CAPÍTULO XI

LIDERAZGO INTEGRADOR EN LA GERENCIA PÚBLICA EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

Judeira Batista

Doctora en Ciencias Gerenciales. Universidad de la Guajira. Correo electrónico: jbatista@uniguajira.edu.co.

Mercedes Rojas

MSc. Gerencia para el Desarrollo. Universidad de la Guajira. Correo electrónico: msrojas@uniguajira.edu.co.

Judith Batista

Doctora en Ciencias Humanas Universidad del Zulia. Correo electrónico: jbatista80@gmail.com.

Resumen

En este estudio se identifican las competencias del liderazgo integrador en la gerencia pública en el contexto latinoamericano, utilizando el diagrama del Espiral de Graves y Wilber (2000) referido a la capacidad cognitiva, a las condiciones de vida del líder y a la reconciliación de los dilemas de Uribe (2006). Bajo un enfoque cuali-cuantitativo y un tipo de investigación descriptiva, transeccional y de campo, se diseñaron y aplicaron dos cuestionarios con 32 y 35 ítems respectivamente, a una muestra conformada por 10 gerentes públicos (Alcaldes y Gobernadores) de Colombia, Chile, Venezuela, Argentina y Perú. Los resultados indicaron que los líderes están impregnados de ambiciones de poder y control, dominan y manipulan a los demás para satisfacer sus necesidades egocéntricas, prevaleciendo una conciencia ambientalista. En cuanto a los dilemas a los que se enfrenta el líder el promedio se ubicó en la categoría de insuficientemente reconciliables en los dilemas, como Universalismo o Particularismo; Individualismo o Comunitarismo; hemisferio izquierdo o hemisferio derecho; Control emocional o expresión emocional; Reconocimiento al logro o Reconocimiento al estatus; Supervivencia Individual o Supervivencia Ecológica y Secuencia o Sincronicidad.

Palabras clave: diagrama de espiral, gerencia pública, liderazgo integrador, reconciliación de los dilemas.

INTEGRATIVE LEADERSHIP IN PUBLIC MANAGEMENT IN THE LATIN AMERICAN CONTEXT

Abstract

This study identifies the competencies of integrative leadership in public management in the Latin American context, using the Graves and Wilber Spiral diagram (2000) referring to cognitive ability, the leader's living conditions and the reconciliation of dilemmas of Uribe (2006). Under a qualitative-quantitative approach and a type of descriptive, transectional and field research, two questionnaires with 32 and 35 items respectively were designed and applied, to a sample made up of 10 public managers (Mayors and Governors) of Colombia, Chile, Venezuela, Argentina and Peru. The results indicated that leaders are impregnated with ambitions of power and control, dominate and manipulate others to meet their egocentric needs, with environmental awareness prevailing. As for the dilemmas faced by the leader, the average was in the category of insufficiently reconcilable in the dilemmas, such as Universalism or Particularism; Individualism or Communitarianism; left hemisphere or right hemisphere; Emotional control or emotional expression; Recognition of achievement or Recognition of status; Individual Survival or Ecological Survival and Sequence or Synchronicity.

Keywords: integrative leadership, public management, reconciliation of dilemmas, spiral diagram.

Este capítulo es resultado de un proyecto de investigación terminado.

Introducción

La dinámica de los procesos políticos, económicos y sociales en el mundo demanda gobernantes que comprendan e internalicen que los cambios ameritan unas características particulares en lo personal y profesional; que operen en la construcción de sociedades justas y equitativas y, que den respuestas a las necesidades reales de los ciudadanos. Estas respuestas solo pueden verse materializadas en las democracias avanzadas, las cuales desde hace algún tiempo indagan sobre la necesidad de garantizar la efectividad de los procesos con la flexibilidad que lo amerite, exigiendo directivos profesionales que cumplan con las adecuadas condiciones de ejercicio de la función pública para protegerla de las prácticas burocráticas, tales como el sesgo hacia la politización (Longo, 2002; Longo e Ysa, 2008).

