

LA SOCIODIDAXIA ANDRAGÓGICA EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL. UNA MIRADA HACIA LOS AMBIENTES HIPERCOMPLEJOS

Recibido: 13 de noviembre de 2024

Aceptado: 13 de diciembre de 2024

Yaritza del Carmen Martínez Díaz¹

RESUMEN

El presente artículo muestra una reflexión argumentada y bajo un enfoque interpretativo los significados develados en las organizaciones transitadas, las manifestaciones de las disfunciones sociales generadas de acuerdo al estilo de liderazgo y la producción de un discurso amparado en la sociodidaxia. Entendida como una disciplina que explora y promueve procesos de enseñanza-aprendizaje desde un enfoque social y contextualizado (Adam, 2024), Una nueva visión se convierte en una herramienta clave para la transformación organizacional, especialmente en contextos hipercomplejos donde la dinámica de liderazgo atiende de manera reflexiva y profunda su impacto social. Una facilitación de transformación del líder organizacional frente a los ambientes hipercomplejos, con la invitación de empoderar un pensamiento que va más allá de lo reflexivo y crítico, lo intuitivo e imaginario. Bajo el apoyo de los fundamentos ontoepistemológicos de la andragogía, una disciplina orientada al aprendizaje del adulto, permite llevar el proceso de transformación del líder para llevar modelos gerenciales aptos para superar las exigencias del siglo XX y de la realidad aumentada. Incorporar el pensamiento crítico, reflexivo, intuitivo e imaginario da inicio a un proceso de concientización al carácter complejo de gestión organizativa, romper con estructuras comunicativas de forma unilateral (paradigma empírico analítico) y

¹ Facilitador en la UNERS, adscrita al Núcleo Regional de Postgrado y Educación Avanzada Caracas. Facilitador en la UNEXPO, adscrita a la Coordinación regional de Postgrado. Licenciada. Doctora en Ciencias Administrativas (UNERS, 2019). Postdoctorado Andragogía en las Organizaciones. (UNERS, 2024). Correo: yaritzamartinez888@gmail.com

establecer un dialogo con carácter multidireccional y (paradigma interpretativo) y con un aprendizaje multidimensionales(Valdez, 2011)lo que permite recrear una cosmovisión que articula acciones relacionadas con la autorregulación, la autodirección, la horizontalidad y la visión transdisciplinaria.

Palabras clave: Andragogía, liderazgo organizacional, Sociodidaxia

SOCIODIDAXY IN ANDRAGOGY WITHIN ORGANIZATIONAL LEADERSHIP. A LOOK AT HYPERCOMPLEX ENVIRONMENTS.

ABSTRACT

This article shows an argued reflection and under an interpretive approach the meanings revealed in the organizations used, the manifestations of social dysfunctions generated according to the leadership style and the production of a discourse protected by sociodidaxia. understood as a discipline that explores and promotes teaching-learning processes from a social and contextualized approach (Adam, 2024), A new vision becomes a key tool for organizational transformation, especially in hypercomplex contexts where the leadership dynamics take care of thoughtful and profound way its social impact. A facilitation of transformation of the organizational leader in the face of hypercomplex environments, with the invitation to empower thinking that goes beyond the reflective and critical, the intuitive and imaginary. Under the support of the ontoepistemological foundations of andragogy, a discipline oriented to adult learning, it allows the leader's transformation process to be carried out to carry management models suitable to overcome the demands of the 20th century and augmented reality. Incorporating critical, reflective, intuitive and imaginary thinking begins a process of raising awareness of the complex nature of organizational management, breaking with communicative structures unilaterally (empirical analytical paradigm) and establishing a dialogue with a multidirectional character and (interpretive paradigm) and with multidimensional learning (Valdez, 2011) which allows recreating a worldview that articulates actions related to self-regulation, self-direction, horizontality and transdisciplinary vision.

