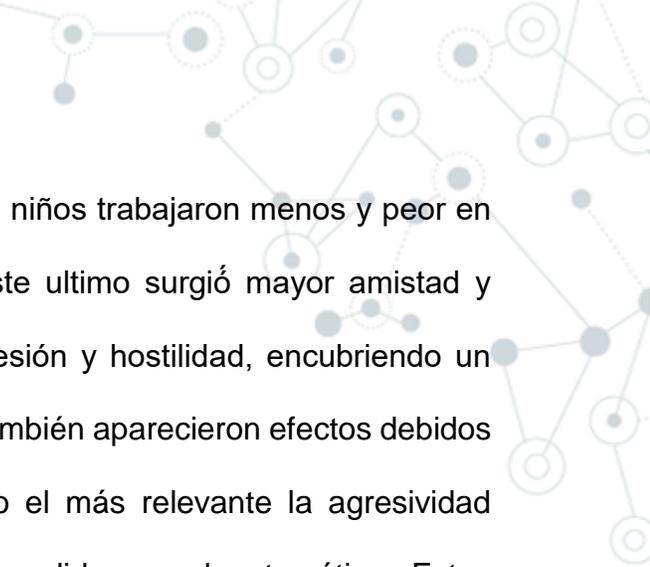
- *Primera etapa:* detectar oportunidades inexploradas y deficiencias en la situación actual.

- *Segunda etapa:* comunicar la visión. Expresar el estatus quo como inaceptable y la visión como la alternativa más atractiva.
- *Tercera etapa:* construir la confianza mediante el éxito, la pericia, el riesgo personal, el auto sacrificio y la conducta no convencional.
- *Cuarta etapa:* demostrar los medios para alcanzar la visión mediante el ejemplo, la motivación y las tácticas no convencionales.

4.4.2.5 TEORÍAS CONDUCTUALES

En los años 50 comienza a desarrollarse un enfoque alternativo a las teorías que postulaban la existencia de rasgos de personalidad que dibujaban el perfil de los líderes. Algunos investigadores en Ciencias Sociales centraron su interés en conocer aquellas conductas que conlleva un liderazgo eficiente. De este modo, si se conseguía aislar dicho patrón conductual podría plantearse que el líder no nace, sino se hace.

El primer estudio que se realizó para conocer las conductas de los y que sería el precursor de futuras investigaciones, fue el desarrollado por Lewin, Lippitt y White (1939) y Lippitt y White (1943). Los autores desarrollaron su estudio con una muestra de niños de 10 años, divididos en cuatro grupos. Los sujetos experimentales fueron expuestos sucesivamente a los estilos de liderazgo autocrático, democrático y laissez faire, variando el orden de exposición en cada uno de los grupos.

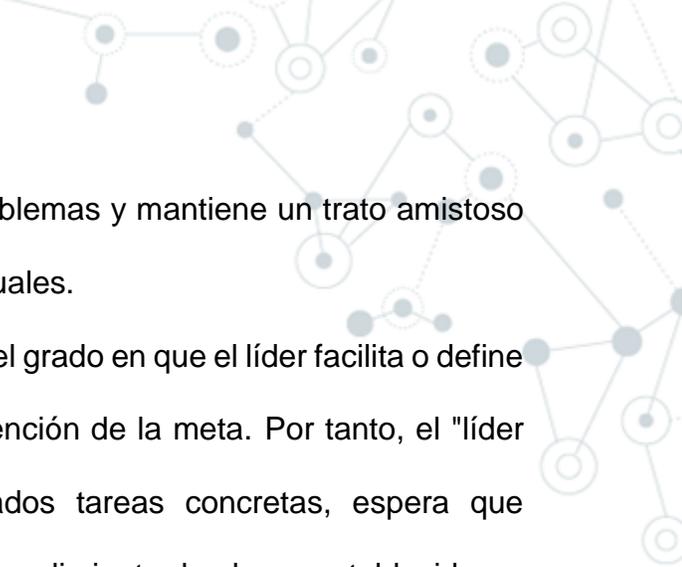


Los resultados de la investigación mostraron que los niños trabajaron menos y peor en el estilo laissez faire que en el democrático, en este último surgió mayor amistad y atención al grupo; la autocracia generó mucha agresión y hostilidad, encubriendo un descontento que no se percibía a nivel manifiesto. También aparecieron efectos debidos al orden secuencial de los diferentes estilos, siendo el más relevante la agresividad manifestada en estilo laissez faire cuando era precedido por el autocrático. Estos resultados se interpretaron como consecuencia de la agresividad reprimida con el líder autoritario y que fue liberada con el líder laissez faire. Una de las investigaciones más destacadas dentro de este enfoque, es el estudio de la Universidad de Ohio, que desarrollaremos a continuación.

4.4.2.5.1 ESTUDIO DE LA UNIVERSIDAD DE OHIO:

Desarrollaron una serie de investigaciones con la intención de conocer los comportamientos que describiesen al líder, generando un cuestionario que proporcionaba una medida fiable de las conductas de liderazgo. De esos análisis resultaron dos dimensiones: "consideración" e "iniciación de estructura", consideradas teóricamente independientes. Dada la independencia de los dos factores, la puntuación de los líderes podría ser alta en una de ellas y baja en la otra, o bien alta o baja en ambas.

La dimensión "consideración" representa el grado en que el líder se interesa por el bienestar de los subordinados. De este modo, el "líder considerado" sería aquel que



escucha a los subordinados, los ayuda en sus problemas y mantiene un trato amistoso y próximo, considerando a los empleados como iguales.

El factor "iniciación de estructura" se relaciona con el grado en que el líder facilita o define las interacciones del grupo encaminadas a la obtención de la meta. Por tanto, el "líder iniciador de estructura" asigna a los subordinados tareas concretas, espera que mantengan "estándares" operativos y enfatiza el cumplimiento de plazos establecidos.

Para medir las dimensiones se utilizaron dos instrumentos. Uno fue el cuestionario LBDO "Leader Behavior Description Questionnaire" conocido como Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder. Este era administrado a los subordinados o superiores del líder quienes respondían intentando describir el comportamiento de dicho directivo. También fue utilizado el LOQ "Leader Opinion Questionnaire" que recogía la opinión del propio líder. Los estilos de dirección resultantes encuentran numerosas excepciones, desde este modelo el perfecto líder sería puntuado alto en ambas dimensiones, apareciendo como aquel directivo que organiza las actividades de la empresa, pero siempre contemplando los puntos de vista de los empleados.

4.4.2.5.2 LIDERAZGO DE LIKERT

Likert toma el modelo de los cuatro factores de Bowers & Seashore (1966) para distinguir entre liderazgo autoritaria y democrático. Aunque coincide en el tiempo con McGregor, desplaza el interés centrado en las características de las personas en el modelo de McGregor, hacia el tipo de relación entre el líder y subordinado. De este modo, postula

la existencia de cuatro estilos de liderazgo cuyos extremos se corresponderían con los estilos de McGregor.

Se trata del líder autoritario explorador, autoritario benévolo, consultivo y participativo. Para Likert la dirección no sería un proceso estable que desarrolla siempre la misma secuencia y plantea que no existen reglas específicas que se aplican estandarizadamente en todas las situaciones, más bien, entiende que la dirección consiste en una serie de principios que deben ser puestos en práctica contemplando las características de las personas implicadas y del contexto de interacción.

4.4.2.6 TEORÍAS HUMANISTAS

En esta categoría se ven recogidos los modelos del liderazgo que centrándose en el desarrollo personal del individuo entienden el mundo organizacional como una experiencia que debe contribuir al crecimiento del ser humano. Es por ello por lo que las diferentes propuestas inciden en contemplar la relación de liderazgo como una transacción de relaciones entre el líder y el empleado, de modo que ambas partes de la diada obtengan algún beneficio en la transacción.

La teoría más representativa de esta perspectiva es la propuesta de Douglas McGregor (1960) y que desarrolló en sus dos conocidas teorías "X" e "Y" de la dirección. Para este autor los individuos poseen un modo de representarse la realidad humana que se corresponden con una concepción de la naturaleza humana tradicional o progresista. Estas representaciones determinarían el modo de entender las relaciones entre los directivos y sus empleados.

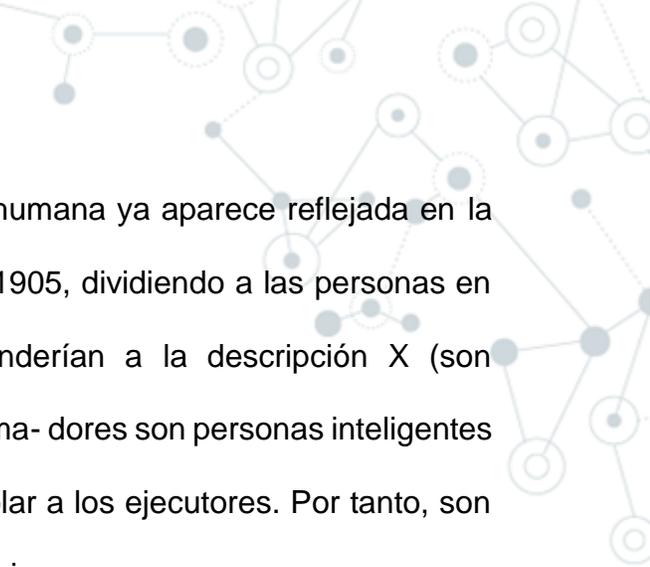
4.4.2.6.1 PROPUESTA DE MCGREGOR

La Teoría X de la dirección

Lo que se ha denominado concepción tradicional de la naturaleza humana sostiene una serie de principios que describen cómo es, qué le interesa y cómo actúa el individuo. Dicha concepción se nutre de la teoría evolucionista de Darwin acerca de la selección natural. Su origen, en el contexto que nos ocupa, parte de economistas como Adam Smith, derivando de la filosofía hedonista sobre la naturaleza humana. Así, McGregor (1960) desarrolla una teoría de la administración, la Teoría X, que tiene como pilares los supuestos tradicionales de la naturaleza humana y que quedarían resumidos en los siguientes: las personas son naturalmente flojas, trabajan en general por recompensas económicas y por razón de estatus y esperan ser dirigidas desde arriba.

Por tanto, el líder que parte de la presunción básica sobre la naturaleza del hombre descrita, entiende a éste como: perezoso, sorteador de responsabilidades, buscador de seguridad y motivado exclusivamente por el dinero. Así, la dirección se llevará cabo dentro del ejercicio formal de autoridad, donde éste marcará a cada individuo lo que debe hacer y cómo debe hacerlo. Subyugará a los individuos a una fuerte presión, para que, al estar controlados, lleven a cabo su misión. De otro modo, dadas sus características, no serían eficientes. Las sanciones o recompensas serán monetarias, puesto que la única motivación del personal es el dinero.

Como puede apreciarse, esta teoría postula la existencia de dos tipos de individuos bien diferenciados: los inferiores, que responden a las características señaladas, y los



superiores que deben dirigir a estos. Esta tipología humana ya aparece reflejada en la obra Administración Científica escrita por Taylor en 1905, dividiendo a las personas en programadores y ejecutores. Estos últimos responderían a la descripción X (son estúpidos y solo les interesaría el dinero). Los programadores son personas inteligentes y muy motivadas y son los que deben dirigir y controlar a los ejecutores. Por tanto, son los Programadores los que deben dirigir las organizaciones.

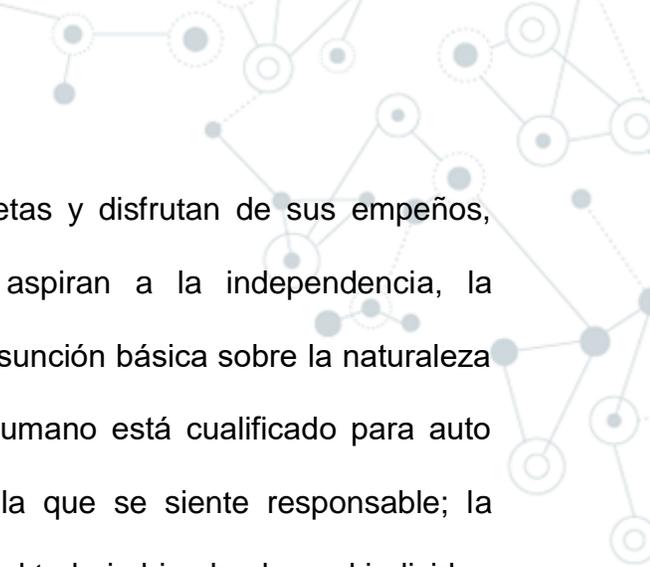
Para McGregor el estilo de liderazgo “X” se resume en:

- Es responsable en la organización de los elementos de la empresa productiva: dinero, materiales, equipos y personas, centrando el interés en los fines económicos.
- Debe dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización.
- Liderar consiste en lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas.

Sin embargo, McGregor piensa que la presunción de estos líderes es incorrecta. Los seres humanos no dejan el control de sus vidas en manos de otros para que decidan sobre sus necesidades y comportamientos. Por ello, propone la Teoría Y como alternativa al estilo de dirección conservador que acabamos de describir.

La Teoría Y de la dirección

La Teoría "Y" parte de supuestos más optimistas sobre la naturaleza humana. Estos supuestos se enmarcarían en la corriente humanista y entenderían al ser humano que



las personas son naturalmente activas, se fijan metas y disfrutan de sus empeños, buscan muchas satisfacciones en el trabajo y aspiran a la independencia, la autorrealización y la responsabilidad. Por ello, la presunción básica sobre la naturaleza humana que subyace a la Teoría Y sería: el ser humano está cualificado para auto controlarse cuando quiere alcanzar una meta de la que se siente responsable; la motivación monetaria lleva asociada la satisfacción del trabajo bien hecho y el individuo es creativo en la resolución de problemas.

De este modo, los líderes Y deben dar confianza, información y formación a los empleados, dando participación y utilizando el grupo como instrumento para la toma de decisiones y negociar los objetivos. El liderazgo Y supondría:

- *Descentralización y delegación:* impulsa que los miembros de la organización consigan la libertad necesaria para auto dirigirse, asumir responsabilidades y satisfacer las necesidades egoístas.
- *Ampliación del cargo y mayor significado del trabajo:* proporcionan innovación y propician la responsabilidad en las bases de la organización.
- *Participación y administración consultiva:* propician que los miembros de la organización encaucen su creatividad en la misma dirección que los objetivos de la organización.
- *Autoevaluación del desempeño:* impulsa que los miembros de la organización establezcan sus propios objetivos y que supervisen su propio desempeño, logrando satisfacer las necesidades personales y de autorrealización.

McGregor señala que ambos estilos de liderazgo representarían los polos de un continuo. Donde, en un extremo tendríamos el estilo participativo o Teoría Y en el otro se hallaría el estilo autoritario o Teoría X -.

4.4.2.6.2 TEORÍA DE HERSEY-BLANCHARD

Para Hersey y Blanchard el desarrollo del individuo va involucrado al desarrollo de la organización y la eficacia del líder dependerá de que los seguidores lo acepten o rechacen. Para los autores lo que haga el líder carece de importancia pues está al servicio de la evaluación de los seguidores.

Hersey y Blanchard proponen cuatro estilos específicos de liderazgo, resumidos en las siguientes cualidades:

- *Ordenar*: el líder define los roles y les dice a las personas cuándo, cómo, y qué cosa hacer. Se pone de relieve el comportamiento directivo.
- *Persuadir*: el líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
- *Participar*: el líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal del líder facilitar y comunicar.
- *Delegar*: el líder brinda poca dirección y más apoyo.