Una de las exigencias que plantea la institucionalización de la dirección pública es la de los liderazgos dotados de persistencia y tenacidad para vencer este tipo de obstáculos Longo, (2002). Se trata de un estilo de liderazgo emergente y transformador que evite la confrontación y la polarización la cual ha sido la causa más relevante de los conflictos del siglo XX (Batista y Perozo, 2018). Estos conflictos cuando son extrapolados a los ámbitos regionales y locales dificultan la operatividad y gobernabilidad de las instituciones públicas, responsables de garantizar el funcionamiento y desarrollo de los municipios, provincias y regiones los que a su vez impactan en su totalidad al país.

En un estudio realizado por la CEPAL en el 2014, se resalta el hecho de que en países de América Latina como Venezuela, Perú, Colombia, Chile y Argentina la poca capacidad de los estados y localidades, en lo referente a la planificación y ejecución de las políticas públicas, proyectos de inversión social y desarrollo territorial, ha afectado los resultados institucionales, esto debido al tipo de dirección y otros aspectos inherentes a los líderes del ámbito público, quienes evitan desarrollo socio productivo de sus localidades. Sus características personales, propias de la cultura, promueven: la confrontación, desigualdad, inequidad, la orientación a lo local y no a lo global, trabajar más con las emociones y no con la racionalidad, complaciendo más que cumpliendo, entre otros dilemas a los que se enfrenta este tipo de líder en su función como gerente público. Todo esto se caracteriza por el excesivo uso del poder para garantizar su continuidad lo cual repercute en los pocos acuerdos para funcionar y derivar los proyectos del Estado y de la localidad más en beneficio personal que colectivo.

Desde el ámbito local, Ramírez (2012), asegura que estos aspectos solo se mejorarán cuando en las localidades y las regiones se planteen la configuración funcional y estructural de la Nueva Gerencia Publica (NGP). Dicha gerencia toma en cuenta las competencias de los líderes en la función de gerentes públicos, introduciendo el talento humano su eficiencia y eficacia personal, así como la profesional para el logro de los objetivos institucionales los cuales representan los pilares fundamentales para la participación ciudadana, rendición de cuentas, visibilidad, transparencia y gestión por resultado. Esta visión del autor combina la persona con la institución y el compromiso de la localidad y el Estado como un marco integrador.

Lo antes expuesto coincide, con los señalamientos de Moynihan & Ingraham (2014), quienes también destacan ese marco integrador para intentar superar los conflictos y las dificultades con base en el análisis sobre los rasgos personales del líder y/o las interacciones políticas con el contexto. Su modelo se resume en la naturaleza contingente del liderazgo del directivo público, condicionado por las siguientes variables: estilo de pensamiento, capacidades cognitivas, condiciones de vida, impacto en los dilemas a los que se enfrenta, comportamiento multidimensional, tamaño de la institución, profesionalización del directivo, nivel de gobierno, rol de la administración central en la gestión y disseminación de la información, demanda ciudadana y factores políticos, entre otros.

De la misma manera Cacioppe & Edwards (2014) afirman, que la teoría integral es una teoría de desarrollo y evolución que cubre el mundo físico, biológico y social mientras que, Wilber (1996), sostiene que para comprender la realidad es necesario situarse en cuatro cuadrantes, los cuales tienen como fundamento aspectos interiores y exteriores tanto en sus formas individuales como colectivas. Cada uno de los cuadrantes está compuesto por estadios, niveles u olas que el *yo* desarrolla de diferentes maneras, según la línea a la que haga referencia y a la tipología de donde se observe.

Ante la problemática planteada y con base en las teorías mencionadas, esta investigación se fijó como meta identificar las competencias del liderazgo integrador en la gerencia pública dentro del contexto latinoamericano. A tal efecto, este estudio se centrará en las olas de consciencia vinculadas a las capacidades cognitivas (interior) y las condiciones de vida (exterior) del líder y su efecto en la productividad de las instituciones.

Se parte de la definición del liderazgo integral, como un concepto que incluye los diferentes enfoques que explican el fenómeno donde se inserta el líder, teniendo en cuenta que las partes que lo componen no se encuentran fragmentadas, sino que por el contrario se interrelacionan y trabajan juntas (Santana, 2008). Un líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, internas y externas, individuales y colectivas, permitiéndole generar consciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio que se dan dentro de la institución (Pin Lu, 2008).

