



# El liderazgo incompetente en la gerencia posmoderna por la falta de formación transdisciplinaria

*Werner J. Sulbarán Hereira*

ORCID: [0000-0002-1855-906X](https://orcid.org/0000-0002-1855-906X)

[wsulbaran11@gmail.com](mailto:wsulbaran11@gmail.com)

Profesor en la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB).  
Maestría en Relaciones Industriales (UCAB). Especialista en Negocios  
Internacionales por la Universidad Metropolitana (UNIMET) y  
en Comunicación Organizacional por la Universidad Monteávila. Doctorando en  
Gerencia en FACES de la Universidad Central de Venezuela (UCV).

## Resumen

Partiendo de la hipótesis de que el liderazgo como competencia gerencial durante el siglo XXI no ha alcanzado los indicadores de eficacia para la generación de valor económico, social y ambiental que se esperan de su gestión a nivel global, se hizo una revisión para cotejar si las características del paradigma de la posmodernidad están presentes en la formación y ejecutorias transdisciplinarias de los profesionales a cargo de las transformaciones organizacionales en la sociedad del conocimiento, encontrando indicios de que el tema no ha sido tratado suficientemente, como clara referencia a la subestimación de la fundamentación ética y epistemológica necesaria, lo que condujo a la propuesta de un modelo para la discusión teórica.

Palabras clave: Liderazgo, episteme, paradigma, posmodernidad, transdisciplinariedad.

## Incompetent Leadership in Postmodern Management due to the Failure of the Transdisciplinary Connection

### Abstract

Starting from the hypothesis that leadership as a managerial competence during the 21<sup>st</sup> century has not reached the efficiency indicators for the generation of economic, social and environmental value that are expected from its management at a global level, a review was made to check whether The characteristics of the postmodern paradigm are present in the transdisciplinary training and execution of professionals in charge of organizational transformations in the knowledge society, finding signs that the subject has not been sufficiently treated, as a clear reference to the underestimation of the necessary ethical and epistemological foundation, which led to the proposal of a model for theoretical discussion.

Keywords: Leadership, episteme, paradigm, postmodernity, transdisciplinary.

## I. INTRODUCCIÓN

En abril de 2022 el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), escuela de negocios, fundado en 1967 en Caracas, en consonancia con su lema de preparar líderes responsables, abrió la primera edición de la cátedra de Liderazgo Responsable bajo el patrocinio del Dividendo Voluntario para la Comunidad, catalogada por sus organizadores como la actividad interna que ha contado con la más amplia participación de expertos nacionales e internacionales, entre profesores y panelistas, en los 55 años de la institución.

En la clausura de esta primera cohorte el autor tuvo la oportunidad de presentar el tema “El liderazgo: una tarea pendiente”, indicando que era necesario trabajar en un marco de referencia epistemológico desde el paradigma de la complejidad, siguiendo la línea de investigación *ad hoc* del doctorado en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela (Corredor, 2020).

En diversos foros gerenciales (partiendo de los castrenses) se habla, todavía, del Mundo VICA como acrónimo que describe la influencia de la tecnología exponencial en una dinámica donde nada es permanente, de cambios constantes, de escenarios en un entorno de caos y crisis (volatilidad), en el que la incertidumbre (I) sobrepasa a la prospectiva, para entrar al limbo del discernimiento sobre la ambigüedad (A) por la falta de certezas ante la imposibilidad de aceptar verdades absolutas, donde todo es mutante, excepto el cambio paradigmático de la modernidad. Se trata de la transición hacia el paradigma de la posmodernidad.

La C de complejo tiene un alcance bastante más amplio y profundo. La complejidad, su teoría, su pensamiento y postulados, significan en el siglo XXI (Morin, 1997) la declaración abierta de la crisis del paradigma de la modernidad que sirvió por décadas al desarrollo gerencial que se caracterizó por el mecanicismo taylorista –el de Chaplin en *Tiempos modernos* (1936)–, las jerarquías verticales, la competitividad de ganadores y perdedores, los sistemas cerrados de conocimiento, los modelos lineales, procesos invariables, la prognosis de largo plazo, la estabilidad, el orden y el progreso que se toparon con el impacto del internet y la digitalización que abrieron puertas a la autogestión, la agilidad, el empoderamiento, las plataformas en ecosistemas abiertos de innovación y el concepto de propósito evolutivo. Un choque tenía que venir; sin embargo, no ha sido un *big bang*, porque la coherencia y dominio del paradigma patriarcal occidental no se ha resignado todavía (Maturana, 1993).

Surge entonces la configuración de conceptos, postulados y categorías posmodernas que responden al paradigma de la transdisciplinariedad como fuente de creación de conocimiento y validación de la verdad y de la realidad en una nueva era. El modelo holístico e integrador de la gerencia debe responder a esa cosmovisión con propuestas novedosas en el desarrollo educativo y tecnológico (Krygier, 2010). Se podría dejar de mencionar aquello de VICA si se entiende que la complejidad es la sombrilla que abarca la fusión de todas las siglas.

No entender la formación y práctica gerencial como la sumativa de interacciones interdisciplinarias como la tecnología, las ciencias naturales, las ciencias sociales, los nuevos modelos organizacionales y los principios de sostenibilidad de triple impacto podría explicar el liderazgo incompetente y sus reprochables resultados de gestión (Malavé, 2022). Tratar por separado lo que debe entenderse de manera integral para la formación académica de un nuevo perfil profesional, probablemente sea la falla de diseño a remediar con la dotación de un modelo epistemológico que le dé fundamento a los programas de formación sobre los modelos económicos curriculares.