También introduce el concepto de madurez que posean los miembros de la organización y que determinará la percepción sobre la eficacia del estilo de liderazgo. Hersey-Blanchard entienden el concepto de madurez como la aptitud y la intención que poseemos las personas para dirigir nuestros comportamientos.

4.4.2.7 TEORÍAS CONTINGENTES

Los modelos teóricos que responden a esta categoría sostienen que el éxito del liderazgo organizacional es el resultado de introducir relaciones de contingencia entre la estructura motivacional del líder y el grado de control e influencia sobre la situación.

4.4.2.7.1 MODELO DE FIEDLER

Fiedler (1965, 1967) el primer autor que propuso relaciones de contingencia para poder obtener un mejor conocimiento del fenómeno del liderazgo. Será la motivación del líder y el grado de control de la situación que se tenga lo que determinen ejecución de un grupo. Como señala Bass (1990), la dirección supone que una persona haciendo uso de su poder consiga que un grupo de individuos trabajen conjuntamente para conseguir una meta común.

Fiedler propone que los líderes pueden estar motivados hacia la tarea o hacia las relaciones interpersonales. Por ello, desarrolló el cuestionario LPC para medir la orientación al trabajo o a las relaciones interpersonales. Los sujetos debían describir a través de un listado de adjetivos opuestos a aquel compañero con el que habían trabajado más a disgusto. Si este compañero era descrito en términos positivos (alta puntuación), al respondiente le interesaban principalmente las relaciones personales. Por el contrario, una baja puntuación (descripción a través de adjetivos negativos), implicaba un interés hacia la productividad.



Fiedler definió tres situaciones de contingencia que determinarían el grado de control sobre la situación:

1. La relación entre líder y los miembros del grupo.
2. El grado de estructuración de la tarea.
3. El poder formal del líder.

De este modo, se evalúa el grado de control situacional a partir de las tres dimensiones anteriores. Para Fiedler el estilo de liderazgo de un individuo es difícil de cambiar, resulta más adecuado modificar la situación y adaptarla al estilo de liderazgo del líder.

4.4.2.7.2 LIDERAZGO PARTICIPATIVO

www.bdigital.ula.ve

Este enfoque propuesto por Vroom y Yetton (1973), relaciona el grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones y la situación en que se aplica. Esta relación determinará los cinco estilos de liderazgo propuestos en el modelo. Los autores enfatizan la importancia de la situación, pudiendo hablar desde este enfoque de situaciones autocráticas o participativas y no tanto de personas autocráticas o participativas.

Para los teóricos de este modelo, los líderes adaptarían su estilo de liderazgo al contexto particular, de este modo, cuando la situación lo requiera el líder adoptará métodos participativos, cambiándolos hacia extremos más autocráticos si el contexto lo precisa.

En esta línea, el modelo del liderazgo participativo describe siete situaciones problema



con las que se puede encontrar el líder, teniéndolas que contemplar a la hora de utilizar un estilo determinado de liderazgo.

4.4.2.8 TEORÍAS INTERACCIONISTAS

El acercamiento interaccionista al liderazgo surge ante la necesidad de introducir como variables de estudio las conductas y actitudes de los seguidores, siendo los comportamientos de los subordinados los que determinaran la actuación del líder. De este modo, la posición interaccionista desplaza el centro de interés, focalizado en la figura del líder en otros modelos, hacia el seguidor. Este desplazamiento no supone disminuir la importancia del líder, si no más bien reconducir la investigación de modo que se contemple la reciprocidad entre el seguidor y su líder.

Autores como Hunt, Osborn y Schuler (1978) plantean el liderazgo como resultado del tipo de interacción que se desarrolla entre el líder y los empleados. Por ello, rotulan como liderazgo discrecional aquellas situaciones que se encuentran bajo el poder del líder. Sin embargo, cuando los líderes adaptan su conducta al entorno organizacional y reaccionan a las demandas de sus subordinados, nos encontraríamos ante el Liderazgo no discrecional.

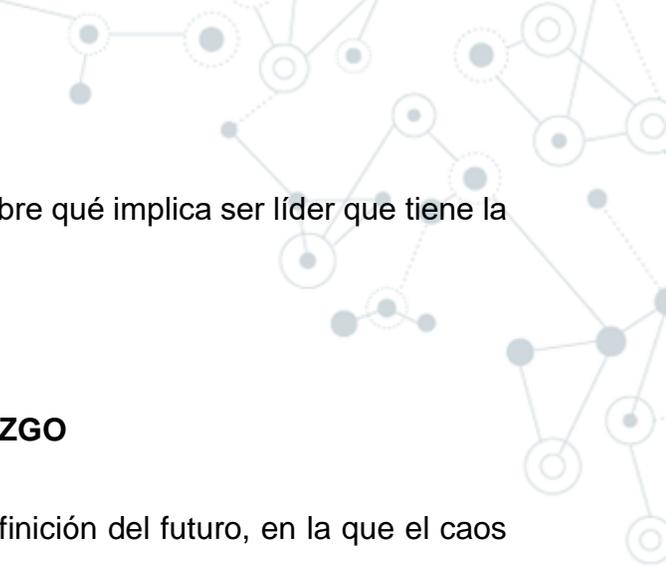
Otros investigadores proponen que el liderazgo supone un intercambio diádico y no un comportamiento análogo hacia todos los seguidores, en esta línea, Graen (1976) considera al líder y a los subordinados como diada de roles derivados de la interacción conductual, interacción que se va produciendo dentro de un proceso evolutivo generado por el aprendizaje y la socialización.

4.4.2.9 TEORÍA DE LOS PROCESOS DE ATRIBUCIÓN

A mediados de los años 70 algunos teóricos del liderazgo propusieron un cambio en el acercamiento al liderazgo, una nueva perspectiva que señalaba que posiblemente, al hablar del fenómeno del liderazgo, nos halláramos ante un "fenómeno perceptual" y que la existencia o no de un líder dependía de la percepción "del otro".

Así pues, autores como Edén y Leviatan (1975), Bryman (1986) y Singer (1989), señalaron que los individuos utilizan "teorías implícitas" en un intento de dar significado a lo que acontece a su alrededor, de este modo, al igual que ocurriría en otros fenómenos sociales, las personas utilizan sus teorías implícitas de liderazgo para clasificar a un individuo como líder.

Un antecedente de este "fenómeno perceptivo" lo podemos encontrar en la sociología de Weber cuando señala: "entenderemos que "carisma" se refiere a una cualidad extraordinaria de una persona, al margen de que esta cualidad sea real, atribuida o presunta..." (Weber, 1946- 295). De este modo, el liderazgo es el efecto de un proceso de atribución en el que los observadores tienden a atribuir resultados a las personas desestimando al contexto, en vistas a lograr un sentimiento de control sobre su ambiente. Este modelo conlleva un cambio de perspectiva que lo aleja de los modelos vistos hasta el momento. Dicha propuesta sugiere la ausencia de una "figura real" de líder, por ello, desde la teoría de la atribución no existe un estilo de liderazgo eficaz frente a otros menos operativos; ni se debe entender el liderazgo como consecuencia de la acción de un individuo con unos rasgos que lo capacitan para ser líder. Para este modelo el líder lo es



en la medida en que responde a las expectativas sobre qué implica ser líder que tiene la persona con quien se relaciona.

4.5 HACIA UN REFERENTE LÍQUIDO DE LIDERAZGO

La visión de la organización como el espacio de definición del futuro, en la que el caos se transforma en orden, como fue entendida durante los principios de la modernidad ya no es suficiente y las metáforas actuales en torno al liderazgo y la organización, así como las acciones que ellas implican, ya no hablan de ingenierías, sino de culturas y redes, de bailar o surfear (Bauman, 2002), de la constante redefinición del sistema y de la flexibilidad en la gestión, que nos llevan a pensar en acciones de orden menos estructuradas, pasando desde la lógica de la empresa como una orquesta sinfónica hacia una más parecida a una banda de Jazz (Friedmann, 2011).

Configurar un nuevo modelo de liderazgo que se haga cargo de la incertidumbre actual y logre que cada uno de los miembros del equipo ponga a disposición de este sus competencias y capacidades organizacionales para el entorno variable, es lo que nos permitirá constituir un liderazgo cambiante en su forma, adaptativo al entorno y diferenciador, a este le denominaremos liderazgo líquido.

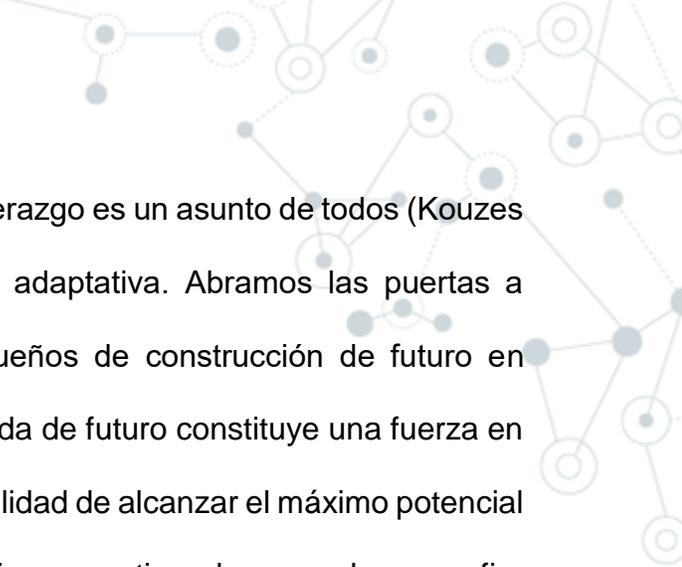
Hay que aclarar algo, no pensamos en colectivizar las decisiones, sino pensar en función de brindar espacios de confianza y participación, que complemente competencias y conocimientos en la medida que la sinergia descansa en la complementariedad creativa de cada uno de los miembros de la organización.

4.6 DESAFÍOS Y REFLEXIONES

Hemos revisado las teorías científicas más relevantes en el estudio del liderazgo. En este sentido, un conjunto de modelos defiende la existencia de una relación de liderazgo que va más allá del trato basado en la transacción, ya sea esta económica o psicológica, y que se sustenta en el efecto catalizador que tiene el líder sobre el equipo. Así, desde esta perspectiva hemos visto el Hombre Z de Maslow, los estilos de Nichols y la última teoría del Líder transformacional de Bass.

Por otra parte, hemos expuesto los modelos del liderazgo que entienden este proceso como una relación transaccional entre el líder y el equipo, de modo que ambos salen beneficiados de dicha interacción. Así, en este apartado, hemos comentado los modelos de liderazgo más representativos de los existentes en la literatura, comenzando por las teorías del Gran hombre de la filosofía y sociología de finales del siglo XIX y siguiendo con los modelos conductuales, contingentes y las propuestas realizadas desde las disciplinas como la dirección de empresa.

Hemos finalizado delineando el modelo líquido del liderazgo, la perspectiva que motiva esta investigación. Entender esta propuesta, implica que del mismo modo que la dinámica asciende en la organización, asciende entre sujetos dentro de un equipo y que pueden ser equipos los que lideren a una organización de manera alternada, cambiante, en función de sus competencias, generando un nuevo espacio de colaboración y confianza que permitirá a las organizaciones avanzar hacia la sustentabilidad.



Ello implica abrir el camino a comprender que el liderazgo es un asunto de todos (Kouzes & Posner, 2000) y la responsabilidad puede ser adaptativa. Abramos las puertas a compartir las responsabilidades, así como los sueños de construcción de futuro en nuestras organizaciones, pues una visión compartida de futuro constituye una fuerza en el corazón de la gente (Friedmann, 2004) y la posibilidad de alcanzar el máximo potencial es un motivador excepcional. Para esto es necesario compartir poder, escuchar y confiar en todos los niveles de la organización.

www.bdigital.ula.ve



www.bdigital.ula.ve *“No hay nada repartido de modo más equitativo
que la razón: todo el mundo está convencido
de tener suficiente”*

René Descartes

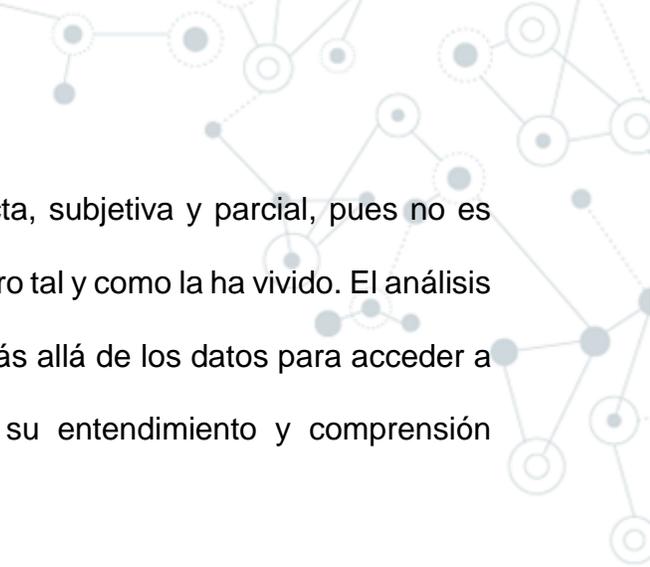
CAPÍTULO V - MARCO METODOLÓGICO

5.1 UNA BREVE HISTORIA

Diálogo Líquido

Los métodos cualitativos se apoyan en la interpretación de la realidad social, los valores, las costumbres, las ideologías y cosmovisiones se construirán a partir de un discurso subjetivo, ya que el investigador asigna un sentido y un significado particular a la experiencia del otro. Dentro de estos estudios cualitativos existen diferentes técnicas que ayudan a aproximarse a los fenómenos sociales, entre estas la entrevista en profundidad, para nosotros “Diálogo Líquido” que se construye a partir de encuentros cara a cara del investigador y los informantes con el objetivo de adentrarse en su intimidad y comprender la individualidad de cada uno.

El diálogo líquido es una forma clave de profundizar en la subjetividad social dentro del ámbito antropológico. La intencionalidad principal de este tipo de técnica es adentrarse en la vida del otro, penetrar y detallar en lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, los miedos, las satisfacciones, las angustias, zozobras y alegrías, significativas y relevantes del entrevistado; consiste en construir paso a paso y minuciosamente la experiencia del otro. El diálogo líquido sigue el modelo de conversación entre iguales, “encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes” (Taylor y Bogdan, 1990: 101).



Debemos tener claro que la percepción será indirecta, subjetiva y parcial, pues no es posible comprobar o comprender la experiencia del otro tal y como la ha vivido. El análisis es un proceso de reflexión donde trataremos de ir más allá de los datos para acceder a la esencia del fenómeno de estudio, es decir, a su entendimiento y comprensión (González y Cano, 2010).

Una vez finalizada la interpretación y con el propósito de verificar y fortalecer el análisis, la investigación se podrá exponer a una serie de elementos como son: revisión de la validez, la fiabilidad y la precisión de los datos; marca Scribano (2007), comprobación de la credibilidad, asegura Díaz (1995), así como constatar la confirmabilidad y transferibilidad de la información (2006), por mencionar algunos. Todos estos estudios permitirán realizar un documento mucho más sólido pues se debe tener claro que los discursos que se construyan de los grupos culturales que se estén analizando, llevan una subjetividad a partir de tres aspectos básicos: el primero, del contexto en el que se desarrollen; el segundo, de la mirada de quien los juzga o los valora y, por último, la interpretación; la cual quedará reflejada por el tipo de sociedad con la que se contraste (Díaz, 1995: 260).

