
CONSTRUCCIÓN DEL LIDERAZGO FELICAZ EN EL CAMINO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

ARRIETA Q., Elba E.

Profesora a dedicación exclusiva de la Cátedra Administración Gerencia y Capital Humano de la FACES-ULA. Licenciada en Administración, Licenciada en Contaduría Pública, Especialista en Rentas Internas Mención Tributos, 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.

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

e-mail: errimar@ula.ve

Recibido: 11-02-2023

Revisado: 13-03-2023

Aceptado: 14-04-2023

RESUMEN

El proceso de transformación digital representa la actualización de condiciones tecnológicas que se adapten a las necesidades de la organización, por ello, la gerencia debe constatar si la adopción de estas tecnologías emergentes está en comunión con la visión de negocio y como estas pueden impactar en aspectos de gobernabilidad, gestión de riesgos y cumplimiento en la organización. Asimismo, deben analizarse factores como el establecimiento de un modelo de liderazgo que ayude al fortalecimiento de competencias socioemocionales del talento humano en el abordaje del conocimiento digital. El objetivo general de esta investigación, se centra en comparar las diferentes posiciones paradigmáticas entorno al concepto de liderazgo con la finalidad de establecer sus características conciliatorias y las competencias intervinientes en la construcción del liderazgo feliz como herramienta de gestión en medio de procesos de transformación digital. La metodología empleada en el presente artículo se basa en el uso del método descriptivo de fuentes teóricas y documentales, mediante revisiones heurísticas de las bibliografías consultadas.

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

BUILDING A HAPPY LEADERSHIP ON THE PATH OF DIGITAL TRANSFORMATION

ABSTRACT

The digital transformation process represents the updating and selection of technological conditions that adapt to the needs of the organization, therefore management must verify whether the adoption of emerging technologies is in communion with the business vision and how these can impact aspects of governance, risk management and compliance in the organization. Likewise, factors such as the establishment of a leadership model that helps strengthen the socioemotional competencies of human talent to address digital knowledge must be analyzed. The general objective of this research focuses on comparing the different paradigmatic positions around the concept of leadership in order to establish its conciliatory characteristics and the competencies involved in the construction of happy leadership as a management tool in the midst of digital transformation processes. The methodology used in this article is based on the use of the descriptive method of theoretical and documentary sources, through heuristic reviews of the bibliographies consulted.

Keyword: Digital Transformation, felicity, paradoxes, leadership.

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN:

El objetivo general de esta investigación se centra en comparar las diferentes posiciones paradigmáticas entorno al concepto de liderazgo con la finalidad de establecer sus características conciliatorias y las competencias intervinientes en la construcción del liderazgo feliz como herramienta de gestión en medio de procesos de transformación digital.

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años gran cantidad de organizaciones han direccionado el mayor contingente de su inversión hacia la actualización tecnológica en aras de acumular esfuerzos humanos y financieros para concretar su transformación digital. Durante la pandemia del COVID-19 quedó en evidencia como las organizaciones experimentaron retos en áreas de producción, logística y tecnología. En consecuencia, las entidades organizacionales transitaron por la senda del aprendizaje, mediante la reconfiguración de sus procesos internos con el objeto de proporcionar respuesta a sus clientes ante las crecientes demandas de productos y servicios online. Algunas pudieron evolucionar a gran velocidad, otras por el contrario quedaron rezagadas.

El proceso de transformación digital no solo representa la actualización de condiciones tecnológicas, también implica seleccionar el tipo de tecnología que se adapte a las necesidades de la organización y revisar si la adopción de estas tecnologías emergentes se encuentra en comunión con la visión de negocio. También implica verificar como se impactan aspectos de gobernabilidad, gestión de riesgos y cumplimiento. Asimismo, la gerencia debe analizar factores como el establecimiento de un modelo de liderazgo que ayude a la formación y mejoras de las competencias del equipo de trabajo, no solo en el ámbito digital, también el aspecto social y humano.

Esta investigación busca explorar las posiciones paradigmáticas del liderazgo como factor esencial en el abordaje de un proceso de transformación digital y vincularlo con la felicidad entendida como el punto de encuentro de dos sinergias que actúan dentro de la organización, conformadas por la felicidad y la eficacia, para dar como resultado una herramienta de gestión en el ejercicio de un liderazgo profundamente inspirador a través del compromiso y la integridad.