Keywords: Andragogy, organizational leadership, sociodidactics

Introducción

En un mundo caracterizado por la globalización, el avance tecnológico exponencial y las transformaciones sociales, las organizaciones enfrentan desafíos que desbordan los enfoques tradicionales en la gestión y liderazgo. Como señalan Reyes y Franco (2020), la sociedad ultramoderna exige una reconfiguración de los modelos organizacionales, centrada en la sostenibilidad, la adaptabilidad y el empoderamiento del talento humano para garantizar una ventaja competitiva sostenible y un cuestionamiento de las prácticas internas que históricamente han sustentado el desarrollo empresarial.

Bajo esta visión y ante la reflexión de que el liderazgo organizacional debe transformarse y emerger como un visionario capaz de responder a las demandas de la sociedad transcompleja, desarrollar un ser crítico y reflexivo que cuestiona los modelos clásicos de liderazgo manejados bajo una visión lineal y estructuras rígidas; que reconoce además que estos estilos de gestión no permiten responder a los retos contemporáneos y complejos, emerge un discurso reflexivo que invita a tomar un liderazgo transformador, inclusivo y crítico pero que incorpora la dimensión humana como motor central del cambio organizacional.

Una transformación empoderada a partir de la disrupción paradigmática que permite visibilizar las anomías presentes en las organizaciones el cual fueron develadas durante la retórica de mis experiencia en el mundo laboral, y comprender como desde una postura andragógica en el aprendizaje y entrenamiento del adulto se logran innovar propuestas significativas, partiendo de paradigmas integradores, conceptos y criterios de la sociodidaxia el cual permite superar las disfunciones sociales heredadas y llevar una gestión orientada al bienestar colectivo y la sostenibilidad.

Finalmente, el presente artículo ofrece una propuesta al diálogo entre la academia y lo práctico sobre la importancia de un liderazgo renovado y adaptativo, que trascienda las limitaciones del positivismo clásico en el abordaje de los escenarios que se suscitan en la sociedad ultra compleja. Incorpora un enfoque bajo una perspectiva ético humanista que articule los valores humanos, las herramientas tecnológicas y las estrategias de aprendizaje continuo, tomadas de la andragogía para concebir un llamado a la humildad para visibilizar al ser humano tal cual es, sin ser comparado ni igualado sino más bien escuchado e involucrado en los diferentes espacios donde el aprendizaje se enfoca en el desarrollo de potencialidades que permiten desplegar su auto reconocimiento, valor y decisión, de esta forma un líder no sólo se enfocará a gestionar una empresa sino también a desarrollar el espíritu de una responsabilidad auténtica

manejada desde el auto reconocimiento, la auto organización y la decisión de su comportamiento en la organización

Esta combinación permite idear un pilar que permite el camino para la construcción de organizaciones resilientes, inclusivas y alineadas con los desafíos del siglo XXI, fomentando también la innovación en la gestión y generar un impacto significativo en los procesos organizacionales y sociales.

Liderazgo y complejidad: La andragogía como respuesta a los desafíos del mundo actual

Los desafíos que viven las organizaciones son cada vez más complejos y dinámicos, caracterizados por la globalización, la competencia digital, el cambio climático, la inteligencia artificial y las crecientes expectativas de los stakeholders. Estas realidades además de presentar oportunidades generan profundas consecuencias en los contextos económicos, sociales, climatológicos, entre otros.

Organizaciones responsables en mantener el equilibrio de los grandes cambios a nivel de innovación y tecnología, y frente a los cambios que se suscitan en el contexto político, económico, social y cultural la comunidad internacional, hacen el llamado a los principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), su llamado se centra al desarrollo de innovaciones tecnológicas que consideren incorporar los conceptos de responsabilidad, justicia, equidad, sostenibilidad, sustentabilidad y responsabilidad social.

La UNCTAD (2024). y la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2004) llaman a la reflexión en el desarrollo de los modelos de producción global y local, cuya atención está centrada en la eficiencia y la competitividad a escala mundial, sin concientizar las secuelas que producen los mismos, en los diversos contextos sociales, culturales y económicos. En el Informe de la OIT (2024), se destaca como tema urgente analizarla desigualdad presentada en la distribución de beneficios y oportunidades, y en el esquema de explotación laboral que sustenta dichos modelos.