En consecuencia, se justifica el propósito de la investigación en cuanto a identificar las competencias del liderazgo integrador, fundamentadas en la capacidad cognitiva, las condiciones de vida y la reconciliación de los dilemas en el gerente público local y regional dentro del contexto de América Latina. Su importancia radica en la consideración de la integración de todos los actores clave de la sociedad para promover un buen gobierno orientado a la nueva gerencia pública, configurando un líder para el aprovechamiento efectivo en la productividad de las instituciones gubernamentales.

Fundamentación teórica

Según los señalamientos de Reyes y Lara (2011), el término integral significa integrar, reunir, unir, relacionar, abrazar, pero no en el sentido de uniformar o eliminar las fecundas diferencias, matices y tonalidades que colorean nuestra plural humanidad, sino para llegar a reconocer la unidad en la diversidad y tener así en cuenta tanto los factores comunes que compartimos como las diferencias que nos enriquecen.

Para el desarrollo teórico de la investigación se tomaron en cuenta los postulados de Wilber (1996), quien reconoce que la realidad se rige por las leyes de la complejidad y que los humanos somos sistemas complejos. Su propuesta de los cuatro cuadrantes es un esquema en el que se representan las interacciones posibles de esta complejidad. Cada paso evolutivo que se produce en cualquier cuadrante tiene su consecuencia en el resto. Sin embargo, para efectos de la investigación se consideró solo el diagrama de espiral el cual focaliza las olas de consciencia en su direccionamiento de las capacidades cognitivas y sus condiciones de vida las cuales según Uribe (2006), son las competencias que debe disponer el liderazgo integrador del nuevo siglo.

Liderazgo Integrador

El líder integrador es aquel que desde su orientación inclusiva considera sus competencias transversales como la integración. De tal manera que, un líder integral es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, internas y externas, individuales y colectivas, reconciliando los dilemas del quehacer público, permitiéndole generar consciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio a través de la reconciliación de los dilemas a los que se enfrenta en su quehacer dentro de la institución (Reyes y Lara, 2011).

Diagrama de espiral de Clare W y Ken Wilber

Para la investigación este diagrama es entendido como un instrumento que muestra el proceso evolutivo a través de un modelo constitutivo por niveles (olas de memes) que identifica patrones, que permiten conocer las diferentes concepciones del mundo, introduciéndonos en la conciencia de la persona individual desde el nivel arcaico de sobrevivencia, pasando a lo mágico, lo mítico, lo racional, lo sensible, lo místico, lo espiritual, siguiendo un verdadero proceso de desarrollo y evolución de la conciencia humana.

El diagrama muestra la forma de pensar de los individuos, sus preferencias y sus diferentes estilos de liderazgo considerando sus ideas, modos de vida, formas de comunicación de aprender y de enseñar, es decir proporciona la información necesaria para saber por qué hacemos las cosas y ofrece, además, la posibilidad para mejorar la forma de tomar decisiones y de interesarse para promover la transformación en los individuos, las sociedades y las organizaciones. Este diagrama, presentado en la figura 1, describe cómo estas visiones del mundo emergen y fluyen a través de individuos y grupos, detallando los distintos sistemas bio-psico social y culturales desplegados en un proceso continuo, en forma de espiral (Sánchez y Camejo, 2018).

Figura 1. Diagrama Espiral de Clare W. Graves y Ken Wilber.

Fuente: Clare W. Graves y Ken Wilber (1914-1986).

Como puede observarse el diagrama presenta una doble hélice: las letras de la izquierda representan las condiciones de vida y las de la derecha las capacidades mentales que en este caso del estudio estarían representados por el pensamiento integrador del liderazgo del gerente público, es decir las capacidades mentales, el equipamiento neurológico y las actitudes necesarias para enfrentar la realidad. Las combinaciones AN, BO, CP, DQ, ER, FS, GT, HU, IV, significan las coherencias de estas dos interacciones. El conflicto o coherencia surge de la interacción de dos elementos: las condiciones de vida según cada ola de consciencia, la capacidad cognitiva y mental disponible para dar respuesta efectiva a cada condición.

Cada color tiene una representación que desde el comportamiento del líder significa una categoría, relacionando la capacidad cognitiva y las condiciones de vida del líder integrador. Aspectos que fueron estudiados en los gerentes públicos de los gobiernos regionales y locales.