Todo ello, conllevará a trazar el camino hacia la construcción de un liderazgo feliz donde los colaboradores coadyuven al

alcance de los objetivos organizacionales y preserven la aplicación de las habilidades blandas requeridas en entornos de trabajo virtuales, colaborativos y disruptivos.

El presente artículo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar se abordarán los aspectos básicos de la transformación digital, seguidamente se presentará un análisis acerca de cómo la felicidad constituye una herramienta de gestión organizacional que potencia las fortalezas en el individuo en procesos de cambio, robusteciendo así la felicidad organizacional y aumentando los niveles de satisfacción, luego se expondrán algunas reflexiones acerca del liderazgo y por último, se propone la construcción del liderazgo feliz a partir de la posición de dos autores: Juan Carlos Maestro y Blair Sheppard, perspectivas epistemológicas diferentes y núcleos sintagmáticos complementarios, donde su esencia permite la formación de competencias blandas en la gestión de procesos disruptivos en las organizaciones. El desarrollo de esta investigación se basa en el uso del método descriptivo de fuentes teóricas y documentales, mediante revisiones heurísticas de las bibliografías consultadas.

2.- LA TRANSFORMACION DIGITAL

La transformación digital en las organizaciones representa un proceso complejo que se caracteriza por abordar cambios orientados a la optimización de modelos de negocios que van más allá de una implementación de soluciones tecnológicas emergentes, también implica la disminución de costos y aumentos de la productividad. Esta dinámica permite a la organización idear y consolidar ventajas competitivas en un mercado que exige diferenciación y celeridad.

Por consiguiente, un factor esencial en el alcance del éxito del proceso de transformación digital es alinear estos cambios con el propósito de la organización y su cultura organizacional, ya que la variable tecnológica se gestiona de manera transversal. Siendo esto uno de los pasos

esenciales para formular, implementar y consolidar estrategias coherentes donde las organizaciones puedan superar los desafíos intrínsecos del proceso de transformación digital.

Así mismo, este proceso requiere características dinámicas en la toma de decisiones ágiles y sostenibles por parte de la gerencia, para que el resultado final se vea traducido en una experiencia de valor tangible desde la apreciación de los clientes y el talento humano que integra la organización. Sin duda, esta forma dinámica de accionar permite formalizar eficientemente ecosistemas esenciales en la organización dentro de aspectos la como gobernabilidad, la gestión del riesgo y el cumplimiento.

Según un estudio realizado por la firma EY en 2021, en el que se entrevistaron 670 líderes para determinar el índice de madurez digital en América Latina, se concluyó que el 57% de las organizaciones pertenecientes al sector automotriz, salud, logística, manufactura, educación, retail entre otras, incrementaron su inversión en transformación digital. Del total de las organizaciones un 70% de estos proyectos fracasó y el puntaje promedio del índice de madurez digital a nivel regional alcanzó un 63,03. Este índice mide elementos dinamizadores de la estrategia, ya mencionados como la cadena de suministros, la innovación, ciberseguridad, factores administrativos y cultura organizacional.

Ahora bien, dado que la incorporación de soluciones tecnológicas involucra diversas áreas de la organización, es fundamental integrar la visión ontológica del ser humano al proceso de transformación digital, y reflexionar acerca del papel que este juega desde su estructura psíquica, emocionalidad y cultura en el pensamiento sistémico y estratégico que asegura el éxito deseado. En este sentido Pereyra (2020) afirma: Es fundamental que nuestra estrategia considere el lado humano del proceso. Solo así podrá ser sostenible. Sin duda, esto representa una experiencia desafiante que consiste en crear un cambio de cultura organizacional basado en valores, estrategia

gerencial y desarrollo del talento humano.

Este proceso de cambio también ha impactado la modalidad de empleo dentro de las organizaciones. Según cifras publicadas por KPMG CEO Outlook 2022 donde fueron consultados 1.325 CEO a nivel mundial, el 57% de los encuestados considera que el trabajo híbrido será la modalidad reinante en los próximos tres años y un 67% se encuentra invirtiendo en la adquisición de nuevas tecnologías, bajo este panorama las organizaciones emplearán estrategias de transformación digital agresivas, donde una vez más se afirma que el talento humano es una pieza esencial y con supremacía dentro del engranaje de la organización.

Considerando este escenario, la alta gerencia debe desempeñar un papel estratégico que ofrezca un soporte adecuado a sus colaboradores con la finalidad enriquecer el portafolio de competencias necesarias para la gestión de las organizaciones hipermodernas.