Dicho informe también destaca otro tema como la brecha tecnológica, el llamado a manejar la exclusión de países que carecen de los recursos o capacidades para acceder a estas tecnologías. Un desarrollo de macro procesos de subcontratación y mecanización, que impacta negativamente y aumenta considerablemente las cifras de desempleo, especialmente en los sectores más vulnerables de la población.

Esta realidad desde un contexto local, global y bajo el entramado complejo posiciona otra sociedad, lo que llama la Dra. Adam (2024)

“Ultramoderna” concebida como la manejada por la inteligencia artificial, el paradigma complejo y el pensamiento ambiguo. Dicho escenario demanda al contexto organizativo en transformar al líder quien su gestión reconozca desde otra postura las complejas necesidades de este mundo e incorporar la expresión “caos y desorden que son propiedades intrínsecas a la organización, y las perturbaciones que para otros autores son oportunidades de creación. “(Nonaka, 1998 como cito Duque, 2017, p,38).

También invita analizar cómo las desigualdades tecnológicas influyen en el acceso a recursos y oportunidades, perpetuando exclusiones estructurales. En el liderazgo desde un modelo de justicia social organizacional, el llamado se centra a desarrollar estrategias para minimizar la exclusión y maximizar el potencial colectivo. De allí la significancia en adoptar una doctrina filosófica, cuyos fundamentos permite la transformación de un liderazgo bajo un entorno de aprendizaje dinámico y colaborativo, en este caso la andragogía, el cual contribuye al desarrollo de equipos más protagonistas desde su propio desarrollo y que además contribuyen al éxito de la organización.

Para dar continuidad a esta reflexión destaco los modelos de liderazgo en las diversas organizaciones transitadas.

Modelos Tradicionales de Liderazgo

A partir de mis vivencias laborales en el ámbito organizacional y académico durante los años 1996-2024, bajo un pensamiento crítico, reflexivo e interpretativo desarrollo un proceso de comprensión del Liderazgo, resaltando la concepción de la existencia del hombre un “Dasein” (ser-ahí)de Heidegger (1997), situado en un plexo de significados, de sentidos. Develando bajo esta postura cómo el líder, al ser parte de un contexto histórico y social específico, puede influir en la construcción de significados y en la creación de una cultura organizacional.

Bajo esta óptica, con el análisis y la disquisición impregnadas de la ontología y filosofía adquirida en mis estudios posdoctorales de Andragogía en las organizaciones, develo las disfunciones sociales reconocidas en los diversos tipos de liderazgo, pues en su mayoría son articuladas bajo un pensamiento lineal y racional, centralizada en alcanzar objetivos mediante indicadores de eficiencia sin dar mayor atención a necesidades individuales de su personal, dejando por fuera conceptos significativos que impactan en el clima de las organizaciones. La crítica fundamentada de Maturana, Capra y Merton en los modelos de liderazgo basados en la eficiencia, la jerarquía

y la racionalidad técnica afirman también tales disfunciones sociales y organizacionales. Dichas develaciones coinciden con las tres organizaciones referenciadas que fueron manejadas desde la visión de rentabilidad medida por su misión u objeto central, pero con mucho malestar al no existir correspondencia entre los beneficios alcanzado por dichas organizaciones versus los esquemas de beneficios laborales.

Las organizaciones enfocadas hacia el sector de seguros, centradas en la satisfacción del cliente y el concepto de optimización de recursos y la mitigación de riesgos financieros, se acompaña de una filosofía rígida en su marco regulatorio para la administración de riesgos. Esta gestión no considera aspectos de pertinencia, igualdad, bienestar y aplica también una gestión rígida parecida al estilo policía donde logra dinamizar a toda costa los propósitos de la misma.

En el contexto de organizaciones tecnológicas, el liderazgo está concentrado hacia el fomento de la innovación y mantenimiento de la competitividad. Se destaca una gestión de preferencia, al dar reconocimiento a las áreas operativas descuidando la participación de las demás áreas de apoyo o asesoría, lo que trae su total desequilibrio en los resultados e insatisfacción del personal. Esta organización responde al modelo estructural disipativo que se comportan y evolucionan en entornos dinámicos, “entidades estáticas, sino sistemas complejos y abiertos que interactúan continuamente con su entorno.” (Maturana como citó Ortiz, 2015).