## II. UNA HIPÓTESIS

Este cambio de era y de paradigmas observa la imposibilidad de conciliación de la velocidad de la disrupción tecnológica con la reinención organizacional y las competencias actualizadas del talento humano para el liderazgo, cuyo déficit cualitativo y cuantitativo ha quedado en especial evidencia en tiempos de pandemia.

La hipótesis que se ha mencionado habla de evidencias que hacen pensar que el ejercicio del liderazgo responsable da muestras globales de incompetencia (Malavé, 2022) a causa de fallas en la formación profesional y por prácticas gerenciales alejadas del sentido ético que debe privar en una sociedad 4.0 (por ejemplo, la desigual distribución de vacunas contra la COVID-19).

Esas falencias en los perfiles de egreso universitario y la gestión organizacional desacertada permiten inferir que algo anda mal con los fundamentos del liderazgo responsable. Al respecto, el despistaje del presente ensayo apenas asoma lo que podría ser la causa raíz del problema: la falta de un marco epistemológico diseñado para tales fines considerando el pensamiento complejo en la posmodernidad y el paradigma de la transdisciplinariedad.

Por tanto, revisar la literatura especializada y hacer una selección de esos aportes permitirían conocer los enfoques epistemológicos aplicables al caso desde varias perspectivas, para derivar en un modelo holístico dentro del paradigma de la transdisciplinariedad.

El afán de separar el dominio tecnológico del dominio de la sostenibilidad es un sinsentido que da la espalda a la interdisciplinariedad, como conexión entre saberes, y a la transdisciplinariedad entendida como un “conocimiento superior emergente, fruto de un movimiento dialéctico de retro y pro alimentación del pensamiento, que (...) permite cruzar los linderos de diferentes áreas del conocimiento disciplinar y crear imágenes de la realidad más completas, más integradas, y (...), también más verdaderas”, (Martínez, 2012). Allí está el detalle.

En el paradigma de la complejidad, si el todo no está en las partes y las partes en el todo, se niega a la transdisciplinariedad la posibilidad de conformar una gestión competente del liderazgo. Separar el conocimiento de la ciencia y la tecnología de los principios de las organizaciones sostenibles de triple impacto podría explicar buena parte de los retos que enfrenta la humanidad plasmados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ODS 2030).

Se sigue pregonando que lo constante son los cambios, en particular, promovidos desde el impacto tecnológico “disruptivo”, pero lo que realmente es constante son las crisis, los conflictos y el caos, los que se dan como rutina

crónica y justifican la expectativa de que la impronta del liderazgo sirva para gerenciar las transformaciones organizacionales de cualquier naturaleza que se derivan de esos fenómenos desordenados. Es verdad que la realidad demanda cambios constantes, y es la propia realidad la que muestra que no están ocurriendo en proporciones significativas.

Luego, se enseña que el liderazgo sirve para resolver problemas, pero no se hace hincapié en que se use para evitarlos, y de eso se trata la hipótesis de que el liderazgo como competencia está en entredicho y su falencia esencial está en que los centros de formación (la academia) y de ejecución gerencial (las organizaciones) no parten de un modelo epistemológico que le dé fundamento en la sociedad del conocimiento. Los perfiles de egreso de profesionales universitarios y la gestión de la economía mundial reflejan un panorama de resultados que, por resumir, dejan la estela de una ética nada comprometida con el bien común inherente al liderazgo responsable.

Si se conviene en la aceptación del paradigma holístico como signo de la posmodernidad, se detecta que la transdisciplinariedad, en la realidad, no es aceptada al dividir en dimensiones independientes y no interactivas a la ciencia y tecnología de los principios de sostenibilidad que abarcan los modelos organizacionales de triple impacto concebidos para la rentabilidad, el bienestar social y la regeneración ambiental. Mantener el sinsentido de una sociedad tecnológica divorciada de una sociedad sostenible no es destrucción creativa, es solo destrucción.

### **III. DESAFÍOS PARA EL LIDERAZGO. UN DIAGNÓSTICO**

Podría aventurarse la premisa de que los problemas del mundo se deben a las fallas de liderazgo, pero, en todo caso, más cercanos a la certeza, es que el liderazgo es una vía para resolverlos en tanto pueda mitigarlos y evitarlos, y si bien eso implica acción y urgencia, no está nada mal detenerse a repensar su fundamentación en el humanismo y el sentido ético de la gerencia para la sostenibilidad (Saputelli, 2018).

Mientras la tecnología avanza, la calidad del liderazgo no lo hace. ¿Por qué? Hay más profesionales, mejor educados, más escuelas de alto nivel, pero las pretendidas transformaciones organizacionales no han servido para, por ejemplo, aumentar el bienestar de las personas, evitar la insania mental y mitigar el fenómeno de la gran renuncia de una parte significativa de la fuerza laboral que, a nivel global, se negó a volver al trabajo en las mismas condiciones que tenían antes de la pandemia (Klotz, 2021), como tampoco para mejorar los indicadores de gestión del cambio climático y la disminución de las desigualdades sociales (ONU, 2021), ni mejorar los ratios de falla en la escalabilidad de la emprendeduría, las recesiones económicas, las caídas de los criptoactivos, devaluaciones monetarias y el descontrol inflacionario (Malavé, 2022).

El crecimiento económico mundial pasará de 5,7 % en 2021 a 2,9 % en 2022 (BM, 2022), lo que equivale a la estanflación de los años 70. Así, se calcula que 1,6 mil millones de personas no tienen empleo formal, y el 31 % de las mujeres jóvenes en el mundo están sin empleo ni capacitación.