5.2 ORIENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA

La orientación epistemológica de la investigación se refiere a los supuestos filosóficos, de los que es posible partir para estudiar la realidad; los fundamentos teóricos, a partir de los cuales se pueden conocer los fenómenos; los procedimientos metodológicos, que son posibles utilizar para genera el conocimiento nuevo; las estrategias técnicas, que se

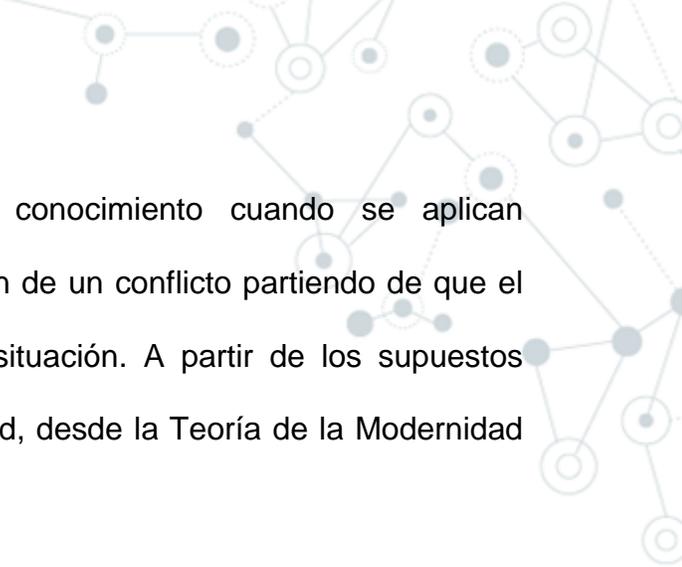
pueden usar para conocer la realidad; y los instrumentos, que sirven para recabar la información que necesitamos analizar.

La realidad se conoce a partir de suponer que se conforma de una manera determinada y partir de estos supuestos el sujeto cognoscente inicia una relación de conocimiento con su objeto de estudio. En nuestro caso:

ORIENTACIÓN EPISTEMOLÓGICA	SUPUESTO FILOSÓFICO	POSIBILIDAD	CRITICISMO	Es posible conocer, hay que examinar todas las afirmaciones de la razón y no aceptar nada despreocupadamente		
		ORIGEN	EMPIRISMO	La única fuente del conocimiento humano está en la experiencia		
		ESENCIA	SOLUCIÓN METAFÍSICA	Fenomenalismo	No conocemos las cosas como son en sí, sino como se nos aparecen	
		TIPO	INTUITIVO	Inmediato, conocer viendo		
		CRITERIO	INMANENTE	Concordancia del pensamiento consigo mismo		
	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	Modernidad Líquida				
	ESTRATEGIA TÉCNICA	Observación				
	INSTRUMENTO	Diálogo Líquido				

Tabla 3: Orientación epistemológica de la investigación

Tradicionalmente, el conocimiento ha sido definido como un producto de la actividad social a través del intercambio y desarrollo de saberes e informaciones; siendo este de



carácter acumulativo. También, se construye conocimiento cuando se aplican procedimientos de método científico en la solución de un conflicto partiendo de que el investigador interprete de manera particular su situación. A partir de los supuestos filosóficos mencionados interpretaremos la realidad, desde la Teoría de la Modernidad Líquida de Zygmunt Bauman.

La estrategia técnica será la observación, el uso deliberado y sistemático de los sentidos para percibir la realidad y obtener datos que previamente han sido definidos como de interés, un acto de voluntad consciente que selecciona una zona de realidad para ver algo.

Determinados los supuestos filosóficos de los que parte la investigación, los fundamentos teóricos desde los que se va a conocer la realidad en estudio, la estrategia metodológica para generar el conocimiento nuevo y la técnica con la que se conocerá la realidad en estudio, diseñamos el instrumento adecuado para recabar la información, denominado por nosotros Diálogo Líquido.

5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

El diálogo líquido es una forma clave de profundizar en la subjetividad social dentro del ámbito antropológico. La intencionalidad principal de este tipo de técnica es adentrarse en la vida del otro, penetrar y detallar en lo trascendente, descifrar y comprender los gustos, los miedos, las satisfacciones, las angustias, zozobras y alegrías, significativas y relevantes del entrevistado; consiste en construir paso a paso y minuciosamente la experiencia del otro. El diálogo líquido sigue el modelo de conversación entre iguales,

“encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes” (Taylor y Bogdan, 1990: 101).

Debemos tener claro que la percepción será indirecta, subjetiva y parcial, pues no es posible comprobar o comprender la experiencia del otro tal y como la ha vivido. El análisis es un proceso de reflexión donde trataremos de ir más allá de los datos para acceder a la esencia del fenómeno de estudio, es decir, a su entendimiento y comprensión (González y Cano, 2010).

5.4 SUJETOS SOCIALES

Fueron tomados en cuenta para el estudio algunos actores organizaciones, tomadores de decisiones y protagonistas organizacionales provenientes del sector público, sector privado y multilaterales. Para esta selección se considero su experiencia, su género, su edad, su perfil profesional, su voluntad para para participar en el diálogo líquido y su conocimiento sobre las organizaciones en América Latina.

Con el análisis de las entrevistas se obtuvo el aporte medular de cada uno de los observantes, que mediante el diálogo líquido expusieron sus percepciones más íntimas sobre el rol del liderazgo en las organizaciones en la postmodernidad. Compartiremos estas ideas centrales en el texto para posteriormente ser socializadas en la plataforma digital que se ha elegido para su archivo, que será de uso exclusivo para el análisis en esta investigación y no podrán tener otro fin. A continuación, presentamos la ficha descriptiva y el acceso a la entrevista de cada uno de los actores, resaltando los aportes claves a esta investigación:

**NOMBRE:**

BETILDE MUÑOS POGOSSIAN

OFICIO:

FUNCIONARIA INTERNACIONAL

FORMACIÓN ACADÉMICA:

PHD CIENCIAS POLÍTICAS

SECTOR:

ORGANIZACIÓN MULTILARERAL

ORGANIZACIÓN

ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS

RESPONSABILIDAD:

DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE INCLUSIÓN SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS

EXPERIENCIA

POLITÓLOGA Y FUNCIONARIA INTERNACIONAL DE VENEZUELA, TRABAJA EN LA ORGANIZACIÓN DE ESTADOS AMERICANOS (OEA) DESDE 2001.

DESDE EL 1 DE ENERO DE 2015, OCUPA EL CARGO DE DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE INCLUSIÓN SOCIAL DE LA SECRETARÍA DE ACCESO A DERECHOS Y EQUIDAD.

MOTIVACIÓN

SE SELECCIONO ESTE PERFIL POR TENER CONDICIONES MUY PARTICULARES, TALES COMO: GÉNERO, TIPO DE ORGANIZACIÓN Y ROL ORGANIZACIONAL.

BETILDE HA PROMOVIDO LA EQUIDAD DE GÉNERO MEDIANTE EL USO E IMPLEMENTACIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN AMÉRICA LATINA. ES LA ÚNICA MUJER EN TENER UNA POSICIÓN DE ESTE TIPO EN LA OEA.

APORTES AL DIÁLOGO LÍQUIDO

- ESTAMOS EN UN INFLECTION POINT QUE REQUIERE CONDUCTAS Y ACCIONES DIFERENTES EN EL LIDERAZGO.
- EL LIDERAZGO COMO UNA MANIFESTACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL SER.
- EL LIDERAZGO PARA PODER EXISTIR, PARA PONERSE DE MANIFIESTO EN EL TEJIDO ORGANIZACIONAL.
- LAS ORGANIZACIONES DEL MAÑANA FUNCIONARÁN COMO EL BLOCKCHAIN.

BETILDE MUÑOS POGOSSIAN

Acceso a diálogo líquido: <https://youtu.be/R7lxXHLIxUo>

Deconstrucción de las autopercepciones

Los estereotipos, valores y expectativas con los que hemos sido formados inciden directamente en el ejercicio del liderazgo, pues esa autopercepciones limitan o reducen la capacidad de un individuo para explotar sus habilidades y capacidades en torno al liderazgo. Betilde plantea que el líder de la postmodernidad debe tener la capacidad de auto conocerse y reflexionar continuamente sobre sus limitaciones y creencias, sobre su esencia. Nos invita a analizar y deconstruir la psiquis del líder.

**NOMBRE:**

CARLOS FERNÁNDEZ

OFICIO:

EMPRESARIO VENEZOLANO

FORMACIÓN ACADÉMICA:

M.SC. GERENCIA

SECTOR:

ORGANIZACIÓN PRIVADA

ORGANIZACIÓN

FEDECAMARAS

RESPONSABILIDAD:

VICEPRESIDENTE

EXPERIENCIA

EMPRESARIO VENEZOLANO, HA SIDO MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA DE CAVIDEA, DIRECTOR DE CONINDUSTRIA, DIRECTOR DE CONAPRI, MIEMBRO DE LA JUNTA EJECUTIVA DEL IESA Y MIEMBRO DEL GLOBAL ADVISORY BOARD BABSON COLLAGE. FUE MIEMBRO DE LA JUNTA DE CONSULTORES DEL PROGRAMA DE LIDERAZGO GLOBAL COMPETITIVO DE GEORGETOWN UNIVERSITY.

MOTIVACIÓN

HA ESTADO VINCULADO EN LOS PROCESOS DE LIDERAZGO GREMIAL Y EMPRESARIAL, DONDE HA OCUPADO LA DIRECCIÓN DE LAS DIFERENTES ORGANIZACIONES DE LA CÚPULA EMPRESARIAL.

DESDE ESOS ESPACIOS HA PROMOVIDO CAMBIOS RELEVANTES EN LA HORIZONTALIDAD Y LIQUIDEZ DEL GREMIO.

APORTES AL DIÁLOGO LÍQUIDO

- ESTÁ SURGIENDO UN LIDERAZGO EN LAS NUEVAS GENERACIONES A PARTIR DEL EJEMPLO.
- EL SECTOR PRIVADO VENEZOLANO NECESITA EMPEZAR A VER EL CAOS COMO UNA OPORTUNIDAD.
- LA ACTITUD DEL LÍDER ES FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE UNA EMPRESA.
- ENTENDER "EL DURO TRABAJO DE SER UN LÍDER SUAVE"

www.bdigital.ula.ve

CARLOS FERNÁNDEZ

Acceso a diálogo líquido: <https://youtu.be/JHE6SvhDzef>

Privilegio del control sobre la generación valor

Para Carlos Fernández, uno de los grandes problemas de las organizaciones es que han privilegiado el control sobre la generación de valor, lo que impide que se lleven adelante procesos de innovación abierta, reflexión y adecuación de procesos orientados a un mejor funcionamiento organizacional o a la prestación de un servicio o producto que responda a las necesidades reales del usuario. Carlos nos invita a pensar en líderes que aprovechen la entropía y el caos para innovar y agregar valor a las organizaciones.

**NOMBRE:**

JESÚS "CHUO" TORREALBA

OFICIO:

POLÍTICO Y ACTIVISTA SOCIAL

FORMACIÓN ACADÉMICA:

PERIODISTA

SECTOR:

ORGANIZACIÓN POLÍTICA

ORGANIZACIÓN

MESA DE LA UNIDAD DEMOCRÁTICA

RESPONSABILIDAD:

COORDINADOR (2017)

EXPERIENCIA

ES UN POLÍTICO Y PERIODISTA VENEZOLANO; FUE SECRETARIO GENERAL DE LA MESA DE LA UNIDAD DEMOCRÁTICA MUD DURANTE 2 AÑOS Y MEDIO, A PARTIR DE SEPTIEMBRE DE 2014.

EN LOS AÑOS 2000 FUNDÓ LA ASOCIACIÓN CIVIL «RADAR DE LOS BARRIOS» PARA PROMOVER EL TEJIDO SOCIAL EN LAS ZONAS POPULARES DE CARACAS.

MOTIVACIÓN

LIDERÓ LA PLATAFORMA POLÍTICA "MESA DE LA UNIDAD DEMOCRÁTICA" LOGRANDO LOS MEJORES RESULTADOS HISTÓRICOS DE LA COALICIÓN OPOSITORA VENEZOLANA.

AMPLIA TRAYECTORIA DE TRABAJO SOCIAL EN BARRIOS Y COMUNIDADES POBRES DE VENEZUELA.

APORTES AL DIÁLOGO LÍQUIDO

- PLANTEA QUE DESDE UNA MIRADA CONVENCIONAL EL LIDERAZGO NO TIENE EXPLICACIÓN EN ESTA ÉPOCA, PUES LOS REFERENTES TEÓRICOS CONOCIDOS NO DAN RESPUESTA A LAS REALIDADES Y CAMBIOS DE LA POSTMODERNIDAD.

- PLANTEA QUE EL LÍDER DE ESTA ÉPOCA DEBE ENTENDER LAS REALIDADES SENSIBLES DE SU ORGANIZACIÓN Y DE SUS INTEGRANTES. LO INVISIBLE.

www.bdigital.ula.ve

JESÚS "CHUO" TORREALBA

Acceso a diálogo líquido: <https://youtu.be/kTJCoLLZB6M>

El liderazgo postmoderno no tiene una explicación desde una mirada convencional

Las organizaciones se han acostumbrado a percibir o limitar al liderazgo según el funcionamiento jerárquico y vertical, obviando lo sensible y lo invisible. La liquidez en el ámbito del liderazgo es una realidad organizacional, una propuesta no convencional que pone atención en lo sensible, lo invisible o lo intangible. Recordando a Byung-Chul Han, es una invitación a abandonar el ego y aprender a usar, escuchar y atender a los otros, la base filosófica del liderazgo líquido.



NOMBRE:
RICARDO ERNTS

OFICIO:
ACADÉMICO

FORMACIÓN ACADÉMICA:
PHD NEGOCIOS Y COMPETITIVIDAD

SECTOR:
ACADEMIA

ORGANIZACIÓN
GEOGETOWN UNIVERSITY

RESPONSABILIDAD:
DIRECTOR EJECUTIVO DEL LATIN AMERICA
LEADERSHIP PROGRAM

EXPERIENCIA

AUTOR DE MÁS DE 25 PUBLICACIONES EN REVISTAS ACADÉMICAS Y COAUTOR DE UN LIBRO SOBRE GLOBAL OPERATIONS AND LOGISTICS (1998) Y SOBRE INNOVATION IN EMERGING MARKETS (2016).

SUS INVESTIGACIONES EN CURSO INCLUYEN EL DIARIO VIRTUAL Y GLOBALIZACIÓN, COMPETITIVIDAD Y GOBERNABILIDAD.

MOTIVACIÓN

DIRIGE EL LATIN AMERICA LEADERSHIP PROGRAM DE LA UNIVERSIDAD DE GEORGETOWN, QUE PROMUEVE LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO, GESTIÓN DE CRISIS Y MANEJO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO PARA JÓVENES PROSPECTOS DE AMÉRICA LATINA.

HA FORMADO MÁS DE 500 JÓVENES EN ESTOS PROGRAMAS DESDE EL AÑO 2015.

APORTES AL DIÁLOGO LÍQUIDO

- LAS ORGANIZACIONES NECESITAN LÍDERES QUE SEPAN DIFERENCIAR ENTRE LAS TRABAR DURAS Y LAS TRABAS DÉBILES.
- EL LÍDER DEBE COMPRENDER QUE LA VIDA NO ES UNIDIMENSIONAL Y QUE LAS PERSONAS SON UNA CONFLUENCIA DE MUCHAS COSAS.
- ESTAMOS EN UN INFLECTION POINT.
- AGREE TO DISAGREE

www.bdigital.ula.ve

RICARDO ERNTS

Acceso a diálogo líquido: <https://youtu.be/RgCeaRSSerg>

Somos multidimensionales

Las organizaciones han etiquetado a sus miembros con códigos, cargos, roles o responsabilidades; según lo que aspiran que estos hagan dentro de la organización. Pero cuando observamos lo que sucede en el entorno de cada actor organizacional, comprendemos que somos la confluencia de muchos hechos, cosas, emociones o factores que influyen en nuestro comportamiento. El liderazgo líquido se atreve a ir tras esa multidimensionalidad para comprenderla e involucrarla en la organización.



