
LAS PARADOJAS DEL LIDERAZGO EN EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Arrieta Q., Elba E.

Profesora de la Cátedra Administración Gerencia y Capital Humano de la FACES-ULA. Participante del Doctorado en Ciencias Organizacionales del Grupo de Investigación GILOG de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. Licenciada en Administración, Contador Público, Especialista en Rentas Internas Mención Tributos.

e-mail: errimar@ula.ve .

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3271-0439>

Recibido: 15-09-2023

Revisado: 21-01-2023

Aceptado: 11-11-2023

RESUMEN

La transformación digital explora territorios que van más allá de la aplicación de soluciones digitales en la empresa, implica: innovación, adaptación de estrategias, cultura organizacional basada en valores y estilos de liderazgo. Para dominio de las ocho tecnologías que han impactado en los últimos años (inteligencia artificial, el internet de las cosas, la realidad aumentada, realidad virtual, Blockchain, impresión 3D, drones y robots) las organizaciones deben contar con maestros digitales, que posean competencias de líderes fuertes, transformadores, inspiradores y longánimos, capaces de gestionar de manera asertiva situaciones de conflicto. En este sentido se plantearán seis paradojas que conducen a reformular el estilo de liderazgo, en la que una vez conciliadas sus contradicciones hallamos la esencia absoluta del líder.

Palabras clave: Transformación digital, liderazgo, estrategia, competencias.

THE PARADOXES OF LEADERSHIP ON THE PATHWAY TO DIGITAL TRANSFORMATION

ABSTRACT

The digital transformation explores territories that go beyond the application of digital solutions in the company, it implies: innovation, adaptation of strategies, individual behavior and leadership styles. To master the eight megatrends that have strongly impacted organizations (artificial intelligence, the internet of things, augmented reality, virtual reality, Blockchain, 3D printing, drones, and robots), they must have digital masters, who are the protagonists of strong, transformative, inspiring and long-suffering leaders, capable of assertively managing conflict situations. In this sense, six paradoxes will be presented that lead to reframing the leadership style, in which, once its contradictions are reconciled, we find the absolute essence of the leader.

Keywords: digital transformation, paradoxes, leadership.

Describir las diferentes aristas que integran el proceso de transformación digital desde las perspectivas de las tecnologías que han impactado en las formas de hacer negocios, así como también analizar los aspectos esenciales del liderazgo transformacional y establecer las características que debe poseer el líder en medio de este proceso evolutivo.

1.- INTRODUCCIÓN

La transformación digital ha sido catalogada como una evolución de carácter acelerado al posicionar recursos y tecnologías digitales, con la finalidad de aportar soluciones en los procesos internos de las organizaciones en aras de garantizar estándares de calidad y generar la adaptación a las nuevas circunstancias globales. En este sentido, se busca como propósito general de este artículo describir las diferentes aristas que integran el proceso de transformación digital desde las perspectivas de las tecnologías que han impactado en las formas de hacer negocios, así como también analizar los aspectos esenciales del liderazgo transformacional y establecer las características que debe poseer el líder en medio de este proceso evolutivo.

En este proceso las entidades han transitado por una etapa de aprendizaje para restaurar vínculos tradicionales con sus grupos de interés, replantear y reconfigurar procesos, y converger a una etapa de crecimiento aun en desarrollo, en el que el foco es idear estrategias para la adaptación en un ambiente cambiante, ambiguo e incierto.

En la búsqueda de aspectos distintivos en la construcción de la realidad, el nivel tecnológico alcanzado constituye uno de los factores de cambio determinantes en la transformación de la sociedad y las organizaciones, dando paso al establecimiento de las megatendencias, representadas no solo en el avance tecnológico, sino también en cambios demográficos, sociales, cambios en el poder económico global y escasez de recursos.

La implementación de herramientas tecnológicas es el primer paso que dan las organizaciones hacia el proceso de

transformación digital, esto representa un medio, más que un fin, ya que su objetivo se concentra en los hábitos de consumo del cliente, ajustes de procesos internos, enfoque en la cultura organizacional y estilos de liderazgo.

Este trabajo de investigación tiene como propósito describir las tecnologías que han impactado las formas de hacer negocios en el proceso de transformación digital, las características del liderazgo transformacional y la construcción de las competencias desempeñadas por el líder en la disrupción tecnológica. A este efecto, abordaré en primer lugar los aspectos más resaltantes de la transformación digital, seguidamente presentaré un análisis a cerca del liderazgo como factor fundamental en el cambio organizacional y por último abordaré la reformulación del liderazgo a partir de sus paradojas, todo ello basado en el uso del método descriptivo de una investigación teórico-documental mediante revisiones bibliográficas.

