



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

**FUSIÓN DE HORIZONTES DEL SER LIDERAZGO GERENCIAL
VENEZOLANO EN RETAIL DE FARMACIAS**

Autor (a): Elibeth María Estrada Berroterán.
Esp. Dinámica de Grupo
Cédula de Identidad N° V- 10115457
Tutor: Ero Del Canto.
Dr. Ciencias Administrativas y Gerenciales
Cédula de Identidad N° V- 16.245.882

Proyecto de Tesis Doctoral presentado ante el Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de Doctor (a) en Ciencias Administrativas y Gerenciales. (Artíc. 142, 143 y 144, REP- UC).

Bárbula, Octubre 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

**FUSIÓN DE HORIZONTES DEL SER LIDERAZGO GERENCIAL
VENEZOLANO EN RETAIL DE FARMACIAS**

Autor (a): Elibeth María Estrada Berroterán.
Esp. Dinámica de Grupo
Cédula de Identidad N° V- 10115457
Tutor: Ero Del Canto.
Dr. Ciencias Administrativas y Gerenciales
Cédula de Identidad N° V- 16.245.882

Línea de Investigación:

Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales

Bárbula, Octubre 2024



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO
 SECCIÓN DE GRADO



ACTA DE VEREDICTO DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 149 y 150 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 147 del citado Reglamento, para evaluar la Tesis Doctoral titulada:

“FUSIÓN DE HORIZONTES DEL SER LIDERAZGO GERENCIAL VENEZOLANO EN RETAIL DE FARMACIAS”

Presentada para optar al grado de **DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES** por la aspirante **ELIBETH MARÍA ESTRADA BERROTERÁN**, titular de la cédula de Identidad No. **V- 10.115.457**, realizado bajo la tutoría del **Dr. ERO DEL CANTO**, titular de la cédula de identidad N°. **V- 16.245.882**, habiendo examinado la tesis presentada, se decide que la misma está **APROBADA**.

En Bárbula, a los 22 días del mes octubre de 2024.

Jurado evaluador:

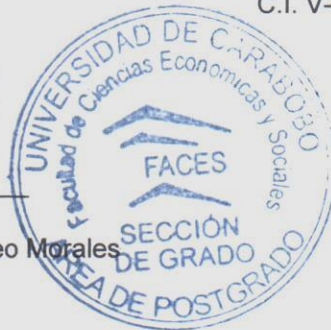
Presidente del Jurado:
 Nombre: Ero Del Canto
 C.I. V-16.245.882

Miembro:
 Nombre: Francisco Gelanzé
 C.I. V-15.087.998

Miembro
 Nombre: Ana Perlasca
 C.I. V-4.195.222

Miembro:
 Nombre: Williams Aranguren
 C.I. V- 9.119.983

Miembro:
 Nombre: José Tadeo Morales
 C.I. V- 7.014.500



WA/ga

Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita – Edo. Aragua, Telf. 0243 – 2710606
www.faces.uc.edu.ve

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



FACES UC



FACESUC1



FACESUC1



FACES UC



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. Ero Del Canto** titular de la cédula de identidad N° 16.245.882, en mi carácter de Tutor de la Tesis de Doctoral titulada: *Fusión de horizontes del ser liderazgo gerencial venezolano en retail de farmacias*, presentado por el (la) ciudadano (a) **Elibeth María Estrada Berroterán**, titular de la cédula de identidad N° Cédula de Identidad N°: V- 10.115.457, para optar al título de: *Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales*, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 18 días del mes de Octubre del año 2023.

Firma C.I: 16.245.882

AGRADECIMIENTO

Al Dios benefactor de todos mis recursos inconmensurables, y muchos de los que cito a continuación:

Mi familia fundada, mi compañero de vida Víctor Naccarata por todo el apoyo y la alegría de caminar tomados de la mano. A nuestro pequeño grande Antoniré quién me preguntaba ¿y la tesis cuándo la terminas? Ahora le tengo muchas respuestas a esa sola pregunta.

Mi familia toda, los que vienen antes y después de mí. Mis padres, Encarnación Estrada desde lo alto y Emma Berroterán en las raíces, mi fuerza gravitacional que me impulsa hacia adelante, mis incondicionales hermanos, forjados por los mismos alfareros, Roger Estrada y Miguel Estrada, más Juan García que se sumó sin consanguinidad.

Mi sobrina María José Estrada cómplice de compromiso, quien en el giro evolutivo de enseñarle ahora me apoyó cuando decidí manifestar en voz alta mis cavilaciones.

Tutor Dr. Eros del Canto, por su gentileza y apoyo para concretar esta meta profesional.

Al Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales este espacio de formación fundado por Dr. Miguel Mujica, y quien mantiene el testigo en la Coordinación del Programa Doctoral Williams Aranguren, del personal administrativo Mary Tamayo.

A mi amiga Elieth Diez que dijo presente y cuyo favor es directamente proporcional a la equidistancia actual.

A todos los que contribuyeron con una idea, palabra, aliento... y a los que en apariencia no lo hicieron, todos me condujeron a mi epicentro, de donde fraguaron las ideas, las fuerzas y esencia para completar una meta que trasciende a la concreción de una investigación.

DEDICATORIA

A mi familia toda...

A mis padrinos Lucia Berroterán, Argeles Agudo, y todos los brillantes cuya luminaria no alcanzó a todos los pergaminos posibles, más trascienden a la aurora...

A mis etéreos que anidan en mi corazón y memoria, mi padre, mis abuelas ambas María, abuelos, tíos y tías, mi amiga Carmen Elina Mujica y María Bolívar profesora y compañera de la ERI, Pedro Charlita el compañero más longevo del programa doctoral.

A la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Relaciones Industriales, deseando contribuir al capital intelectual y que éste se integre al gran cuerpo de saberes a viva voz jubilosos a la sombra del canto y a mi segunda Alma Mater Universidad Central de Venezuela, la casa que vence las sombras, como una forma de retribuirles los conocimientos y aprendizajes.

A *Valencia*, la ciudad que me acogió y el átomo de donde bullen mis oportunidades.

A la confluencia de las *profesiones* en las que me formé previamente, que anidaron las ideas que confluyeron en esta investigación.

A la *narrativa* una ventana que traspasa los horizontes de la razón, del tiempo y el espacio, en un hilo coherente de saber que conduce a navegar por el cauce más poderoso del ser humano *las palabras*.

ÍNDICE GENERAL

	pág.
LISTADO DE FIGURAS.....	ix
LISTADO DE CATEGORIZACIÓN.....	x
LISTADO DE MATRICES.....	xi
RESUMEN.....	xii
PREFACIO.....	15
CAPÍTULO I EL MODO DE SER Y EXPERIENCIA DEL MUNDO.....	18
El liderazgo y la gerencia diada pertinente.....	18
De los paradigmas y sus alcances.....	27
Avistamiento del campo propicio.....	35
Objetivos de la Investigación.....	39
Justificación de la Investigación.....	40
CAPÍTULO II COORDENADAS DEL CAMINO.....	44
Antecedentes de la Investigación.....	44
Planos de la Investigación.....	50
Plano Filosófico.....	50
Plano Epistemológico.....	57
CAPÍTULO III HACIA EL DIALOGO ENTRE TEXTOS.....	65
Direccionamiento desde la cualidad.....	65
Camino hacia el conocimiento.....	68
Identidad de los horizontes.....	71
Muestrario del mundo.....	73
Repertorio de información.....	76
Los textos.....	79
CAPÍTULO IV HORIZONTES.....	83
Primer horizonte interpretativo teorías de liderazgo.....	85

Hermenéutica del primer horizonte interpretativo teorías de liderazgo.....	86
Enfoques de rasgos y conductuales del liderazgo.....	92
Enfoques de contingencias.....	98
Enfoques de liderazgo post los enfoques de contingencias.....	106
Enfoques centrados en los seguidores y la organización.....	110
Segundo horizonte interpretativo grupo de estudio.....	118
Hermenéutica del segundo horizonte interpretativo grupo de estudio.....	180
Categoría Conocimiento de sí mismo.....	184
Categoría Trayectoria laboral.....	190
Categoría Visión evolutiva del líder gerente.....	198
Categoría Líneas de gestión.....	205
Categoría Reconocimiento del entorno.....	210
Categoría Fidelización del equipo y colaboradores.....	215
Categoría Incubadora de líderes.....	221
Categoría Identidad organizacional.....	228
CAPÍTULO V DERIVACIÓN DE HORIZONTES.....	236
Resumen horizonte interpretativo teorías de liderazgo.....	240
Fusión de horizontes interpretativos.....	241
Derivación de horizontes.....	269
NOTAS FINALES	273
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	276
ANEXOS.....	281

LISTADO DE FIGURAS

Figura N°		pág.
1	Sujetos de la Fusión de Horizontes.....	72

LISTADO DE CATEGORIZACIÓN

	pág.
CATEGORIZACIÓN ENFOQUES DE RASGOS.....	90
CATEGORIZACIÓN ENFOQUES CONDUCTUALES.....	91
CATEGORIZACIÓN ENFOQUES DE CONTINGENCIA I.....	95
CATEGORIZACIÓN ENFOQUES DE CONTINGENCIA II.....	96
CATEGORIZACIÓN ENFOQUES DE CONTINGENCIA III.....	97
CATEGORIZACIÓN ENFOQUES POST CONTINGENCIAS I.....	104
CATEGORIZACIÓN ENFOQUES POST CONTINGENCIAS II.....	105
CATEGORIZACIÓN ENFOQUES CENTRADOS EN LOS SEGUIDORES Y LA ORGANIZACIÓN.....	109
CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE DIRECTOR GENERAL.....	119
CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS.....	124
CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL.....	140
CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS.....	153
CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA LA VIÑA.....	170
CATEGORÍA CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO.....	183
CATEGORÍA TRAYECTORIA LABORAL.....	189
CATEGORÍA VISIÓN EVOLUTIVA DE LIDER GERENTE.....	197
CATEGORÍA LÍNEAS DE GESTIÓN.....	204
CATEGORÍA RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO.....	209
CATEGORÍA FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES.....	214
CATEGORÍA INCUBADORA DE LÍDERES.....	220
CATEGORÍA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	227

LISTADO DE MATRICES

	pág.
MATRÍZ RESUMEN HORIZONTE INTERPRETATIVO TEORÍAS DE LIDERAZGO.....	240
MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES VISIÓN DEL LÍDER DESDE LOS RASGOS.....	245
MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES VISIÓN DEL LÍDER DESDE LAS CONDUCTAS.....	248
MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES VISIÓN DEL LÍDER DESDE LA PERCEPCIÓN DEL SEGUIDOR.....	252
MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES VISIÓN DEL LÍDER DESDE LA ORGANIZACIÓN.....	253
MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES EJERCICIO DEL LIDERAZGO DESDE LOS RASGOS.....	255
MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES EJERCICIO DEL LIDERAZGO DESDE LAS CONDUCTAS.....	256
MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES EJERCICIO DEL LIDERAZGO DESDE LA PERCEPCIÓN DEL SEGUIDOR.....	258
MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES EJERCICIO DEL LIDERAZGO DESDE LA ORGANIZACIÓN.....	261
MATRÍZ GENERAL DE FUSIÓN DE HORIZONTES INTERPRETATIVOS VISIÓN DEL	264
MATRÍZ GENERAL DE FUSIÓN DE HORIZONTES INTERPRETATIVOS EJERCICIO DEL	265
MATRIZ HORIZONTE INTERPRETATIVO GRUPO DE ESTUDIO.....	268



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

**FUSIÓN DE HORIZONTES DEL SER LIDERAZGO GERENCIAL
VENEZOLANO EN RETAIL DE FARMACIAS**

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Doctor en Ciencias
Administrativas y Gerenciales.

Autora: Esp. Elibeth María Estrada Berroterán.

Tutor: Dr. Eros Del Canto.

Fecha: Octubre 2023.