De la misma forma, Uribe (2006), propone la incidencia de cada color cuando las categorías se combinan y se integran, dando como resultado un efecto directo sobre el liderazgo integrador. A continuación, se define el significado de cada color.

Nivel Beige: se plantea como el líder que ha desarrollado una gran capacidad de supervivencia en contacto con la naturaleza.

Nivel Morado: los seguidores de la nueva era, ha desarrollado una gran sensibilidad para comprender el principio activo de las plantas y aplicarlo terapéuticamente a proceso de sanación.

Nivel Rojo: los líderes están impregnados de las ambiciones de poder y control. En estas condiciones se orienta a dominar y manipular a los demás para satisfacer sus necesidades egocéntricas. “O estás conmigo o estás contra mí” es el criterio que regula sus relaciones de dominancia – sumisión.

Nivel Azul: la interpretación del mundo está fundamentada en los principios del orden, tradición y propiedad, pero ese orden se logra con fuertes manipulaciones

de culpabilidad y graves sanciones para quienes se atrevan a salirse de la línea o a cuestionar al régimen.

Nivel Naranja: tiene ampliamente desarrollada la inteligencia lógico matemática; capacidad que le permite ejercer una crítica racional y bien fundamentada con criterios objetivos; capacidad cognitiva propia. Pero también es el responsable de una visión reducida y mecánica de la vida.

Nivel Verde: el líder logra la capacidad del diálogo y relación. Su mente se orienta a escuchar y respetar la diferencia, se vuelve consensual y afiliativo. Sin embargo, en este nivel en la medida en que todo se relativiza y las opiniones tienen igual valor y derechos, se cae en la trampa de los consensos imposibles y de la eternidad.

Nivel Amarillo: está listo para integrar perspectivas diferentes e iniciar su ascenso a un pensamiento de segundo grado. Es en este nivel, y sólo en este nivel en donde puede pensar sistémicamente.

Nivel Turquesa: el ser humano alcanza las condiciones para experimentar la consciencia colectiva y la experiencia transpersonal para poder entrar al sendero de un pensamiento de tercer grado, es decir, de los mundos interiores de realización humana.

Reconciliación de los dilemas

Uribe (2006), define el termino dilema como un argumento conformado por dos proposiciones opuestas, de modo tal que afirmada o negada alguna de esas dos, quedará automáticamente demostrado lo que se ha intentado probar. En este sentido, el dilema supone un problema, porque irremediabilmente generará una duda. Por su parte, Castaño (2010). identifica los dilemas como diversas percepciones e interpretaciones. Al hablar de dilemas se aluden situaciones en las que el protagonista se enfrenta a elecciones disyuntivas y por tanto se debate en dos tipos de posicionamiento, que a menudo delatan una discrepancia entre el ser y el deber ser.

Siguiendo a Uribe (2006), el liderazgo del siglo XXI enfrenta siete dilemas cuya reconciliación forma parte de las competencias de un líder emprendedor. Estos dilemas, definidos por el autor son:

- Universalismo o particularismo

Lo universal propende a la abstracción y por tanto a la regla, a la norma universal, el particularismo apunta a reconocer los casos específicos, las peculiaridades de cada situación.

- Individualismo o comunitarismo

Este dilema plantea que toda solución que sea excluyente anuncia un deterioro y diagnostica una guerra. Se considera una relación de ganancias y riesgos compartidos para las negociaciones institucionales.

- Hemisferio izquierdo o hemisferio derecho

Según Uribe (2006), el hemisferio derecho tiene un flujo espontáneo de creación, y por el otro lado, en el hemisferio izquierdo tiene la clave de su ejecución. Si el primero tiene que ver con la creatividad, con el derecho de soñar, de dejar volar imaginación, que es de donde surgen las grandes empresas, el segundo establece el necesario rigor de los procesos para implementar las grandes ideas, ambos resultan cruciales para el liderazgo institucional. Es necesario la reconciliación de los dilemas para lograr que todos los individuos se inserten en el mismo objetivo.

- Control emocional o expresión emocional

Ante un problema, algunos tienden a privilegiar un alto nivel de control emocional, bajo la creencia de que se es más analítico, racional y objetivo. Otros tienden a crear escenarios de mayor espontaneidad, así como libre expresión de la emocionalidad, el punto de equilibrio recomienda: fríos en el análisis, así como apasionados en la acción.