En cuanto a mi experiencia en los espacios universitarios, y de corte tecnócratas, su gestión sigue las propuestas de los modelos de estructura napoleónica y burocrática divorciados de las necesidades reales de la comunidad, enfatiza una formación de profesionales enfocado para la producción netamente mercantilista, estructuralista sin considerar necesidades socio colectivas.

Estas vivencias permiten reconocer una gestión basada en la comunicación vertical, articulada bajo un pensamiento reduccionista y lineal, como afirma Capra (2000), caracterizada por la administración de áreas funcionales separadas según sus actividades y talentos, lo que limita la comprensión del objeto de estudio, ya que no considera las interacciones y relaciones dinámicas entre los diferentes elementos del sistema. En consecuencia, la gestión puede perder de vista factores críticos que solo emergen al considerar el sistema en su totalidad.

En cuanto a las experiencias en la organización pública, durante la década de 1990, caracterizadas por modelos de gestión jerárquicos y burocráticos,

manejadas por estructuras rígidas y una toma de decisiones vertical, manifiesta una cultura de conformación de equipos con prevalencia a la jerarquía y a la preferencia de personas afines por características de amistad más que por las asociadas a la profesión. En lo vivencial, presencié por ejemplo que la elaboración de los planes estratégicos era diseñada sólo por la unidad de planificación, impactando en los procesos de planificación y toma de decisiones. Los planes y programas se desarrollaban sin considerar el valioso aporte basado en la experiencia de otras unidades administrativas.

Esta estrategia excluyente fomentó una cultura de marginalización y exclusividad, debilitando la capacidad de la organización para enfrentar eficazmente las complejas necesidades de su entorno en un contexto de realidades políticas, económicas y sociales en constante cambio.

Estas realidades organizativas hicieron posibles la aparición de las disfunciones sociales, caracterizadas por una brecha cada vez mayor entre las normas sociales y las aspiraciones individuales. Esta desconexión condujo al encuentro de sentimientos generalizados de devaluación y exclusión entre los empleados, desembocando finalmente en un estado de anomia, tal como lo describió Merton (2002) caracterizado por la ausencia de normas y cohesión social, el cual tuvo un impacto perjudicial en los procesos de toma de decisiones de la organización, y la incapacidad para responder desde una visión integral con las demandas de su entorno.

Esta dialéctica me permite ilustrar las diferencias de modelo, considerando las enmarcadas en posturas racionalista-positivista, y otra enmarcada en una administración llamada insurgente Zambrano (2022) que da cuenta de una gestión socio productiva, con características de equidad, cooperativismo, inclusión e integración, destacando sus bondades y vacíos

A partir de este discurso logro visualizar los liderazgos.

1. Liderazgo tradicional: Limitaciones y desafíos

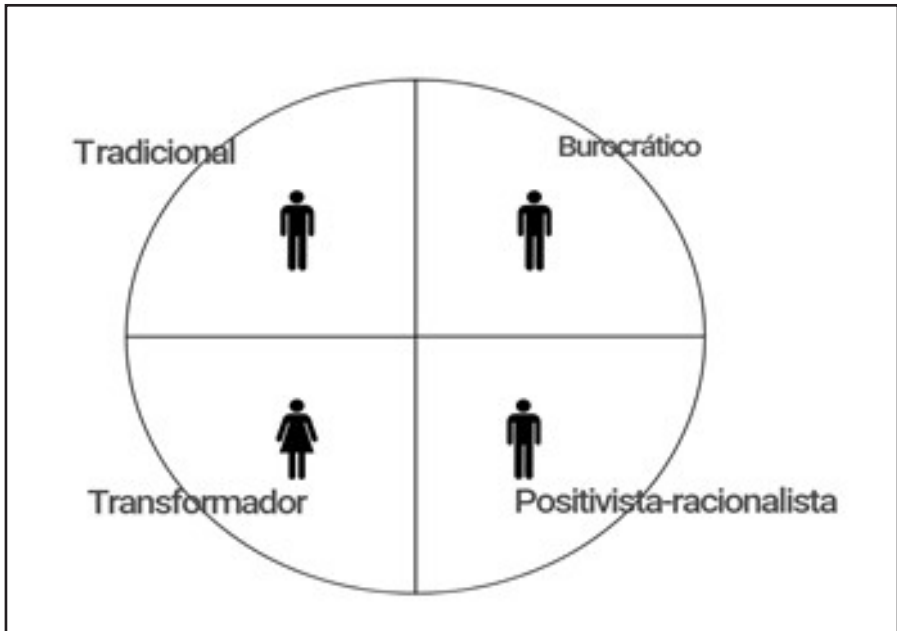
Apreciado en las organizaciones del sector automotrices, de seguros, estadísticas y de sistemas, así como en la universidad tecnócrata. Este estilo se gestiona bajo las siguientes características, un **pensamiento reduccionista y lineal**: amparado en una estructura verticales que destaca la jerarquía, autoridad y poder, mostrando imposibilidad al manejo efectivo de la complejidad y la multidimensionalidad de las situaciones.