2.- La Transformación Digital

El proceso de transformación digital se caracteriza por invitar a las organizaciones a abordar un cambio transversal al largo plazo, mediante la ejecución de estrategias que aseguren su sostenibilidad y permanencia en el tiempo, ante una dinámica del mercado que exige transformarse en forma continua. Por esta razón se requiere de una reinención profunda de los procesos, métodos y procedimientos, creación de nuevas estrategias, modificación de la estructura organizativa y el ejercicio de un liderazgo efectivo que conduzca a conectar con el propósito del cambio en su cultura organizacional.

Slotnisky (2016:03) afirma, “la transformación digital aprovecha al máximo los datos para convertirlos en conocimiento, además se basa en tres ejes fundamentales: la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocios”. Para encarar el proceso de transformación digital, no existen fórmulas mágicas, si una organización se concentra en el cliente, debe partir desde la perspectiva de la experiencia de uso del producto o servicio que ofrece,

dado que el consumidor en la actualidad es un experto impaciente que busca la inmediatez.

Si se trata de un modelo de negocios donde una compañía entrega a otra la gestión de ventas y servicio en aras de mejorar sus márgenes de contribución, entonces la transformación digital debe enfocarse hacia los procesos.

Ahora bien, dado que la incorporación de soluciones tecnológicas involucra varias áreas de la organización, es fundamental integrar el talento humano al proceso de transformación digital, y reflexionar acerca del comportamiento del individuo ante los cambios y el estilo de liderazgo ejercido en el proceso. Sin duda esto representa una experiencia desafiante que conlleva a un cambio de cultura organizacional, estrategia y desarrollo del talento humano.

Según PwC Venezuela (2021), ocho tecnologías esenciales han impactado en las formas de hacer negocios: inteligencia artificial, el internet de las cosas, la realidad aumentada, realidad virtual, Blockchain, impresión 3D, drones y robots. Estas tendencias digitales en conjunto procesan y aportan información al ecosistema organizacional, ya que, al interactuar entre sí, generan efectos sinérgicos y de retroalimentación aportando mayor celeridad y eficiencia a los procesos.

La inteligencia artificial (IA) representa una de las tecnologías más notables de la transformación digital, caracterizada por ser disruptiva y con un alto impacto en la sociedad debido a su participación en sectores como: salud, educación, transporte, finanzas, entretenimiento y comercio en general.

Esta herramienta consiste amalgamar a través de sistemas, procesos cognitivos y de inteligencia, la aplicación de conocimientos derivados de disciplinas como la lingüística, filosofía, psicología, neurociencia, teoría de control entre otras, mediante la incorporación de procesamiento de lenguaje natural, reconocimiento de patrones y lenguaje de voz.

Según Sanabria, Méndez (2022:38):

Existen algunas aplicaciones más visibles que otras en el mundo en el contexto de las organizaciones. Entre estas se encuentran los asistentes virtuales Siri de Apple, Google Assistant de Google, Alexa de Amazon, Cortana de Microsoft y Bixby de Samsung, las cuales se prevé que, en el futuro cercano, puedan apoyar de manera efectiva, con simples comandos de voz, la toma de decisiones de los directivos.

El internet de las cosas (IoT) o el internet de los objetos (IO) como también es llamado, representa un supra-concepto cuyo diseño emergente facilita la dinamización del intercambio de bienes y servicios entre redes, lo que se traduce en una máxima evolución de la internet a través de la interconexión de objetos (electrodomésticos, cerraduras de puertas, flotas de vehículos) sensores, software y conectividad de red, con capacidad de cómputos e intercambio de datos

La realidad aumentada (RA) data desde 1960, ha sido desarrollada por diversos grupos de investigación en el mundo, se relaciona con la Realidad Virtual, sin embargo, esta herramienta no reemplaza el mundo real, sino que superpone aspectos que modifican la percepción visual del usuario, considerando su posición, movilización en el plano real, proyección de imágenes, la estructura de la información y modelos virtuales en 2D y 3D.

Uno de los ejemplos por excelencia en el empleo de esta tecnología es Ikea, ya que ofrece una aplicación y catálogo de muebles que le permite observar al usuario, antes de realizar la compra y desde un dispositivo móvil, Tablet o smartphone, las diferentes opciones de decoración de su hogar, esta modalidad ofrece como beneficio proporcionar un tipo de publicidad personalizada para cada cliente.

La industria de automóviles a través de Volkswagen Modelo ID.3, Mercedes Benz Clase S y Audi, han incorporado innovaciones

tecnológicas a través de parabrisas con realidad aumentada, este sistema permite que el conductor pueda tener acceso a información gráfica importante mientras conduce, relativa a: señalización para realizar giros, distancia de seguridad con el coche que precede al conductor y línea de los carriles si este se acerca más allá de lo permitido.