- Reconocimiento al logro o reconocimiento al estatus

La reconciliación de este dilema se encuentra en el reconocimiento del status por los méritos de sus contribuciones reales y patentes a la creación de valor del propósito empresarial.

- Supervivencia individual o supervivencia ecológica

Este dilema plantea, por un lado, que las mejores soluciones se encuentran a partir de unos pocos que crean las ideas para que otros las ejecuten, frente a la construcción de las ideas como fruto de las relaciones con el otro. En el uno se busca imponerle al mundo una realidad; en el dos, se parte de la creencia de que el mundo está bien hecho y tiene implícito un orden, todo aquel que queda hoy excluido, mañana armará un nuevo ejército o torpedeará al sistema que lo discrimina. La solución a este dilema sería: diseño estratégico en la cima y homologación a través del diálogo continuo en la base.

- Secuencia y sincronización

Dependiendo de la concepción del tiempo se establece el modelo de trabajo, si se grafica la representación del presente, el pasado, así como el futuro mediante tres círculos, se verá que para las instituciones modernas la tendencia es a ver un gran círculo hacia el futuro y un círculo pequeño para representar el presente.

Metodología

La metodología adoptada para este estudio corresponde a la corriente del pensamiento postpositivista a través de las modalidades cuantitativas y cualitativas de investigación, Hurtado (2008), por tratarse del análisis de resultados donde se involucran las relaciones entre el sujeto y el objeto, mediante el uso del Diagrama de espiral. La investigación es de tipo descriptiva con un diseño de campo, no experimental y transeccional (Chávez, 2007) por cuanto se especifican los hechos tal como se desarrollan, en el lugar seleccionado para el estudio, en un solo momento y sin manipulación de la variable.

En cuanto a la muestra de la investigación y considerando la magnitud de la población latinoamericana, se siguieron las consideraciones sugeridas por Hurtado (2010). Según esta autora, cuando la población es muy grande o inaccesible y no se puede estudiar por completo, el investigador tiene la posibilidad de seleccionarla. En consecuencia, la muestra se definió como intencional, finita y determinada por criterios de inclusión.

Tales criterios se constituyeron en: sujetos en condición de Alcalde o Gobernador con un (1) año en el gobierno, información al alcance de los investigadores, voluntad

para responder a los instrumentos online, confiar tanto en la información que se estaba generando para fines didácticos como el manejo confidencial de los datos. En este sentido, la muestra se conformó con diez (10) gerentes públicos, tal como se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Conformación de la muestra.

País	Gobiernos Locales	No de Gerentes públicos
Colombia	La Guajira	1
	Rio Negro	1
Chile	Valparaíso	1
	Coquimbo	1
Venezuela	Maracaibo	1
	Metropolitana de Caracas	1
Argentina	Morón	1
	Córdoba	1
Perú	Barranca	1
	Pativilca	1
Total		10

Fuente: autoría propia (2019).

Como instrumento de recolección de datos y dado el carácter cuali-cuantitativo de la investigación se diseñaron y aplicaron dos cuestionarios. El primero constó de treinta y dos (32) ítems y el segundo con treinta y cinco (35), con escala de Likert de cinco (5) alternativas de respuestas. Dichos instrumentos fueron sometidos al juicio de diez (10) expertos, arrojando una confiabilidad de Alpha Cronbach de 0.95 y 0.97% respectivamente la cual según Ruiz (2010), los convierte en instrumentos confiables.

Para el procesamiento de los datos se utilizó la categorización en tablas con los resultados obtenidos de ambos cuestionarios. Para la interpretación de los resultados de la reconciliación de los dilemas se empleó un baremo de interpretación que se detalla en la tabla 2.

Tabla 2. Baremo para la interpretación de los resultados.

0	Dilema irreconciliable
10	Dilema sin reconciliar
20	Dilema insuficientemente reconciliable
30	Dilema bien reconciliado
40	Dilema muy bien reconciliado

Fuente: autoría propia (2019).