Una comunicación horizontal limitada y rígida en los niveles jerárquicos, dificulta el intercambio de ideas y la colaboración entre equipos

multidisciplinario. Por otra parte, el marcado énfasis en la eficiencia, sin la consideración de necesidades de los otros generaba la desmotivación y descontento. (Robbins y Coulter, 2010).

Este estilo de liderazgo, tal como lo describe Capra (2000), no permite aprovechar el potencial de las personas ni fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo.

Grafico 1
Tipo de liderazgo bajo lo experimentado



2. Liderazgo burocrático: Rigidez y falta de adaptabilidad

Encontrado en las organizaciones públicas transitadas en la década de los 90, se caracterizaba por un liderazgo burocrático (Weber, 2002) acompañado de una **estructura vertical y rígida** donde la toma de decisiones se concentra en la cima de la jerarquía, limitando la autonomía y la participación de los empleados.

En cuanto a la Gestión monótona, repetitiva y falta de innovación: se observa que en su dinámica organizacional se activa bajo requerimiento de lo

urgente, apoyados por procedimientos desactualizados y sin mejoras, lo que daba cuenta de una generación de productos y servicios insatisfechos. Un liderazgo bajo este modelo vertical ratifica una vez más características presente como la **exclusión y falta de integración de experiencias** afectando la consolidación en el desarrollo de equipos multidisciplinarios con capacidad y competencias para responder a los cambios del entorno y aproveche el potencial de todos sus miembros (Maturana, 1999)

3. Liderazgo positivista-racionalista: Desigualdad y desmotivación

Correspondiente a las organizaciones del sector de sistemas y desarrollo de sistemas cartográficos. Estos dan cuenta de una gestión manejada por un **pensamiento reduccionista y positivista** enfocado en la lógica y la medición de procesos gerenciales, sin considerar las emociones, las experiencias y las perspectivas de los individuos.

La **subrepresentación e invisibilización** presentes en un liderazgo de tipo policial e impositivo que se centra únicamente en alcanzar objetivos organizacionales puede generar sentimientos de tristeza, desánimo y desvalorización entre los empleados. Según López (2009), estas dinámicas pueden ser consideradas disfunciones sociales y anómicas, y tienen un impacto negativo tanto en el bienestar de los empleados como en el desempeño de la organización.

4. Hacia un liderazgo transformador: Superando las limitaciones

Referido a la experiencia en la gestión pública transformada, está caracterizada por mantener **una Comunicación abierta y participativa**, entre todos los niveles de la organización, rompiendo con las barreras jerárquicas y promoviendo la participación activa de todos los miembros.

Este modelo **se enfoca en las necesidades sociales y de la comunidad** para producir soluciones conjuntas y participativas para beneficiar directamente a la población, **la estructura flexible y adaptable** permite ofrecer respuestas aptas a las necesidades de los cambios del entorno, renovándose constantemente para responder a las nuevas demandas y desafíos.