NOMBRE:
IRENE ARIAS HOFMAN

OFICIO:
FUNCIONARIA INTERNACIONAL

FORMACIÓN ACADÉMICA:
MA RELACIONES INTERNACIONALES

SECTOR:
MULTILATERALES

ORGANIZACIÓN
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
BID

RESPONSABILIDAD:
CEO BID LAB

EXPERIENCIA

CEO DE BID LAB, EL LABORATORIO DE INNOVACIÓN DEL GRUPO BID. LIDERA UN EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO QUE IMPULSA LA INNOVACIÓN PARA LA INCLUSIÓN EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

POR MÁS DE 20 AÑOS ESTUVO EN EL GRUPO BANCO MUNDIAL, ESPECÍFICAMENTE EN LA CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL.

MOTIVACIÓN

DESDE LAS POSICIONES QUE HA OCUPADO HA MANTENIDO CONTACTO CON JEFES DE ESTADO, CEO DE GRANDES CORPORACIONES Y LÍDERES DE OTRAS MULTILATERALES.

HA LIDERADO GRUPOS DE TRABAJO DE MÁS DE 500 PERSONAS, CON DIVERSAS NACIONALIDADES, CULTURAS Y GENERACIONES.

APORTES AL DIÁLOGO LÍQUIDO

- ESTAMOS EN UN INFLECTION POINT.
- DEBEMOS ACOSTUMBRARNOS A TRABAJAR CON PERSPECTIVAS DIFERENTES PERO UN NORTE COMÚN.
- EL LÍDER DEBE PROMOVER LA "STRECH COLABORATION"
- LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EMPIEZA POR LA CULTURA
- EL LÍDER DE ESTA ÉPOCA ESTÁ "LEADING FROM BEHIND"
- EL LÍDER DE ESTA ÉPOCA DA CONFIANZA PARA PODER DISENTIR

www.bdigital.ula.ve

IRENE ARIAS HOFMAN

Acceso a diálogo líquido: <https://youtu.be/PwkbfPHkGn4>

Equipo de equipos

La experiencia del BID demuestra que las organizaciones pueden migrar hacia una cultura descentralizada, un equipo de equipos, es decir, equipos auto organizados que incorporan actores de diferentes sectores de la organización con lo que se rompen los esquemas y se generan perspectivas diferentes hacia un mismo tema. Inevitable visualizar las organizaciones postmodernas como una cadena de bloques descentralizada, nos anima a pensar en las bases del blockchain organizacional.



NOMBRE:
HECTOR VIRGILIO JARAMILLO

OFICIO:
ACADÉMICO Y POLITICO

FORMACIÓN ACADÉMICA:
MA GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

SECTOR:
ACADEMIA Y SECTOR PÚBLICO

ORGANIZACIÓN
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO / ALCALDÍA DE COACALCO

RESPONSABILIDAD:
PROFESOR / ALCALDE

EXPERIENCIA

SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL, ESTATAL Y FEDERAL DE MÉXICO, OBSERVADOR ELECTORAL INTERNACIONAL EN LAS ELECCIONES PRESIDENCIALES DE HONDURAS 2013, EL SALVADOR 2014 Y ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA 2016.

PROFESOR UNIVERSITARIO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

MOTIVACIÓN

A PESAR DE SU CORTA EDAD, HECTOR VIRGILIO HA OCUPADO IMPORTANTES POSICIONES EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y EN LA ACADEMIA.

POSEE AMPLIO CONOCIMIENTO SOBRE EL COMPORTAMIENTO SOCIOLÓGICO Y ANTROPOLÓGICO DE NUESTRA REGIÓN Y SOBRE ESTO HA ESCRITO DIFERENTES APORTES A LAS CIENCIAS SOCIALES.

APORTES AL DIÁLOGO LÍQUIDO

- EL MUNDO ENFRENTA UNA CRISIS DESDE HACE DIEZ AÑOS, PRODUCTO DE PORALIZACIÓN Y CULTO AL YO.
- LAS DISCUSIONES SE ESFUMAN CON ALTA VELOCIDAD.
- NO ES UNA ÉPOCA DE CAMBIO, ES UN CAMBIO DE ÉPOCA.
- DEBEMOS TRANSITAR DE LA CORRIENTE DE CULTO A LA PERSONA HACIA LA COLABORACIÓN.
- LIDERAZGO PARA PODER EXISTIR.

www.bdigital.ula.ve

HÉCTOR VIRGILIO JARAMILLO

Acceso a diálogo líquido: <https://youtu.be/rctPsQ7ZhMs>

Liderazgo para poder existir

Para transitar del liderazgo mesiánico o del ego, hacia liderazgos que escuchen y valoren la totalidad de los miembros de la organización, el líder debe hacerse consciente de sus talentos, desarrollarlos, entrenarlos y comprender que puede rehacerlos en base a la variación del entorno o el surgimiento de nuevas necesidades personales u organizacionales, sin renunciar a lo que es.



NOMBRE:
RAMÓN GUILLERMO AVELEDO

OFICIO:
ACADÉMICO Y POLÍTICO

FORMACIÓN ACADÉMICA:
PHD CIENCIA POLÍTICA

SECTOR:
ACADEMIA Y SECTOR POLÍTICO

ORGANIZACIÓN
PARLAMENTO VENEZOLANO
UNIVERSIDAD METROPOLITANA

RESPONSABILIDAD:
SENADOR
PROFESOR

EXPERIENCIA

AUTOR DE MÁS DE 25 PUBLICACIONES EN REVISTAS ACADÉMICAS Y COAUTOR DE UN LIBRO SOBRE GLOBAL OPERATIONS AND LOGISTICS (1998) Y SOBRE INNOVATION IN EMERGING MARKETS (2016).

SUS INVESTIGACIONES EN CURSO INCLUYEN EL DIARIO VIRTUAL Y GLOBALIZACIÓN, COMPETITIVIDAD Y GOBERNABILIDAD.

MOTIVACIÓN

DIRIGE EL LATIN AMERICA LEADERSHIP PROGRAM DE LA UNIVERSIDAD DE GEORGETOWN, QUE PROMUEVE LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO, GESTIÓN DE CRISIS Y MANEJO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO PARA JÓVENES PROSPECTOS DE AMÉRICA LATINA.

HA FORMADO MÁS DE 500 JÓVENES EN ESTOS PROGRAMAS DESDE EL AÑO 2015.

APORTES AL DIÁLOGO LÍQUIDO

- LAS ORGANIZACIONES SIEMPRE ESTÁN SOMETIDAS A CAMBIOS Y VARIABLES.
- EN VENEZUELA TENEMOS LA COSTUMBRE DE TRADUCIR LA TRADICIÓN CON LO VIEJO.
- EL LÍDER DE ESTA ÉPOCA DEBE SER INCONFORME ANTE SU CONOCIMIENTO Y SU COMPRESIÓN DE LA REALIDAD.
- EL LIDERAZGO VERDADERO SIEMPRE HA SIDO LÍQUIDO.

www.bdigital.ula.ve

RAMÓN GUILLERMO AVELEDO

Acceso a diálogo líquido: <https://youtu.be/06A2A1m61H0>

El liderazgo verdadero siempre ha sido líquido

El liderazgo verdadero no puede ser sólido, no puede ser rígido. Separando lo formal de lo real, en la vida real no puede existir un líder verdadero que no sea capaz de adaptarse a las realidades, de poder reunir el esfuerzo de la mayor cantidad de miembros de su equipo. Para Aveledo, el liderazgo líquido requiere de un esfuerzo grande y constante en la comprensión de la realidad, y de una inconformidad permanente sobre nuestro propio conocimiento.



NOMBRE:
LESTER BENITO GARCÍA

OFICIO:
EMPLEADO TECNOLÓGICO

FORMACIÓN ACADÉMICA:
PHD GESTIÓN ESTRATÉGICA Y
POLÍTICAS PÚBLICAS

SECTOR:
PRIVADO

ORGANIZACIÓN
FACEBOOK

RESPONSABILIDAD:
LÍDER DE POLÍTICA PÚBLICA Y
CONECTIVIDAD PARA AMÉRICA LATINA

EXPERIENCIA

PROFESIONAL EN POLÍTICAS PÚBLICAS Y RELACIONES GUBERNAMENTALES CON EXPERIENCIA EN DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE POLÍTICAS Y ECONOMÍA DE INDUSTRIAS REGULADAS.

SUS ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN INCLUYEN LA REGULACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES Y LAS TIC, LA POLÍTICA DE AVIACIÓN, LA COMPETENCIA Y

MOTIVACIÓN

DIRIGE EL LATIN AMERICA LEADERSHIP PROGRAM DE LA UNIVERSIDAD DE GEORGETOWN, QUE PROMUEVE LA FORMACIÓN EN LIDERAZGO, GESTIÓN DE CRISIS Y MANEJO DE EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO PARA JÓVENES PROSPECTOS DE AMÉRICA LATINA.

HA FORMADO MÁS DE 500 JÓVENES EN ESTOS PROGRAMAS DESDE EL AÑO 2015.

APORTES AL DIÁLOGO LÍQUIDO

- EN LAS ORGANIZACIONES DE ESTA ÉPOCA YA NO VALE TANTO LA PROFESIONALIZACIÓN, PUES ES MUY SIMILAR.
- LAS ORGANIZACIONES PASARON DE SER MUY CERRADAS A TENER UN ENFOQUE MÁS GLOBAL.
- UN MAL LÍDER ESTÁ EXPUESTO EN UNA ESTRUCTURA MENOS JERÁRQUICA.
- EL LÍDER DE ESTA ÉPOCA DEBE SABER ENTENDER Y CONVENCER, NO IMPONER.
- EL LÍDER DE ESTA ÉPOCA ES AGNÓSTICO TECNOLÓGICO.

www.bdigital.ula.ve

LESTER BENITO GARCÍA

Acceso a diálogo líquido: <https://youtu.be/4o9boZGWxfY>

Agnósticos tecnológicos

Ser agnóstico tecnológico significa no preferir una sola vertiente tecnológica, no construir ni entender de límites para interpretar la tecnología y ponerla a disposición de su equipo. Ve a la organización como una cadena de bloques, descentralizada, autónoma y donde todo puede ser transparente, donde las decisiones se discuten y se adopten diversos tipos de mecanismos. El líder líquido debe tener la capacidad de ser un agnóstico tecnológico y surfear la ola tecnológica que se presente en el momento particular.

5.5 EL DISCURSO DE LOS ACTORES

El diálogo líquido ha sido una forma clave para profundizar en nuestra propuesta, pues hemos logrado adentrarnos y detallar lo trascendente de nuestros entrevistados, logrando obtener sus motivaciones y recomendaciones sobre el liderazgo. Dentro de esta percepción subjetiva y parcial, el proceso de reflexión nos invita a verificar algunos referentes teóricos para validar los fenómenos que hemos observado sobre el liderazgo líquido.

A partir de la información recibida hemos orientado nuestro proceso hacia el planteamiento del liderazgo líquido como un constructo epistémico en el que se abandona el ego, se atiende la despersonalización generada por las tecnologías y se profundice en un aspecto común mencionado por todos los informantes, el autoconocimiento y la reflexión.

La categorización, el cruce e interpretación de los discursos de los actores fue guiado con una herramienta diseñada para orientar y facilitar el diálogo; mediante preguntas y arquetipos particulares, que permitieron observar a los actores desde diversos puntos de vista y diversos estados de conciencia.

Esta herramienta, el tarot del liderazgo líquido, facilita el diálogo entre el presente transitado por nuestra conciencia y el futuro vibrante que aún no ha reconocido nuestra psiquis. Capta el futuro de un modo simbólico. Propone hacerse cargo del propio destino, invita a madurar y resignificar la historia del líder, lo invita a cuestionarse.

5.6 LAS CARTAS DEL TAROT

CARTA	PRINCIPIO ORIENTADOR	DESARROLLO
1 El Comunicador	<i>Análisis del entorno</i>	Esta carta permite orientar la conversación según la interpretación y valoración del entorno. Lo invita a poner la mirada fuera de su Ser.
2 El Perdido	<i>Tiempo superior al espacio</i>	Esta carta permite valorar la liquidez de un proceso, evaluando su vigencia en el instante de análisis. Lo invita a cuestionarse las preguntas y también las respuestas.
3 El Líder	<i>Liderazgo</i>	Esta carta empodera al líder y le entrega la posibilidad de observarse y cuestionarse desde la mirada de su equipo. Lo invita a evaluarse y optimizar.
4 Best Friend Forever - BFF	<i>Análisis de la conversación</i>	Estas cartas dan la oportunidad a los actores a observarse desde el tamiz mejor valorado por su equipo (BFF) que no observa detalles y que los errores los convierte en aciertos. Lo invita a engañarse y aprender de ese engaño.
5 Súper estrella		
6 La Sirena	<i>La psiquis</i>	Estas dos cartas invitan a los actores a observarse y actuar desde el lado más humano y salvaje; pero también desde el lado más mágico de su conciencia. Le da la
7		

El Lobo		oportunidad de lograr la alquimia del pensamiento.
8 La Madre Tierra	<i>Agnóstico tecnológico</i>	Estas dos cartas invitan a los actores a despreciar la tecnología y sus bondades, y a servir sin cuestionar. Lo invitan a volver al origen del Ser.
9 El Perro		
10 El Éxito	<i>Commodities</i>	Estos tres commodities representan las tres etapas dentro de cualquier proceso social, individual u organizacional. Lo invitan a poner la mirada en el proceso y no en el resultado.
11 El Fracaso		
12 La Muerte		

www.bdigital.ula.ve

Tabla 4: Tarot del Liderazgo Líquido

Esta herramienta de interpretación y categorización no sólo es útil para el proceso de investigación, por el contrario, se constituye en un producto innovador y disruptivo, que podrá conducir el proceso de reflexión y cuestionamiento de cualquier individuo que esté transitando, desarrollando o fortaleciendo su proceso de liderazgo. Representa la continuación de esta investigación.



www.bdigital.ula.ve

*“No hay vida sin agua, que se ha caracterizado
como el disolvente de la vida”*

Nobel Albert Szent-Gyorgyi

CAPÍTULO VI - LIDERAZGO LÍQUIDO

6.1 UNA BREVE HISTORIA

La rebelión del pensamiento

De nuestros diálogos líquidos concluimos que la piedra cúbica en la que soportamos el liderazgo líquido es la psiquis y el pensamiento. Del cristianismo, heredamos el examen de consciencia. Luego, en la modernidad, se ha inventado la crítica. Ahora, la polarización de la sociedad nos reduce, nos niega a nosotros mismos como individuos y nos conduce a ser parte de una masa que poco a poco nos anula la conciencia, la crítica y la razón. En medio de la polarización somos capaces de negar los hechos más reales y de complacer lo inaceptable. Nos vamos volviendo miopes fieles a un discurso, cargados de emociones y pasiones carentes de sentido.

Ante esto, no hay mayor acto de rebelión, mayor acción de liderazgo, que filosofar, pensar por si mismos. La palabra de Dios es para el mundo normal, por eso hay que filosofar sobre lo corriente para hacer de la vida corriente algo contra corriente, vivimos en la experiencia del no gozo y el gozo no los da el descubrimiento de la vinculación de Dios y Ser, pues la única manera de estar más atento a la palabra de Dios es desmenuzando el mundo de los hombres.