El informe de la Organización de las Naciones Unidas de 2021 sobre ODS contiene datos para consideración: cada minuto se compran 1 millón de botellas de plástico y 5 mil millones de bolsas de plástico de un solo uso se tiran cada año. La pobreza extrema aumentó en 124 millones en 2020; 4 mil millones de personas no tienen protección social y 20 % de la población del tercer mundo gana alrededor de 1 dólar diario. 800 millones de personas tienen cuadros de nutrición insuficiente y 2,3 mil millones no comen sano. No se sabe el diagnóstico de la dimensión del problema de salud por falta de datos.

En cuanto a educación, el 55 % de los niños no son competentes lectores y solo el 53 % termina el bachillerato. Cambio climático: el 25 % de las especies que conforman la biodiversidad está en peligro de extinción y 100 millones de hectáreas de bosques se perdieron en el siglo XXI. Energías limpias: el 96 % de la energía para transporte sigue dependiendo de fuentes fósiles no renovables. Agua: 46 % de la población mundial no tiene acceso a agua segura, 2,3 mil millones viven en países con escasez de agua.

El Foro Económico Mundial, al identificar los 10 riesgos más relevantes para los próximos 10 años, indica que la mitad (cinco) tienen que ver con el ambiente, tres con aspectos sociales y solo dos son económicos. He allí una orientación del foco y a la vez definición del liderazgo responsable; es decir, el dedicado a modelar organizaciones híbridas sostenibles de triple impacto (Ojeda *et al.*, 2020).

Si se consideran los objetivos de desarrollo sostenible publicados por la ONU en 2015, se tiene un mapa definido de los grandes problemas globales resultantes de un sistema capitalista apalancado en una sociedad de consumo que urge su reinvención.

Igualmente, al observar los resultados de la encuesta Gallup de compromiso y satisfacción laboral en las dos décadas precedentes, y las brechas sociales, ambientales y económicas agudizadas entre la recesión de 2008 y la de 2022, en un mundo con más gente hambrienta, en medio de una pandemia mutante y de amenaza crónica que impacta especialmente el sistema de salud de países con desventajas competitivas, con el rompimiento de las cadenas de distribución por conflictos bélicos reales y potenciales, inflación disparada, con la paradoja de desempleo y renuncias masivas, retrasos en los procesos de transformación digital y reportes de desastres naturales por doquier con guarismos sumamente preocupantes por el atraso en las metas de cambio climático, con la ruptura de los límites biofísicos del planeta, son todos fenómenos que probablemente algo tendrán que ver con el aporte que el liderazgo gerencial competente podría aportar en aras de la construcción de la sociedad 4.0.

El liderazgo que se enseña y se gestiona tendría que responder al paradigma de la complejidad, identificando sus cursos de acción en los postulados de la posmodernidad y la transdisciplinariedad, y por no ser de esa manera, y de vista a los resultados de los problemas globales, podría explicar la incompetencia de un liderazgo que todavía responde a la mentalidad mecanicista y de jerarquía vertical de otros tiempos que se resisten a desaparecer.

#### **IV. ALGUNOS PUNTOS DE VISTA SOBRE LA EPISTEMOLOGÍA DEL LIDERAZGO**

## **Hermenéutica**

En el trabajo de L. Pirela, H. Camacho y M. Sánchez titulado “Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional” (2004) citan a Padrón (1994) al referirse a los tres enfoques para la adquisición de conocimiento (se entiende, para la generación de) a saber: i) el positivista empírico analítico de Comte, ii) el racionalista desde Descartes, y iii) el fenomenológico en tanto la función humana es la transformación social.

El enfoque hermenéutico implica que los líderes (que no liderazgos) se hagan cargo de esas transformaciones (Pirela *et al.*, 2004) de manera que el perfil sea integrativo de rasgos y conductas en situaciones de interacción con los partícipes. En esa misma línea, Méndez *et al.* (2009) plantean que “el liderazgo es un proceso complejo de carácter social, histórico y psicológico a la vez, que su definición es contextual comenzando desde la teoría de los rasgos hasta centrarse en el desarrollo del ser humano”.

## **El positivismo**

Por su parte, en la publicación “Liderazgo responsable, ¿cuál ha sido su desarrollo epistemológico?”, R. Piñeros (2018) indica que de la muestra de publicaciones que encontró en Scopus de solo 21 artículos de autores reconocidos que abordan el tema del liderazgo responsable, determinó que el 86 % se ubica en el paradigma funcionalista basado en métodos deductivos con preocupación por los sesgos del investigador en la relación sujeto objeto (que fue superada por los pospositivistas hace más de medio siglo). El 14 % restante adopta el paradigma interpretativo hermenéutico en apego a las variables de tipo cultural. Destaca que ninguno de los artículos se acerca a los paradigmas de humanismo.

Piñeros (2018) enfatiza una característica principal y es que los artículos de liderazgo responsable revisados (21) **no enuncian en ninguna parte su posicionamiento epistemológico** y agrega que lo mismo ocurre en la mayoría de los artículos sobre ética de los negocios, pero está en posición de concluir en que la tendencia de las investigaciones en ética de los negocios y liderazgo responsable adoptan los supuestos del funcionalismo caracterizado por el positivismo epistemológico que busca teorías generalizables, **y que limita el acercamiento al paradigma de la complejidad** para la toma de decisiones de la gerencia por la pertinencia de los métodos cualitativos para moldear las conductas éticas.