RESUMEN

El ejercicio gerencial demanda no sólo de competencias técnicas sino de otras connotadas como blandas, que muchas de ellas en suma apuntan al liderazgo, un conjunto de teorías y modelos han abordado el liderazgo, tejiendo hipótesis, erigiendo postulados en concordancias con las tradiciones que les sostienen, en una línea del tiempo en que el entorno, los contextos cada vez más cambiantes han ido propiciando el surgimiento de interrogantes, cuestionamientos, que pueden propender a la consolidación, transformación o extinción del liderazgo en el ámbito organizacional. Para el abordaje de la presente investigación se empleó la metodología cualitativa, desde el enfoque fenomenológico hermenéutico, que condujo a la generación de una metódica edificada para acceder a la comprensión e interpretación del ser liderazgo gerencial en el contexto venezolano del sector de salud, específicamente retail de farmacias, que comprende el horizonte interpretativo del grupo de estudio, aunado al horizonte interpretativo de las teorías de liderazgo que precede, y luego, convergieron en la fusión de horizontes, mediados por el lenguaje en el que la atribución de sentido dotó de existencia, y desde el territorio lenguaje en el que se redescubrieron las vivencias del mundo que circunda y el modo de ser de este grupo de estudio, del que bulleron las metáforas, que en este abordaje fueron sistematizadas, considerando la clasificación de Lakoff y Johnson, lo cual favoreció a develar las categorías emergentes del liderazgo gerencial triádico, desde los textos de los informantes claves, quienes ostentan cargos a nivel de dirección, gerencia y jefatura.

Palabras Clave: Horizontes interpretativos, Metáforas, Liderazgo Gerencial, Seguidores y Organización.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

**FUSION OF HORIZONS OF BEING VENEZUELAN MANAGERIAL
LEADERSHIP IN PHARMACY RETAIL**

Work presented as a requirement to qualify for the degree of Doctor in
Administrative and Management Sciences.

Autora: Esp. Elibeth María Estrada Berroterán.

Tutor: Dr. Eros Del Canto.

Fecha: Octubre 2023.

ABSTRACT

The managerial exercise demands not only technical skills but also others connoted as soft, many of which in short point to leadership, a set of theories and models have addressed leadership, weaving hypotheses, assembling postulates in accordance with the traditions that sustain them, in a timeline in which the environment, the increasingly changing contexts have been leading to the emergence of questions, critics, which can lead to the consolidation, transformation or extinction of leadership in the organizational field. To approach this research, qualitative methodology was used, from hermeneutic phenomenological approach, which led to the generation of a method built to access the understanding and interpretation of being managerial leadership in the Venezuelan context of the health sector, specifically pharmacy retail, which comprises the interpretive horizon of the study group, combined with the interpretive horizon of the leadership theories that precedes it, and then joined in the fusion of horizons, mediated by the language in which the attribution of meaning gave existence, and from the language territory in which the experiences of the surrounding world and the way of being of this study group were redescribed, from which the metaphors emerged, which in this approach were systematized, considering the classification of Lakoff and Johnson, what which helped to reveal the emerging categories of triadic managerial leadership, from the texts of the key informants, who hold positions at the management, management and leadership levels.

Keywords: Interpretive horizons, Metaphors, Managerial Leadership, Followers and Organization.

PREFACIO

En toda organización humana, el liderazgo emerge de las estructuras más incipientes hasta las más complejas, y en el mundo de las organizaciones no es excluyente, aunque intervienen otros elementos como la autoridad conferida en los cargos, mediante los que se despliegan funciones que implican la planeación, la organización, la dirección y el control, las cuales, son ineludiblemente inherentes al nivel jerárquico, más aún, si concierne a áreas administrativas y conllevan diversos grados de supervisión de los trabajadores. De allí, que se han tejido en torno al liderazgo, premisas, hipótesis, arquetipos, en el transcurrir histórico, lo cual permite advertir un rastro de huella epistémica del liderazgo.

En tal transcurrir, el énfasis de los abordajes del liderazgo ha girado en gran medida en la interacción líder y seguidor, otros aspectos han emergido de esa diada y su incidencia en la consecución de las tareas, las metas y objetivos de las organizaciones, sin embargo, la ampliación del entorno y el sostenimiento de las organizaciones en los mercados que participan, demandan la atención de otras preocupaciones y ocupaciones que han surgido en la panorámica actual, particularmente el contexto venezolano. La retención y conducción del personal constituye un desafío, incluso en ocasiones más desconcertantes que las otras variables que ocurren en el entorno (mercado, competencia, cambios en la política y por ende, en lo económico y social), en gran medida, ello recae en el desempeño gerencial, exigiendo además de los conocimientos administrativos, financieros, también del concurso de habilidades que se concentran en el liderazgo, por lo que el presente centra el interés en la diada liderazgo gerencial.

En el amplio sector farmacéutico que comprende la industria farmacéutica, droguerías, medicamentos genéricos, así como las farmacias, que se encuentran

afiliadas a CAVEFAR (Cámara Venezolana de Farmacias), que incluye a cadenas de farmacias, muchas de ellas con el concepto de negocios de franquicias, que aglutinan parte del mercado nacional y regional, pudiéndose mantener en el mercado y registrar crecimiento en esta última década, por lo que comprende un sector interesante de explorar.

Ahora bien, el liderazgo en el ámbito organizacional ha propiciado estudios desde disciplinas y campos de estudios, como la psicología, la dinámica de grupo, y otras disciplinas de las ciencias sociales, con sus respectivos instrumentales, paradigmas y tradiciones, de los que han emergido afirmaciones, refutaciones e interrogantes, por lo que la presente investigación encaminó sus esfuerzos en el abordaje cualitativo e implementación del enfoque hermenéutico, a fin de comprender e interpretar el liderazgo gerencial en el grupo de estudio retail de farmacias en la región central del país.

Para tal emprendimiento, la investigación contiene cinco capítulos, en el primero se encuentra el acercamiento a la problemática, los objetivos y la justificación de la investigación. En el segundo capítulo, los antecedentes y planos de la investigación, en tanto, que el tercer capítulo contiene el marco metodológico que da cuenta de la metódica desplegada para cristalizar los objetivos que se perfilaron durante la consecución de la investigación. En el cuarto capítulo, la caracterización de los horizontes interpretativos, el de las teorías y el del grupo de estudio, para luego en el quinto capítulo, fusionar ambos horizontes interpretativos, a fin de proyectar el liderazgo gerencial del grupo de estudio y contemplar posibles avistamientos, y así, transitar las notas finales, que dieron lugar.

“El ser se dice de muchas maneras...”

Aristóteles.

CAPÍTULO I

EL MODO DE SER Y EXPERIENCIA DEL MUNDO

El liderazgo y la gerencia diada pertinente

El mundo del trabajo es movilizadado por la vorágine de cambios a nivel global, por lo que la vida de las organizaciones continuamente se va permeando por un amplio entorno que demanda de habilidades especialmente de quienes las conducen, además de los conocimientos técnicos, y ello puede ser decisivo. Las habilidades blandas, transversales, transferibles, cada vez ganan más valoración, en («Informe sobre el futuro del empleo 2020», 2023) que mapea los empleos analizando los cambios en curso del mundo del trabajo en los próximos años, señalaron las competencias que serán más solicitadas, entre ellas: pensamiento crítico y análisis, resolución de problemas, resiliencia, tolerancia al estrés, flexibilidad, liderazgo, entre otras.

En reciente publicación de la página del Foro Económico Mundial titula («Reactivar el crecimiento en América Latina requiere fortalecer capacidades», 2023), destacan que existe una de las mayores brechas de habilidades entre la demanda y la oferta de competencias en el mundo, incluso el Banco Interamericano de Desarrollo destaca el perfil de («Habilidades siglo 21», 2019) una iniciativa orientada a articular actores del ámbito público y privado para equipar a los ciudadanos de América Latina y el Caribe con habilidades transversales que les permitan prosperar más rápido y alcanzar mayores niveles de bienestar.

Por su parte, OIT/Cinterfor el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional en («Guía de formación basada en proyectos para el desarrollo de competencias transversales», 2023) señala se ha

orientado a la construcción colectiva del conocimiento y la promoción de la cooperación Sur-Sur en temas vinculados con el desarrollo de los recursos humanos, colocando a disposición la formación profesional mediante una red de 65 entidades de 27 países de América Latina, El Caribe, España y África, mediante prestigiosas entidades públicas y privadas, dedicadas al fortalecimiento y gestión del conocimiento de las competencias laborales.

Entonces, es comprensible que en las organizaciones ha emergido paulatinamente la demanda del despliegue de atributos de un líder en el ejercicio gerencial, donde la experticia procedimental y cognitiva pareciera resultar insuficiente ante las circunstancias cambiantes. Por lo que, el fomento del liderazgo en los distintos niveles gerenciales, dejan traslucir en sus discursos la pertinencia del liderazgo en el desempeño gerencial, a fin de responder a las realidades que emergen del entorno.

Ahora, se han generado preguntas acerca del liderazgo en el ámbito organizacional en el transcurrir histórico, lo cual permite advertir un rastro de huellas epistémicas; Si bien, varias disciplinas han observado el liderazgo desde diversas perspectivas, como la psicología, sociología, las ciencias políticas, la historia, la antropología, efectuando indagaciones que suman a la teoría del conocimiento. Particularmente en la psicología, la observación de manera focal del influjo del liderazgo ha sido en la conducta de quien reside la designación o reconocimiento «el líder», resulta conveniente hacer distinciones, a fin de estimar las contribuciones y alcances.

Una de las diatribas ha girado en torno a distinguir los líderes de los no líderes, precisamente se suele identificar a los líderes por sus éxitos, Morris y Maisto (2005) han argüido que el liderazgo trasciende a la teoría de la gran persona, en la que se conjugan el coincidir con el momento y lugar propicio para desplegar el potencial, aunque, es prudente reconocer que en los escritos de Thomas Carlyle (1840) refiere al héroe, profeta, poeta o muchos personajes célebres que en diferentes épocas se les

distingue como grandes hombres, ya que, centra su interés en la genialidad y su manera de aparecer en los negocios de nuestro mundo, cómo se han edificado en la historia, qué ideas se formaron de ellos, qué trabajo realizaron, es decir, como ocurrió su aceptación, dado que son concebidos como líderes, modeladores, creadores de masa general de hombres. Destaca que las cosas que vemos en el mundo son el resultado material externo, la realización práctica y la encarnación de los pensamientos que habitan en los grandes hombres enviados al mundo.

De allí, que la exaltación de rasgos ha estado presente en la definición del líder, en diversos estudios de liderazgo se observa que algunos se decantaron efectivamente por los rasgos, los comportamientos, las contingencias, los seguidores, los estilos, la atribución de líder que le confieren los seguidores, el tipo de relación con los seguidores, otras se sostienen en atributos como el carisma y sosiego, hasta los enfoques más radicales como la negación o sustitución del liderazgo, todo ello, se evidencia en un recorrido por la teoría de rasgos, teorías conductuales como la Rejilla Gerencial, teorías de contingencia como el liderazgo situacional por Hersey y Blanchard, el Modelo Fieldler, entre otros.

En cuanto a las teorías conductuales y de contingencias, en su mayoría abanderan las diferencias en los estilos y los resultados que producen, otros contemplan la posibilidad de variar los estilos según las circunstancias como la teoría situacional, en tanto, que el Modelo Fieldler enfatiza que el estilo de liderazgo es fijo, y al respecto, Ibancevich, Konopaske y Matteson (2012) señalan que este modelo recomienda alterar la situación para que se corresponda con el estilo del líder o si estos identifican en cuáles son más exitosos, modifiquen las situaciones en su favor. Por lo que, la efectividad del liderazgo radica en la concordancia del estilo con la relación del líder y los miembros -mediante la aceptación y lealtad que le prodiguen-, y otros componentes organizacionales (la estructura de las tareas y el poder derivado del puesto).