3.- LA FELICIDAD

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de transformación digital no solo implica el establecimiento de tecnologías emergentes que promuevan la innovación en procesos dentro de la empresa, también consiste en la consolidación de una herramienta de gestión orientada a fortalecer la cultura organizacional basada en valores éticos y ejercer un liderazgo efectivo que permita la gestión de grupos de trabajos colaborativos con amplios estándares de rendimiento y ampliamente comprometidos con el propósito de la organización.

Descubrir la dignificación de ese grupo de trabajo que expresa un alma tan auténtica como el alma de la organización, representa el primer paso hacia la consecución de una cultura organizacional orientada en el valor ético, el compromiso, la creatividad, y la felicidad, todo ello en aras de construir una nueva mentalidad dentro del ambiente laboral que inste a la satisfacción y establecer lazos con la innovación.

A este efecto, el precedente de grandes empresas como Coca-Cola, Sanitas o Adecco en el establecimiento de un departamento de la felicidad, representa la adecuación de medidas que facilitan ambientes laborales más productivos, entusiastas y que instan a concretar resultados exitosos en el trabajo de equipo.

En este orden de ideas Ostoich (2019) afirma:

La “Felicidad Organizacional” se ha concebido como un modelo de estrategia que permite generar en las organizaciones ambientes que favorezcan el desarrollo de las fortalezas individuales y grupales, proceso en el que es indispensable la participación de todos los miembros de la organización, cambios en la cultura organizacional, un liderazgo inspirador, excelentes relaciones interpersonales sólidas, entre otros aspectos. Pág. (106).

Mediante estas premisas se aprecia la esencia del concepto de Felicidad, que representa la unión de dos términos: felicidad y eficacia, como un cambio de paradigma de las herramientas de gestión, concebido desde el año 2010, su acción actúa de extremo a extremo creando raíces en los valores éticos que trascienden las diferentes generaciones dentro de la historia de la organización. Dicha acción se emprende en primer lugar, a través de la labor de la entidad comprometida con su talento humano y en segundo lugar se destaca el papel del personal, orientado a dar cumplimiento con el propósito de la empresa, su misión y sus objetivos, dentro de estándares de productividad y compromiso.

Según Maestro (2019) nace el concepto de felicidad como una forma de rebelarse contra lo establecido, de romper cadenas que nos esclavizan o torturan en los entornos laborales, intentando abrir una ventana que nos traiga un poco de aire fresco, cargado de esperanza, para concebir un nuevo y más satisfactorio entorno laboral. Pág. (40-41).

Por su parte Ostoich (2019) enfatiza su esencia y los beneficios desde el

espectro gerencial, afirmando: Esta nueva herramienta directiva utilizada por los líderes felices tiene como finalidad la creación de ambientes positivos y propicios en donde los trabajadores cada día se sientan mejor y logren obtener resultados positivos dentro del lugar de trabajo. Pág. (106-107).

En este modelo de gestión las empresas alcanzan altos niveles de rentabilidad, motivado al equilibrio que experimentan quienes hacen vida dentro de la organización, mediante la mejora de sus capacidades y el nivel expresado de compromiso en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, así lo han demostrado empresarios como Nic Marks, representante de Happiness Works y Kazuo Inamori de Kyocera. Sin duda, cuando el equipo se encuentra altamente identificado con la organización y su propósito, genera una enorme sinergia entre la felicidad y la eficacia.

Por lo tanto, de acuerdo a Maestro (2019) la felicidad crea en su entorno un campo magnético que se percibe y se nota, además es contagiosa ya que es una emoción Pág. (59). Las virtudes de esta herramienta de gestión crecen cuando los directivos de la organización expresan altos niveles de inteligencia emocional, y a partir de ello hacen sentir motivados a los colaboradores, haciendo del diario vivir dentro de la organización un reto de crecimiento profesional, compuesto por valores como la integridad, el compromiso y la ética.

Los niveles de felicidad tienden a desvanecerse por diversos aspectos, entre ellos, un estilo de liderazgo autocrático, una cultura organizacional basada en el miedo, carencia de valores empresariales y baja integración de aspectos deontológicos éticos. Por lo tanto, la alta dirección debe conocer y evaluar los niveles de felicidad expresados por sus colaboradores, con la finalidad de generar soluciones rápidas ante la posibilidad del incremento de problemas en el ambiente interno y de mejorar la satisfacción del personal.