En esa línea de dar dimensión al liderazgo y su soporte epistemológico como temática generadora de conocimiento, al dar un vistazo a las palabras clave del resumen del presente ensayo, se consigue en Google Académico para “Liderazgo” 1,5 millones de resultados; para “epistemología”, medio millón; para el compuesto de “epistemología del liderazgo”, solo 18 mil y un poco menos aún para posmodernidad y transdisciplinariedad. Si, además, se resta de allí lo concerniente a liderazgo político y al liderazgo distributivo ligado a la educación y entidades de salud, se podría inferir que el liderazgo relacionado con la gerencia de modelos de negocio tiene amplio margen para su estudio de episteme en la complejidad.

## **Holístico**

En “Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico” de R. Hernández (2005) se plantea como objetivo analizar la epistemología como doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico de la formación gerencial, bajo un enfoque transdisciplinario y holístico porque considera que “constituye un sistema abierto en el cual las cosas y las personas están entrelazadas con todas las organizaciones”.

Así, se propone que la formación gerencial debe ser transdisciplinaria, una visión compartida hacia el manejo de una serie de conceptos que le permitan el abordaje efectivo y competitivo, que en el presente ensayo se enmarca en el liderazgo responsable como una mezcla balanceada de competencias que una el conocimiento tecnológico como base transversal de modelos organizacionales circulares y sostenibles en lo económico, lo social y lo ambiental. Es un liderazgo polivalente de integración de saberes.

Barrera, según Hernández, especifica que la holística “alude a la posición epistémica según la cual el conocimiento requerido es variado y complejo, por lo que ha de apreciarse de una manera amplia, interdisciplinaria y transdisciplinaria, en el contexto en el cual se origina”, para luego citar a Morín (1994) para decir que el enfoque holístico se identifica con la posmodernidad, y en ese contexto se interpreta que separar la tecnología de la sostenibilidad en los procesos de formación de liderazgos no tiene sentido; luego, es de esperar que resulte incompetente.

Por su parte, Graterol (2013) se refiere a la crisis del paradigma de la modernidad y la superación de sus postulados en la generación de conocimiento en la gerencia en la que los enfoques tradicionales quedan atrás y no deben pasar por alto el paradigma del pensamiento complejo.

Es impactante el hallazgo de Piñeros (2018) al revelar que en su investigación encontró que “de 1998 hasta 2018 ha sido visto que, según los paradigmas de las investigaciones revisadas, no consideran a la complejidad, la posmodernidad, ni la transdisciplinaria”. He allí una pista que podría explicar la incompetencia del liderazgo en la era digital. “La cosmología moderna nos enseña que el mundo no tiene bases porque ha sido creado en un vacío”, (Krygier, 2010), *ergo*, el liderazgo posmoderno demanda un marco epistemológico.

En consonancia con la hipótesis manejada sobre el liderazgo incompetente y su falla por la falta de adhesión a un paradigma capaz de superar la degradación de los anteriores, es lo que justifica apuntar a que la discusión debe centrarse en propuestas de un marco de referencia epistemológico que sirva de fundamento a la formación y práctica del liderazgo para la transformación organizacional.

Un dato doméstico al suscribir el enfoque holístico como paradigma de la complejidad en este ensayo, es que el artículo de Piñeros antes citado –que se acerca al positivismo– está basado en el “Scopus de 2018”, mientras que el artículo de Hernández sobre el paradigma holístico data de 2005 en la Universidad del Zulia, es decir, un poco antes de la fundación del doctorado en Gerencia de la Universidad Central de Venezuela en 2008 que declara su constitución bajo el paradigma de la transdisciplinaria (Corredor, 2020).

## V. CONTEXTUALIZACIÓN DEL LIDERAZGO RESPONSABLE

Piñeros (2018) revela que los artículos de revistas relacionadas con los estudios organizacionales y que usan el término “liderazgo responsable” empiezan a aparecer en el año 1998, pero realmente es a partir del **año 2005 con el artículo de Doh y Stumpf** que se inicia con el proceso de construcción del concepto, hito coincidente con el indicado por Kim Cameron al tratar el tema como “liderazgo virtuoso”, más cercano a Seligman y la psicología positiva. Quiere decir que la categorización del liderazgo responsable nace dentro del desarrollo del posmodernismo, pero no formando parte del paradigma.

El liderazgo responsable en tanto aglutina atributos de integralidad identificables entre los mil y un tipos de liderazgos según autores se encuentre, se sirve de ese alcance no para distinguirse y separarse, sino para ser repositorio y amalgama de saberes para sacar ventaja de los atributos de los rasgos innatos, las conductas de modelaje, la perspectiva situacional, el enfoque transaccional y particularmente del transformacional. Queda entendido que las categorías van respondiendo al carácter evolutivo de los paradigmas, y por lo mismo, la transdisciplinariedad les da sentido de convergencia para ir en dirección del bien mayor, del bien común (Eva Mendoza de Graterol y María Antonia Mendoza de Lorbes, 2008).

Para contextualizar el concepto de evolución de liderazgo responsable se toma el realizado por Bravo y Piñero (2022) en la cátedra *ad hoc* del IESA en su primera cohorte, en el que se menciona que de los siglos IV A. C. al XX D. C. la idea de responsabilidad corporativa se podría asociar con el altruismo, mejor articulado como positivista por Comte en el siglo XIX, atado al concepto de orden y progreso tan vulnerable por su desviación hacia estructuras políticas dictatoriales, estimulado por la buena voluntad, por obligaciones espirituales, normativas, por ventajas impositivas o por la oportunidad de ganar buena reputación para negocios poco éticos en la gestión interesada de medias verdades.