La realidad virtual (RV) es una interfaz interactiva creada por un equipo de control, donde los sensomotores humanos experimentan una diversidad sensorial desde el punto de vista auditivo, visual, táctil y muscular, por lo tanto, es manipulable en tiempo real y explorable al tratarse de un ambiente tridimensional.

En este sentido, Levis (2016:24-25), afirmó:

Los simulacros virtuales son potencialmente una poderosa herramienta científica, una novedosa forma de diversión, un extraordinario vehículo de formación y de comunicación y un estimulante medio de expresión artística. Desde la investigación científica a los museos virtuales, incluyendo, entre otros, la medicina, la arquitectura, el diseño industrial, las telecomunicaciones, la ingeniería o la publicidad, cada vez son más los sectores en los cuales paulatinamente se empiezan a utilizar técnicas próximas a la realidad virtual.

Continuando con las tecnologías que han permitido converger hacia la conformación de industrias inteligentes, Blockchain de acuerdo a Parrondo (2018:12) es una base de datos distribuida donde cada nodo o usuario en la red ejecuta y registra transacciones agrupándolas en bloques.

Desde 2013 al alcanzar mayor renombre a través de bitcoin, esta tecnología ha sido catalogada como una metodología de registro de forma segura, verificable y transparente al registrar transacciones de todo tipo en tiempo real, es una información que se encuentra disponible a nivel global y es capaz de soportar ataques maliciosos por

tratarse de redes descentralizadas.

Entre sus características destaca que cada transacción es inmutable, es decir, no puede ser modificada o eliminada. No se circunscribe al uso limitado de monedas digitales. A nivel de las organizaciones esta herramienta tecnológica impacta en todas sus áreas, desde su información financiera pasando por la cadena de suministros hasta fidelizar al cliente. Es importante resaltar que: permite legalizar medios digitales en la industria de la música y el video, puede ser empleada en transmisiones de votos y certifica el origen ético de productos y documentos de propiedad.

Según Parrondo (2018) existen tres tipos fundamentales de Blockchain:

- Blockchain pública: esta corresponde a una red a la que cualquier persona puede acceder crear bloques y participar del proceso de validación. Las redes públicas se enfocan principalmente en la minería y verificación criptográfica. Algunos ejemplos de esta modalidad están representados en Bitcoin, Ethereum y Litecoin.
- Blockchain de consorcio: en este caso la cadena de bloques actúa por un conjunto de nodos preseleccionados, se puede catalogar como medianamente descentralizada. En este particular puede suponerse el siguiente ejemplo, un consorcio constituido por quince organizaciones, donde cada una representa un nodo, y diez de ellas validan el bloque.
- Blockchain privada: es una cadena de bloques donde la validación está sujeta a una organización. Sus aplicaciones comprenden desde administración de bases de datos o auditorías internas a una sola organización. Un ejemplo de esta modalidad de Blockchain privada está representada en el conglomerado de Hyperledger que se encuentra conformado por IBM, Intel, Cisco, JP Morgan, Wells Fargo entre otras.

Ahora bien, la impresión 3D consiste en

un proceso de fabricación mediante capas, de un objeto personalizado tridimensional a partir de un modelo digital. Esta modalidad es empleada en manufacturas complejas donde el producto no puede ser elaborado por métodos tradicionales, situación que adicionalmente permite ahorrar costos de fabricación y embalaje.

En referencia a las aplicaciones empleadas en este tipo de herramienta de carácter innovador cuyo uso se ha destacado en los sectores de salud, educación, arte y construcción Sanabria, Mendez (2022:62) comentan: las aplicaciones de la impresión 3D son muy amplias y van, desde la realización de pequeños prototipos, hasta la fabricación de casas y edificios, tal como lo ha hecho ya la empresa estadounidense Apis Cor en Dubái, por ejemplo.

La tecnología basada en drones se utilizó en la primera y segunda guerra mundial, también es llamada *Unmanned Aircraft Vehicle* (UAV), y se define como un dispositivo en vuelo continuo guiado de manera remota, ha sido ampliamente empleado con objetivos logísticos, para transportar mercancía, sin embargo, sus costos son elevados. En la actualidad Amazon y Google han realizado envíos a sus clientes mediante el uso de esta tecnología.

El campo de la Robótica logró una evolución significativa a finales de la década de 1950, con amplia aplicación y aceptación en actividades de la industria automotriz, la medicina, el transporte y la educación. La robótica clásica e industrial según Oudeyer (2015: 97) puede describirse mediante las tres D: son máquinas que permiten reemplazar a los humanos en las tareas *dull* (aburridas), *dirty* (sucias) y *dumb* (que no requieren ninguna facultad intelectual).