4.- LA VISION PARADIGMATICA DEL LIDERAZGO

El liderazgo comprende aspectos relevantes como fenómeno social, ya que se circunscribe en relaciones con familiares, organizaciones y el resto de la sociedad en general, para crear efectos modeladores profundamente dinámicos. Argumenta Hurtado (2019) Ahora bien, entender el liderazgo desde la complejidad implica trascender las visiones parciales que se enfocan en un único aspecto, para transitar hacia una visión integradora del liderazgo.

Dentro de este marco Fernández (2020) expresa que, el liderazgo ha de ser siempre y en primer término por la vía del ejemplo, Pág. (407). Es así como según este autor, el código de actuación de un individuo es profundamente determinante para quienes le rodean, ya que se convierte en un modelo que tarde o temprano será imitado, por ende, expresa que: El ejemplo habla más alto que ningún discurso Pág. (42) y además hace alusión a características de habilidades comportamentales en medio de circunstancias complejas: El liderazgo suele despertarse ante situaciones espinosas. Pág. (463).

Autores como Maestro (2019) aportan un toque místico al concepto de liderazgo, aseverando que: es una cualidad humana, aunque tiene algo de divina. Esto quiere decir, que el líder se equivoca y no es perfecto; pero si tiene ese toque mágico, casi divino que hace de él un ser especial. Pág. (84).

Dentro del ámbito organizacional, y orientados a finales del siglo XX y principios del Siglo XXI, el liderazgo comienza a ser caracterizado bajo la óptica del pluralismo y el caos, para dar paso a la conformación de su sintagma, que vincula su trascendencia y complejidad desde un punto de vista holístico, respondiendo de esta manera al principio de complementariedad.

Es así como múltiples autores han reconocido aspectos característicos del liderazgo, en atención a la personalidad, por ejemplo la teoría del líder de Henry Mintzberg

(1973), refiriéndose a atributos del líder que trabaja con la gente y para la gente, y donde la evaluación de su desempeño será proporcional a los resultados logrados por el grupo; La teoría situacional del liderazgo de Paul Hersey y Kenneth Blanchard (1969), plantea que el estilo de liderazgo eficaz variará en correspondencia al grado de experiencia, responsabilidad, contexto y habilidades que exprese el grupo. Adair (1990) en este particular expresa: de acuerdo con el enfoque situacional, no existe lo que se llama un líder nato; todo depende de la situación. Colóquese a una persona en una situación y surgirá como líder; colóquesela en otra situación y no lo hará. (Pág. 7).

Otros estilos de liderazgos se orientan en dirección al comportamiento, como es el caso de la Teoría de J.M. Burns quien desarrolló en 1978 su investigación a cerca de líderes políticos estableciendo el concepto de Liderazgo Transformacional y más tarde en 1985 Bernard Bass postuló la Teoría del Liderazgo de Transformación, allí comparó dos tipos de comportamiento que puede desarrollarse simultáneamente: el transaccional y el transformacional.

El liderazgo transaccional parte de que sus líderes determinan con exactitud los roles que deben realizar los componentes del grupo para alcanzar los objetivos personales y de la organización, categorizan las exigencias requeridas y colaboran en la consecución de los objetivos en función del esfuerzo demostrado. Este tipo de liderazgo no busca generar cambios en la cultura de la organización, sino que trabaja con los paradigmas existentes.

En contraposición a lo anterior, el liderazgo transformacional representa la capacidad de logro orientado al beneficio del trabajo en equipo, comunidad u organización, sobre la base de la confianza, el respeto, factores que consolidan el cambio en la cultura organizacional. Esta sinergia se consolida cuando el líder genera una fuerza modeladora de éxito en el individuo en todos los niveles de la organización, conformada por tres aristas fundamentales: la inspiración a través del carisma, la estimulación del conocimiento y la consideración ética del individuo.

Adicionalmente, los líderes transformacionales están conscientes de los cambios gestados en el entorno de las organizaciones, sus características ambiguas y volátiles, por ello, se preparan para accionar y responder con la celeridad y asertividad requerida en ambientes convulsos, apalancados con el apoyo del grupo que les rodea, donde juega un papel relevante el interés colectivo sobre el individual en aras de alcanzar el propósito de la organización.

5.- CONSTRUCCIÓN DEL LIDERAZGO FELICAZ EN EL PROCESO DE TRANSFORMACION DIGITAL.