Prosiguen acotando que la Organización de las Naciones Unidas introduce en 2006 los indicadores de gestión ambiental, impacto social y gobernanza (ASG) como atractores de capitales de riesgo y toman en cuenta el concepto de valor compartido de Porter y Kramer (2011), en virtud de que la materia pasa a tomar una perspectiva diferente: ser responsable tiene que ser sostenible para escalar nuevos modelos de negocio de triple impacto. El problema es que las estructuras de gobernanza a nivel global no evolucionan hasta el nivel en el cual la economía lineal deje de ser rentable y los negocios circulares logren una mezcla de mercadeo capaz de crear una sociedad de consumo responsable.

En este punto, queda destacado como un factor en el marco epistemológico que se pretende aportar en un modelo para la construcción y práctica del liderazgo responsable, la validación de la certeza medible del aporte que cada organización haga para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible. Se debe conocer y distribuir ese conocimiento de las buenas prácticas para, por ejemplo, emular y mejorar el uso de energías limpias, evitar los fraudes de los sistemas Ponzi o de la doble cara transaccional de los bonos de carbono.

En la revista *Debates IEESA* 2019, el profesor Milko González hizo un inventario como estado del arte de conceptos y denominaciones de liderazgo que sirven como acervo para seguir con el que nos ocupa: el liderazgo responsable. En ese trabajo se habla del liderazgo de los seguidores y de la arquitectura del liderazgo capaz de sobreponerse a las fallas del líder, ambos aportes relevantes y de singular importancia, si compartimos la noción de que hablar de líderes mesiánicos “modernistas” es casi un anacronismo por ir en contravía de los postulados de la posmodernidad, así como otra pérdida sería dejar de lado la importancia de los partícipes como savia vital del árbol del liderazgo.

Aun partiendo de la hipótesis del liderazgo fallido como competencia gerencial global, la academia ha preparado profesionales que han sido capaces de producir rentas con su talento, aumentar la productividad y competitividad, bajando costos operativos, siendo los más aventajados los que desde sus emprendimientos han alcanzado la categoría de unicornios mediante modelos apalancados por tecnologías exponenciales.

Pero ¿han generado puestos de trabajo decentes respetando los derechos humanos en su área de influencia? ¿Acaso saben cuál ha sido la huella ecológica producida en la generación de tantas ventas y consumo? Con respecto a Venezuela, ¿cuáles son las oportunidades que no se han aprovechado en uno de los países con posibilidades de generación energética renovable y mayor biodiversidad del mundo?

La atracción por los negocios y las tecnologías tienen un posicionamiento sólido en las preferencias de formación académica, no así, los saberes relacionados con la sostenibilidad. Escuelas de negocios y universidades hablan del propósito de la regeneración, pero sus propuestas curriculares dividen los programas de tecnologías y de negocios de aquellos relacionados con sostenibilidad en general y circularidad, en particular. Tener una Escuela de Economía Circular como parte de una Facultad y decanato universitario convencional es algo inexistente. Los modelos lineales siguen campantes en su esquema de extracción, producción, consumo y desechos: lo primero es ser rentables, y si hay superávit, entonces se piensa, de manera accesorio, en implementar programas de responsabilidad social y ambiental que mejoren la reputación corporativa con un retorno de inversión palpable por un activo intangible.

El liderazgo debería ser conocido como liderazgo, a secas, en el entendido de que es un constructo que suma un tejido de partícipes inteligentes o representa una arquitectura de un colectivo en el que confluye la competencia digital para las transformaciones organizacionales y las competencias para guiar las transiciones hacia modelos organizacionales sostenibles.

Hablar de tecnología para los negocios sin tener en cuenta su relación con la sociedad y el ambiente es tan insensato como pensar en que los ODS 2030 puedan lograrse sin los avances de la ciencia y las tecnologías. En consecuencia, decir liderazgo no necesitaría de apellidos si por defecto se entiende que es la gestión del bien concebido como la capacidad de regenerar el ambiente, producir capital económico y respetar la condición de la persona humana. Cualquier cosa fuera de eso no es liderazgo, y no puede haber otro que el responsable.

## **VI. CARACTERÍSTICAS DE LA POSMODERNIDAD Y DEL LIDERAZGO**

De la ponencia “Fundamentación Teórica de la Gerencia” preparada por el profesor Esmelin Graterol (UCV, 2021) se extrae una selección de conceptos asociados a la posmodernidad, como referencia para hacer agregados que sirvan de marco al modelo que se presenta al cierre del presente ensayo, a saber:

**Pluralidad de saberes:** es una característica esencial en la falla de la transdisciplinariedad que se ha planteado en la formación de perfiles profesionales de liderazgo y de la práctica gerencial, al separar el conocimiento tecnológico del sostenible y no integrarlos en aras de ser entendidos como uno y lo mismo. ¿Cuál es el valor de una tecnología disruptiva que se enfoca en la rapidez, la productividad, el bajo costo y la rentabilidad, si en esos afanes depaupera el medio ambiente y aumenta las desigualdades sociales? ¿Cuáles son las posibilidades de alcanzar la sostenibilidad de las organizaciones sin tener en cuenta la transversalidad de la tecnología?

**Holismo:** asociado a la idea de las organizaciones planas, sin jerarquías, de consenso, cercanas a la autogestión. Es la variable de gobernanza de las nuevas organizaciones.

**Empatía:** es la primera etapa del pensamiento por diseño. Observar para comprender y, a partir de allí, definir problemáticas y propuestas de valor para iterar y mejorar la dinámica de comunicación entre seres humanos, humanos y organizaciones, humanos y máquinas, máquinas y organizaciones, organizaciones y organizaciones y entre máquinas y máquinas.