El sector automotriz representa uno de los principales usuarios de la tecnología robótica, ya que permite el ensamblaje de gran cantidad de automóviles con máxima precisión y velocidad en entornos estructurados y sin límite de jornadas laborales.

Las tecnologías de automatización

basadas en robots cumplen un papel importante en los sistemas logísticos motivado a que otorgan mayor valor a la cadena de suministros dinamizando centros de distribución, clasificación y entrega al cliente, sin embargo, esto implicará el establecimiento de retos importantes en la creación de ambientes colaborativos entre humanos y robots.

3.- El Liderazgo como pilar del Cambio Organizacional

Lograr el proceso de transformación digital, implica crear condiciones para la maduración digital, que comprende desde la capacidad de adaptación de la organización en entornos cada vez más digitalizados, hasta alinear la estrategia, gestionar el talento digital y definir la cultura organizacional mediante valores para dar cumplimiento al cometido en el largo plazo.

A este respecto Troilo (2021:126), afirma:

En el ámbito empresarial, es común observar que para algunos líderes lo digital se trata puramente de tecnología o simplemente añadir un nuevo canal a la organización. Mientras que para otros resulta una nueva forma de relacionamiento con los clientes o una revisión del foco del negocio. Para lograr sostenibilidad, lo digital debería asemejarse a una forma de hacer las cosas, orientada a crear valor en todos los aspectos del negocio, su modelo, los procesos, la experiencia del cliente, las personas, las capacidades organizacionales y su estructura y la capacidad de liderazgo, que lleva a los colaboradores a impulsar y participar del cambio organizacional.

Una de las definiciones de aceptación general a cerca del Liderazgo la expone Mandel (2008: 15-16), quien afirma: El liderazgo no se trata tanto de un rol que desempeñas en el mundo, sino más bien del reconocimiento de que tus palabras, acciones y comportamiento tienen una fuerte influencia sobre otros.

Dentro del ámbito empresarial, influenciar desde una perspectiva individual y colectiva, requiere precisar el propósito, la misión y los objetivos de la organización para establecer el curso de acción o estrategia que conlleve a lograrlo, sin que esto represente un desgaste para el talento humano y los grupos de interés de la organización en general.

Lograr la movilización de un conjunto de personas mediante acciones persuasivas e inspiradoras con convicción hacia el alcance de objetivos, es un proceso social complejo que implica poner a prueba no solo conocimientos en materia gerencial, sino también una serie de cualidades personales y habilidades relacionales.

Este desempeño orientado al logro conduce a analizar la importancia del concepto de competencias expuesto por Alles (2006: 22), siendo que, en definitiva, se busca que cada persona que ocupa una posición sea “adecuada y apta.” Es decir, que exprese mediante un comportamiento observable, las capacidades requeridas para el desempeño del cargo. De tal manera que, las competencias representan características de la personalidad que en combinación con el dominio de conocimientos y habilidades llevan al individuo a alcanzar un desempeño exitoso en la organización.

A este efecto, Troilo (2021: 132) agrega el factor de la temporalidad en el desempeño: Las competencias son características subyacentes de las personas e indican modo de comportamiento o pensamiento, generalizados a través de situaciones, y durando por un razonable periodo extendido de tiempo.

Entre las competencias más relevantes que deben demostrarse en la transformación digital se distinguen: la fortaleza, la flexibilidad, la confiabilidad, la persistencia y la integridad, estos valores suelen proporcionar atributos especiales al ejercicio del liderazgo eficaz. Paez-Gabriunas (2018:82), complementa este análisis agregando: Los líderes logran mejores resultados cuando sus colaboradores creen en ellos y los respetan por quienes son más que por su cargo o rol.

Como parte del proceso estratégico a seguir en la transformación digital, los líderes se convierten en maestros digitales dentro de la organización, su actuación se orienta no solo a fortalecer las competencias digitales que permiten aprovechar la innovación y la tecnología en beneficio de la gestión de la empresa, sino también a cultivar e impulsar competencias de liderazgo en los colaboradores. El aprendizaje constante y a todos los niveles, permitirá garantizar que la organización ejecute el proceso de transformación de forma continua, sistemática y con éxito.

Estos procesos de cambios se ejecutan mediante estilos de liderazgos transparentes, que inspiren hacia definición de metas, alcances de objetivos en la ejecución de los procesos, y a mantener una visión compartida en el equipo. Según Paez-Gabriunas (2018:95), cuando se trata de inspirar a otros existen dos elementos sustanciales: una visión atractiva y prometedora, y que quien la trasmite, sea alguien respetado y admirado. Es por esto, que se hace necesaria la presencia de un líder que cuente con destrezas y habilidades cognitivas y sociales, que inspire respeto e imparta motivación ante su equipo de trabajo, generando así, una cadena de emociones positivas.