Interpretando a Heidegger, Gurdjieff, Ouspensky, Freud y Jung podremos soportar nuestro constructo epistémico desde el pensamiento y dar respuesta a la despersonificación del liderazgo producto de las tecnologías.

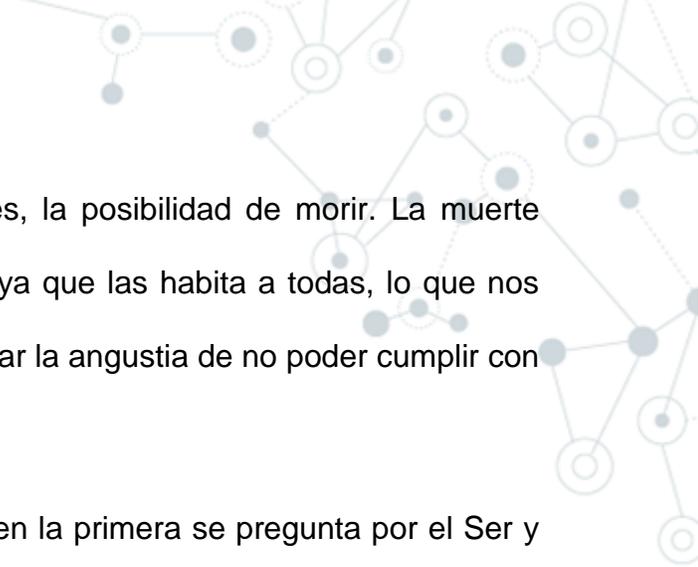
6.2 LA PSIQUIS Y EL PENSAMIENTO

6.2.1 HEIDEGGER Y EL SER AUTÉNTICO:

Martin Heidegger fue un filósofo alemán que nació en 1889, simpatizaba con el régimen nazi. Es considerado uno de los filósofos más importante del siglo XX. Entre sus obras más importantes se encuentra "Ser y Tiempo" (1927). Heidegger forma parte de la corriente filosófica existencialista, en la que se abordan temas como la angustia, la muerte, la existencia inauténtica, auténtica y el mundo de la posibilidad.

Ser y Tiempo rompe con la filosofía del conocimiento y las idealistas en las que siempre existe una relación sujeto – objeto y adopta una tendencia existencialista en donde hay un ente humano al que Heidegger le da el nombre de Da-Sein. Ese Da-Sein es arrojado en el mundo y es un hombre que se angustia y que muere, y sabe que va a morir y ve cada momento de su vida ante la posibilidad de la muerte. Dependiendo de como este Da-Sein ve a la muerte y como lo afronte, le permitirá tener una vida inauténtica o una vida auténtica.

Así como el hombre está arrojado al mundo también está arrojado a las posibilidades de este, siempre aspira y puede llegar a ser algo más y se proyecta en una posibilidad. Por ejemplo, una persona muy gorda puede tomar la decisión de ser musculoso y sólo dependerá de sus acciones, entre ejercitarse o comer una hamburguesa en este caso. Las decisiones que tomamos y nuestras acciones es lo que nos define como hombres y lo que nos invita a crecer.



Hay una posibilidad entre todas las posibilidades, la posibilidad de morir. La muerte puede imposibilitar todas nuestras posibilidades ya que las habita a todas, lo que nos demuestra que somos finitos y nos obliga a aceptar la angustia de no poder cumplir con todo.

Se dice que Martin Heidegger tiene dos etapas, en la primera se pregunta por el Ser y en la segunda se pregunta por qué el ente humano se ha olvidado del Ser. Al Ser podríamos llamarlo Dios o fuerza superior. Heidegger llega a la conclusión de que el hombre se olvida del Ser y se consagra al dominio de las cosas, lo que nos ha llevado a una sociedad de consumo donde la única meta del hombre es tener y tener más cosas.

El hombre teme a la muerte y la niega ya que esto es lo único que agota sus posibilidades. A esta negación es a lo que se le llama existencia inauténtica, el mundo del Das-Man o el “Se dice”; se dice que esto es bueno, hay que leer o escuchar algo porque así lo dicen. Ese hombre se vuelve pasivo y solo sigue la corriente, el Da-Sein ya no existe y pasa a ser uno más de la masa; a lo que Heidegger llama el anonimato lo los uno. El Da-Sein busca y quiere unirse a la masa para ser uno más y no pensar por si mismo que la muerte es algo que sucederá y niega la posibilidad de que la muerte esté dentro de sus posibilidades.

El mundo está lleno de misterios, de cosas nuevas, pero el hombre inauténtico se conforma con lo ya dicho sin cuestionarse el por qué de las cosas ni busca cosas nuevas, está muerto en vida, ya no piensa. Ese mundo de inautenticidad es llamado por Heidegger como “el señorío de los otros” y son quienes construyen todas las tendencias y patrones de lo que “está bien”, que en esta época podrían ser los medios de

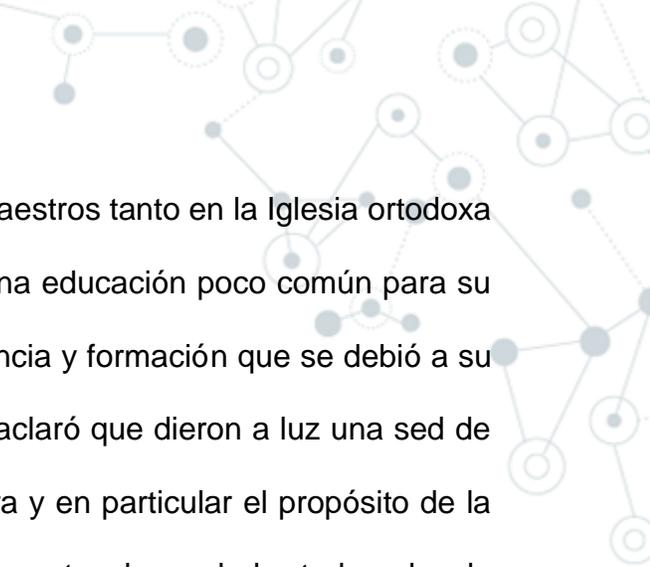
comunicación, el entretenimiento, la política y la polarización; ya que eliminan la posibilidad de una vida auténtica diciéndole a los demás como tienen que ser.

Heidegger no pone al hombre como parte de la historia, sino la historia, somos lo que hacemos. Somos temporalidad, presente, pasado y futuro; un Ser que se encuentra en la nada que decide que hacer respecto a sus posibilidades. La existencia auténtica es cuando el hombre acepta la muerte, sabe que va a morir y afronta esa realidad, lo cual lo lleva a un auténtico pensar, a cuestionarse las cosas y decidir que quiere y que no.

6.2.2 GURDJUEFF Y EL CUARTO CAMINO:

George Gurdjieff introdujo las ideas poderosas del Cuarto Camino a quienes buscan la verdad sobre la existencia del hombre sobre la tierra. Como dijo Gurdjieff, "No te das cuenta de tu situación. Estás en una prisión. Lo único que puedes desear, si eres un hombre sensato, es escapar. Pero ¿cómo hacerlo? Nadie puede escapar de una prisión sin la ayuda de quienes han escapado antes. Una organización es necesaria". Gurdjieff dijo que el Cuarto Camino no requiere que una persona abandone sus condiciones normales de vida; de hecho, estas condiciones son ideales para la observación de sí mismo. (Gurdjieff, 2004: 101).

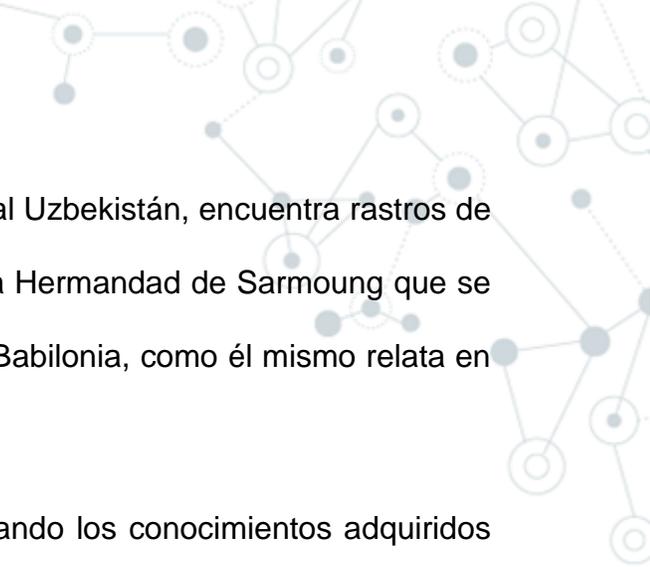
Gurdjieff es el hombre más misterioso del siglo 20, nació en Armenia zona del Cáucaso un 13 de enero de 1866 y sus padres eran de diferentes nacionalidades, su padre era de origen griego un conocido Bardo, es decir, una de esas personas notables que con canciones y narraciones transmitía de generación en generación las leyendas mitos y tradiciones de la humanidad y su madre era de Alexandrópolis.



Desde niño tuvo la suerte de estudiar con grandes maestros tanto en la Iglesia ortodoxa como en la escuela de su ciudad y así logró tener una educación poco común para su época. Se lee en sus memorias su particular inteligencia y formación que se debió a su padre y a su tutor, un rector ortodoxo que él mismo aclaró que dieron a luz una sed de conocimientos sobre el proceso de la vida en la tierra y en particular el propósito de la vida humana. Desde muy niño tenía intención de encontrar la verdad y todo sobre la existencia en general tanto teológica, psicológica, metafísica y científica.

Pasó su infancia en una región que contenía una gran meseta cubierta de hierba con altas montañas y estaba habitada por una población multicultural donde se encontraba la orden sufí, la parte esotérica del islam. Dominaba el idioma armenio, el griego, ruso y el turco y durante su juventud leía literatura científica de muchos nivel cuando se vio afectado por estos escritos presencié una serie de fenómenos que no supo explicar lo que lo convenció de la existencia de una verdad oculta que no se podía encontrar en la ciencia clásica ni en la corriente religiosa.

A sus 17 años lo había estudiado casi todo, sin embargo, nada de esto pudo responder las grandes preguntas de la vida que lo atormentaban, convencido de que existe un conocimiento atemporal que va más allá de la información académica ordinaria y que ese conocimiento debe permanecer vivo y bien conservado en algún lugar. Motivado por esto conforma un grupo de investigación denominado “Buscadores de la Verdad” que durante unos 20 años viaja por Asia y África buscando encontrar pruebas y el hilo que lo conecte con este conocimiento superior con el tiempo los años de esfuerzo se van a recompensados.

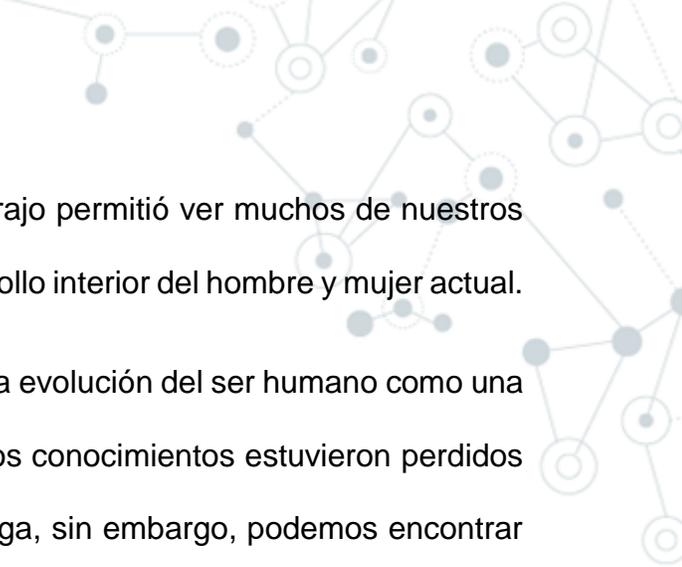


En un viaje a Asia Central más precisamente el actual Uzbekistán, encuentra rastros de una gran escuela de conocimiento interior llamada la Hermandad de Sarmoung que se dice que fue fundada en el 2500 antes de Cristo en Babilonia, como él mismo relata en su autobiografía “Encuentros con hombres notables”.

Años después prepara un sistema cohesivo sintetizando los conocimientos adquiridos empleando un vocabulario especial prácticamente científico sobre metafísica, filosofía y psicología y en 1913 crea su primer círculo de estudiantes atrayendo el más variado público como trabajadores intelectuales, estudiantes y políticos para dar a conocer algunos aspectos de su enseñanza. Al iniciar la Primera Guerra Mundial sale de Rusia y logra fundar el “Instituto de armonía y desarrollo del hombre”.

De consolidar su obra en Constantinopla y Berlín finalmente llegó a Francia en 1922 instalándose con sus alumnos y 1924 viajó a Estados Unidos con un grupo de sus estudiantes en donde presentó su obra “La lucha de los Magos” en Nueva York y otras ciudades donde poco tiempo después inaugura la Escuela del Cuarto Camino. El Cuarto Camino es el camino de la mujer y el hombre equilibrado para obtener un conocimiento que lo libre de la esclavitud en la que se encuentra, no una esclavitud de tipo física, por supuesto, sino una de tipo psicológica, esclavo de su ignorancia, de sus miedos, prejuicios, dudas o emociones negativas frente a la desintegración psicológica por Dios.

Propone la integración de distintas vías de desarrollo a través de un campo integral y simultáneo sobre nuestros centros o funciones. El cuarto camino propone trabajar a la par sobre el cuerpo y la salud física, los sentimientos, las emociones, la espiritualidad y el desarrollo del pensamiento y del conocimiento. Es un conocimiento práctico y teórico



sobre el hombre y la mujer del siglo 20 y 21 que trajo permitió ver muchos de nuestros conflictos y que resuelve las necesidades de desarrollo interior del hombre y mujer actual.

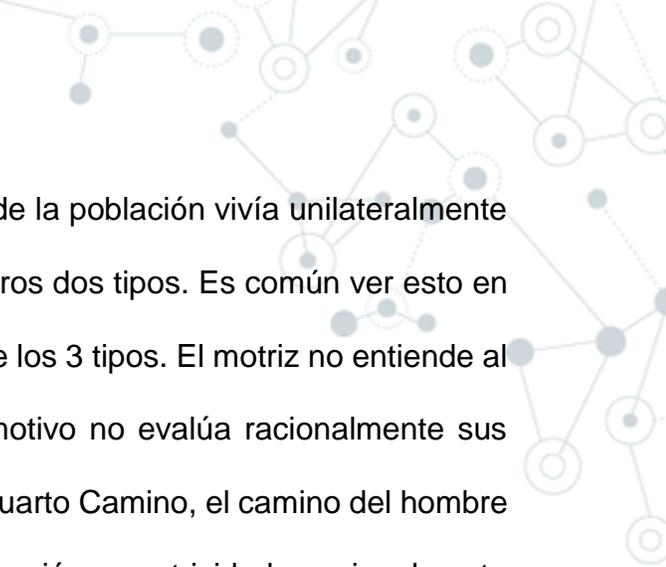
Tradicionalmente en Oriente siempre se consigue la evolución del ser humano como una evolución de su ser psicológico. En Occidente estos conocimientos estuvieron perdidos por unos 2000 años desde la gran civilización griega, sin embargo, podemos encontrar analogías en estas vías de desarrollo que son 3 aspectos fundamentales de la constitución psíquica del individuo:

El primer camino es el Camino del Faquir, lo encontramos en occidente expresado en el individuo en que la función motriz es la predominante, por ejemplo, en aquellos que realizan tareas fundamentalmente donde el cuerpo está comprometido en gran medida como los deportistas, agotando habitualmente la energía disponible para otros asuntos.