La construcción de un liderazgo feliz comienza con la fusión de dos perspectivas paradigmáticas sobre el liderazgo, que convergen hacia la formación de líderes transformacionales que dejan una huella imborrable en las organizaciones, inspirando a otros con su sabiduría, humildad, fortaleza y aplicación de valores éticos en procesos disruptivos.

Blair Sheppard es un líder global en Estrategia y Liderazgo de PwC, en su Libro Diez años para la media noche (2020), expone las características del liderazgo aplicable a las organizaciones en procesos de transformación digital, mediante premisas paradójicas que en su contradicción aportan las competencias socioemocionales y los conocimientos requeridos en procesos disruptivos. En el caso de Juan Carlos Maestro, su libro Manual de la Felicidad (2019) expone las características del líder feliz como parte de un modelo gerencial, considerando que su fuerza absoluta yace en el ejemplo, en la capacidad de comunicar, en generar confianza y expresar amor por los proyectos que emprende.

La primera paradoja de Sheppard (2020) es el humanista experto en tecnología. Bajo esta perspectiva el líder del proceso de transformación digital es un especialista en el área de la tecnología con sentido humanístico, es decir, el líder comprende a cabalidad como la tecnología ha inundado nuestras vidas y como puede ser percibida por los componentes del equipo de trabajo

en la organización, por ello, es necesario desarrollar habilidades interpersonales que contribuyan a la gestión del rendimiento y así disminuir las consecuencias producto del avance tecnológico.

La concepción humanista del líder feliz se centra en la expresión de amor como pilar fundamental de esta herramienta de gestión, es conectar con la emoción energéticamente más elevada que coadyuva a la construcción de entornos felices que finalmente desembocan en un aumento de satisfacción en los colaboradores. Según Maestro (2019) el amor feliz: es hacer el bien, ayudar, servir, ilusionar, desear felicidad, no perjudicar a nadie y, en última instancia, hacer el menor daño posible (Pág.89).

El líder feliz es un experto en tecnología consciente de sus efectos, pero a su vez comprometido con sus sueños y con su grupo de trabajo; su habilidad empática basada en valores, siempre permitirá construir equipos de alto desempeño con capacidades extraordinarias.

La segunda paradoja de Sheppard (2020) establece que el líder debe poseer alta integridad para construir una reputación de confianza y desde la perspectiva de felicidad, la honestidad es la base férrea en la que se construye el liderazgo con un andamiaje fuerte y seguro capaz de mantenerse en el tiempo. Para Maestro (2019) los líderes felices llevan como bandera la honestidad y el comportamiento ético; pues, en caso de que estos factores no fueran totalmente imprescindibles, podríamos tener verdaderos monstruos en nuestras organizaciones, como así ha ocurrido en multitud de ocasiones (Pág. 93).

La tercera paradoja de Sheppard (2020) considera al líder localista que debe comprender y navegar con éxito los problemas y matices del mercado local con una mentalidad global, es decir, ser un estudioso del mundo, profundamente cuestionador sin comprometerse con sistemas de creencias y estructuras parcializadas.

La rapidez con la que se dinamizan las

variables en el mercado requiere cambios ágiles, donde el líder felicitado debe tomar decisiones contundentes, revestidas de coraje y admitiendo con humildad los errores cometidos, dado que ante volatilidad del ambiente la perfección no está garantizada.

La cuarta paradoja de Sheppard (2020) establece que el líder debe ser un héroe humilde. La humildad como característica personal es la puerta que abre hacia el camino de la longanimidad y la resiliencia, es la capacidad de pedir ayuda en momentos inciertos y aprender de quienes nos rodean, de su forma de percibir el mundo y dar respuesta en un momento dado.

Cada día la toma de decisiones se torna más compleja dentro del espectro organizacional, producto de la interdependencia ocurrida en variables de orden político, económico, tecnológico y ambiental, razón por la que el curso de los acontecimientos, puede virar en fracciones de segundos. Por ende, el mayor desafío para el líder es actuar con claridad en situaciones ambiguas y demostrar ante su equipo de trabajo la seguridad de un héroe que guía con absoluta fortaleza interna.

También, el líder debe valorar las sugerencias útiles ideadas en el seno del equipo de trabajo y evitar situaciones turbulentas que conlleven a batallas infructuosas, con la finalidad de generar un cambio de rumbo en el momento apropiado y con la participación de todos en la decisión final.