Como respuesta a un ambiente contextualizado por el multiverso que acompaña la sociedad “ultra moderna”, (Adam, 2024) solo un líder que se comporte como un malabarista, puede mantener la relación de equilibrio entre los diversos cambios que se suceden en los contextos (humanos, organizativos, tecnológicos, culturales y sociales); y la inclusión de los conceptos

de sustentabilidad, sostenibilidad y diversidad bajo un pensamiento crítico, intuitivo e imaginario (Adam, 2024) inmerso en la heurística del manejo de la inteligencia artificial.

Un líder transformado y flexibilizado permite reconocer las disfunciones sociales heredadas de los modelos racionalista, y que al formar parte de sus lógicas gerenciales permiten la producción de soluciones más significativas y correspondidas.

Propuesta: Hacia un Liderazgo Transformador

Bajo la reflexiva crítica e interpretativa considero estos tres ejes claves para lograr un cambio significativo hacia un **liderazgo transformador** dentro de las organizaciones.

- 1. La ruptura del homeostasis y sesgos (Maturana y Varela, 1984):** Para propiciar el cambio y la renovación en los procesos organizacionales, desafiando el statu quo bajo el desarrollo de estrategias que reduzca los sesgos cognitivos, que afectan la toma de decisiones, promoviendo la objetividad y la diversidad de perspectivas.
- 2. La integración de paradigmas y enfoques:** Incorporando estrategias que permitan superar la rigidez paradigmática bajo la adopción de una visión holística que integre diferentes paradigmas (científico-positivista, moderno, postmoderno y transmoderno) para dilucidar los diversos significados que deja dicho entramado. También incorporando el diálogo y la colaboración entre diferentes disciplinas bajo un pensamiento inclusivo y diverso permite manejar los impactos en la comprensión de los problemas y en el desarrollo de soluciones con carácter innovador.
- 3. La producción de conocimiento integral:** Considerando lo multifactorial en los diversos factores asociados a la problemática o necesidades para desarrollar un cuerpo de soluciones inclusivas y satisfactorias, desde el empoderamiento social y personal.

Andragogía y Sociodidaxia como Estrategias de Transformación

Partiendo de los ejes estratégicos anteriores y acompañados de un proceso que emplea la educación para el adulto, surge la necesidad de redefinir los objetivos y formas de operar, en el líder para desarrollar roles más flexible, inclusivo y capaz de enfrentar la complejidad del mundo moderno.

La filosofía andragógica con la gerencial, al tomar el concepto de la sociodidaxia, definida por Adam (2024) como “el proceso de construcción de aprendizajes de manera intencional y contextualizada en función de las características biopsicoergosociales que diferencian a cada grupo etario, y que determinan sus intereses, motivaciones, expectativas, necesidades y realidades” (p.5).

Su postura andragógica considera al adulto aprendiz, como la persona que, impulsada por sus experiencias, intereses, motivaciones, valores y expectativas, e involucrado en un proceso educativo, permite aumentar sus competencias, enriquecer sus conocimientos, mejorar sus experiencias, elevar sus condiciones de vida y crecer como persona, para así poder enfrentar los cambios que surjan en su contexto vital (p.5).

Esta nueva visión permite reconocer ahora las características del líder como ser biopsicoergosociales que pertenece a un entorno social para detectar las necesidades personales y sociales. De esta forma se desarrolla e incorpora un proceso de aprendizaje del adulto en las organizaciones bajo la sociodidaxia parte de los supuestos andragógicos como el autoconcepto donde se asume que el adulto es responsable de su propio aprendizaje, incorpora las experiencias previas adulto considerando su contexto social y cultural, la disposición para aprender y la motivación interna.

Sustentando esta perspectiva y partiendo de los principios andragógicos propuestos por Sánchez (2015) permito establecer algunas reflexiones para llevar un proceso de transformación del liderazgo.

1. Fomentar la autodirección:

- Crear un entorno donde los líderes se sientan empoderados para tomar las riendas de su propio aprendizaje. Así se ofrece espacio para la identificación de sus necesidades de desarrollo, establezcan sus propios objetivos de aprendizaje
- Promover la reflexión crítica y la autoevaluación. Animar a los líderes a reflexionar sobre sus experiencias, tanto positivas como negativas, para extraer valiosas lecciones y mejorar su desempeño.
- Brindar apoyo y orientación sin imponer soluciones. El rol del facilitador o mentor debe ser el de guiar y acompañar a los líderes en su proceso de aprendizaje, sin imponerles soluciones predefinidas.