El segundo camino es el Camino del Monje, podemos encontrarlo en las personas más emotivas donde el sentir y la emoción es lo más determinante en sus vidas y sus decisiones son tomadas en base a aquello que le causa agrado o desagrado.

El tercer camino es el Camino del Yogui, más que nada está encarnado en Occidente por todos los académicos y personas en quienes los libros y las especulaciones intelectuales son sus principales herramientas de interpretación del mundo.

Gurdjieff explicaba (OUSPENNSKY, P. 2005) que los 3 caminos orientales estaban destinados a 3 tipos bien definidos de individuos con rasgos destacados y claramente

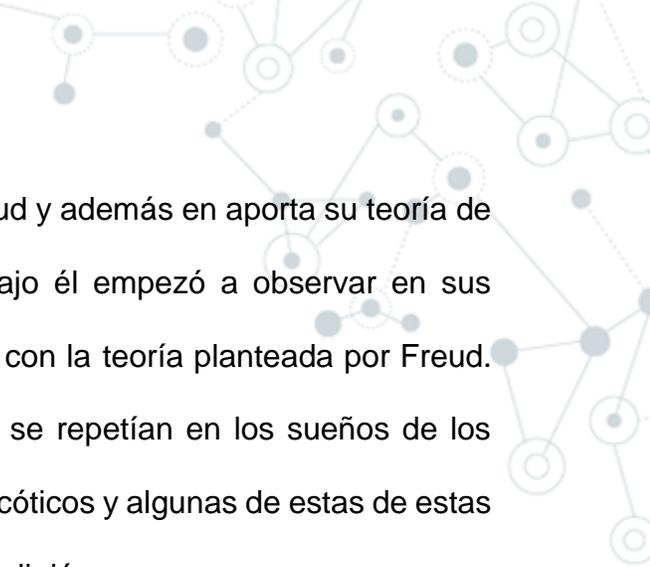


diferenciables. Agregó además que la mayor parte de la población vivía unilateralmente en uno de estos tipos con poca conciencia de los otros dos tipos. Es común ver esto en el poco entendimiento mutuo que encontramos entre los 3 tipos. El motriz no entiende al intelectual quien a su vez no entiende como el emotivo no evalúa racionalmente sus decisiones es por esto por lo que Gurdjieff creo el Cuarto Camino, el camino del hombre equilibrado donde el pensamiento, sentimiento, emoción y motricidad son igualmente importantes y vitales. Solamente desarrollando estos 3 aspectos de sí mismo el individuo encontrará el equilibrio interior.

Gurdjieff decía que “la vida real cuando la vivimos y los espejismos, fantasías o ilusiones que genera una personalidad condicionada, que reacciona con automatismos en vez de ser vivida desde un propio Yo libre... La vida real solo cuando Yo soy”. El punto central de toda su enseñanza es que en raras ocasiones estamos presentes cuando pensamos, hacemos o sentimos, de allí que lo llamaran el Guerrero contra el Sueño.

6.2.3 JUNG Y EL INCONSCIENTE COLECTIVO:

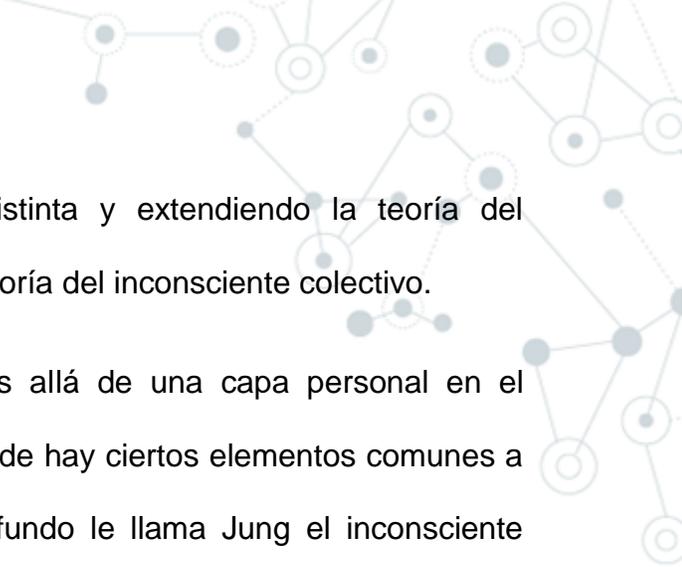
La formulación original de la moción verificación surge a partir del trabajo de Freud con paciente psiquiátrico. En su trabajo con estos pacientes él veía que se presentaban ciertos síntomas o ciertos trastorno psicológico y psiquiátrico que no tenían una causa conocida. A partir de la investigación y de la observación que Freud realizó, él postuló que algunos de estos trastornos se debían a experiencias e impulsos, sobre todo de naturaleza sexual o agresiva que habían sido reprimidos y que, aunque no estaban en la conciencia seguían actuando y apareciendo de forma perturbadora es las personas.



Inicialmente Jung un acepta estos postulados de Freud y además en aporta su teoría de los complejos, sin embargo, al avanzar en su trabajo él empezó a observar en sus pacientes ciertos fenómenos que no encajaban bien con la teoría planteada por Freud. Él empezó a notar que había ciertas temáticas que se repetían en los sueños de los pacientes o en las alucinaciones de sus pacientes psicóticos y algunas de estas de estas imágenes aparecían también en la mitología o en la religión.

La noción de que las imágenes en los sueños o en las producciones del inconsciente estaban exclusivamente vinculadas con la con la impulsividad sexual y agresiva pareció no explicar bien los fenómenos que él estaba observando. Freud planteaba que los impulsos que dan origen a los síntomas neuróticos eran impulso que alguna vez habían alcanzado la conciencia, pero habían sido reprimidos. Lo que Jung observa es que las imágenes que aparecen en sus pacientes nunca habían estado en la conciencia y más aún estas mismas imágenes se encontraban en otras personas de otros países de otras razas y de otros tiempos y aparecían de forma simbólica en los mitos. Además, Jung no terminó de convencerse de que todo estaba relacionado con la sexualidad y que la vida psíquica podía reducirse a este único impulso.

Él menciona por ejemplo que probablemente en la sociedad primitiva o en ciertas circunstancias de vida social donde por ejemplo la comida no está asegurada el impulso más importante en la búsqueda por conseguir comida y no el impulso sexual. Además, Jung tuvo experiencias espirituales una formación religiosa y filosófica que Freud no tuvo y que le hacía finalmente ver algunos fenómenos de forma muy distinta que Freud. Esto poco a poco fue derivando entonces que en que él haga estas observaciones que fue

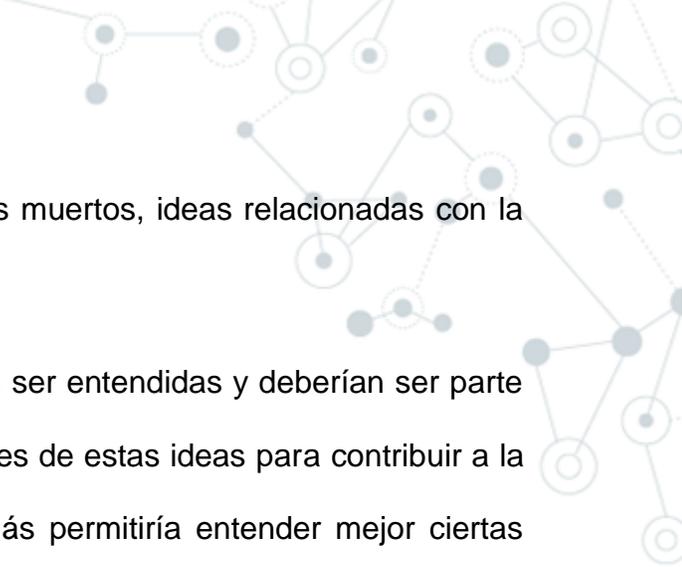


encontrando, fue dándole una interpretación distinta y extendiendo la teoría del inconsciente personal y de los complejo hacia la teoría del inconsciente colectivo.

Jung empieza a desarrollar la idea de que más allá de una capa personal en el inconsciente, existe un sustrato más profundo donde hay ciertos elementos comunes a la humanidad. A este estrato entonces más profundo le llama Jung el inconsciente colectivo, ahora estos elementos que recurren en los sueños, en las alucinaciones, en las visiones y en la mitología, y hacen referencia a lo que Jung denomina “arquetipos”.

La formulación más madura de Jung es donde entiende los arquetipos como dinamismos de organización actuando en la psiquis, no se trata de que nosotros tengamos ciertas ideas innatas o ciertas imágenes innata, sino que, debido a nuestra constitución humana, debido a nuestra naturaleza, somos la manifestación de dinamismo de nuestra organización en la naturaleza y esos dinamismo de organización actúan en distintos planos. Actúan organizando la materia y en ese sentido también organizan nuestra fisiología y nuestro cuerpo y nuestro funcionamiento orgánico y también actúan en el plano psicológico. Actúan organizando cierto tipo de configuraciones de ideas y de imágenes que son constitutivas de nuestra naturaleza.

Para explicar esto podríamos decir que heredamos ciertas imágenes o representaciones, sin embargo, esta formulación ha sido cuestionada y en realidad es insostenible. Lo que se puede sostener que hay ciertos tipos de patrones que emergen es la conducta y en la psiquis en personas de distinta época de distintos lugares geográficos. Vemos que en todas partes surgen ritos, en todas partes surgen la idea de Dios, en todas partes existe



un procedimiento vinculados con cómo tratar a los muertos, ideas relacionadas con la vida después de la muerte.

Ahora bien, estas ideas en su justa medida deben ser entendidas y deberían ser parte de la formación de un líder, deberían tener nociones de estas ideas para contribuir a la educación emocional de su organización y además permitiría entender mejor ciertas conductas desafiantes y rebeldes a permitir las hasta cierto límite, pues de cierta forma es una activación de un arquetipo de héroe que aparece en los momentos de crecimiento y que es necesario para desapegarse de la y enfrentar los desafíos y los riesgos que tiene la vida.

En ese mismo sentido cuando pasamos por una depresión o por dolor profundo, entender que ese dolor ha sido representado en el viaje del héroe como la noche oscura a partir de la cual el héroe se renueva se transforma y logra un bien un bien mayor, o ha sido representado en el alquimia como la nigredo, que es una fase en la transformación de la materia prima para alcanzar el oro.

Es decir, entender estas ideas del inconsciente colectivo y del arquetipo nos llaman la atención a mirar los símbolos, la mitología y la religión para descubrir en estas creaciones espontáneas de la psiquis estos patrones de organización, estas imágenes arquetípicas, estas representaciones arquetípicas que nos dan cuenta por una parte de el problema en que nosotros nos encontramos, de los riesgos que conlleva la situación, pero también de las oportunidades y de las salidas que hay para una crisis que podamos estar viviendo.

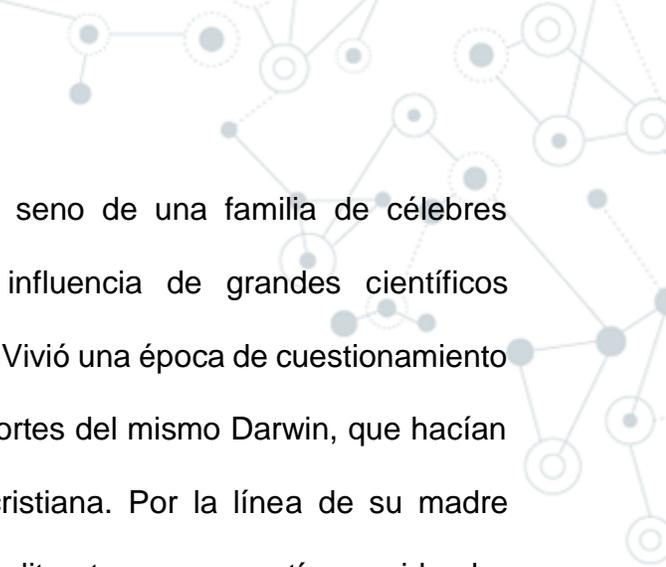
6.3 AGNÓSTICOS TECNOLÓGICOS

Una de las principales características del hombre postmoderno, es la individualidad, entendiéndola no como la característica que distingue al hombre de los demás sino como individualismo, como la preferencia de satisfacer los propios deseos e intereses personales por encima de los deseos y necesidades de los demás.

El promotor de este individualismo es la globalización, que empuja continuamente a tener, y a estar al día en los avances tecnológicos, en los medios de comunicación, en la moda, en la movilidad. La descripción del hombre postmoderno como individualista ya había sido descrita por el filósofo francés Lipovetsky (1986) en su libro “La era del vacío”, en el cual buscó mostrar cómo la sociedad postmoderna promovía un nuevo individualismo, llamándolo individualismo narcisista y afirmando era la clave para el entendimiento de la postmodernidad que había entrado en un nuevo estadio histórico con el nacimiento de la sociedad democrática, capitalista avanzada, provocando el vaciamiento o pérdida de ideales de la modernidad que invitaban a la durabilidad y construcción en conjunto y que han ido desapareciendo.

6.3.1.- ALDOUS HUXLEY Y EL MISTICISMO CIENTÍFICO

Hemos hecho énfasis en la necesidad de ser y existir, de observar la experiencia humana en su totalidad para comprender el liderazgo. El pensamiento de Aldous Huxley gira en torno a la encrucijada de caminos entre el racionalismo y el escepticismo, desde un punto de vista académico y existencial. Huxley presenta el ideal de la filosofía perenne, para enfrentar los aires de pesimismo y desconcierto de esta época.

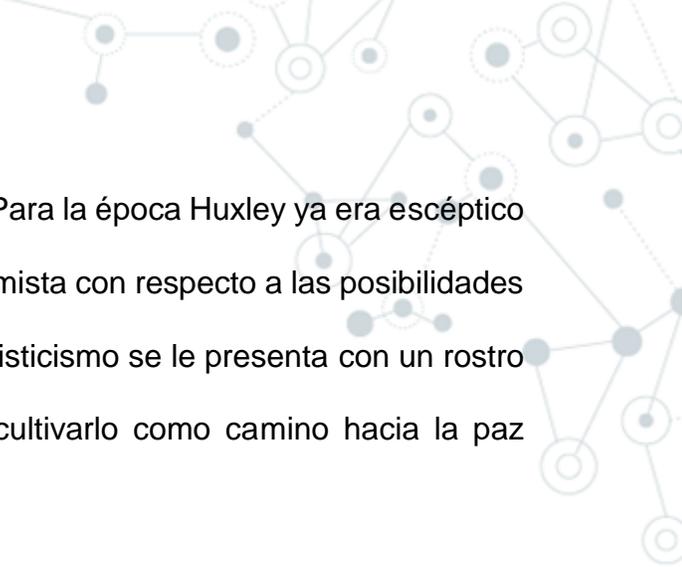


Aldous Huxley nació en Surrey, Inglaterra, en el seno de una familia de célebres intelectuales. Por la línea de su padre, tuvo influencia de grandes científicos comprometidos y defensores de las tesis de Darwin. Vivió una época de cuestionamiento religioso, entre otros motivos, provocada por los aportes del mismo Darwin, que hacían tambalear los principios rectores de la tradición cristiana. Por la línea de su madre también tuvo una gran influencia, en especial con la literatura, pues su tío consideraba que la literatura podía desempeñar la función social que hasta el momento había desempeñado la religión, y creía que era un complemento necesario de la ciencia y un antídoto contra el cientismo.

Buena parte de los trabajos de Huxley apelan a una mejor educación de la sensibilidad, para aumentar su agudeza a fin de experimentar directamente y sin mitigaciones, el esplendor de la realidad. Huxley manifestó desde el primer momento una profunda curiosidad, tanto por la ciencia como por las artes y, en especial, por la literatura y la filosofía; y al mismo tiempo, un inconformismo que se expresa también en todos los niveles.