Otro aspecto importante a analizar es el referente a las cualidades personales del líder, donde no basta con ser resilientes, el líder debe ser longánimo, esto implica cultivar atributos de perseverancia, constancia y fortaleza del ánimo ante situaciones adversas. Esta característica refiere a un concepto antiguo, citado en las sagradas escrituras, en referencia a la sabiduría del hombre en la tierra, el cual invita a cultivar ese líder que se crece ante las dificultades.

Según, Pacheco (2020:96) expresa:

Longánimos son los liderazgos inspiradores que en momentos de desesperanza o desánimo demuestran paciencia, resistencia, comprensión y actúan fieles a sus principios y propósitos. Longánimo es quien sabe que existen fortalezas en su interior, en su espíritu,

y apela a ellas para afrontar adversidades u obstáculos sobrevenidos en un momento dado.

En este orden de ideas, apreciando la fortaleza interna que lleva a encarar con hidalguía situaciones insospechadas y a pesar de ello mantener ánimo del grupo de trabajo, es importante hacer énfasis en aspectos éticos, a este efecto Paez-Gabriunas(2018:96), expresa que el liderazgo transformacional cuenta con elementos como la inspiración, la orientación a las relaciones, la consideración individualizada y la existencia de sólidas bases éticas.

De acuerdo a Fernández y Quintero (2017:60):

El liderazgo transformacional, es considerado parte de las llamadas teorías del liderazgo organizacional, y su importancia descansa en la contribución de estos líderes en el éxito de las organizaciones, las cuales están sometidas a numerosos cambios producto del proceso de globalización. Los líderes transformacionales logran responder de manera rápida a las exigencias del entorno apoyados en sus seguidores, en quienes han influido, logrando el cambio de un interés individual a un interés colectivo, y alcanzando las metas de la Organización.

Cuando se fortalece el liderazgo transformacional, los líderes y seguidores se ayudan mutuamente para alcanzar altos niveles de motivación, gestionando incertidumbre y riesgos, y se evidencia que emerge de la conciencia de cada uno, la aceptación y el compromiso en el cumplimiento del propósito de la organización, dejando de lado sus intereses personales para enfocarse en el interés colectivo, pese a las presiones del entorno.

4.- La Reformulación del Liderazgo a partir de sus paradojas

Para Sheppard (2020) el modelo de liderazgo reformulado y adaptado a la transformación digital, parte del analizar

de seis paradojas fundamentales que en su contradicción aportan la descripción de las competencias, habilidades y creencias requeridas en el proceso de cambio.

La primera paradoja es el humanista experto en tecnología. Bajo esta perspectiva el líder en el proceso de transformación digital parte desde la consideración de rasgos tradicionales como lo es la comunicación, la honestidad, la gestión de equipos de trabajo y adicionalmente de la construcción de un experto en tecnología con sentido humanístico.

Sheppard (2020:163) comenta su experiencia con Satya Nadella, CEO de Microsoft en 2014, quien expresó lo siguiente: Para plasmar la filosofía de liderazgo, Nadella plantea la siguiente ecuación: Empatía + Valores compartidos + Seguridad y Confiabilidad = Confianza en el tiempo.

Continúa Sheppard (2020:164) precisando la perspectiva del lado humano en el proceso:

El lado humanista de esta paradoja es una cualidad compleja que va mucho más allá de fomentar experiencias positivas en el lugar de trabajo. Implica comprender completamente cómo operan las personas, el impacto de los sistemas en ellas y cómo la tecnología puede mejorar sus vidas en lugar de disminuirlas. Al mismo tiempo, esto requiere preocuparse lo suficiente para evaluar cómo un avance tecnológico afectará, mejorará o dañará, a las personas que se verán más afectadas por él.

Es interesante apreciar la perspectiva humanista de la transformación ya que no todos los colaboradores asimilaban de la misma manera el proceso, por ello el incentivo en aspectos éticos como la integridad, la honestidad, la tolerancia a la incertidumbre y la flexibilidad son la piedra angular para avanzar en este proceso de cambio.

La segunda paradoja se refiere: un político de alta integridad, en este particular la integridad es un factor clave para garantizar

confianza en las múltiples interacciones con los grupos de trabajo. En función de la alta integridad y de la confianza que se establezca en el proceso de transformación la figura del político ganará apoyo.

La tercera paradoja versa a cerca del líder localista de mentalidad global, esto es, que el líder puede navegar con éxito los matices que se presenten en el mercado local donde gestiona su organización, sin obviar, que debe adoptar una mentalidad global. En este respecto, la creación de organizaciones y emprendimientos dinamizan de manera positiva sectores de la economía creando nuevos empleos y contribuyendo de forma positiva al producto interno bruto de una nación. Sin embargo, considerar solo el mercado local aislado a una perspectiva global es ingenuo.