Otras propuestas emergieron, como el liderazgo transaccional, exaltando el intercambio entre los líderes y sus seguidores, en tanto los líderes retribuyan con los beneficios y recompensas esperadas por sus seguidores, mientras que el liderazgo transformacional, Leithwood, Mascall y Strauss (2009) en un estudio que realizaron en distritos escolares con personal administrativo, se percataron que en la distribución de funciones de liderazgo, no demandaba de mayores esfuerzos por parte de aquellos en posiciones formales de liderazgo, mientras que, sí produce una mayor demanda, el coordinar quién realiza y qué funciones de liderazgo, construir capacidades de liderazgo en otros, y monitorear el trabajo, cuando no ostentan cargos en posiciones de liderazgo. Por lo que, este enfoque destaca el estilo motivador e impulsador del líder hacia los seguidores, invitándoles a participar y comprometerse con los objetivos organizacionales e individuales, propiciando significado a la realización de las tareas, de manera que los trabajadores eleven sus estándares de desempeño.

Se adiciona, la teoría de la utilización del conocimiento como recurso, que hace hincapié en competencias como la experiencia y la inteligencia del líder ante las situaciones que demanden de una de ellas en mayor o menor medida, aunque Furnham (2011) privilegia más la experiencia, reconocen están relacionadas, dado que la inteligencia determina la calidad y cantidad de la experiencia.

Otros enfoques si se quiere son menos conservadores, indica Robbins (2017) tal como la teoría del liderazgo atribuido, apunta a quiénes se dejan influir, es decir, a los seguidores, quienes determinan los líderes desde sus expectativas, representaciones, necesidades que satisfacen mediante la gestión de los líderes y la reputación que les confiere a éstos el entorno, entonces, los líderes se constituyen a partir del consenso de los seguidores. La teoría de la sustitución, en la que proponen el suprimir la existencia del líder o fragmentación de la autoridad en los componentes de los grupos (autogestión y auto-organización) en estructuras más aplanadas, distribuyéndose en

los tramos de control, la tecnología y los equipos de trabajo, de las cuales pueden provenir la orientación y el apoyo.

Con la evolución del mundo del trabajo Esguerra y Contreras (2016) advierten como Avolio, Kahai y Dodge (2001) formularon una definición que apuntaba al liderazgo electrónico, expedito para contextos emergentes en el que es fundamental el respaldo de la tecnología de información y comunicación, connotándolo como un proceso de influencia social, capaz de producir cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos, comportamientos y desempeño en los individuos, grupos, equipos y las organizaciones. Incluso, tal definición fue revisada posteriormente por Avolio (2007), en la que señaló que además es un proceso de influencia social, que está imbuido por las tecnologías de información en contextos tanto próximos como distantes.

El acercamiento al liderazgo y el recorrido antes de descrito, sus abordajes han implicado, como dice Morin (2008) que todo conocimiento entraña un proceso de selección de datos que resultan significativos, en tanto, que otros son rechazados, producto de distinguir y desarticular, o por el contrario, de suscitarse la unión, es decir, el asociar o identificar; así como la jerarquización, la centralización, todas ellas operaciones «supralógicas», que dan cuenta de la forma de organización del pensamiento y los paradigmas que han impulsado la cosmovisión que formamos de las cosas.

En este sentido, resulta clarificador que las diversas investigaciones del liderazgo conllevaron a la selección o rechazo de premisas (innatismo, rasgos, conductas, expectativas, representaciones, entre otros), que se deducen de las variables establecidas en cada teoría o modelo -como dice Einstein citado por Martínez (2012: 43) “el hecho de que usted pueda observar una cosa o no, depende de la teoría que usted use. Es la teoría que decide lo que puede ser observado”- lo cual, ha sido fruto de un influjo paradigmático imperante que ha guiado la naturaleza de las

investigaciones y los métodos empleados, que aunque en apariencia se identifican algunas refutaciones, las mismas han coincidido en gran medida en el establecimiento de relaciones causales encauzadas para ser generalizables, aunque dada su naturaleza poseen escasa o nula capacidad de control de las variables, muchos resultados no han sido concluyentes o han dejado otras interrogantes.

Es importante resaltar, que las referidas teorías se circunscriben al accionar del líder en el interior de la organización, principalmente en lo concerniente a las funciones supervisorias, mediante las relaciones con los seguidores (trabajadores) y el interés por la productividad, ello se explica, por el entorno mayoritariamente controlado, propio de cada época en el que se consolidaron dichas teorías, por lo que, las categorías que componen las teorías de liderazgo atendían a las realidades y preocupaciones del entonces, muy diferente al entorno global que caracteriza la actualidad, con sus innumerables dificultades trepidantes.

De allí, que un aspecto central en las teorías de liderazgo es la dirección, un principio ligado a la administración de las organizaciones, que articula las demás funciones como la dirección, organización, la planeación y control de la consecución, para lo cual, se requiere de autoridad en el nivel supervisorio, en los tramos medios, operativos y estratégicos. Justamente, los aportes de Fayol (1916) a la administración, en sus observaciones encontró seis actividades o funciones del ámbito empresarial, independiente de la actividad industrial, su tamaño o complejidad, que siempre están presentes, las actividades técnicas, comerciales, financieras, seguridad y gerenciales (planificación, organización, mando, coordinación, control), y en estos términos define la administración y destaca que a diferencia de las otras actividades, las actividades gerenciales se ocupan de trazar el plan amplio de operaciones del negocio, de reunir personal, coordinar y armonizar esfuerzos y actividades. Por lo que, la gestión, así entendida, no es un privilegio exclusivo ni una responsabilidad

particular del jefe o de los altos directivos de la empresa; es una actividad repartida, como todas las demás actividades, entre el jefe y los miembros de la persona jurídica.

En tanto, que para Weber (1991) los principios de jerarquía de cargos y de diversos niveles de autoridad implican un sistema subordinación firmemente organizado en el que los superiores controlan los inferiores, y éstos últimos pueden apelar mediante procedimientos preestablecidos a su autoridad superior, lo cual, es característico de organizaciones monocráticas, en las que prevalece la jerarquía de cargos y afirma que el principio de autoridad jerárquica de cargos se da en cualquier estructura burocrática, tanto, "pública" o "privada".

Sin embargo, respecto a la distribución de la autoridad en la estructura jerárquica y el despliegue de la misma mediante las gestiones desde la esfera de dirección, Audirac (2007) señala que en esta faceta se presenta la toma de decisiones, se resuelve la delegación de autoridad y se comprueba que se cumplan en forma adecuada todas las instrucciones emitidas. Entonces, la autoridad, también está implícita una forma de poder, que se aprecia en estudios del liderazgo, contemplada en los estilos autocrático, democrático y liberal, también, que van desde la instrucción directa y supervisión, la consulta, la participación activa a la delegación.

Justamente, Morgan (1998) desde la perspectiva de la organización como gobierno, señala que éstas emplean sistemas de "régimen" como medio para promover y mantener el orden entre sus miembros y resalta la importancia de efectuar el análisis político, resulta de gran contribución a las organizaciones, pudiendo encontrarse regímenes como: autocracia, burocracia, tecnocracia, cogestión, democracia representativa y democracia directa. Igualmente destaca, que frecuentemente las organizaciones aplican modelos mezclados, escasas veces se han encontrado organizaciones que emplean un solo régimen.

También los estilos y sus formas de abordar las tomas de decisiones incide las estructuras, aun cuando la prevalencia de la administración tradicional representada en sus estructuras, líneas de mando, tareas y funciones determinadas, Schvarstein (2000) señala las diferencias del diseño estructural de las organizaciones desde la modernidad se caracterizan por las estructuras piramidales y jerárquicas, centralizadas, en las que prevalecía la noción de unidad de mando y organizaciones compuestas por distintas áreas funcionales (comercialización, finanzas, producción, sistemas), en tanto que, en la posmodernidad se contemplan otras formas más planas, flexibles y descentralizadas –no tanto como sugiere la literatura-, también alude al reconocimiento de la coexistencia de distintas lógicas, jerarquía de autoridad, jerarquía dialógica. Hay un aspecto, si se quiere crucial, es que en la modernidad predomina lo morfostático, aquellas estructuras y dinámicas persistentes en el tiempo, mientras que en la posmodernidad impera lo morfodinámico, las organizaciones van modificándose ante las demandas de lo que acontece, por tanto, es posible que las circunstancias contemporáneas estén dando paso a otras formas de organización y formas de ejercer el liderazgo; surge la inquietud, haciendo énfasis en las épocas como el prisma que determina la concepción del liderazgo y propicia las condiciones para que emerja.

En este período de teorías y modelos de liderazgo, han empleado en su mayoría como método de recolección, cuestionarios y escalas, lo cual, les ha revestido de una cimentada objetividad en la obtención de información de una muestra del campo, que si bien constituyen opiniones y actitudes de los sujetos mediante respuestas que se encuadran en el rango de alternativas de los instrumentos de recolección, aunado al tratamiento estadístico, a fin de que los resultados pudieran ser generalizados. Valerino, Yáber y Cemborain (2012) indican que las preguntas cerradas presentan alternativas fijas de respuestas, como las escalas, .en las que al encuestado se le ofrecen dos o más opciones de respuestas dentro de esos linderos, lo cual, constriñe a una respuesta que tal vez no se corresponde a la realidad del sujeto.

Este tipo de instrumentos de recolección de información se fue consolidando por los beneficios que han sido enarbolados y las pruebas a las que han sido sometidos, por lo que se fue afianzando y proliferando su aplicación dada la confiabilidad de los mismos, sin embargo, atiende a una manera acercarse a la realidad de disciplinas en particular; como la psicología en todas sus aplicaciones, distinguiéndose por centrar el interés en el comportamiento y la forma en que se gestan sus concepciones en situaciones sociales o grupales, y tal como Baron y Byrne (2005) refieren del abordaje científico de la psicología social, en la que exaltan los valores que le respalda, tales como la exactitud, objetividad, escepticismo y ausencia de prejuicios, mediante la implementación de la observación sistemática, el uso frecuente de la encuesta dado al alcance de un gran número de personas al que es aplicado, cuidando sean representativos, así como la redacción de los ítems de los cuestionarios, método correccional del que reconocen que correlaciones fuertes no implica necesariamente causalidad, método experimental del que se cieren dudas debido a la validez externa, en la que los hallazgos con sujetos distintos en condición experimental puedan ser generalizados a las situaciones de la vida real.

Sin embargo, Martínez (2012: 19) reconoce que en todo campos en donde se conjuga el saber teórico y práctico, el “objetivismo” no significa que esté totalmente equivocado, ya que proviene de una forma de conocer, aunque, tampoco indica que sea totalmente cierto, “tampoco podemos descartar por completo la relatividad de nuestra teoría de la racionalidad: es evidente que está ligada, por lo menos parcialmente, al decurso histórico de nuestra evolución cultural”.

Ciertamente, el abordar otra forma de acercamiento a la realidad no desdeña lo alcanzado, reconocerles sin perder de vista el decurso histórico de la obtención del conocimiento y circunstancias en la que ha tenido lugar, constituye un horizonte que avista un nuevo horizonte, dado que la voz del sujeto que vivencia el liderazgo trasciende al sujeto respondiente ante los estímulos presentados en las indagaciones

de diversos métodos, requiere de interrogantes por el modo del ser, a partir del establecimiento de un dialogo que favorezca la interpretación de ese ser existente liderazgo gerencial, que se hace patente en formas que pudieran traslucir nuevas categorías.

De los paradigmas y sus alcances

En el recorrido de las teorías y modelos del liderazgo abordado en las ciencias sociales, Hosking y Morley (1991) subrayan una posición sobre el liderazgo que es a la vez construccionista y construccionista social, siendo los elementos construccionistas los provienen de la consideración de aquellos procesos activos por el cual las mentes crean la realidad, mientras que los elementos sociales surgen de la consideración de aquellos principios por los cuales las cogniciones están "sintonizadas" debido a las relaciones interpersonales y limitaciones institucionales.