**Estructura orgánica (compleja):** entender que las transformaciones tienen sentido en la medida en que ocurren en forma natural, que las organizaciones evolucionan como seres vivos hacia la plenitud medida por la confianza entre las partes interesadas.

**Desarrollo sostenible:** de triple impacto en organizaciones híbridas en modelos organizacionales de circularidad en los que se compaginan cooperativamente la generación de capital social, ambiental y económico.

Los indicadores globales de calidad de vida son tan decepcionantes como desapegados de las categorías antes expuestas. Mientras existan las asimetrías en las ofertas de formación profesional que dividan como silos excluyentes a la tecnología de las humanidades, y que la práctica de gerencia mantenga el temor reverencial hacia la jerarquía de la última palabra, y los modelos de negocio lineales sigan siendo rentables, la idea de ecosistemas abiertos seguirá siendo quimérica.

## **VII. APUNTES PARA UN MODELO DE EPISTEME DEL LIDERAZGO RESPONSABLE EN POSMODERNIDAD**

Como atrevimiento, se presenta un modelo para su destrucción creativa. Lo que importa es que sea considerado para que se hagan propuestas mejor acabadas para dotar al liderazgo en formación y práctica, del sentido ético y de propósito sostenible que hoy no puede probar.

### **Epistemología**

El conocimiento generado por el ejercicio del liderazgo responsable ha de basarse en la evidencia. ¿Cómo validar la verdad? ¿Cómo saber la realidad de las gestiones de sostenibilidad de las organizaciones? ¿Cómo establecer que el liderazgo es competente? Una aproximación podría basarse en indicadores de desempeño de aceptación universal, pero los intereses creados en la sociedad de consumo de la revolución industrial anterior y su influencia hacen especialmente difícil la unanimidad de criterios para la acreditación de las metodologías hasta ahora conocidas como el Global Reporting Initiative (GRI) o el ASG (ambiente, sociedad y gobernanza; ESG por sus siglas en inglés) o las normas ISO. Es materia complicada y compleja, pero debería ser el foco para neutralizar el *greenwashing* como práctica no ética, según la cual, las organizaciones hacen una propuesta de valor que “robustece” sus activos intangibles, pero realmente mientan al dar una imagen de lo que no son, ni están dispuestos a ser.

Es necesario contar con un marco de referencia holístico para el análisis de entorno como el modelo PROMISE, que ha sido desarrollado y viene siendo aplicado por el MIT Sloan, que apoyado en el uso de la ciencia de datos se ha dedicado a interpretar la realidad de los indicadores de sostenibilidad por sectores de actividad, por tipos de empresas y por países, midiendo certezas y dimensionando incertidumbres, tales como la idoneidad del esquema financiero de impuestos al carbono, los resultados de políticas de empleo, nutrición, desigualdades sociales, y la falta de transparencia y visibilidad de la situación de los ODS (Rigobón, 2019). El modelo PROMISE cuenta con un simulador a manera de herramienta de gamificación para toma de decisiones de asignación de recursos para resolver situaciones en dimensiones críticas. En el acrónimo la letra P es de las personas (bienestar); la R es de relaciones; la O de organizaciones; la M de mercados (economía); la I de instituciones (cultura); S de sociedad (política) y E de entorno (ambiente).

La transdisciplinariedad vista desde el método de comprobación del conocimiento, expresado en la generación de valor superior (heurística), tiene que ver con la convergencia de la comunicación de resultados coherentes y comparables, como hito de autogestión regulatoria de alcance general auditable, bajo la protección encriptada en la cadena de bloques, porque la autenticidad será la base de la confianza y credibilidad en los resultados sobre la gestión de sostenibilidad de cada particular como contribución demostrable al alcance de las metas de desarrollo 2030.

## **Ontología**

La ontología del lenguaje (Echeverría, 2003) enfocada en la procura del bien común en la casa común como sentido del ser (como lo expone el papa Francisco en su encíclica *Laudato si'* [2015]). En la posmodernidad la cooperación, las fuentes de conocimiento abierto en aras de la construcción de una sociedad justa, que pase por la inclusión y aceptación de la diversidad en los grupos humanos, son pilares de nuevos términos de convivencia y calidad de vida.