En este particular el autor hace énfasis en que la mayoría de los desafíos a los que un líder debe hacer frente por lo regular se hayan más allá de las fronteras de su economía local y es porque las organizaciones representan sistemas sociales abiertos que se encuentran altamente incididas por entornos incontrolables conformados por variables sociales, ambientales, demográficas, tecnológicas y económicas en constante cambio.

Seguidamente en la cuarta paradoja, aborda el héroe humilde. La virtud de la humildad del líder le lleva a cultivar la resiliencia, la longanimidad en su ser y transmitirlo a quienes les rodea, en su proceso es capaz de reconocer y solicitar ayuda, así como manifestar humildad al aprender de los demás.

Al destacar la figura del Héroe, sin duda toma prevaencia el sentido oportuno de la toma decisiones en tiempos de incertidumbre y como transmitir confianza y seriedad a sus colaboradores.

Considerando las características del entorno, Urarte (2021:19-20) describe la actuación clara y contundente del líder:

Con ello se quiere señalar que en la actualidad vivimos un momento:

Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, traduciendo al español las palabras inglesas que refiere la expresión VUCA. En resumen, el mundo empresarial es hoy mucho más complicado, complejo y difícil.

En función de esta complejidad Sheppard (2020:170) expresa cuán importante es la virtud de la humildad para identificar los límites de las habilidades de un líder, la valentía para reconocer errores y la importancia del trabajo colaborativo y participativo:

Los verdaderos líderes pueden evitar errores alentando el aporte de todas las personas que se verán afectadas por una decisión o que tienen una gran experiencia para ofrecer. Al buscar opiniones, antecedentes, datos y evidencia anecdótica de un contingente grande y diverso de personas, los líderes permiten que todos se sientan como si tuvieran una mano en la decisión final y, por lo tanto, la elección que se convierte en un error puede rectificarse rápidamente como un esfuerzo de equipo.

La quinta paradoja es referente a el innovador tradicional, en este sentido el autor recomienda que el líder debe enlazar el impulso del cambio y la gestión transformadora desde los valores y el propósito de la organización. De esta manera, se garantiza que las ideas originales que representaron el punto de arranque de la entidad, se conserven durante el proceso de cambio. La idea es preservar y honrar aquella filosofía de los valores, que en el pasado ayudaron a materializar el prestigio y el éxito organizacional. En este particular el líder es apto porque desde su perspectiva es capaz construir la evolución moderna de la organización sobre la base de su esencia y propósito.

Así mismo, el líder innovador debe estimular la implantación de nuevos procesos, métodos o procedimientos e integrar a sus colaboradores para participar al unísono en la búsqueda de técnicas novedosas que finalmente conducirán a una

mejoría en los estándares de rendimiento.

En la sexta paradoja, se contempla el ejecutor estratégico. El conocimiento que pueda ser aplicado en forma prospectiva hacia el futuro ayuda a cimentar sobre bases sólidas la toma de decisiones de hoy. Crear un curso de acción basado en esta premisa no es más sino el uso estratégico de los conocimientos, y es donde el ejecutor encuentra las herramientas necesarias para hacer frente a los múltiples desafíos que encontrará en el desarrollo de su idea de negocio.

Sheppard (2020) como líder y estratega, advierte cuan volátil es el entorno y en

consecuencia cuán difícil es crear una planificación en un mundo tan cambiante, por tal razón, recomienda considerar tendencias al largo y mediano plazo, y prepararse para dar respuesta oportuna a las presiones generadas en el corto que pueden representar problemas significativos.

El balance entre la ejecución y la estrategia es fundamental, ya que permite anticiparse a los cuellos de botella y corregir fallas desde su origen. Por ello el líder, debe articular la estrategia con una comprensión muy clara de que las presiones del futuro probablemente generaran fuertes cambios durante la ejecución.

5.- REFLEXIONES FINALES

La transformación digital es considerada como un proceso evolutivo complejo, dado que sus alcances inciden de manera radical en los individuos, sus hábitos, y en las organizaciones. Este proceso de carácter holístico buscar integrar tecnologías y herramientas digitales con la finalidad de asegurar productos y servicios eficientes, liberar al talento humano de actividades repetitivas, aprovechar su ingenio hacia la realización de análisis de datos en aras de construir experiencias satisfactorias para el consumidor.

Los sectores industriales consideran al menos ocho tecnologías esenciales, entre ellas: el internet de las cosas, realidad aumentada, realidad virtual, blockchain, inteligencia artificial, impresión 3D, drones y robots. Para el dominio de estas tecnologías se requiere no solo invertir en competencias técnicas del individuo, sino también el incentivo de herramientas orientadas a desarrollar estilos de liderazgos que conduzcan a la gestión de grupos de trabajo efectivos.