Ciertamente, se requiere ampliar el enfoque del liderazgo, entendiendo tal como Martínez (2012) señala para describir el mundo de hoy de forma más ajustada, se requiere de ampliar la mirada, que sea holística y ecológica, considerando las interconexiones propias de los fenómenos físicos, biológicos, psicológicos, sociales y ambientales, en tanto, se aborden desde diversas disciplinas aisladamente, tan sólo brindarán una perspectiva reduccionista de la realidad. Entonces, se necesita de un nuevo paradigma, que conduzca a la transformación de nuestros modos de pensar, percibir y valorar.

La especialización del conocimiento tendió a la concentración, y con ello, los conceptos que los contienen, la metodología, aun cuando favoreció a la teoría del conocimiento, se requiere de una perspectiva profunda, que tampoco puede ser entendida como un abordaje desde la multiplicidad de disciplinas, sino permitir una

visión integral, holística y ecológica de las inquietudes como la que ocupa, el liderazgo gerencial en el contexto venezolano, en la búsqueda de esa esencia ontológica que permita interpretar las categorías reveladoras de sus formas.

Ya lo advertía Sabino (1992) cuando se indaga en objetos de estudio relativos a las manifestaciones sociales y culturales, se requiere emplear diferentes conceptualizaciones y técnicas de investigación desplegadas en las ciencias físico-naturales. “Se habla por eso de ciencias humanas o de ciencias de la cultura, como una forma de reconocer lo específico de tales terrenos de estudio y para distinguirlas de las que suelen llamarse ciencias naturales”. (p. 22).

Si bien la tradición positivista a la que la ciencia fue convocada y favoreció el florecimiento y evolución de distintas disciplinas, en el caso de las ciencias sociales constituye un espacio de exploración, más aún en el ámbito organizacional las realidades se van amplificando y abarcarlas conlleva incluso a asirse de formas de recolección de información que superen la estandarización.

Sin embargo, en el ámbito organizacional, la administración no escapó de la influencia de las formas de obtención del conocimiento, así como ser impelidos a responder a lo que se esperaba de los investigadores de estas áreas, y con ello, un sinnúmero de retos cuya acometida entraña fenómenos que además de ser sociales también se interrelacionan con la técnica en su desempeño gerencial. Ante la diatriba de la dicotomía intentada entre ciencia y técnica, Maiz (1974: 57) enfatiza que el aprovechamiento técnico de las fuerzas naturales procede del conocimiento amplio de las leyes en concordancia con el dominio de la experiencia, y al desarrollo en paralelo de ambas históricamente, igualmente señala que las ciencias naturales no habrían podido progresar “si el instrumental creado por los técnicos no les hubiera prestado su extraordinario complemento para penetrar en el dominio de los más profundos y velados procesos de la naturaleza”.

Aun cuando, el avance de las ciencias puras y naturales, edificó la manera de acceder al conocimiento científico, abanderado como el conocimiento cierto, en distanciamiento de otros, como el conocimiento filosófico y de la interrelación con otras disciplinas. Justamente ese apogeo científico requería atender la ingente demanda de respuestas ante el crecimiento vertiginoso de industrias y las problemáticas que se conjugaban al unísono con el incremento de la producción, la calidad y exigente efectividad en el manejo de los recursos materiales y humanos.

Uno de los reconocimientos que se hace de los hallazgos de Taylor estriba en haber sometido sus hipótesis a experimentación en el campo que era el espacio laboral, la insistencia en sistematizar y formalizar un método de trabajo sometido a prueba, pese a que luego, muchos de sus postulados convergieran en una perspectiva mecanicista, sin embargo, no podía ser de otro modo, era la preocupación del momento, el énfasis en el manejo de herramientas y ejecuciones en los procesos industriales, que dada su aceptación en la comunidad se fue extendiendo su implementación en organizaciones de distinta índole, aunque conllevó a exceptuar otras variables afectivas que influyen en el desempeño del trabajador, del supervisor y del entorno.

En el escrito de Taylor (1914) que inicialmente fue ideado para presentar ante la American Society of Mechanical Engineers, en la que resalta la observación y el criterio individual como insumo para los experimentos científicos exactos, aunque reconoce las dificultades de establecer leyes en los experimentos con seres humanos por ser organismos complejos, debido al número de excepciones que suelen presentarse a diferencia de objetos materiales, pese a ello, insistía que existen leyes incuestionables en las leyes de esta naturaleza, dado que es aplicable a un gran número de individuos, por el cuidadoso diseño y ejecución de experimentos exactos durante varios años, he de allí su valor.

Al detenerse en estos planteamientos, aunque se asoma un reconocimiento de la complejidad humana que dificulta calzar en leyes con la misma precisión que de los objetos materiales, aflora un paradigma un tanto tozudo en la generalización y aplicabilidad, reconociendo algunas excepciones, aunque prevalece la sustentación de sus postulados en los experimentos. Ello, traza una relación directa con el método científico y la personalidad pertinaz de Descartes (1993) matemático y filósofo, que en su discurso del método hacía énfasis en la división de cada una de las dificultades al investigar la verdad, en tantas partes como fuera necesario para resolverlas.

Por lo que es entendible la insistencia en la gestión de las líneas de mando de las organizaciones; incluso las no dedicadas a la producción de bienes; ya que la visión de Taylor destaca la presunción de aplicabilidad del método científico a todos los problemas de la administración y los métodos de trabajo. Incluso al referirse a las cuatro obligaciones de la administración, la selección, adiestramiento y desarrollo, la cooperación en la relación obrero-patrón y la división del trabajo.

Ahora bien, la ciencia como cuerpo que abriga las iniciativas que bullen en contradicción, refutación o complementación, brinda espacios para el surgimiento de otros, de allí que al igual que Taylor, Fayol generó su doctrina o Teoría Administrativa, producto de los descubrimientos que emergieron de la experimentación de sus postulados desde el propio ámbito empresarial que favorecieron su generalización.

Sin embargo, la objetividad del conocimiento exaltada como criterio característico, encierra una referencia con alcance aproximado tal como apunta Corbetta (2007) el proceso cognitivo adquiere sentido desde el razonamiento deductivo, que pese al objetivo de formular generalizaciones que conducen a leyes, éstas son susceptibles de ser refutadas, ya que su alcance es limitado y su aplicación posee cierta sostenibilidad en el tiempo, es transitorio.

Entonces, la generalización per se no constituye un resultado concluyente ni permanente en el tiempo, es susceptible de someterse a refutaciones y transitoriedad de la aplicación, especialmente en las ciencias sociales, por lo que, ha emergido si se quiere discretamente la perspectiva de falta de suficiencia en el abordaje de los fenómenos sociales, destaca Martínez (2009) que los instrumentos de investigación característicos de las ciencias naturales son insuficiente exhaustivos la complejidad de otras ciencias humanas, ya que estas ciencias se distinguen por su particularidad.

En el esplendor del quehacer científico, era de esperarse que las corrientes del pensamiento administrativo se edificaran a partir de la obtención del conocimiento cierto tradicional, mediante los instrumentales que las ciencias naturales han entronizado, sumado a ello los respectivos paradigmas; el realismo, a partir de los objetos físicos que existen fuera de la realidad de las personas; el empirismo, enarbolando la experiencia como fuente de todo conocimiento y el positivismo abanderando el método científico de las ciencias naturales y recociendo en ellas, la única vía válida para la conquista del conocimiento en base a los hechos.

Es importante destacar, los aportes de Max Weber desde la sociología comprensiva, que Cobertta (2007) afirma que en el decurso de la investigación social desde los aportes de varias corrientes como interaccionismo simbólico, la sociología fenomenológica, la etnografía, conlleva a agruparlas en el término de <<interpretativismo>> en el que dichas perspectivas teóricas asienten a una realidad que no puede ser solo observada, sino que debe ser interpretada.

También, es de hacer notar que los contextos de otrora en un tiempo solían ser estables, en términos de mercados si se quiere monopólicos, que les llevó a un ingente de investigadores a centrarse en el mundo interior de las organizaciones como si fuesen sistemas cerrados, lo cual, es totalmente diferente a la situación actual de las organizaciones y por ende, para el ejercicio de la administración y la producción

intelectual de esta disciplina, que demarcan una nueva ruptura de espacio temporal. Desde la perspectiva de la complejidad, Morin (2008) apunta que las leyes de organización de lo viviente, no se caracterizan por el equilibrio, lo estabilizado, todo lo contrario, por lo que la inteligibilidad de un sistema no ha accederse en sí mismo, sino en su relación con el ambiente, que también es constitutiva del sistema, y ello es decisivo desde la perspectiva epistemológico, metodológico, teórico, empírico. “El sistema no puede ser comprendido más que incluyendo en sí al ambiente, que le es íntimo y extraño y es parte de sí mismo siendo, al mismo tiempo, exterior”. (p. 44).

Ciertamente, el acontecer de las organizaciones ha precisado del investigador ampliar la mirada, la perspectiva sistémica, cibernética, los avances en la física, muestran una apertura de los horizontes, repleto de interconexiones en una madeja que tiene un orden en sí mismo de la aparente dispersión, desorden o desequilibrio, en tanto se contiene y es, más aún en los sistemas humanos, de relaciones interdependientes, conjugando un mundo interior y exterior.

Si bien, teorías de liderazgo en su momento contribuyeron a identificar hallazgos y generar insumos para el entrenamiento en el ámbito empresarial, apuntando a la eficacia en la gestión de organizaciones tradicionales, sin embargo, en la actualidad, se suman aspectos dinamizadores como la globalización, la era de la comunicación y la información, en un entramado inestable, que demanda de respuestas e indagaciones. Para ello se requiere de un cambio de paradigma, un paradigma emergente, Martínez (2012) destaca que la mayoría de los hombres de ciencia fueron unificadores, Kant, Popper, teniendo como elevada aspiración la búsqueda de integración de los conocimientos verdaderos del mundo, no sólo los científicos, a fin, de alcanzar una imagen amplia, extensiva, a fin de cuentas más verdadera “una imagen unificadora que le ilumine a él y a los demás”

Los grandes cambios en la ciencia, ha requerido de movilizaciones en los cimientos de los paradigmas, objetados o no contemplados en su momento, ello no significa un vaciado de lo alcanzado, nuevas comprensiones aparecen, al ampliar la mirada, desde el momento en el que sujeto conocedor se le concede su participación activa en las comprensiones de las realidades, entre otras antinomias que han quedado develadas, por lo que el presente constituye otro paso que se adiciona a abordar el liderazgo gerencial en el contexto venezolano.

En este punto, es de suma importancia, comprender las implicaciones de los paradigmas en el quehacer científico, tal como afirma Kuhn (1962: 139) cuando se genera la transición de un paradigma *en crisis* ésta no se propicia por un simple proceso de acumulación, una nueva tradición se forja a partir de nuevos fundamentos y reestructuraciones, implica una reconstrucción del campo a partir de generalizaciones teóricas, por consiguientes los métodos aplicados desde el paradigma que les anima. “Cuando la transición es completa, la profesión habrá modificado su visión del campo, sus métodos y sus metas”.

Los paradigmas que sustentan una disciplina reposan en una comunidad científica que les respalda, tal como lo connota Kuhn, en un estadio de la ciencia de “normalidad” se encripta y es en situaciones de crisis o cambios, que ameritan de su revisión y disposición para rehacer lo que se tiene; en lo atinente al liderazgo, las diversas investigaciones han permanecido en la temporalidad que les ha permitido erigirse como verdades sustentadas por la comunidad científica que les apoyan, por lo que la ampliación del paradigma podría propender a sustituciones por otro cuerpo de conocimiento, a partir de métodos, categorías que a posteriori se lleguen a consolidarse.

Ahora bien, el abordaje de la presente investigación emerge de los postulados de la fenomenología hermenéutica, Waldenfels (1997: 80) enfatiza que “la fenomenología

constituye una condición previa insuperable de cualquier hermenéutica”. En torno a la fenomenología, Husserl (1949) apunta que aspira a ser la filosofía *primera* “y a ofrecer los medios a toda crítica de la razón que se deba hacer; y que, por ende, requiere el prescindir lo más completamente posible de supuestos y el poseer una absoluta evidencia intelectual en la reflexión sobre sí misma”. El acceder a la esencia de manera escéptica y reflexiva, como método riguroso para acceder al conocimiento. Así mismo, Gadamer (2000: 386) coloca el acento, apuntando que “las ciencias del espíritu forman parte más bien del saber moral. Son ciencias morales. Su objeto es el hombre y lo que éste sabe de sí mismo [...] su saber debe dirigir su hacer”.