El optimismo ante situaciones difíciles es parte distintiva del liderazgo felicitado expuesto por Maestro (2019), dado que el líder se enfoca en lo realmente importante que es la resolución de problemas sin dar relevancia a situaciones que desvirtúen el propósito a lo largo del ciclo.

La quinta paradoja de Sheppard (2020) refiere al innovador tradicional. A este efecto, el líder puede impulsar la gestión transformadora desde el propósito de la organización, su visión y valores. De esta manera, se preservan las ideas originales emprendidas por las primeras generaciones que dieron paso a la constitución de la

entidad. Bajo esta perspectiva el fundamento es salvaguardar y enaltecer el carisma que cimentó el prestigio organizacional en la actualidad.

De tal manera que, la habilidad cognitiva expresada por el líder en esta paradoja, es la flexibilidad de construir transversalmente un nuevo paradigma de cambio que implique la evolución moderna de la organización con la implementación de modelos tecnológicos novedosos, a partir de su filosofía originaria.

Ahora bien, desde la perspectiva de la felicidad el líder innovador eleva a otros a ser mejores, a reconocer su potencial y talento, a conectar con el crecimiento, el esfuerzo y la innovación. Asimismo, el líder felicitado prepara a próximas generaciones en busca de crear un legado y garantizar la construcción de futuros líderes más preparados y comprometidos con la sostenibilidad de la organización.

La sexta paradoja de Sheppard (2020) expone al ejecutor estratégico quien emplea los conocimientos del ámbito organizacional y del ambiente internacional para sustanciar la toma de decisiones y así hacer frente a los desafíos actuales.

La consideración de eventos externos a la organización y sus efectos, hace difícil que el líder pueda crear un plan orientado al mediano y largo plazo para ser implementado años más tarde. Por ende, se requiere que el resultado de la planificación contemple el comportamiento de variables al corto, mediano y largo plazo, así como también establecer una relación dinámica y equilibrada entre la estrategia y la ejecución. A este efecto Sheppard (2020) afirma: Necesitamos ejecutar con el futuro en mente o elaborar estrategias mientras ejecutamos (Pág. 173).

Aquellos líderes que se concentran en la ejecución sin contemplar la estrategia, es muy probable que experimenten cierto desgaste, ya que sus esfuerzos se enfocaran en la búsqueda constante de soluciones, sin abordar el origen o raíz del problema. Esto se traducirá en un escaso avance de la evolución de la organización y frágil

direccionamiento hacia al futuro.

También puede ocurrir que el líder se relacione estrictamente con el plan estratégico sin considerar la ejecución, esto representa una sentencia para la estabilidad de la organización, ya que bajo esta falta de visión es imposible aportar soluciones a problemas de dimensiones superiores que aún no se han materializado.

Según Sheppard (2020):

Las personas generalmente tienen una inclinación hacia la estrategia o la ejecución. Para superar eso, un líder

debe articular una estrategia, pero con una comprensión clara de que probablemente deba evolucionar y ejecutarse tanto con las necesidades inmediatas como con la mentalidad futura cambiante. (Pág.174-175)

Bajo la perspectiva de la felicidad se trabaja orientado a minimizar riesgos que puedan generar situaciones difíciles, asimismo, se tiene conciencia de que las contingencias siempre estarán presentes, por ello, la preparación constante en todos los niveles para la construcción de un liderazgo feliz es un factor clave en la aplicación de esta herramienta de gestión gerencial.

Tabla 1. Construcción del liderazgo feliz

Características del líder Feliz según Juan Carlos Maestro	Liderazgo reformulado para la transformación Digital según Blair Sheppard	Características conciliatorias
El líder feliz es un líder enamorado de sus sueños, de su equipo y sus clientes.	El humanista experto en tecnología.	El amor La comunicación Empatía Valores Tolerancia Gestión de equipos de trabajo en entornos virtuales con sentido humanista
Los líderes felices llevan como bandera la honestidad y el comportamiento ético,	Político de alta integridad.	Comportamiento ético. Honestidad Integridad Transparencia
El líder feliz reconoce que la organización puede entrar en momentos de supervivencia producto la volatilidad del ambiente.	El líder localista de mentalidad global.	Considera las fronteras más allá de su economía local. Considera la incertidumbre. Responde de forma ágil ante los cambios.
El líder feliz es alegre y optimista	Héroe Humilde.	La resiliencia La longanimidad La Confianza La seriedad ante sus colaboradores. Representa un ejemplo a seguir en la organización. Toma de decisiones con enfoque hacia el alcance de resultados.