El liderazgo transformacional conduce a crear una estrategia orientada a la calidad, donde su filosofía de acción debe estar compuesta por valores como la longanimidad, la inspiración, la solidaridad, la empatía, la humildad y la colaboración, esto propicia la creación de una visión compartida dentro del equipo de trabajo, que los llevará a afrontar con lazos fuertes situaciones difíciles y a celebrar con intensidad el éxito alcanzado.

Dadas las características implícitas en el proceso de transformación digital y como el entorno ha impactado en las organizaciones, los líderes deben poseer competencias ideales para transitar por esa estela de cambios y lograr resultados de manera eficiente donde se facilite el aprendizaje, gestión de las dinámicas de trabajo y se garantice la productividad de la organización.

En la búsqueda de cómo construir las competencias que el individuo debe expresar en el proceso de transformación digital, existen seis paradojas del liderazgo, que, si bien en su contenido parecieran contradecirse, una vez conciliada su esencia, revela las características del líder apto: Experto en tecnología y profundamente humanista, político integro, líder localista de mentalidad global, héroe humilde, tradicionalista e innovador y un estraga ejecutor.

Todas contribuyen suficientemente no solo a contrarrestar situaciones difíciles en el plano organizacional en medio de una transformación digital, sino también, conduce a reflexionar, a cerca del valor del individuo y la construcción de la fortaleza interna necesaria para responder a los desafíos e instar a con bases firmes en la ética y los valores.

6.- REFERENCIAS

- ALLES M. (2006). Selección por Competencias. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires. Argentina. p. 433.
- ALUNNI L., Y LLAMBÍAS N. (2018) Explorando la transformación digital desde adentro. Palermo Business Review. Nro 17. Pag. 11- 30. Fundación Universidad de Palermo. Recuperado de: https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr17/PBR_17_01.pdf
- BONNET D. Y WESTERMAN G. (2020). The New Elements of Digital Transformation. MIT Sloan Management Review. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-elements-of-digital-transformation/>
- CASTROMIL J. (2014) Windows HoloLens y Google Glass, parecidos y diferencias. Clipset Digital Lifestyle. Disponible en: <https://clipset.com/windows-hololens-y-google-glass-parecidos-ydiferencias/#:~:text=Mientras%20que%20las%20Google%20Glass,en%20ellos%20los%20elementos%20virtuales>
- CERDÁ L, CASADO J., CASAS J., JIMENO V., MONEDERO A., Y SAN ISIDRO C. (2014) La Realidad Aumentada como herramienta de innovación en marketing: “El catálogo de Ikea redecora tu casa.” Casos de Marketing Público y No Lucrativo. Vol. Nro. 2. Pág. 105- 112. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/MadalenaAbreu2/publication/316170982_MARKETING_PARA_PESSOAS_VAMOS_MUDAR_PARA_DIGITAL/links/62dd5ea482bb472992a00e93/MARKETING-PARA-PESSOAS-VAMOS-MUDAR-PARA-DIGITAL.pdf#page=110
- FERNÁNDEZ, M.; QUINTERO, N. (2017) Liderazgo Transformacional y Transaccional en los Emprendedores Venezolanos. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 22, núm. 77, enero-marzo, 2017, pp. 56-74 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- GONZÁLEZ, A. Y GISBERT V. (2017). Uso de drones en la distribución urbana. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, Edición Especial, 108-115. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6300071>
- LEVIS D. (2016). ¿Qué es la realidad virtual? Academia Accelerating the Word Research. Pag 3. Disponible en: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/30471870/que_es_rv-with-cover-pagev2.pdf?Expires=1659918056&Signature=JspKV7pDSdLTKZH55CzqN~YcbfOxrSZC3orL9OIWb2YCiYBdq0~NQqsIRIgeDEITxp7xbkAGzlhj4gaJdRQhotM7xUOU~sERfC2aRt3eDklWxLggn3s5byZ89jJuFjj7S7ZtCd7LWlW2vQ5egnTNWtDKlNyfnCIH9auAGdfXD2x0V5j0Q5~WETAGYccVsj5abNORM~OV7TLcqawGNduxjfHX7weR8nWZxdinic~xhVEPB4WDiVM41NVp7tau9WYJBVY7PR2kXsJ~KuNtDJ7GG7qqzq~lidIE~K48ktqsEOkEXEWBKiC4n~IU6uJZgQUJ~KEKAWJrBrb sgeSsNdfxg &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- MANDEL, BOB (2008). Maximízate en tu liderazgo. Editorial Intenso LG, CA. Caracas, Venezuela. 111 p.