Resultados y discusión

Una vez impartidos los instrumentos a los (10) Gerentes Públicos de las diferentes Instituciones de los gobiernos regionales y locales, se aplicó el diagrama Espiral de Clare W. Graves y Ken Wilber (1914-1986), donde se contextualizó el color que correspondía. Los resultados arrojados se presentan y discuten seguidamente en la tabla 3.

Tabla 3. Resultados de la aplicación del Diagrama de Espiral.

Opciones de Respuestas	FA	FR (%)
Beige	1	15%
Morado	3	20%
Rojo	5	30%
Azul	1	10 %
Naranja	0	5%
Verde	0	10%
Amarillo	0	5%
Turquesa	0	5%
Total	10	100%

Fuente: autoría propia (2019).

Como puede observarse en la tabla, el 30% de los encuestados se ubica en el nivel rojo, el cual según la definición de Uribe (2006) indica que estos líderes están impregnados de ambiciones de poder y control. En estas condiciones se orienta a dominar y manipular a

los demás para satisfacer sus necesidades egocéntricas. “O estás conmigo o estas contra mi” es el criterio que regula sus relaciones de dominancia – sumisión. Sin embargo, existe el rojo sano que se expresa en acciones heroicas alrededor de causas nobles y en la activación de la capacidad combativa.

Así mismo, el 20% se ubicó en el color morado, sugiriendo que el seguidor de la nueva era, ha desarrollado una gran sensibilidad para comprender el principio activo de las plantas y aplicarlo. Con esta orientación, los líderes pueden tener una conciencia ambiental, lo que contribuiría a generar políticas públicas para la participación ciudadana, rendición de cuentas, visibilidad, transparencia y gestión por resultado, es decir una buena vinculación del gerente con el entorno.

Estos resultados indican que tanto las condiciones de vida como las capacidades cognitivas de los gerentes públicos encuestados se inclinan hacia líderes integradores con ambiciones de poder y control, pero con una conciencia de preservación del medio ambiente. La figura 2, muestra los resultados obtenidos y la orientación del color del liderazgo integrador de los gerentes públicos.

Olas de Consciencia del Diagrama del Espiral Clare W. Graves y Ken Wilber

Figura 2. Resultados en Olas de Consciencia del Diagrama del Espiral de Clare W. Graves y Ken Wilber

Fuente: Clare W. Graves y Ken Wilber (1914-1986).

En lo que respecta al segundo instrumento, el cual midió la orientación del gerente público en cuanto a la reconciliación de los dilemas. Los resultados, según se muestran en la tabla 4, se ubicaron en la categoría insuficientemente reconciliable de acuerdo con el baremo de interpretación de los resultados.

Tabla 4. Reconciliación de los dilemas del líder integrador del Gerente público.

Opciones de Respuestas	Baremos de interpretación	FA
Dilema irreconciliable	0	1
Dilema sin reconciliar	10	2
Dilema insuficientemente reconciliable	20	5
Dilema bien reconciliado	30	1
Dilema muy bien reconciliado	40	1

Fuente: autoría propia (2019).

Los resultados contradicen lo expuesto por Reyes y Lara (2011), toda vez que expresan que un liderazgo integrador es capaz de acoger todas las áreas con las que el ser humano interactúa, internas y externas, individuales y colectivas, permitiéndole generar consciencia, motivación y pasión a los miembros de su grupo, interconectando e interrelacionando los procesos de cambio a través de la reconciliación de los dilemas a los que se enfrenta en su quehacer dentro de la institución.

De la misma forma Uribe (2006), expresa que un líder que no reconcilie con los dilemas es un líder que dentro de la institución genera fragmentación, polarización y división, lo cual impacta la productividad, la transparencia y la rendición de cuentas en las Instituciones públicas, pilares fundamentales para el desarrollo socio productivo de las regiones. En la figura 3, se encuentra reflejado la orientación de los dilemas, los cuales se ubicaron en la posición 20 de insuficientemente desarrollado.

Figura 3. Ubicación de las posiciones referentes a la reconciliación de los dilemas.

Fuente: autoría propia (2019).