Al centrarse en el *hombre y lo que sabe de sí mismo en su hacer* como objeto constituye un cambio fundamental en su abordaje, este hacer no estriba meramente, en lo común, lo cercano, también en lo distinto, ni se reduce a lo observable y su comprobación, sino del ser que se devela desde el lenguaje como experiencia del mundo, en la pregunta por el ser del liderazgo gerencial.

Contrariamente, a la separación sostenida entre el sujeto que se apresta a conocer al sujeto/objeto, en la hermenéutica el prejuicio o la preconcepción es contemplada en la comprensión, dada la pertenencia a la comunidad de prejuicios sustentadores, Gadamer ob. Cit. reconoce que la hermenéutica del que aspira comprender está implicado con el asunto que compone la tradición desde donde proviene el que habla. Apunta que “la posición entre extrañeza y familiaridad que ocupa para nosotros la tradición es el punto medio entre la objetividad de la distancia histórica y la pertenencia a una tradición. *Y este punto medio es el verdadero topos de la hermenéutica*”. (p. 365)

Por lo que en esta investigación desde el andamiaje hermenéutico la tradición que entraña el primer horizonte, lo conforma las teorías del liderazgo a las que se acude en desplazamiento al mundo e historia de su existencia misma, reconociéndole,

revelando sus categorías, hacia el movimiento del horizonte del acontecer del liderazgo gerencial del grupo de estudio, a fin de que el producto de tal fusión de horizontes conlleve a la comprensión e interpretación que constituyan nuevas conceptualizaciones -siendo los horizontes los textos mediados por el lenguaje-, y allí estriba la aplicación de la objetividad hermenéutica y acceso a la verdad.

Avistamiento del campo propicio

El ampliar la mirada no se funda en abarcar un universo, sino en concentrarse en entornos específicos, que contengan información que contribuya a la teoría del conocimiento, como lo es el liderazgo gerencial de un grupo de estudio en el sector farmacéutico en la ciudad de Valencia del Estado Carabobo. De allí, que esta realidad puede develar las perspectivas del liderazgo, las concepciones tradicionales imperantes o emergentes que darán cuenta de las rupturas epistemológicas que en torno al liderazgo gerencial se suscitan para contribuir a su comprensión e interpretación.

De los sectores productivos orientados a la salud, se encuentra el dilatado sector farmacéutico, su Cámara Venezolana de Farmacias CAVEFAR, concentra las farmacias que distribuyen los medicamentos al consumidor final en el territorio venezolano. En (Carabobo es noticia, 2021) el Presidente del Colegio de Farmacéuticos del estado Carabobo Reinaldo Piña, indicó que el 2021 cerró con un crecimiento en el sector que se muestra en cifras positivas tanto para las farmacias instaladas como para las nuevas, incluso destacó el concepto de negocios que les está caracterizando en la actualidad, afirmando “Hay negocios que llaman bastante la atención. No es que alguien va a una farmacia porque le gusta, pero mientras más agradable sea el ambiente, mejor”.

En el sector farmacéutico se distinguen tres categorías, nacionales, regionales e independientes, las primeras comprenden las cadenas de farmacias distribuidas a nivel nacional, otras cadenas sólo se ubican en regiones y las farmacias independientes que previo y post pandemia han seguido registrando crecimiento, tal como lo refirió el representante del Colegio de Farmacéuticos del estado Carabobo. En la página oficial de la Cámara Venezolana de Farmacias CAVEFAR se encuentra información sucinta de la institución, no se encuentran estadísticas de la proporción en el mercado, muestra los logos de sus afiliados, se distinguen las conocidas cadenas de farmacias, entre las que destaca el grupo de estudio LOCATEL.

De los retail de farmacias que se han extendido a nivel nacional -aunque no es la cadena más robusta- el grupo de estudio ha logrado mantenerse en el mercado, tuvieron sus inicios en empresas dedicadas a la venta y alquiler de equipos médicos, gradualmente emigraron a nuevas formas de negocios como las franquicias con el concepto de autofarmacias, incorporando la comercialización de medicamentos, además de otros de productos para el cuidado de la salud. En exploración por las páginas de retails, después del Distrito Capital y Estado Miranda, entre los estados de mayor número de sucursales de farmacias se encuentra el estado Carabobo, específicamente la ciudad de Valencia.

Por lo que, la investigación centra interés en las cadenas de farmacias, debido a que conducen personal en mayor cantidad a lo que requiere una farmacia independiente, compiten con otras cadenas, un espacio propicio para explorar el *ser del liderazgo gerencial* en su modo de hacer, colocando el foco en las relaciones de los gerentes con sus colaboradores y las características que le son propias y que pudiera explicitarse y merece acceder a su comprensión. Así como destaca Morales (2014) la hermenéutica como filosofía, desde su alcance metafísico y ontológico, constituye la aproximación más profunda y humilde al mundo de la vida al ser-ahí (dasein).

El abordaje del liderazgo gerencial, no responde pues, a la intencionalidad de esgrimir argumentos que refuten o contradigan lo alcanzado hasta el momento, sino adicionar un fondo (contexto) y significados a descubrir, desde el mundo vivido de los gerentes de retail de farmacias. Por lo que, tal acercamiento al liderazgo coloca al lenguaje como centro del ser de ese mundo gerencial, en las vivencias como ser histórico de este presente, desde la perspectiva cualitativa, a fin de que surjan nuevas comprensiones. Justamente, en torno a la riqueza del contenido vertido en el discurso hablado y escrito, Gadamer (2000) retoma de pasajes de Aristóteles en la que resalta al hombre como un ser que ha sido dotado de lenguaje, y no se refiere al habla, al vocabulario que adquirimos de la lengua en la nacimos, ya que el pensar y lenguaje suceden y brindan la cosmovisión de sí mismo y el mundo, de su cultura... y se refiere a un lenguaje particular, al nuestro, donde emergen los significados y el sentido.

En lo que ocupa, el liderazgo gerencial en cadena de farmacias en la ciudad de Valencia configura una matriz epistémica, que en términos de Martínez (2015) el mundo de vida comprende un trasfondo existencial y de vivencias que propician y rigen el *modo general de conocer*, que encuadra en periodo histórico cultural y circunscrito en una geografía específica. “Su esencia, consistiría en el modo propio y peculiar que tiene un grupo humano de asignar significados a las cosas y a los hechos, es decir, en su capacidad y forma de simbolizar la realidad”. (p. 29)

La investigación propicia un espacio para dar voz a quienes lo experimentan, en este caso cómo es vivido el liderazgo gerencial en la ciudad de Valencia, desde quienes ejercen cargos gerenciales y supervisorios en cadena de tiendas del ramo farmacéutico, que atiende a significados que caracterizan esta realidad, a partir del dialogo entre el interpretado y el interpretante, del que luego surge una comprensión, de allí que Gadamer (2000) distingue en el diálogo una forma de consenso, no podría emprenderse una conversación mientras uno de los interlocutores considere su tesis

superior o sus preconcepciones constriñan a las de otros. “El mismo se implica así en sus propios prejuicios. El consenso dialogal es imposible en principio si uno de los interlocutores no se libera realmente para la conversación”. (p. 117)

El dialogo entre el intérprete y el interpretado, desde el abordaje hermenéutico tiene lugar no desde el vaciado sino desde la liberación que el reconocimiento del saber previo que posibilita el encuentro con el horizonte del otro, y es a través de la encuentro, en lo que Gadamer llama una fusión de horizontes, lo cual favorece el ir a acceder al cúmulo de significados del otro, del que incluso podemos encontrar contenidos distintos y compartidos que faciliten la comprensión. Justamente, Grondin (2008) ilustra dicha comprensión subrayando que la << fusión de horizontes >> entraña una mediación permanente entre pasado y presente, desde la perspectiva gadameridiana no implica desprenderse del presente ni de los prejuicios para situarse en el horizonte del pasado, implica bien traducir el pasado en el lenguaje del presente, es la comprensión a la que accede el intérprete, a tal punto que cuando la fusión es finamente lograda, no puede distinguir aquello concerniente al pasado o al presente.

En la presente investigación, se transita por el desplazamiento del presente al horizonte del pasado de las tradiciones vertidas en las teorías del liderazgo al presente, así como el desplazamiento al horizonte en la línea del tiempo de los informantes clave del grupo de estudio, trayéndoles con el sentido del lenguaje del presente, a fin de dar lugar a la fusión de horizontes, de la que el intérprete también participa y es beneficiado del comprender.

Por lo que, el liderazgo en conjunción con el ejercicio gerencial en el sector farmacéutico en la modalidad en retails de farmacias, en la ciudad de Valencia, constituyen empresas que contienen un acervo a mirar y a visibilizar si se han generado nuevas dinámicas emergentes en dicho sector, que constituyen su modo de ser. En atención a los argumentos planteados, surgen las siguientes interrogantes:

- ¿Qué categorías afloran del ser liderazgo gerencial en el horizonte de los textos de las teorías del liderazgo insertas en las tradiciones de la teoría del conocimiento?
- ¿Qué categorías emergen del liderazgo gerencial en el horizonte de los textos del grupo de retail de farmacias en el contexto venezolano?
- ¿Cómo se integran las categorías de los horizontes interpretativos del ser liderazgo gerencial en el grupo de retail de farmacias en el contexto venezolano?
- ¿Cómo se proyecta el ser liderazgo gerencial del grupo de retail de farmacias en el contexto venezolano desde la interpretación hermenéutica?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de articular las interrogantes de la problemática antes expuesta, se suscitaron los siguientes objetivos, que se fueron fraguando en el curso de la investigación, dado el abordaje cualitativo:

Objetivo General

Proyectar el ser del liderazgo gerencial del grupo de retail de farmacias en el contexto venezolano desde la interpretación hermenéutica.

Objetivos Específicos

- Comprender las categorías del ser liderazgo gerencial en los textos de las teorías de liderazgo mediante el desplazamiento reflexivo.
- Interpretar categorías del ser liderazgo gerencial en el horizonte de los textos de las teorías del liderazgo insertas en las tradiciones de la teoría del conocimiento.

- Comprender las categorías del ser del liderazgo gerencial en los textos del grupo de retail de farmacias en el contexto venezolano.
- Interpretar categorías del ser liderazgo gerencial del horizonte de los textos del grupo de retail de farmacias en el contexto venezolano.
- Integrar categorías de los horizontes interpretativos del ser liderazgo gerencial en el contexto venezolano.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El liderazgo es inherente a la conducción y al desarrollo de los grupos, justamente han surgido investigaciones del mismo en el ámbito político, académico, familiar y en la esfera organizacional propiamente, de allí, la importancia de profundizar en la investigación desde el campo que ocupa, el interés del Doctorado de Ciencias Administrativas y Gerenciales.

La indagación se enfocó en la diada liderazgo gerencial, que reside en aquellos que ejercen cargos en los niveles jerárquicos que despliegan las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, en los que recaen demandas de habilidades, destrezas y aptitudes conducentes a comportamientos que incidan en los colaboradores y grupos de trabajo para el logro de metas de las organizaciones, metas en entornos cambiantes que se distancian de los de otrora.

Los modelos, teorías y enfoques de liderazgo que han contribuido a su abordaje particularmente en más de cinco décadas, atendieron a las necesidades del momento, el auge industrial, que se centró en los procesos, funciones, roles que se caracterizaron por la relación de mando y subordinación, control de los recursos y de

entornos mayormente estables, categorías que en la actualidad pueden haberse suscitados cambios, por lo que los postulados en la actualidad resulten insuficientes e inaplicables en muchos casos, sumado a que provienen de contextos distintos al venezolano, lo cual no sólo estriba en aspectos de orden económicos, tecnológicos, la idiosincrasia y particularidad de las organizaciones en el país y en la región, lo que resulta de interés investigativo.