2. Aprovechar la experiencia:

- Reconocer la experiencia y el conocimiento previo de los líderes como recursos valiosos
- Diseñar programas de aprendizaje que integren la experiencia de los líderes. Esto puede incluir actividades como el análisis de casos reales, la narración de historias y la creación de portafolios de aprendizaje.
- Promover el intercambio de experiencias entre líderes. Fomentar espacios de diálogo y colaboración donde los líderes puedan compartir sus experiencias, aprender unos de otros y ampliar sus perspectivas.

3. Adaptarse a la heterogeneidad:

- Reconocer la diversidad de estilos de aprendizaje, motivaciones, necesidades e intereses de los líderes. Cada líder aprende de manera diferente, razón por la cual es importante ofrecer una variedad de métodos de aprendizaje que se adapten a las diferentes preferencias.
- Diseñar programas bajo desarrollo de **recursos informáticos como generadores de nuevos estilos de aprendizaje** flexibles y personalizados Guerrero Z, Tivisay M, & Flores H, Hazel C. (2009). Es clave para atender las necesidades individuales de cada líder.
- Utilizar una variedad de metodologías de aprendizaje. Esto puede incluir técnicas como conferencias, debates, juegos de roles, estudios de casos y proyectos colaborativos.

4. Promover la experimentación:

- Crear un entorno seguro y propicio para la experimentación.
- Fomentar el uso de metodologías de aprendizaje experiencial. De esta forma se da espacio para aprender nuevas habilidades, desarrollar capacidad de resolución de problemas y poner a prueba sus ideas.
- Brindar oportunidades para que los líderes apliquen lo aprendido en situaciones reales. Esto puede incluir proyectos de liderazgo, simulaciones, entre otros

5. Enfatizar la responsabilidad:

- Empoderar a los líderes para que asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje. Esto implica que los líderes sean responsables de establecer sus objetivos de aprendizaje, seleccionar las estrategias de aprendizaje y evaluar su propio progreso.
- Fomentar la autodisciplina y la gestión del tiempo. Los líderes deben ser capaces de administrar su tiempo de manera efectiva para conciliar su trabajo con sus actividades de aprendizaje.
- Celebrar los logros y reconocer el esfuerzo. Es importante reconocer y celebrar los logros de los líderes en su proceso de aprendizaje para motivarlos a seguir adelante.

Conclusiones

En conjunto, a partir de los hallazgos presentados en esta reflexión se sintetizan las perspectivas en base a los siguientes aspectos:

- **Disfunciones sociales y limitaciones del liderazgo tradicional.** La evidencia empírica proveniente de múltiples sectores converge en esta reflexión: los modelos de liderazgo tradicionales, basados en la burocracia, el positivismo y el racionalismo, al priorizar la eficiencia y la racionalidad instrumental sobre las dimensiones humanas y sociales, fomentan la deshumanización del trabajo, la alienación de los empleados desmotivación, exclusión y anomia organizacional, lo que impactan negativamente en la cohesión social y el desempeño de las organizaciones.
- **La necesidad de un liderazgo transformador.** A partir de los hallazgos empíricos junto al conocimiento y la interpretación permite develar que el liderazgo tradicional no permite superar las complejas demandas de las organizaciones contemporáneas. Un liderazgo transformador, caracterizado por la comunicación horizontal, la inclusión y la participación activa, se erige como una necesidad imperante. Al constituir las dimensiones biopsicosociales de las personas y desafiar los paradigmas establecidos, se apalanca la innovación y el desarrollo de soluciones contextualmente pertinentes, fortaleciendo el camino hacia organizaciones más resilientes y adaptables.