- MANGELSDORF M. (2018). The 20 Most Popular MIT Sloan Management Review Articles of 2017. MIT Sloan Management Review. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-20-most-popular-mit-sloan-management-review-articles-of-2017/>
- OUDEYER P. (2015). Robótica, los próximos grandes desafíos. Revista Universidad Externado de Colombia. Sotavento M.B.A. Especial Futuribles. Pág. 88- 105. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/230106242.pdf>
- PACHECO, PEDRO (25 de julio de 2020). Longanimidad. Ser Resiliente es necesario, pero no suficiente. Confirmado. Disponible en: <http://confirmado.com.ve/opinan/longanimidad-ser-resiliente-es-necesario-pero-no-suficiente/>
- PÁEZ-GABRIUNAS, I., SANABRIA, M., GAUTHIER-UMAÑA, V., MÉNDEZ-ROMERO, R. A. Y RIVERA VIRGÚEZ, L. (EDS.) (2022). Transformación digital en las organizaciones. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. 355 p. <https://editorial.urosario.edu.co/catalog/product/view/id/6982/s/gpd-transformacion-digital-en-las-organizaciones-9789587848342-6276a6efa4125/>
- PARRONDO L. (2018) Tecnología Blockchain, una nueva era para la empresa. Revista contabilidad y dirección. Vol. 27. Pág. 11- 31. Disponible en: <https://books.google.es/books?id=f7SIDwAAQBAJ&lpg=PA11&ots=L5vNTWI8-c&dq=que%20es%20el%20blockchain&lr&hl=es&pg=PA11#v=onepage&q=que%20es%20el%20blockchain&f=false>
- PEREYRA M. (2020). Una transformación digital exitosa. Confirmado. Disponible en: <http://confirmado.com.ve/opinan/una-transformacion-digital-exitosa/>
- PIZZOLANTE I, Y MATUREN L. (2021). El fin del liderazgo: la personalidad no la da el cargo. Revista Forbes Centroamérica. Pág. 28 – 31. Disponible en: <https://forbescentroamerica.com/2021/03/18/el-fin-del-liderazgo-la-personalidad-no-la-da-el-cargo/>
- PROAÑO M., ORELLANA S. Y MARTILLO I (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. Revista Espacios Vol. 39 (Nro. 45) Año 2018. Pag 3. Disponible en: <http://es.revistaespacios.com/a18v39n45/a18v39n45p03.pdf>
- PWC VENEZUELA. (2021, Mayo 12). XII Jornadas de excelencia profesional 2021, 4ta revolución industrial y el trabajo del futuro [Video]. YouTube. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=YEboAdronfo&list=PLYN-2D5se9ib2uTtrFxm9KHKWKJeWIIF&index=2>
- QUADIS. (2020). La realidad aumentada en los parabrisas ya está en la calle. 8 de septiembre de 2020. <https://www.quadis.es/articulos/la-realidad-aumentada-en-los-parabrisas-ya-esta-en-la-calle/40366093>
- RIGUEROS, C. (2017). La realidad aumentada: lo que debemos conocer. Tecnología, Investigación y Academia (TIA). Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas. Bogotá Colombia. Julio - Diciembre 2017, Nro. 2, Vol. 5, Pág. 257-261 <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/tia/article/view/11278/pdf>
- SALAZAR J. Y SILVESTRE S. (2017) Internet de las Cosas. TechPedia European Virtual Learning Platform for Electrical and Information Engineering. Primera Edición. Pág. 1-34. Disponible en: https://psm.fei.stuba.sk/pages/95/LM08_F_ES.pdf
- SHEPPARD BLAIR H. (2020). Ten years to midnight. Four urgent global crises and their strategic solutions. (1ª Edición) Pricewaterhouse Coopers LLP. Oakland, Canada. 201 p.

SLOTNISKY D. (2016). Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución. Digital House. Coding School. Buenos Aires, Argentina. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=9dBJDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=transformacion+digital+empresas&ots=31NAwkJDLD&sig=ljrJViOZrcbvSXZzlr aZ-LoXhk0#v=onepage&q=transformacion%20digital%20empresas&f=false>

TROILO F. (2021) Un modelo de liderazgo digital. Palermo Business Review. Diciembre 2021. Nro. 24. Pág. 125- 141. Fundación Universidad de Palermo. Disponible en: https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr24/PBR_24_05.pdf

URARTE M. (2021) El futuro de las empresas se decide hoy. Revista Nosotros. Noviembre 2021. Pág. 18 – 21. Pacheco, Apostólico y Asociados (PricewaterhouseCoopers). Disponible en: https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/LibrosRevistas/PwC_Rev_Nosotros_NOV2021.pdf