Aunado a ello, el abordaje del liderazgo en las organizaciones ha sido principalmente desde la psicología, mediante el establecimiento de relaciones causales, promovido por las tradiciones, las escuelas del pensamiento que colocan atención en elementos específicos, en primera instancia los líderes y su interacción con los seguidores. También las escuelas de pensamiento, se acogen a sus instrumentales, como el uso de escalas, cuestionarios, de los que se han obtenido tanto hallazgos, como cuestionamientos e interrogantes. Aunado a la valoración creciente de las variables blandas en la esfera gerencial, que no puede reducirse al despliegue de habilidades técnicas. De allí la pertinencia de la investigación que se circunscribe en la Línea de Investigación Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales, del Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales.

Por tanto, implementar un abordaje desde la perspectiva holística e integral del enfoque hermenéutico, que se concentra en el epicentro del lenguaje para interpretar la realidad desde el modo de ser en el mundo, particularmente en el contexto venezolano, en la región central, la ciudad de Valencia, de manera que permita aflorar categorías emergentes o coincidentes, integrando los horizontes teóricos y de las experiencias del grupo de estudio, tal como lo viven, a fin de contribuir a la teoría del conocimiento develando las dinámicas de funcionamiento desde los niveles jerárquicos que conducen las organizaciones y se tejen en estos tiempos, en el modelo de negocio retail de farmacias.

La presente investigación proporciona la metódica en el tratamiento de los horizontes interpretativos, el primero de ellos, que conforma el prejuicio de las teorías, modelos y enfoques de liderazgo, en un desplazamiento desde este tiempo al tiempo en que se originaron, a fin de reescribirlas, caracterizarlas, y tal caracterización le coloca a disposición para nuevas investigaciones en la selección de los sujetos y para su aplicación en plano organizacional. El segundo horizonte, el grupo de estudio retail de farmacias, mediante el hallazgo de los recursos literarios en los textos de las entrevistas y especialmente de las metáforas que conllevó a su sistematización como forma de experiencia de la realidad, favoreció además de la consecuente fusión de horizontes, la proyección del liderazgo gerencial en este contexto venezolano, desde el ser del lenguaje como instancia de verdad para este modelo de negocio, el grupo retail de farmacias.

A menudo los libros hablan de libros, o sea, que es casi como si hablasen entre sí.

Umberto Eco.

CAPÍTULO II

COORDENADAS DEL CAMINO

Antecedentes de la Investigación

El interés por la temática que invitó el presente estudio, se evidencia a partir de la exploración de trabajos investigativos que brindaron perspectivas y miradas del fenómeno del liderazgo en el ámbito organizacional, de los que se realiza una sucinta descripción que se detallan a continuación:

Buitriago (2018) en su artículo titulado: **“Liderazgo Reformador: Comportamiento humano evolutivo hacia la concienciación de la gerencia en la industria farmacéutica”**. Publicado en la Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, de la Universidad de Pamplona. El investigador realizó indagación epistemológica del liderazgo estratégico, su relación con los colaboradores, destaca la capacidad de reformar, y este término pareciera apunta al influjo, capacidad de propiciar cambios conductuales. Centró su interés en el sector farmacéutico, efectuaron entrevista de profundidad a sus informantes claves gerentes, adjuntos y trabajadores provenientes de farmacias ubicadas en el Municipio Miranda del Estado Zulia, Venezuela. Concluyendo que el liderazgo reformador como una forma de atender la necesidad y urgencia de cambiar lo establecido, en atención a las presiones internas y externas, advirtiendo la complejidad e incertidumbre de los nuevos tiempos. Aun cuando el artículo no es extensivo en el abordaje completo, se entrevé que el liderazgo reformador alude a transformar, no queda claro su

conceptualización respecto de los esgrimidos por las teorías y modelos que preceden, sin embargo, el punto de confluencia en el sector farmacéutico, constituye un sector interesante de mirar con curiosidad en estos tiempos, y puede develar orientaciones de su administración mediante el ejercicio gerencial y el liderazgo al unísono.

Díaz, Roncallo, López y González (2018) en su artículo titulado: **“Liderazgo: Consideraciones sobre su conceptualización, evolución y retos ante la nueva realidad organizacional”**. Publicado en la Revista de Economía y Administración, de la Universidad Autónoma de Occidente. Los investigadores efectuaron un arqueo de textos y acreditadas publicaciones en torno a los temas convocantes y en los rangos de tiempo, tales como: concepto de liderazgo, entre 1970 y 2017; cambios en el liderazgo frente a los paradigmas organizacionales, entre 1960 y 2000; y, perspectivas del liderazgo ante los retos del nuevo escenario organizacional, entre 1989 y 2017. Tal recorrido por las conceptualizaciones, paradigmas, perspectivas en el ámbito organizacional favoreció destacar los acentos en el devenir de los tiempos, la evolución de la administración y sistemas económicos. En las primeras décadas del estudio, la atención de los líderes era más desde la visión en ellos como generadores de valor y del desarrollo empresarial mediante el logro de metas. Distinguieron en el paradigma tradicional, ciertamente más la asociación al liderazgo desde la habilidad de algunos para establecer la visión, sus capacidades e incluso dones especiales para guiar, mandar, dirigir, coordinar actividades de otros, a quienes se les denomina “seguidores”, quienes están en posición de aceptación de las pautas establecidas por la autoridad. Luego, se coloca énfasis en los estilos de liderazgo (orientado a resultados y hacia las personas), otras variables como el respeto, carisma, capacidad de inspirar, entre otras, en un nuevo paradigma del liderazgo, más humanizado y propiciador de un clima de confianza entre jefes y colaboradores, entonces donde no sólo cuenta los rasgos particulares del líder, sino de la relación que éste puede sustentar con sus seguidores, y estarían en capacidad de brindar soluciones a los diferentes problemas. Advierten en el estudio, los retos de un líder global ante la

cuarta revolución industrial con énfasis en la tecnología, las características de los colaboradores de estas nuevas generaciones, *la generación millennials*, el mercado. Esta revisión constituye un aporte a este estudio, dado que demarca la evolución del concepto con el de la administración, así como avizora los retos que los líderes en las organizaciones tienen ante sí, es menester y un impulso para indagar en las perspectivas con las que se viene abordando el liderazgo en el contexto venezolano.

Vizcaíno (2018) en su artículo que se titula: **Andamiaje Metodológico en los Estudios Organizacionales: Aplicación en Liderazgo Organizacional**. Publicado en la Revista Sapienza Organizacional del GILOG, Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia. El investigador participante del Doctorado en Ciencias Organizacionales, advierte que los estudios sobre el liderazgo atienden a un constructo complejo y multidimensional, aun cuando formula el andamiaje metodológico –que es desde el paradigma cuantitativo prevaleciente- efectuó revisión de los principales postulados teóricos del liderazgo organizacional y las relaciones que encontraron con la personalidad e inteligencia emocional, haciendo énfasis en este fenómeno como un proceso de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores, en el que intervienen determinados rasgos de la personalidad del líder, las percepciones y atribuciones de los seguidores, y el contexto de tales relaciones. En lo que respecta a la personalidad, señala los estudios de Judge & Bono (2000) donde combinan características de la personalidad como: extraversión, agradabilidad, apertura a la experiencia, conciencia y neuroticismo, bajo el modelo denominado The Big Five. La muestra fue de catorce (14) líderes de doscientas (200) organizaciones, En los resultados, refieren que la extroversión tiene una correlación significativa con el liderazgo transformacional, que ello, podría significar personas sociales y dominantes con mayores posibilidades de ser líderes efectivos, aunado a que la conciencia, se determinó tiene mayor relación con el surgimiento del líder, que con la efectividad del líder; la apertura y la experiencia fueron los factores con correlación,

mientras una correlación débil con el liderazgo evidenció la agradabilidad, incluso sugieren que los individuos con agradabilidad, sean considerados como seres pasivos y benévolos, lo cual resta posibilidades de emerger como líderes. En cuanto al neuroticismo, es el factor con menor correlación con el liderazgo transformacional. Para la presente investigación, observa que las investigaciones desde el paradigma cuantitativo y el uso constante de instrumentos como cuestionarios, de los que se derivan resultados no concluyentes, nuevas preguntas y resultados que se muestran discretamente apuntando a presumibles tendencias, que constituye a su vez, en el reiterado abordaje del fenómeno que invita a mirar desde otra perspectiva. Así como es de hacer notar, que de tales hallazgos se asoma el reconocimiento a la presencia de aspectos como la experiencia, y fundamentalmente el contexto y las relaciones interpersonales, los cuales pueden develarse mediante el abordaje a través del paradigma cualitativo, mediado por el dialogo, que encuentra en la entrevista un medio expedito de recolección de información.

Tiusabá, Barreto y Cerón Rincón (2019) en su artículo titulado: **Hermenéutica, realidad y método en la disciplina de las Relaciones Internacionales**. Este artículo es producto del proyecto de investigación, Colombia en el pensamiento de las Relaciones Internacionales contemporáneas. Historia social de las escuelas y su influencia en la sociedad nacional de cara a los procesos de la globalización, financiado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada. Apunta a que la disciplina de las Relaciones Internacionales (RI) desde sus inicios, ha atesorado la idea de construir un método científico propio, muy parecido al de las ciencias exactas -tal vez esa misma intención ha orbitados en todas las ciencias humanas-, sin embargo, forma parte del debate epistemológico que reviste un interés renovado para las RI y la filosofía de la ciencia en el siglo XXI, por lo que, consideran que la hermenéutica ofrece claves para la consideración científica de lo social, que orientan al pensamiento de las Relaciones Internacionales hacia un

enfoque interpretativo, a partir de los postulados de Nietzsche y Vattimo, como método de interpretación de la realidad internacional.

En esa búsqueda de un rigor metodológico unificado, enfatizan que el punto relevante es el aclarar el concepto de realidad, por lo que la hermenéutica en Nietzsche es parte de la interpretación del mundo; siendo que de la realidad se puede dudar, no en el sentido cartesiano, sino en la medida en que el mundo ha entrado en una especie de mentira, o como Vattimo lo define, se ha usado una máscara, la ficción, ilusión... que se concentra en el problema de la relación del hombre con el mundo de los símbolos. Exaltan que la conversación que hace Vattimo con Nietzsche es un diálogo hermenéutico lingüístico en el que el problema central es la relación entre ser y apariencia, y en ese juego del mundo de los seres humanos como una realidad estrictamente compuesta por el lenguaje, ha constituido su sentido de vivir y ello puede tener una interpretación, desde la ética, la moral, la religión y, en un sentido general, la vida misma y, por lo tanto, el estudio de las RI, que tiene la dificultad de no asumir un único objeto de estudio y, por lo tanto, de no tener un único método, ya que aluden su carácter interdisciplinario incluso mayor a todas las ciencias sociales. Precisamente, estos son puntos de encuentro de intencionalidades en que se homologan el presente con este artículo, pese a que se trata de otra disciplina como las Relaciones Internacionales, la identificación de la persistencia del paradigma dominante que a las ciencias sociales ha inducido a la objetivación de un sujeto, que no sólo puede ser interpretado en forma mensurable, por lo que se acrecienta la necesidad de un encontrar rigor sistemático desde el abordaje filosófico de la ciencia para el tratamiento de la realidad interpretada, en el que el lenguaje trasluce en los discursos el sentido de las vivencias que externaliza la acción en un ser ahí.