En su primera novela, *Los escándalos de Crome*, Huxley describe la composición de vanidades y debilidades que conformaban la burguesía británica de la época y con la que no encontraba explicación. Aquí presenta por primera vez la paradoja de cómo una sociedad excesivamente racionalizada y puritana puede llegar a tecnificarse hasta el punto de renunciar enteramente a la búsqueda de la verdad y de Dios.

Luego de sus viajes a India, Singapur, Birmania, Malasia Filipinas, China y Japón narra estas experiencias en su obra *Jestin Polate*, donde destaca el excesivo interés de la

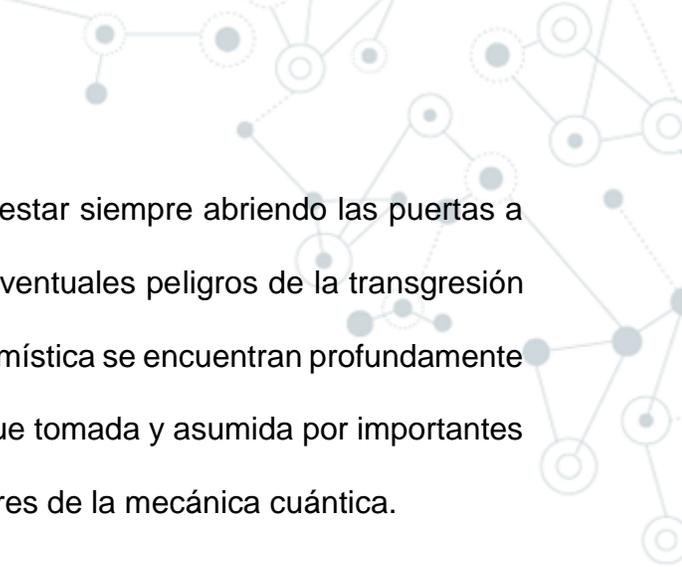


cultura hindú por la metafísica y la realidad última. Para la época Huxley ya era escéptico desde el punto de vista religioso y, por el otro, pesimista con respecto a las posibilidades de un progreso social auténtico. En esta zona el misticismo se le presenta con un rostro diferente y comienza a valorar la necesidad de cultivarlo como camino hacia la paz mental y la buena salud.

En 1932 escribe uno de sus trabajos más famosos, *Un mundo feliz*, una obra donde plantea sus ideas sobre el mal y el fin de occidente. Describe una civilización diseñada científicamente y condicionada psicológicamente, una sociedad en la que el progreso tecnológico ha logrado erradicar definitivamente la guerra y la pobreza, pero a un costo muy alto, es un mundo en el que se pretende asegurar una felicidad estable para los ciudadanos a cambio de una reducción de su libertad de elección, de pensamiento, y de sus más íntimas expresiones emocionales. Llega a la conclusión de que la idolatría científica puede acabar con la ciencia y con el hombre.

En pocas palabras, para Huxley, es la experiencia vital la única que puede mantener encendido el corazón del hombre en su búsqueda de la verdad, contagiar sus logros a sus semejantes, y hacerle superar los fracasos, las adversidades y las tentaciones.

Tras muchos más textos, una de las tesis centrales es la filosofía perenne que hace girar la vida religiosa en torno a la experiencia intuitiva. Lo primero y más cercano al hombre es su natural inclinación para creer y experimentar su relación con lo divino, pues es esto lo que lo lleva posteriormente a creer y conceder valor al conocimiento objetivo. Sin Dios, las verdades de la ciencia y la tecnología resultan insípidas y sospechosas.



Desde el punto de vista filosófico, Huxley parecía estar siempre abriendo las puertas a lo desconocido, ignorando, deliberadamente, los eventuales peligros de la transgresión disciplinar. La idea huxleriana de que la ciencia y la mística se encuentran profundamente implicados tuvo especial fuerza y luego esta idea fue tomada y asumida por importantes científicos, entre ellos, Schodinger, uno de los padres de la mecánica cuántica.

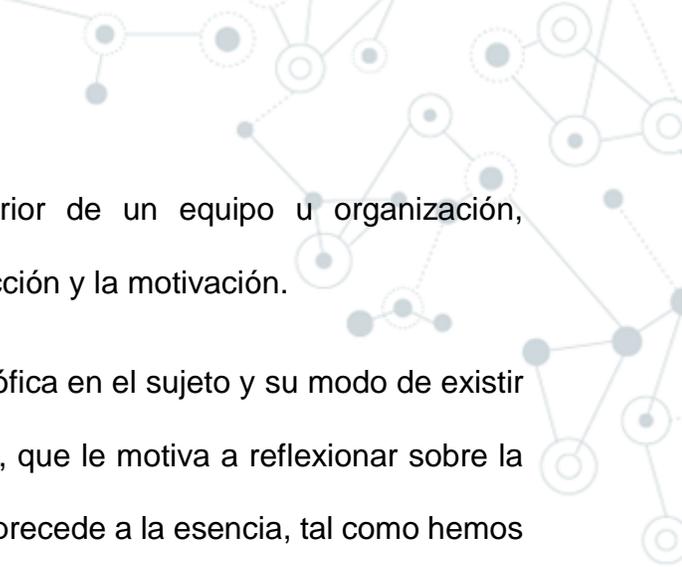
Fue un convencido de que para adquirir un conocimiento más objetivo y universal era necesario examinar la experiencia humana en su totalidad. Intentó reconciliar las ciencias exactas, las naturales y las humanidades; siendo un hombre de pro-ciencia especialmente interesado en la relación mente, cuerpo y mística. Por esto, insistió en la necesidad de que la ciencia lejos de dar la espalda a estas experiencias se interesara por ellas para llegar al fondo del asunto; algo que en esta época reconocemos como las relaciones entre cuerpo y espíritu.

6.4 REFLEXIONES

Sobre la psiquis

Hemos avanzado en esta aventura por el pensamiento, tomando las consideraciones de los informantes, pensando en el líder líquido como un líder en continuo estado de gestación.

Pensamos en líderes que establezcan un compromiso más allá del poder legítimo que le otorga la posición jerárquica que ocupa en la organización. La liquidez en el ámbito del liderazgo implica que este ya no se encuentra fijo a parámetros, sino que es móvil y se



adapta a las formas que se requieren al interior de un equipo u organización, reemplazando la vigilancia y el control por la seducción y la motivación.

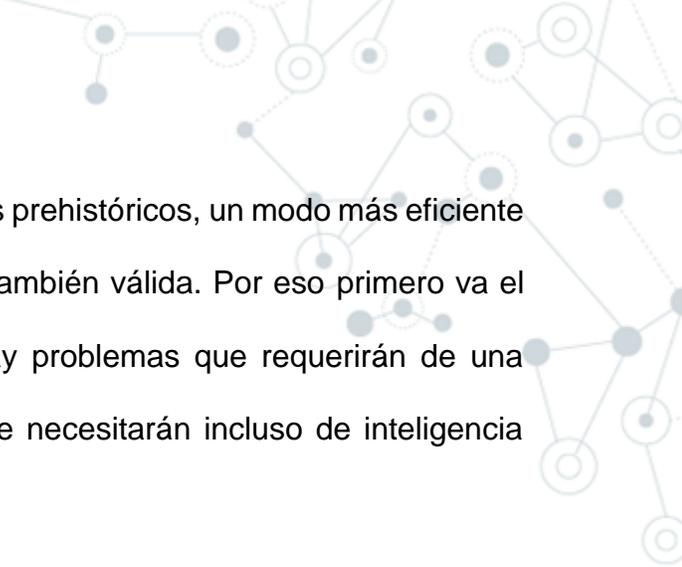
El liderazgo líquido propone centrar la mirada filosófica en el sujeto y su modo de existir frente al universo como una experiencia individual, que le motiva a reflexionar sobre la existencia y el modo de asimilarla. Si la existencia precede a la esencia, tal como hemos dicho, la libertad debe ser ejercida desde la responsabilidad individual, lo que significa plena conciencia de que las decisiones y acciones personales influyen en el entorno organizacional.

El liderazgo líquido tiene temor a un peligro concreto, pero no siente angustia, que es el temor de sí mismo, el temor de las consecuencias de las propias acciones y decisiones, el temor de una existencia sin consuelo. El liderazgo líquido no se adscribe a un punto de vista o una corriente, pues por encima de la realidad está la posibilidad.

El liderazgo líquido valora que su propia existencia encarna una determinada representación e interpretación del mundo. Entiende que somos lenguaje y tiempo, y que nuestro contacto con la realidad siempre está mediado por prejuicios y expectativas; incluso que cualquier pregunta acerca de la realidad que está manipulada de antemano, ya que siempre existirá una pre-comprensión acerca de todo lo que se piensa.

Sobre el agnosticismo tecnológico

Para Méndez Evaristo (2000), si se aplica una metodología sin cuestionamiento epistemológico se asemeja a un dogma que no se diferencia de los mitos religiosos que ha tenido el hombre.

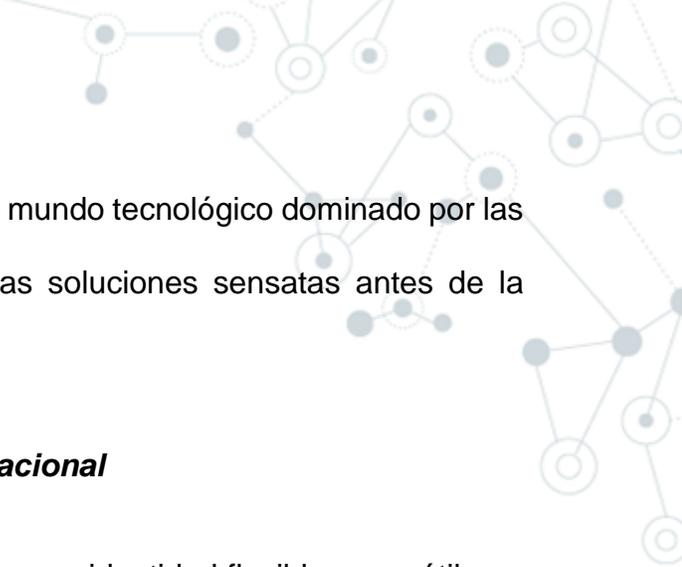


La tecnología es básicamente y desde sus orígenes prehistóricos, un modo más eficiente de resolver un problema. Hoy, esta definición es también válida. Por eso primero va el problema y después la solución, no al revés. Hay problemas que requerirán de una simple aplicación web para resolverse y otros que necesitarán incluso de inteligencia artificial, por mencionar dos extremos.

El líder líquido debe conocer bien las tecnologías disponibles y las que están surgiendo, así como los dispositivos, pero no debe tener una predilección a priori por ninguna de ellas, que lo maneje o lo despersonifique. La única tecnología que ha de utilizar a priori es la de escuchar y atender a su equipo, preguntándole hasta entender tanto el problema que la solución que se ofrezca sea la que el miembro del equipo habría escogido si conociera todas las tecnologías disponibles tan bien como conoce su organización.

Ante los que divinizan una tecnología en particular, ya sea esta el bigdata, inteligencia artificial, o cualquier otra, están los que basan su filosofía en la experiencia, en lo que funcionará mejor para un problema dado y particular. Si este requiere de esas tecnología “divina”, se hará, pero no consideran humillante ni conservador usar tecnologías muy consolidadas, más económicas, y que resuelven perfectamente el problema, al tiempo que son escalables y compatibles hacia atrás con lo que el cliente posee.

A este agnosticismo tecnológico promueve soluciones sensatas y recordando el diálogo líquido con Ramón Guillermo Aveledo, separa lo formal de lo real, en la vida real no puede existir un líder verdadero que no sea capaz de adaptarse a las realidades basado en su permanente inconformidad con su propio conocimiento. Estas soluciones sensatas se basan en las prioridades e interpretación de los miembros de la organización. Algo



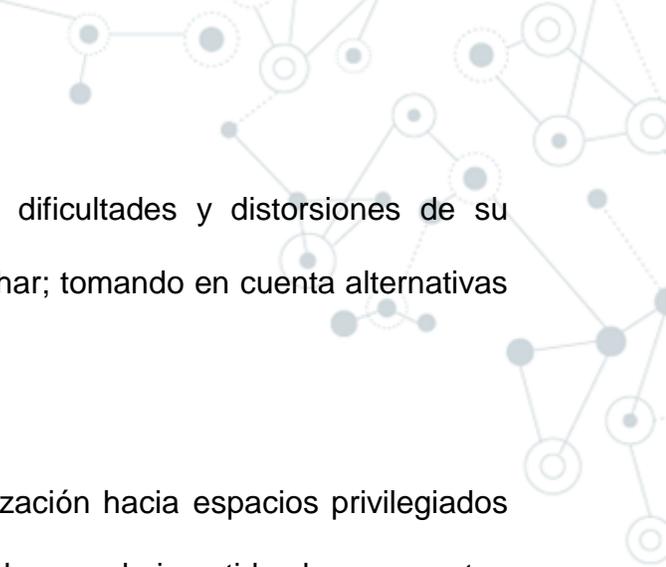
que pareciera común, no es tan común, pues en un mundo tecnológico dominado por las continuas innovaciones no queda espacio para las soluciones sensatas antes de la solución tecnológica.

Sobre el liderazgo líquido en la gestión organizacional

El liderazgo líquido conduce a la organización hacia una identidad flexible y versátil que hace frente a las distintas mutaciones del entorno y del proceso, sin perder su esencia. Recordando a Huxley, al mencionar que todas las religiones se parecían entre sí a nivel esotérico, pero se diferenciaban a nivel exotérico.

El liderazgo líquido promueve la constante auto realización de la organización, derivado del proceso de reflexión y valoración constante que busca la autonomía, descentralización y sincronización de los integrantes, pensando en blockchain.

El liderazgo líquido en la gestión organizacional promueve la liquidez de esta, logrando la transformación de los individuos que la conforman, pues no importa el modelo sino la esencia. El líder líquido tiene un papel transcendental en esto escogiendo el foco, fomentando espacios de comprensión, inspirando y fomentando la liquidez a partir del aprendizaje que toma de las personas que le rodean. Estas organizaciones más líquidas cambian más y pueden tener más durabilidad porque hay mayor capacidad para adaptarse a la dinámica del entorno.



El liderazgo líquido se encarga de observar las dificultades y distorsiones de su organización para poder negociar, dialogar y escuchar; tomando en cuenta alternativas que involucran riesgo o matizan perspectivas.

El liderazgo líquido empuja el tránsito de la organización hacia espacios privilegiados que permitan enfrentar y gestionar la polarización, el caos y la incertidumbre, presentes en la postmodernidad.

El liderazgo líquido fomentará la liquidez en la organización siendo adaptativo y moldeable, respondiendo a la incertidumbre, garantizando la subsistencia en una lógica diferente, y valorando los límites cada vez más difusos del entorno. Hará esto hasta lograr que todo fluya, como el agua, pues como lo ha dicho el premio Nobel Albert Szent-Gyorgyi, el agua es mater y matrix.

La cadena de bloques del liderazgo líquido

Como síntesis de lo ya mencionado, planteamos esta cadena de bloques del liderazgo líquido. Planteamos la integración de habilidades y el desarrollo de esas, interpretando el entorno a través de los cinco sentidos que perciben y determinan la realidad. Lo más importante para el líder es hacerse consciente de sus talentos, desarrollarlos, entrenarlos y comprender que puede rehacerlos en base a la variación del entorno o el surgimiento de nuevas necesidades personales u organizacionales, sin renunciar a lo que somos.



www.bdigital.ula.ve

Imagen 1: Cadena de bloques del liderazgo líquido.