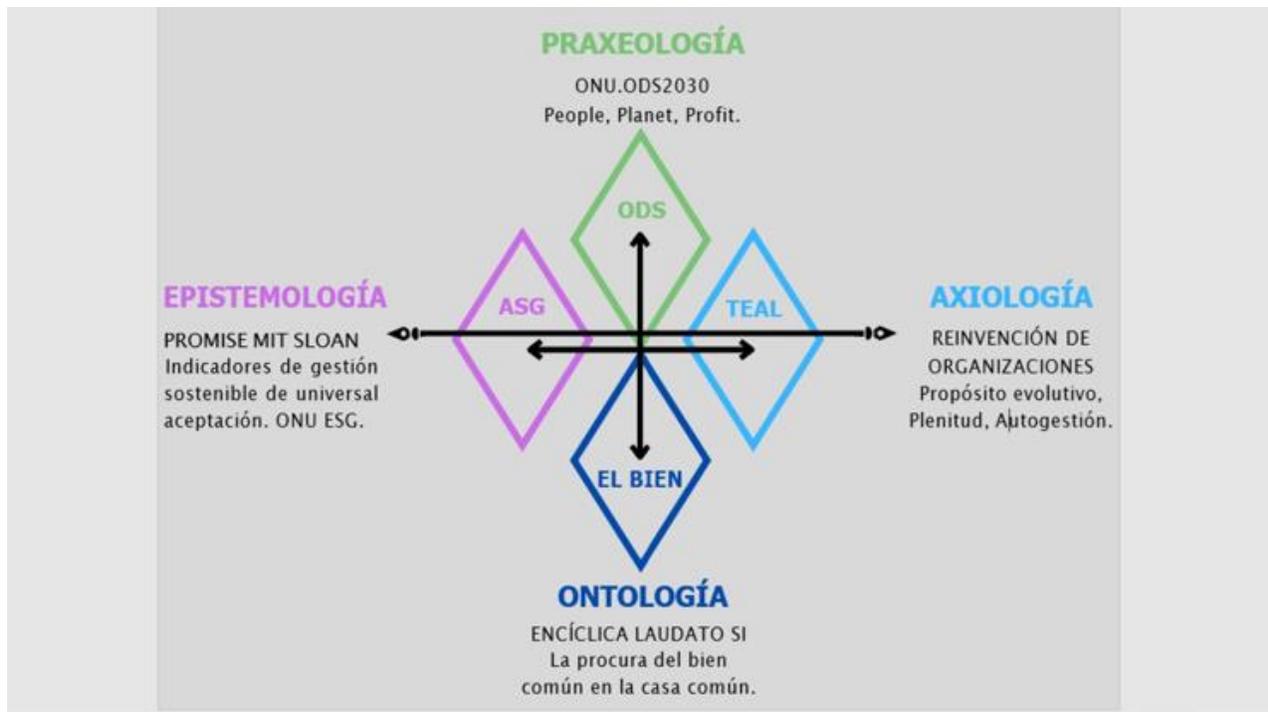
## **Axiología**

Las categorías de reinención organizacional de Laloux (2015) de autogestión, plenitud y propósito dan la referencia de las competencias del liderazgo responsable: promover el intercambio de voluntades y talentos, empoderando a los participantes y estimulando el aporte de un tejido colectivo multidireccional.

## Praxeología

La gestión de la sostenibilidad: la creación de riqueza financiera, el bienestar social y la regeneración ambiental (Porter y Kramer) no son dimensiones aisladas; por el contrario, son interdependientes y complementarias y en ningún caso excluyentes.

### RESUMEN GRÁFICO DE LA PROPUESTA DEL MODELO EPISTEMOLÓGICO DE LIDERAZGO POSMODERNO



La formación de todo ser humano comenzando en su entorno familiar y primera escolaridad, así como la preparación académica de cualquier profesional de las ciencias y de las humanidades, debería considerar un criterio *sine qua non*: toda acción ha de responder a un propósito de triple impacto, capaz de generar resultados sostenibles de tipo económico, de bienestar social y de resguardo ambiental.

## VIII. CONCLUSIÓN

El liderazgo entendido como una suma de voluntades y talentos en procura del bien común (la sociedad) en la casa común (el medioambiente) falla porque la formación de los perfiles profesionales y la práctica ejecutiva de las organizaciones no están dentro del marco del paradigma adecuado, y esa falencia trae como consecuencia la incompetencia en los procesos de transformación que impone la realidad del entorno.

Universidades y Escuelas de Negocios en su grilla de programas para graduados, altos ejecutivos C-Suite y líderes empresariales CEO deberían pensar también en la inclusión del plantel docente que debe ser formado en las competencias de liderazgo aplicadas a cada una de las áreas curriculares de las que están a cargo. Es conocida la pobre

compensación del profesorado venezolano y, por tanto, la reducida posibilidad de mantener una actualización de conocimiento apropiada para agregar valor en la formación de mentalidades y perfiles de egreso de personas con las competencias mixtas balanceadas para la gestión del cambio cultural de las organizaciones para la transformación digital y la transición verde como un todo integrado.

En el siglo XXI el tema de liderazgo ha ganado un rol preponderante en el currículo de la educación superior y en las empresas como competencia directiva estratégica. Es usual que las casas de estudios y las organizaciones coincidan en definir su misión con la de preparar líderes, pero, por paradoja, se habla de 86 % de organizaciones con retraso en sus procesos de transformación “*agile*” (Aghina *et al.*, 2021). ¿Por qué ocurrirá eso? Probablemente porque el ejercicio del liderazgo es incompetente para conducir transformaciones organizacionales.

La escasez de profesionales competentes para conducir transformaciones organizacionales en la era digital se ha convertido en un reto de significación en un entorno global de incertidumbre y por tanto de complejidad, en el que la demanda del mercado laboral por talento con habilidades tecnológicas actualizadas supera la oferta cualitativa de cuadros egresados de las universidades con la solvencia para actuar como agentes de cambio efectivos.

El foco se ha centrado en la formación y captación de científicos de datos y de creadores de códigos para el diseño de algoritmos que potencien la productividad de los modelos de negocio lineales, es decir, centrados en vender, incrementar el consumo y crear valor económico. La pandemia ha acelerado el incremento del comercio electrónico, el uso de plataformas y el nacimiento de emprendimientos bajo la contradicción de manejar “tecnologías disruptivas” para diseñar modelos de negocio tradicionales (lineales) de venta rápida, ciclos de vida cortos y consumo de modas, sin tener en cuenta la importancia de una gestión de negocios sostenibles, que constituyen la verdadera innovación que demandan estos tiempos modernos de sociedades inteligentes y colaborativas.