Aranguren (2020) en su artículo titulado: **“Liderazgo centrado en la humanización de la gerencia desde organizaciones de la salud”**. Este comprende el avance de una Investigación Doctoral, en la que la investigadora advirtiendo el

mundo de hoy se perfila muy diferente al de otras épocas, en el que las organizaciones ante el ritmo de creación de conocimientos y aprendizajes demanda de respuestas, sin embargo, reconoce que en el transcurso de la historia se han dado rupturas epistemológicas en la gerencia apreciables en su hacer, en su práctica discursiva, su intersubjetividad, en la que intervienen el sistema de valores, creencias, racionalidad, su modo de generar conocimiento, de la que emerge una nueva gerencia en esta realidad organizacional. Se orienta a conocer esos aspectos humanos inmersos en el liderazgo gerencial, en los simbolismos y significados que le otorgan los actores sociales al liderazgo centrado en lo humano desde la gerencia de las organizaciones de la salud. Tal investigación coincide en la ruta metodológica con el presente, al desarrollarla desde el enfoque cualitativo, es caso la investigadora recurre al método fenomenológico con apoyo hermenéutico, justamente para el acercamiento a los sentidos, significados y significantes de la interpretación intersubjetiva de los actores sociales, con la implementación de la entrevista a profundidad a 3 gerentes de organizaciones de la salud del estado Carabobo. En tal sentido, hay encuentro entre esta investigación y la presente, que emerge desde un cambio paradigmático que conlleva al transitar los horizontes en busca del sentido, los significados y significantes para una comprensión del mundo de vida de los gerentes, mediados por la dialéctica y el lenguaje que exterioriza la acción de manera patente en el discurso.

Rurush (2020) en su tesis doctoral titulada: **Liderazgo gerencial y su relación con los procesos administrativos en el Gobierno Regional de Ancash - Huaraz, 2020.**

La referida investigación estuvo orientada a determinar la relación que existe entre el liderazgo gerencial con los procesos administrativos. En concordancia con la presente investigación, este investigador destaca el fenómeno liderazgo gerencial, aun cuando lo aborda desde el paradigma cuantitativo. El diseño de investigación es no experimental, correlacional y transversal, alcanzando una población de 378 trabajadores del Gobierno Regional de Ancash y una muestra probabilística de 191 servidores públicos. Aplicaron cuestionario estructurado y el método de análisis de

datos empleando el programa estadístico SPSS versión 25. De los resultados en general, señaló que el 49,2% de los encuestados optaron por la posición neutral sobre el liderazgo gerencial, el 47.1% también con la misma posición acerca de los procesos administrativos en una de las dimensiones, concluyendo que existe relación entre el liderazgo gerencial y los procesos administrativos en el Gobierno Regional de Ancash – Huaraz, 2020. Los resultados se circunscriben a presentar los valores de correlación entre las variables, y ello, al igual que otras investigaciones desde este paradigma, han constituido el acicate para propiciar el estudio del fenómeno más allá de las relaciones, desde la externalización de los significados que encuentran salida en el discurso mediado por la palabra y da cuenta del mundo vivido en la cotidianidad del liderazgo gerencial de las organizaciones de la actualidad.

Planos de la Investigación

El liderazgo y la gerencia ocupa el acontecer de las organizaciones, y le es consustancial al mundo del trabajo, de la administración, especialmente el liderazgo gerencial en el contexto venezolano, del que surgen interrogantes para producir conocimiento que se abre paso de sus formas de un saber práctico a un saber cierto, verdadero, y ha sido posible en la ruta de esta investigación, en dos planos centrales, el plano filosófico con las dimensiones que le contienen y el plano epistemológico.

Plano Filosófico

El saber originariamente era concebido como un todo, tal como Gadamer (2002: 23) le connota “filosofía y ciencia estaban inextricablemente unidas; una y otra son

creación de los griegos. Éstos recogían bajo el título genérico de filosofía el conjunto de todos los saberes teóricos”. Incluso, refiere de esta filosofía como un <<componente filosófico de las ciencias>>, en el que su estilo de pensar no pretende quedarse detrás de la ciencia, justificarse ante el conocimiento científico acotado que deja insatisfecho la razón última de preservar la unidad en conjunto del ser, dado que a la filosofía le atañe el todo. Aunque, los conceptos de razón y racionalidad tomaron espacio en el conocimiento reflexivo, antes que aparecieran en la discusión el sujeto y la subjetividad, y posteriormente el escepticismo y la idea de la propia limitación que ha conllevado a los saberes particulares que produce la ciencia, que si bien puede valorarse sus progresos, han colocado énfasis en lo conmensurable.

De allí, que las distancias franqueadas ante el paradigma positivista, particularmente como destaca Grondin (2008) del positivismo empírico de Auguste Comte que cuestiona la carencia de métodos para abordar la realidad de las ciencias del espíritu y les impele a aplicar el método de las ciencias de la naturaleza, para situarse en el sitial de verdaderas ciencias.

Justamente, la racionalidad del conocimiento conllevó a posturas filosóficas catalogadas erróneamente según Jaran (2011: 173) en filosofía analítica y continental -que aglutina amplio espectro de ilustres pensadores- subraya la historia de la filosofía y la necesidad de que se suscite un diálogo entre filósofos del presente y filósofos del pasado, debido a las tradiciones y postulados que les sostienen, señala también que “la oposición entre las dos formas filosóficas que conocemos no se debe a que cada una adopte una posición opuesta sobre un mismo problema, sino más bien a que casi no existan problemas que les sean comunes”.

Y ello, puede residir en lo humano como realidad, Buber (1974) destaca como fundamental la existencia humana, el hombre con el hombre, entre ser y ser, pondera que es algo que no se encuentra en ningún rincón de la naturaleza y señala también

“El lenguaje no es más que su signo y su medio: toda obra espiritual ha sido provocada por ese algo”. (p. 150).

Por tanto, lo que anima a la presente investigación es abordar el liderazgo gerencial del contexto venezolano, desde la perspectiva de la existencia, de la relación entre seres y el mirarle conllevó a una ruta *fenomenológica, ontológica y hermenéutica, que conforman las dimensiones de este plano filosófico*, de la mano de los pensadores Husserl, Heidegger y Gadamer.

Ahora, la labor investigativa en ciencias humanas, también involucra al sujeto cognoscente, y el conocimiento al que se accede no está separado de la experiencia interna del conocedor, tal como afirma Husserl (1949) que el eidos, la esencia pura, no sólo puede mostrarse mediante datos empíricos, también hay espacio para la intuición, aquello no circunscrito a los hechos o a lo visible que otros connotan como la realidad, también la experiencia interna en el instante y el contenido del que es revestido el objeto del conocimiento, de allí que sea catalogada como la ciencia de esencias, ciencia eidética, que no se fía de los hechos. Por lo que Husserl centra su atención en otro aspecto del conocer, señala que el conocimiento natural empieza y permanece dentro de la experiencia, las indagaciones posibles de estas ciencias del mundo, dado su dominio coinciden en el "ser verdadero" y el "ser real", entonces, se funden en "ser en el mundo".

En torno, al ser en el mundo, Martínez (2004) señala que las realidades desde el sujeto que las vive y las experimenta, requieren de los métodos fenomenológicos, ya que es una realidad interna, personal, requiere dejar que se manifieste, constituye la fenomenología, entonces, el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos, lo que se conoce como (mundo de vida, mundo vivido), el cual tiene su propio significado.

La experiencia como mundo del sujeto es connatural al ser, y al que se accede tal como se presenta a la conciencia, lo real se funde en ello, no prescinde del objeto. En relación con los objetos Husserl (1949) realiza distinción entre la conceptualización de dos tipos de objetos, por un lado, los conceptos "ideales" como los conceptos geométricos que connotan algo que no se puede "ver", su "origen", distinto a los conceptos descriptivos que dan expresión a esencias tomados de la simple intuición y no a objetos "ideales". La fenomenología aporta un nuevo método descriptivo de lo apriorística que le confiere como filosofía rigurosamente científica. Ahora, aquello a lo que se accede, Moreno (1994) subraya la distinción entre lo descriptivo y puramente fenomenológico:

El dato es sólo una señal que invita a buscar en profundidad, que indica el camino hacia el encuentro con lo constitutivo de la persona. A esto no se accede sino mediante un proceso hermenéutico, de comprensión-interpretación, que permita tomar contacto, en el conocimiento, con lo que no aparece pero, sin lo cual, lo que aparece no tendría explicación. (p. 67).

Por tanto, el conocimiento del fenómeno, conlleva a su consecuente comprensión e interpretación de aquello que muchas veces se oculta, no es visto, y resulte esclarecedor. Para Gadamer (2000: 23) en tanto, “comprender e interpretar textos no es sólo una instancia científica, sino que pertenece con toda evidencia a la experiencia humana del mundo”. Por ello, destaca que el problema hermenéutico no es metódico, en el que mediante un método de comprensión se somete a los textos como a cualquier otro objeto de la experiencia, en el que se promueva la construcción de un conocimiento seguro y acorde con el ideal metódico de la ciencia, sino, que entraña ciencia y también verdad.

Aun cuando, Gadamer coloca el acento en la comprensión como experiencia de realidad y verdad, Grondin (2008) destaca el esfuerzo de Dilthey en fundamentar la metodológica de las ciencias del espíritu, acota que éste se inspira en la distinción del historiador Droysen (1808-1884) entre «explicar» (Erklären) y «comprender»

(Verstehen), entonces, establece *la metodología de la comprensión para las ciencias del espíritu*, dado que si bien las ciencias puras buscan explicar los fenómenos a partir de hipótesis que se plantean y la formulación de leyes generales, las ciencias del espíritu se centran en comprender una individualidad histórica a partir de sus manifestaciones exteriores.

Aunque, Gadamer (2000) trasciende al procedimiento y coloca en primera instancia la actitud del ser humano que se apresta a entender al otro, bien sea como oyente o lector que interpreta una manifestación verbal, ya que, entender a un ser humano, es entender un texto concreto, más allá del dominio de los métodos que la ciencia dispone, no abordará el texto a ciegas en aras de aplicación de ciertos métodos, ya que está en juego el ser esencial.

El “ser” es el concepto más universal, así inicia Heidegger (1997) en esa incesante pregunta por el ser que afirma ha caído en el olvido. Acota que “una comprensión del ser ya está siempre implícita en todo aquello que se aprehende como ente” (p. 26). Aunque no es el ente, está el ser del ente, por ello, señala que en todo conocimiento, enunciado, comportamiento, está el ente que hace uso del “ser”, el modo de ser de este ente (hombre), que designa como Dasein, que no es solo un ente entre otros entes, sino un ser en un ente que tiene una relación en su ser a la vez, como expresión de pura existencia.

Y justamente, la existencia del Dasein es parte integrante del discurso, que Heidegger (1997) apunta que se apresta a comprender desde sus significantes es un estar-en-el-mundo, al que le pertenece el coestar en una determinada forma del convivir ocupado. En torno, a la existencia en el instante, a la vivencia que pareciera explicitarse a través de la palabra, no se reduce al campo de la semántica, Gadamer (2000: 171) indica que la hermenéutica “aborda el aspecto interno en el uso de ese mundo semiótico; o más exactamente, el hecho interno del que habla, que visto desde afuera aparece como la utilización de un mundo de signos”.

En ese sentido, reconoce que se accede al mundo del lenguaje, pero trascienden al pluralismo lingüístico existente, que también está incidido por la cultura, por lo histórico, lo epocal, que también dota de significados y no puede reducirse a descomposición de partes de la estructura o a la sinonimia. También, resalta la tarea de alcanzar comprensión del texto desde el hábito lingüístico de su tiempo o de su autor, procurando evitar las arbitrariedades, aunque abiertos a la opinión del otro o la que emerge del texto, evidenciando la dimensión lingüística en la filosofía hermenéutica. Por lo que enfatiza, que la comprensión de los fenómenos forma parte del objeto de la hermenéutica, al configurarlo como fenómeno de lenguaje, de éste Gadamer (2000) agrega que:

No se contempla desde el enunciado aislado, sino desde la totalidad de nuestra conducta en el mundo, que es a la vez un vivir en diálogo, se podrá comprender mejor por qué el fenómeno del lenguaje es tan enigmático, atractivo y paco al mismo tiempo. Hablar es la acción de máximo autoolvido que realizamos los seres racionales. (p. 194)

Y en la comprensión, exalta el dialogo, la conversación, que se media a través de la palabra con su significado polivalente, aunque el contexto brinde un sentido univoco, no es sólo el sentido literal, sino algo más que está co-presente que evoluciona en el discurso vivo, en el que el lenguaje en continuidad permanente una vez que inicia, el lenguaje se desenvuelve en la conversación.