- **La sociodidaxia andragógica como herramienta de transformación.**
El enfoque andragógico bajo los pensamientos de la Dra. Adam permite desarrollar una visión estratégica para el desarrollo de líderes conscientes y flexibles, capaces de adaptarse a la complejidad organizacional. Este enfoque privilegia la importancia de fomentar la autodirección, aprovechar las experiencias previas de los líderes y diseñar programas de aprendizaje personalizados que respondan a la diversidad de estilos, intereses y motivaciones. La sociodidaxia se posiciona como un marco pedagógico clave para fomentar liderazgos colaborativos, creativos y orientados al cambio.
- **Integración de paradigmas y producción de conocimiento integral**
Un liderazgo efectivo en contextos ultramodernos requiere la integración de múltiples paradigmas (positivista, crítico, postmoderno y transmoderno), lo que facilita una comprensión más profunda de los desafíos organizacionales. Este enfoque holístico y transdisciplinar permite superar los reduccionismos y avanzar hacia soluciones integrales que promuevan el equilibrio entre los intereses organizacionales y las necesidades sociales.

REFERENCIAS

- Adam, E. (2024, del 26 de enero). Sociodidaxia y praxiología de la Andragogía. [Seminario I Módulo]. *Posdoctorado Andragogía en la Organizaciones*, Caracas, Venezuela
- Capra, F. (2000). *El punto crucial: Ciencia, sociedad y cultura emergente*. Editorial; estaciones.
- Duque, OS (2017). *Mirada de la Gestión moderna desde la teoría al caos y la transdisciplina*. Universidad y Empresa, 19, 137-161.
- García, L., & Oropeza, T. (2018). El pensamiento liberador de Simón Rodríguez como eje impulsor de la educación emocional. *Revista de Educación y Ciencias*, (38-39). Recuperado de <https://issuu.com/ede.unesr/docs/revista-eych-n38-39/s/8470>

- Guerrero Z, Tivisay M, & Flores H, Hazel C. (2009). *Teorías del aprendizaje y la instrucción en el diseño de materiales didácticos informáticos*. Educere, 13(45), 317-329. Recuperado en 12 de noviembre de 2024, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102009000200008&lng=es&tlng=es.
- Heidegger, M. (1953). *Ser y Tiempo* (J. E. Rivera, trad.) Edición digital <http://www.philosophia.cl> (trabajo original publicado en 1926)
- López Fernández, MD, (2009). *El concepto de anomia de durkheim y las aportaciones teóricas posteriores*. Iberoforo. Revista de Ciencias Sociales, IV (8), 130-147.
- Maturana, H. R. (1999). Transformación en la convivencia. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1984). *El árbol del conocimiento: Las bases biológicas del conocimiento humano*. Buenos Aires: Lumen
- Merton, R, K, (2002). *La división del trabajo social de Durkheim*. Reyes. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, (99), 201-209.
- Organización Internacional del Trabajo. (2004). *Comisión Mundial: La globalización puede y debe cambiar; es urgente un replanteamiento de la gobernanza mundial*
- . Recuperado de <https://www.ilo.org/es/resource/news/comision-mundial-la-globalizacion-puede-y-debe-cambiar-es-urgente-un>
- Ortiz, A., (2015). *La concepción de Maturana acerca de la conducta y el lenguaje humano*. CES Psicología, 8 (2), 182-199.
- Reyes, J., N, Castillo Pava, D y Franco Rueda, O. (2020). Influencia de los modelos de gestión del talento humano en el éxito de las organizaciones en Colombia. *Fundación Universitaria del Área Andina*. Disponible en: <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3934>
- Robbins, S. P., y Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). Pearson Educación.

- Sánchez Domenech, I. (2015). *La teoría de Malcom*. Teoría y tecnología de la educación de adulto. Cardenal Herrera CEU
- UNCTAD. (2024). Informe sobre la economía digital 2024: *Hacia un futuro digital sostenible e inclusivo*. Recuperado de <https://unctad.org/es>.
- Valdez, J. C. (2011). *Andragogía, una Lectura Prospectiva*. Caracas, Venezuela: Fundación Editorial El perro y la rana- Ministerio de la Cultura
- Weber, Max (2002). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Decimocuarta reimpresión en español. Fondo de cultura económica. México
- Zambrano, Luisa (2022). *Administración insurgente*. Revista Re-egresar, 1 (1), 35-51.