No hay un marco epistemológico como guía fundamental de formación y práctica que brinde las competencias mixtas balanceadas transdisciplinares, ni el valor ético de las decisiones gerenciales. Tomar conciencia y acción para reconocer ese déficit cuantitativo y cualitativo de agentes de cambio y superarlo a través de estrategias de formación de diversa índole, es un asunto a tratar, por lo que es necesario un análisis sobre las asimetrías entre las opciones de formación de liderazgo digital y las de liderazgo sostenible y proponer opciones de programas que consideren la fusión de ambos dominios que se empeñan en disociar, y que deben ser lo uno y lo mismo para alcanzar la suficiencia del liderazgo responsable.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aghina, W.; Handscomb, C.; Salo, O. y Thaker, S. (2021). "The impact of agility: How to shape your organization to compete". Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete?cid=other-eml-alt-mip-mck&hdpid=d822aa69-9db0-41de-91a1-badee325a896&hctky=11277293&hlkid=aa4a5d4716ed410aa548f564ec7ec5eb>.
- Banco Mundial, (2022). *Perspectivas económicas mundiales*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/06/07/stagflation-risk-risesamid-sharp-slowdown-in-growth-energymarkets#:~:text=Se%20prev%C3%A9%20que%20el%20crecimiento,que%20se%20anticip%C3%B3%20en%20enero>.
- Cameron, K. (2011). Responsible Leadership as Virtuous Leadership. *Journal of Business Ethics* 98 (S1):25-35. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1023-6>.
- Corredor, J. (2020). *Doctorado en Gerencia. Paradigma de transdisciplinariedad en la UCV*. Universidad Central de Venezuela.
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Comunicaciones Noreste Ltda.
- Graterol, E. (2013). *Diversas Perspectivas. Un enfoque desde la complejidad gerencial venezolana*. "Gerencia y complejidad: ¿Cómo entender su significado?". Espiñeira y Pacheco editores.
- Graterol, E. (2021). *Fundamentación teórica de la gerencia* [Ponencia]. Seminario: Filosofía y Epistemología de la Teoría y Praxis de las Ciencias Sociales. Doctorado en Gerencia, Universidad Central de Venezuela.
- Hernández, R. (2005). Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 1(1), 1. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4989653>.
- Krygier, A. (2010). *Cultura corporativa y desarrollo empresarial*. Publicación independiente.
- Laloux, F. (2016). *Reinvención de organizaciones*. Arpa editores.
- Malavé, J. (2022). "Liderazgo responsable: un enfoque integrador". Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/362079904\\_Liderazgo\\_responsable\\_Un\\_enfoque\\_integrador](https://www.researchgate.net/publication/362079904_Liderazgo_responsable_Un_enfoque_integrador).
- Martínez, M. (2018). Conceptualización de la transdisciplinariedad. *Polis (Santiago)*, [S.l.]. ISSN 0718-6568. Recuperado de <https://polis.ulagos.cl/index.php/polis/article/view/487/889>.
- Maturana, H. (1993). *Amor y juego*. Instituto de Terapia Cognitiva. Comunicaciones Noreste Ltda.
- Méndez, E., y Vera, L. R. R. (2009). La transmutación del liderazgo en las organizaciones. *Revista de Formación Gerencial*, 8(1), 11-32.
- Mendoza, E. y Mendoza, M. A. (2008). *El cambio de paradigma en las organizaciones como fundamento del estilo de liderazgo ético* [Ponencia]. V Jornadas de Sociología de la UNLP. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Sociología, La Plata.
- Morín, E. (1997). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa.
- Ojeda, E. y Meléndez, J. (2020). "Transformar el futuro empresarial requiere triple impacto". Recuperado de <http://www.debatesiesa.com/transformar-el-futuro-empresarial-requiere-tripleimpacto/#:~:text=El%20modelo%20de%20triple%20impacto,a%20la%20conservaci%C3%B3n%20del%20planeta>.
- Ojeda, E. y Rodríguez, A. (2020). "Organizaciones híbridas". Recuperado de <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2021/07/Ojeda-Rodr%C3%ADguez-El-modelo-h%C3%ADbrido.pdf>.

- ONU (2006). *Principios para la inversión responsable*. Recuperado de <https://www.unpri.org/download?ac=10970>.
- ONU (2021). *Informe sobre objetivos de desarrollo sostenible 2021*. Publicación de las Naciones Unidas emitida por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Recuperado de [https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2021/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2021_Spanish.pdf).
- Piñeros, R. (2018). Liderazgo responsable; ¿Cuál ha sido su desarrollo epistemológico? *Revista ESPACIOS*. Vol. 39 (n.º 24). ISSN 0798 1015.
- Pirela, L.; Camacho, H. y Sánchez, M. (2004). Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional. *Omnia*, 10(2), 0.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*.
- Rigobón, R. (2019). “PROMISE: medir desde la inflación hasta la discriminación”. Capítulos de Boletines de IFC , 50.
- Rigobón, R. [MIT Sloan Alumni] (2020). *The PROMISE of a Sustainable Future* [Archivo de video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=BGATVZc\\_9qg](https://www.youtube.com/watch?v=BGATVZc_9qg).
- Robbins, H y Finley, M. (1999). *Transcompetencia*. México, D. F.: McGraw Hill.
- Saputelli, F. y Matilde, A. (2018). *Ética ambiental y gestión organizacional: una contribución al desarrollo sustentable para Venezuela en el siglo XXI* [Tesis doctoral en Gerencia, Universidad Central de Venezuela]. Repositorio institucional de la Universidad Central de Venezuela <http://hdl.handle.net/10872/21679>.
- WEF (2022). *Informe de Riesgos Globales 2022*. Recuperado de <https://es.weforum.org/agenda/2022/02/informe-de-riesgos-globales-2022-lo-que-debes-saber/>