Características del líder Felicaz según Juan Carlos Maestro	Liderazgo reformulado para la transformación Digital según Blair Sheppard	Características conciliatorias
El líder felicaz es inspirador, ayuda a descubrir el potencial y los talentos en su personal.	El innovador tradicional.	Enlazar el cambio y la gestión transformadora con los valores y el propósito de la organización. Aprendizaje continuo. Prepara la sucesión del líder felicaz
El líder felicaz trabaja para evitar que situaciones difíciles.	El ejecutor estratégico.	Considera la incertidumbre Planificación prospectiva Toma de decisiones Estrategia

Fuente: Elaboración propia (2023).

7. REFLEXIONES FINALES

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

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 felices y eficaces.

Los procesos de cambios se ejecutan mediante el ejercicio del liderazgo transparente, que inspire hacia definición de metas, alcance de objetivos en la ejecución de los procesos, y a mantener una visión compartida del equipo. Cuando se fortalece el liderazgo 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.

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

El liderazgo crea una estrategia orientada a la calidad, donde su filosofía de acción debe estar compuesta por valores como la inspiración, la solidaridad, la empatía y la colaboración, esto propicia la creación de una visión compartida dentro del equipo de trabajo, que los llevará a afrontar los cambios del entorno de forma ágil apoyado 100% en sus seguidores.

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.

El liderazgo eficaz conduce a crear una estrategia de gestión gerencial orientada a la felicidad y la eficacia, 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 diversidad de situaciones difíciles, a mejorar competencias y a experimentar altos niveles de satisfacción en el entorno laboral.

Dadas las características implícitas en el proceso de transformación digital y como el entorno ha impactado en las organizaciones, los líderes eficaces deben poseer competencias ideales para transitar por esa estela de cambios y lograr resultados de manera eficiente donde se facilite el aprendizaje, la 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 poseer 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 íntegro, líder localista de mentalidad global, héroe humilde, tradicionalista e innovador y un estratega ejecutor.

Estas paradojas al apreciarlas a través de la eficacia como herramienta de gestión gerencial, conllevan a establecer que el líder eficaz expresa amor por su proyecto, por su equipo de trabajo y por el producto o servicio que ofrece, creando así entornos felices, productivos y satisfactorios. Inspira a través del ejemplo, trabaja de forma continua ayudando a su equipo de colaboradores a abrazar la innovación, el cambio y a descubrir sus habilidades y talentos hasta alcanzar en definitiva la satisfacción personal. El líder eficaz es un enamorado de sus sueños y apasionado exigente profundamente ético y humilde.

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 mediante bases firmes en la ética y los valores.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLES M. (2006). *Selección por Competencias*. Ediciones Granica, S.A. Buenos Aires. Argentina. 433 p.

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/>

FERNÁNDEZ, J. (2020). *2000 Años liderando Equipos*. Editorial Kolima. España. 42, 407-463 p.

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>

HURTADO, J. (2019). *Un acercamiento sintagmático al concepto de liderazgo*. *Desarrollo Gerencial*, 11(1), 190-208. Disponible en: <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/3465/4729>

KPMG 2022 CEO OUTLOOK <https://kpmg.com/ve/es/home/insights/2022/11/ceo-outlook-2022.html>

MANDEL, BOB (2008). *Maximízate en tu liderazgo*. Editorial Intenso LG, CA. Caracas, Venezuela. 111 p.

MOLINA S, MAESTRO J. (2019). *Manual de Felicidad*. Editado por Alternativa Press SC Disponible en: https://issuu.com/foroecofin/docs/ilovepdf_merged

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 VIRGÜEZ, 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/>

PEREYRA M. (2020). Una transformación digital exitosa. *Confirmado*. Disponible en: <http://confirmado.com.ve/opinan/una-transformacion-digital-exitosa/>

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>

OSTOICH, G. (2020). “La Felicidad como Herramienta de Gestión para Contrarrestar la Procastinación en las Organizaciones Hipermodernas” En: *Sapienza Organizacional*. Mérida. Universidad de Los Andes. Gilog. ULA. Enero - Junio. Número 13. P. 104- 1033.

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=ljrJVIOZrcbvSXZzIraZ-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

STONER, J. A., FREEMAN, R. E. (1994). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.