“En todo amar y servir”

San Ignacio de Loyola

www.bdigital.ula.ve



SINTAGMA FINAL: UN CONTRASTE SINTÁCTICO LÍQUIDO

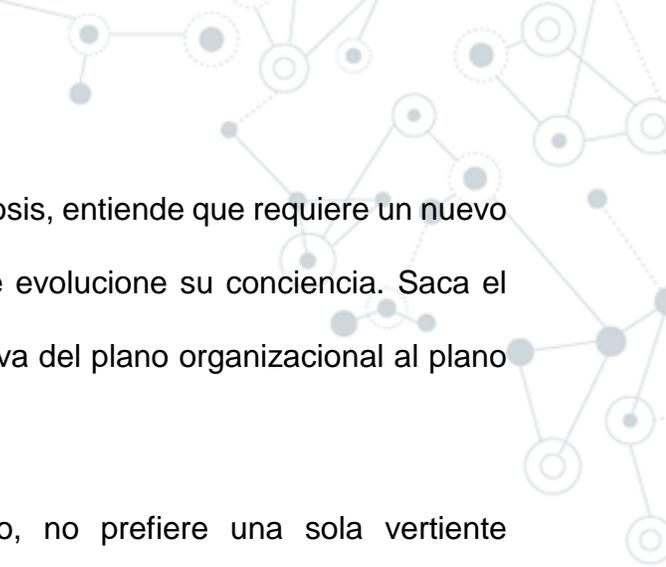
En este proceso hemos conjugado la liquidez (agua), la existencia (tiempo), la realidad (mundo) y el nigredo alquímico de la psiquis (goteo del mundo) para dimensionar el liderazgo líquido como gestor organizacional.

La liquidez es una clara representación de nuestra realidad actual donde todas las cosas fluyen, se desplazan, se desbordan, se filtran y gotean, siempre por un periodo limitado y sin ocupar un espacio concreto y definido.



Imagen 2: Reloj alquímico

La existencia auténtica permite que el individuo acepte la muerte y afronta esa realidad, lo que lo lleva a un auténtico pensar, a cuestionarse las cosas y decidir que quiere y que no. Una condición del liderazgo líquido.



El liderazgo líquido conoce la potencialidad de la gnosis, entiende que requiere un nuevo estado de conciencia y evoluciona a la par de que evolucione su conciencia. Saca el concepto del liderazgo al campo del universo, lo lleva del plano organizacional al plano existencialista.

El liderazgo líquido es un agnóstico tecnológico, no prefiere una sola vertiente tecnológica, no construye ni entiende de límites para interpretar la tecnología y ponerla a disposición de su equipo. Ve a la organización como una cadena de bloques, descentralizada, autónoma y donde todo puede ser transparente. Una estructura donde el equipo tiene más de un grupo de pertenencia, donde las promociones son consensuadas, donde las decisiones se discuten y se adopten por otro tipo de mecanismos.

El liderazgo líquido maneja meta inteligencia centrando la presencia del Ser en el quehacer humano, en particular, en el mundo del trabajo y nos propone integrar e ir más allá de las inteligencias con el fin de renovar el sentido del quehacer humano. Es a través de la integración de la conciencia y su aplicación práctica que se posibilita la multiplicación de la efectividad humana, la superación de los obstáculos de un liderazgo limitado y va más allá de un cambio paradigmático del victimismo al protagonismo, de la comparación a la convicción y de la ambición a la contribución.

El liderazgo líquido transforma la organización, haciéndola más líquida.

El liderazgo líquido está *in statu nascendi*.

BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, R. (1979). **Rediseñando el futuro**. México: Limusa.
- ALBEN, L. (1996). **Quality of experience: defining the criteria for effective interaction design**.
- ÁLVAREZ DE MON, S. (2001). **El Mito del Líder**. Madrid: Prentice Hall.
- ARNKIL, R., JARVENSIVU, A., KOSKI, P., PIIRAINEN, T. (2010). **Exploring Quadruple Helix: Outlining user-oriented innovation models**. In: European Regional Development Foundation. Final Report on Quadruple Helix Research for the CLIQ project. Työraportteja 85/2010 Working Papers. Asaro, P. (2000).
- BASS, B.M. (1990). **Bass y Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, And Managerial Applications**. New York: The Free Press.
- BASS, B.M. (1990). **Editorial-Transformational leaders are not necessarily participative**. Leadership Quarterly, 1, 4, 218.
- BASS, B.M. (1996). **The Ethics of Transformational Leadership**. (<http://academy.umd.edu/cplp/KLSP.Docs/BBass p1.htm>.)
- BASS, B.M. (1997). **Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcended Organizational and National Boundaries?** American Psychologist, 52, 2, 130-139.
- BAUMAN, Z. (1999). **La Globalización: Consecuencias Humanas**. Buenos Aires: Fondo de Cultura y Economía.
- BAUMAN, Z. (2003). **Amor Líquido**. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- BAUMAN, Z. (2003). **Modernidad Líquida**. Argentina: Fondo de Cultura y Economía.

BAUMAN, Z. (2007). **Los Retos de la Educación en la modernidad Líquida.**

Barcelona: G.S.A.

BAUMAN, Z. (2007). **Tiempos Líquidos.** Barcelona: Ensayo TusQuest.

BAUMAN, Z. (2007). **Vida de Consumo.** Argentina: Fondo de Cultura y Economía

BAUMAN, Z. (2011). **La Cultura en el mundo de la modernidad líquida.** Buenos Aires:

Fondo de Cultura y Economía.

BAUMAN, Z. (2013). **Sobre la Educación en un Mundo Líquido.** Buenos Aires: Paidós.

BENNIS, W. (2001). **El Fin del Liderazgo.** *Harvard Deusto Review*, 95 (marzo- abril).

Madrid.

BENNIS, W (2006). **Co-Liderazgo: La nueva constelación del Poder.** *Harvard Deusto*

Review, 152 (diciembre). Madrid.

BIANCHI, M., LEÓN, C., & PERINI, A. (2017). **Gobierno abierto en contextos locales.**

Agendas y desafíos (1.a ed.). Buenos Aires: Banco de Desarrollo de América

Latina-CAF/Asuntos del Sur. Disponible en: <https://bit.ly/2GzZ4Od>

BOLDEN, R. (2007). **Trends and Perspectives in Management and Leadership**

development. *Business Leadership Review*, IV:II (Abril), 1-13.

BRAVO, J. (2010). **Gestión de procesos.** Santiago: Evolución.

CALDERÓN, C., & LORENZO, S. (2010). **OPEN GOVERNMENT: Gobierno Abierto.**

Alcalá la Real, Jaen: Algón Editores. Disponible en: <https://bit.ly/2pqJ2Ot>

CARAYANNIS, E., & GRIGOROUDIS, E. (2016). **Quadruple Innovation Helix and**

Smart Specialization: Knowledge Production and National Competitiveness.

Knowledge Production and National Competitiveness. *Foresight and STI*

Governance.

- CARLZON, J. (1991). **El momento de la verdad**. Madrid: Díaz de Santos.
- CASTELLS, M. (2001). **La Era de la Información. Vol. I: La Sociedad Red**. México DF: Siglo XXI Editores.
- CASTELLS, M. (2009). **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza Editorial.
- CRAWFORD, C.B. (1996). **Socially Supportive Transformational Leaders: Paradigm and Prescription for Organizational Stress Management**.
(<http://www.fhsu.edu/htnlpages/faculty/coacc/lead02.htm>)
- CONGER, J.A. y KANUNGO, R.N. (1987). **Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings**. *Academy of Management Review*, 12, 4, 637-647.
- CONGER, J.A. (1991). **Inspiring others: The language of leadership**. *Academy of Management Executive*, 5, 1, 31.
- CONGER, J.A. (1993). **El nuevo marco en la formación de líderes**. *American management Association*, 56-66.
- CHOWDHURY, S. (2000). **Management Siglo XXI**. Madrid: Prentice Hall.
- CLEGG, S; BAUMELER, C. (2010). **Essay: From Iron Cages to Liquid Modern- ty in Organization Analysis**. Recuperado de <http://oss.sagepub.com/content/31/12/1713>.
- DÍAZ VIANA, L. (1995). **La etnografía como actividad y discurso**. México: Alfaomega, pp 261-270.
- DRUCKER, PETER (1993). **Gerencia para el Futuro**. Grupo editorial Norma. México.
- FOUCAULT, MICHAEL (1984). **Vigilar y castigar, nacimiento de la prisión, nacimiento de la prisión**. Editores siglo XXI. México.

- FRANCISCO (2013). **Evangelii Gaudium**. Editorial Palabra, Madrid.
- FRIEDMANN, R. (2004). **Gestión y organización de empresas en el siglo XXI: La aventura posmoderna**. Santiago: Ril.
- FRIEDMANN, R. (2011). Arte y Gestión. *Revista Trend Management*, 13 (4), Edición Especial (mayo).
- GASCÓ. (2014). **Qué es gobierno abierto (y qué no lo es)**. Guía Práctica para abrir gobiernos. Madrid: Goberna Escuela de Política de Alto Gobierno. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.
- GRANDÍO, A. (1996). **Empresa, mercado y necesidades. Una síntesis en ciencia sociales**. Castellón: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- GRONN, P. (1995). **The Current Obsession with Transformational Leadership**. *Leading and Managing*, 1, 1, 14-27.
- GARCÍA DEL JUNCO, J (1994). **Biología del Conocimiento, Ciencias Naturales y Ciencias Sociales**. *Revista de Sociología*, 9. Santiago, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.
- GARCÍA DEL JUNCO, J. (2002). **Técnicas de gestión empresarial**. Madrid: McGraw Hill.
- GIDDENS, A.; BAUMAN, Z; LUHMANN, N. (1996). **Las consecuencias perversas de la modernidad**. Barcelona: Anthropos.
- GONZÁLEZ GIL, T y CANO ARANA, A (2010). **Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: concepto y características**. Nure Investigación, número 44.
- GURDJIEFF, G.I. (2004). **Encuentros con hombres notables**. España: Gaia Ediciones.

- GURDJIEFF, G.I. (2004). **Perspectivas del mundo real**. España: Gaia Ediciones.
- GURDJIEFF, G.I. (2004). **Relatos de Belcebú a su nieto**. España: Gaia Ediciones.
- JUNG, C. (1954). **Los arquetipos y lo inconsciente colectivo**. eBook.
- HABERMAS, JÜRGEN (1984). **Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos**. Ediciones Cátedra. España.
- HAMER, MICHAEL y CHAMPY JAMES. (1994). **Reingeniería**. Grupo Norma. México.
- HARTSON, R. & PYLA, P. (2012). **The UX Book**. Process and guidelines for ensuring a quality user experience. Waltham, MA: Morgan Kaufmann.
- HEIDEGGER, M. (1927). **Ser y tiempo**. Ebook.
- KAHNEMAN, D. (2012). **Pensar lento, pensar despacio**. España: De Bolsillo,
- KATZ, D. y KAHN, R.L. (1985). **El Liderazgo, Psicología Social de las Organizaciones**. México: Trillas.
- KOONTZ, H.; WEHRICH, H. (1998). **Administración una perspectiva Global**. México: Fondo de Cultura Económica.
- KOTTER, J. (2007). **Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación**. USA: Harvard Business Review.
- KOUZES, J.; POSNER, B. (2000). **El líder Janusiano**. En Chowdhury, S. (pp. 19-35).
- KRISHNAMURTI, J. (1995). **El Libro de la Vida**. Madrid: Edaf.
- LEONCINI, T.; BAUMAN, Z. (2020). **Generación Líquida**. España: Paidós.
- LEYDESDORF, L. & ETZKOWITZ, H. (1996). **Emergence of a Triple Helix of University- Industry-Government Relations**. Science and Public Policy.
- LOPEZ, FRANK (1994).
- MAQUIAVELO, N. (1532). **El Príncipe**. eBook.

- MARÍN, S. (2012). **Apropiación social del conocimiento: Una nueva dimensión de los archivos.** Rev. Interam. Bibliot. Medellín (Colombia).
- MANZINI, E. (2009). **A Cosmopolitan Localism: Prospects for a Sustainable Local Development and the Possible Role of Design.** In Hazel Clark and David Brody (eds.), *Design Studies: A Reader*, p. 448. New York: Berg.
- MARTIN, C. (2016). **Poverty and globalization is the conditional correlation?** Ebook
- MARX, C. y ENGELS, F. (1848). **Manifiesto Comunista.** Ebook.
- MARX, C. (1976). **El Capital.** Ebook.
- MATURANA, H. y VARELA, F. Maturana, H.; Varela, F. (1984). **El árbol del conocimiento las bases biológicas del entendimiento humano.** Santiago: Universitaria.
- MASLOW, A.H. (1973). **El Hombre Autorrealizado.** Barcelona: Kairos.
- MASLOW, A.H. (1971). **La Personalidad Creadora.** Barcelona: Kairos.
- MASLOW, A.H. (1970). **Motivación y Personalidad.** Madrid: Díaz De Santos.
- MENDEZ, E. (2000). **El desarrollo de la ciencia. Un enfoque epistémico.** Venezuela: Revista Espacio Abierto.
- MERCADO, G. (2020). **Gestión del conocimiento en las organizaciones públicas: pensando en Gobierno Abierto.** Venezuela: Revista Sapienza Organizacional.
- NAVARRO, P. (1996). **El liderazgo en el cambio. Dirección y Progreso.** España: Paidós.
- OPPENHEIMER, A. (2008). **Latin Americas dangerous decline. Globalization, Competitiveness and Governability.** Ebook.
- OUSPENNSKY, P. (2005). **El cuarto camino.** Argentina: Kier.

- SÁNCHEZ TRIGUEROS, J. (2015). **Los Antecedentes Del Gobierno Abierto: Una Mirada Retrospectiva En La Evolución De La Administración Pública**. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, XIII(23), 67-84. Disponible en: <https://bit.ly/1SBTJDB>
- SANDERS, E. (2006). **Design Research in 2006**. Design Research Quarterly.
- SANDERS, L., & STAPPERS, P. J. (2008). **Co-creation and the new landscapes of design**. CoDesign.
- SANZ, N. (2008). **La apropiación política de la ciencia: origen y evolución de una nueva tecnocracia**. Revista CTS.
- SCHEIN, E.H. (1988). **La cultura empresarial y el liderazgo**. Barcelona: Plaza y Janés.
- SCRIBANO, A. (2007). **El proceso de investigación social cualitativo**. Argentina: Prometeo Libros.
- SENGE, PETER (1992). **La quinta disciplina**. Editorial Granica. Argentina.
- TANNER, R. y STERNIN, J. (2005). **Los agentes secretos del cambio en su empresa**. USA: Harvard Business Review.
- TAYLOR, SJ y R. BODGAN. (1990). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación**. Barcelona, Paidós.
- TOFTLER, ALVIN. (1986). **La Tercera Ola**. Editorial Norma. México.
- TORKELI, M., HILMOLA, P., SALMI, P., VISKARI, S., KAKI, H., AHONEN, M. & INKINEN, S. (2007) **Avoim innovaation: Liiketoiminnan seitinohuet yhteistyörakenteet** (in English: Open Innovation: The thin cooperation structures of business).
- WEBER, MAX (1974). **Economía y Sociedad**. Fondo de Cultura Económica. México.



YAWSON, R. M. (2009) **The Ecological System of Innovation: A New Architectural Framework for a Functional Evidence- Based Platform for Science and Innovation Policy The Future of Innovation Proceedings of the XXIV ISPIM 2009 Conference, Vienna, Austria.**

www.bdigital.ula.ve