Reflexiones finales

Luego de analizar los resultados se puede concluir que:

- Las capacidades cognitivas y las condiciones de vida del liderazgo integrador de la función pública, se ubicaron en los colores Rojo y Morado, es decir los líderes tienen bien marcadas sus ambiciones de poder y control. En estas condiciones se orienta a dominar y manipular a los demás para satisfacer sus necesidades egocéntricas. Sin embargo, vale acotar que existe el rojo sano que se expresa en acciones heroicas alrededor de causas nobles y en la activación de la capacidad combativa para lograr objetivos.
- El otro porcentaje correspondiente al morado, indicó que los seguidores de la nueva era, han desarrollado una gran sensibilidad por lo ambiental lo que contribuiría a generar políticas públicas, para la participación ciudadana, rendición de cuenta, visibilidad, transparencia y gestión por resultado, Una buena vinculación del gerente con el entorno.

- En cuanto a la reconciliación de los dilemas los gerentes públicos no cumplen con la característica de un líder que no puede reconciliar los dilemas, por cuanto la habilidad se encuentra insuficientemente desarrollada. Es decir, son insuficientemente reconciliables en los dilemas, como Universalismo o Particularismo; Individualismo o Comunitario; hemisferio izquierdo o hemisferio derecho; Control emocional o expresión emocional; Reconocimiento al logro o Reconocimiento al estatus; Supervivencia Individual o Supervivencia Ecológica y Secuencia o Sincronicidad.

Referencias bibliográficas

- Batista, J y Perozo, E. (2019). *Liderazgo congruente desde la PNL*. Editorial Pragmatika LTDA. Chile.
- Cacioppe, R & Edwards, M. (2014). *Adjusting blurred visions: A typology of Integral approaches to organisations*. Journal of Organizational Change Management, 18(3), 230-247.
- Castaño, C. (2010). *Género y TIC. Presencia, posición y política*. Primera edición. Editorial UOC. Barcelona.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación*. 4ta edición. Maracaibo-Venezuela. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 2014.
- Hurtado, J. (2008). *El Proyecto de Investigación*. Sexta Edición. Ediciones Quirón – Sypal. Caracas.
- Ken Wilber (1996). *Después del Edén*. Editorial Kairós, Barcelona. 516 pp.
- Longo, F. (2002). “El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos: una prioridad del fortalecimiento institucional”, documento presentado en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, del 8 al 11 de octubre de 2002.
- _____ (2004), *Mérito y flexibilidad*, Barcelona, Paidós.
- Longo, F e Ysa, T. (eds.) (2008), *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*, Barcelona, Edicions Bellaterra y Escola d'Administració Pública de Catalunya.

- Moynihan, D., Wright, E & Pandey, S. (2014), “*Can Transformational Leaders Alter the Experience of Red Tape?*”, en *International Public Management Journal*, Vol. 15 N° 3, pp. 315-352.
- Pin Lu, Y. (2008). *Conferencia de Liderazgo Integrativo, Universidad de Minnesota*. Revisión Integral de Liderazgo. Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales A.C., 2(4), 1-19.
- Ramírez F. (2012). *Transformación del estado en gobierno local: La Nueva Gestión Pública en Medellín*. Reflexión política <https://revistas.unab.edu.co/index.php/reflexion/article/view/1681> Recuperado 2019.
- Reyes, L y Lara, G. (2011). *El liderazgo integral en las organizaciones*. Revista avances en la Psicología Latinomaerciana (Colombia) ISSN: 17944724 paginas 161-176.
- Ruiz M. (2010). *Guía para el análisis de datos*. Madrid: MCGrawHill.
- Sánchez, Y y Camejo, L. (2018). *La teoría del todo de Ken Wilber: Una visión Holística para estudiar las organizaciones*. Capítulo del Libro Tendencias en la investigación Universitaria. Volumen IV Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. ISBN:9789807857130. pp 19-31.
- Santana, L. (2008). *Integral Theory's Contribution to Leader and Leadership Development*. *Integral Leadership Review*, 8(3), 1-55.
- Uribe. (2006). *Todos cabemos, Centro de responsabilidad de la empresa en la sociedad*. Colegio de Estudios superiores de administración – CESA.
- Wiber, K. (1996). *Una breve historia de todas las cosas*. Barcelona: Kairos. ISBN: 847245-365-0.
- Wilber, K, (2000). *La teoría del todo*. Una visión integral de la Ciencia, la Política la empresa y la espiritualidad. Barcelona: Kairos . ISBN 978-847245495-8.