Pese a que, Ricoeur difiere de Gadamer del dialogo y se centre en el texto como unidad funcional en el discurso, que es patente en la condición humana de relatar, que no sólo se presenta en los distintos géneros literarios, incluyendo la ficción y los que se desprenden de los que señala como pretensiones de verdad que aparecen en los discursos de la ciencia, la historia, tanto como las narrativas literarias. También adiciona su carácter temporal, ya que se narra en tiempo, la narración en sí misma

ocurre en un tiempo y a su vez el tiempo que toma relatarla, por tanto, Ricoeur (2002) en torno a estos dos aspectos, señala que:

Al tratar la cualidad temporal de la experiencia como referente común de la historia y la ficción, constituyo en un problema único ficción, historia y tiempo. En estas circunstancias aparece una tercera preocupación, que ofrece la posibilidad de facilitar el tratamiento de la temporalidad y de la narratividad: poner a prueba la capacidad de selección y de organización del lenguaje mismo, cuando éste se ordena en unidades discursivas mayores que la oración, que pueden llamarse textos. (p. 194)

Por lo que, centra su interés en el texto, del que emerge la posibilidad de seleccionar y organizar el lenguaje, que trasciende a la oración, y a la semántica de las palabras, e incluso en la oración la metáfora con su irrupción cobra un sentido, de todo ello surge lo nuevo, lo no dicho, lo inédito, lo cual no sólo ocurre en los géneros literarios, la poesía, la ficción, también en el discurso o narrativas de la ciencia, y de toda pretensión de verdad.

Ahora, si bien el lenguaje es consustancial a la existencia, ciertamente trasciende a lo lingüístico, pero transita por el mismo, desde el punto de vista hermenéutico amplifica el núcleo de la palabra, a la frase, de la frase al discurso que está contenido en todo texto (poema, relato, ensayo, etc.), por lo que, Ricoeur (2001) advierte en la metáfora una figura del discurso, que si bien inicialmente se centra en la palabra; encuentra una nueva pertinencia semántica, el enunciado metafórico, que posee la capacidad de <<redescribir>> la realidad exterior al lenguaje. Concluye que “el <<lugar>> de la metáfora, ciertamente no reside ni en el nombre, ni en la frase, ni en el discurso, sino la cópula del verbo ser. “El <<es>> metafórico significa a la vez <<no es>> y <<como es>>. Si esto es así, podemos hablar con toda razón de verdad metafórica, pero en un sentido igualmente <<tensional>> de la palabra <<verdad>>” (p. 13).

En ese análisis minucioso de la metáfora Ricouer, va extendiendo el territorio de las metáforas, trascendiendo a la mera comparación, semejanza o sustitución de términos, a la creación de conceptos y la capacidad de redescubrir la realidad circundante, de la existencia mediada por el lenguaje.

En la presente investigación, para efectos de sistematización de las metáforas que afloraron en los textos de los informantes claves, se adoptó la clasificación de las metáforas según Lakoff y Johnson (1980), quienes aprecian que las metáforas impregnan la vida cotidiana, que no se atienen solo al lenguaje, sino al pensamiento y la acción, la manera en que experimentamos y definimos las realidades cotidianas. Identifican las metáforas orientacionales, ontológicas, estructurales y de imagen.

Las metáforas orientacionales espaciales, que inicialmente se observan desde su ubicación, el lugar, arriba-abajo, delante-atrás, cerca-lejos, o de manera gradual frío-caliente, racional-emocional, calculador-afectivo, éstas en sí demarcan los opuestos; y las metáforas ontológicas que constituyen segmentos de la experiencias comprendidas a través de entidades discretas, es decir, se emplean para conceptualizar acontecimientos y acciones en objetos concretos, que también le llaman objetos recipientes, como la mente es una computadora. Mientras que, las metáforas estructurales, ya que son estructuradas mediante la proyección de unos conceptos desde un dominio conceptual fuente u origen, en locuciones accesibles a nuestra experiencia física o social, hacia otro dominio destino o meta. Finalmente, las metáforas de imagen, aquellas basadas en información visual que proyectan la estructura esquemática de una imagen del dominio de origen sobre la otra de dominio destino, aun cuando, resulta ser parcial y selectiva.

Plano Epistemológico

En este apartado, es de suma importancia valorar la trayectoria de la investigación en las ciencias sociales, en su búsqueda de dar respuesta a lo humano, a lo social, por lo que, muchas de sus disciplinas han generado esfuerzos para alcanzar el sitio de reconocimiento en las comunidades científicas, ajustándose al rigor de las ciencias naturales, pese a ello, ha requerido abrirse paso a partir de cuestionamientos que sustentaron el paradigma prevaleciente, y surcar el camino a un nuevo paradigma, por lo que Martínez (2012) identifica antinomias fundamentales del paradigma emergente, en las siguientes dicotomías: sujeto-objeto, lenguaje-realidad, partes-todo, filosofía-ciencia y libertad y necesidad.

La férrea división trazada entre el objeto y sujeto ha sido derruida paulatinamente, incluso en el mundo físico, ya lo avizó Heisenberg en 1927 quien advirtió que el solo observar una partícula subatómica altera su estado, enfatizado en la expresión que acuñó, lo que observamos no es la naturaleza en sí misma, sino la naturaleza expuesta a nuestro método de cuestionamiento; tal como en los fenómenos físicos, también ocurre en otros fenómenos como los sociales.

Así mismo, la antinomia lenguaje-realidad, respecto al lenguaje Bunge (1972) “ninguna teoría física pinta o retrata directamente un sistema físico, porque toda teoría se construye con conceptos”. La posibilidad de describir la realidad a la que llegamos a través de aquello a lo que se refiere mediante el lenguaje, entraña la concreción de conceptos, que conduzcan a términos existentes de viejas realidades, del que pueden emerger otros significados o nuevos términos, que indefectiblemente requerirán de comprensión.

Y en cuanto a la antinomia, de las partes y el todo, Martínez (2004) señala que la naturaleza es un todo polisistémico que se rebela una vez reducido, ya que se diluyen las cualidades emergentes provenientes del “todo polisistémico” y por ende su acción en las partes, que impele a adoptar una metodología interdisciplinaria que permita captar la riqueza de la interacción entre los diferentes subsistemas de las disciplinas en particular de dicha convergencia. Al igual que los postulados de Aristóteles, “el todo es más que la suma de sus partes”, aquí Martínez hace mención al reduccionismo en el que se puede tender, característico de la racionalidad que propició la especialización del conocimiento, en el que pueden perderse aspectos e interconexiones desde la mirada parcelada de las partes. Aun cuando, aclara que la perspectiva disciplinaria no es la multidisciplinaria, agregando disciplinas a los estudios, más si la integración de los hallazgos al todo coherente y lógico.

La cuarta antinomia, filosofía-ciencia, ha propiciado reflexiones que conducen a una separación del saber que, luego del concurso de la ciencia en el desarrollo propio de la modernidad, Morin (2008) reflexiona y acota:

Descartes formuló ese paradigma maestro de Occidente, desarticulando al sujeto pensante (*ego cogitans*) y la cosa extensa (*res extensa*), es decir, filosofía y ciencia, y postulando como principio de verdad a las ideas claras y distintas, es decir, al pensamiento disyuntor mismo. Este paradigma que controla la aventura del pensamiento occidental desde el siglo XVII, ha permitido, sin duda, los enormes progresos del conocimiento científico y de la reflexión filosófica; sus consecuencias nocivas ulteriores no se comienzan a revelar hasta el siglo XX.

Incluso, utiliza la expresión de la inteligencia ciega, para connotar que el conocimiento científico se ha concentrado en principios de disyunción, reducción y abstracción, un paradigma de la simplificación, que, si bien favoreció el progreso, ha conllevado a la incapacidad de concebir lo uno y lo múltiple, la diversidad, la heterogeneidad; en donde, la ciencia, requiere reflexionar sobre sí misma, también Martínez (2012) invita a un paradigma emergente, destacando del imperante el uso

atomizado de la <<comprobación empírica>> esta ciencia es poco lo que puede abarcar en el estudio de un sinnúmero de realidades de nuestro mundo, a menos que se quiera extender el vasto radio de lo cognoscible implica extender el *concepto de ciencia y su lógica*.

Justamente, esa necesidad sentida de una nueva visión de la realidad, ante un <<nuevo paradigma>>, Martínez (2011) acota que entraña una transformación en el modo de pensar, percibir y de valorar aquello ante sí, y ello, ameritó la adopción de un **paradigma sistémico** para comprender la naturaleza de nuestras realidades, siendo el ser humano, como todo ser vivo, es un todo integrado, un suprasistema dinámico, que le componen subsistemas perfectamente coordinados: el subsistema físico, químico, biológico, psicológico, social, cultural, ético-moral y el espiritual.

Ahora bien, el estado del arte invitó a mirar los esfuerzos sostenidos desde el quehacer académico de la Facultad de Ciencias Económicas, que ha conllevado al concurso de investigadores del cuerpo docente en aras explorar aspectos del ejercicio gerencial en el contexto venezolano en las dos últimas décadas, ello contribuye a la teoría del conocimiento, que en suma no estriba sólo en un alcance local.

Hernández (2004) investigación que se titula “**Pragmatismo, utilitarismo y gerencia: Una Crítica epistemológica sobre la gerencia contemporánea**” realizada en la Universidad de Carabobo para optar al título de Doctora en Ciencias Sociales. En revisión de medios académicos y gerenciales se percata de la exaltación que se otorga a la gerencia eficaz, promovida en los distintos espacios de la sociedad. Efectúa crítica a la gerencia contemporánea mediante un análisis crítico del discurso de la gerencia, tomando en cuenta dos planos: el epistemológico y el ideológico, distinguiendo los métodos, mediante hermenéutica crítica a partir de los aportes de Foucault, Ricoeur y van Dijk, concluyendo que el discurso de la gerencia en su proceso de construcción del saber, impregnado ideológicamente por el utilitarismo-pragmatismo.

Mujica (2006) texto que se titula “**Discurso Epistemológico implicado en las Teorías Administrativas a partir de la década de los setenta, en el contexto de la Sociedad Informacional**” publicación apoyada por la Unidad de Investigación del Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de Universidad de Carabobo, producto de los estudios que le titularon como Doctor en Ciencias Administrativas, egresado de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Efectuó un recorrido a partir del discurso epistemológico de los enfoques y corrientes circunscritos al pensamiento administrativo de las últimas décadas en el contexto de la Sociedad Informacional. El referente principal es el Enfoque del Compromiso Dinámico, enunciado por el equipo investigativo conformado por el Dr. James Stoner, R. Edward Freeman y Daniel Gilbert, investigadores de universidades americanas. El abordaje es desde la perspectiva cualitativa, hermenéutica dentro del paradigma lógico-inductivo-interpretativo, favoreciendo la comprensión e interpretación, destacando el aporte enriquecedor del pensamiento administrativo como disciplina, generando conocimiento contextualizado evidenciando el discurso gerencial en Venezuela, aun cuando ello implicara reformular miradas paradigmáticas, en aras de una Teoría Crítica de la Administración.

Ibañez y Castillo (2012) texto titulado **Epistemología de la gerencia y sus métodos**. Investigadores egresados del Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales, dedicados a la indagación de la administración en el contexto venezolano, sumado a la conducción por parte de Ibañez del Coordinación del Centro de Investigación y Desarrollo PyMES del Estado Carabobo de FACES. Esta publicación auspiciada por la Dirección de Medios, coloca a disposición del colectivo, la evolución del discurso epistemológico gerencial encaminado para el diseño y rediseño de las organizaciones, a partir de sus tendencias y métodos, que constituye su episteme en el contexto de la sociedad informacional. Realizan un recorrido desde las categorías conceptuales básicas relacionadas con la epistemología de la gerencia, la crisis paradigmática, los nuevos paradigmas, enfoques

metodológicos y pensamiento de la gerencia, y aplicación de sus teorías, desde el enfoque cualitativo, emplearon en su mayoría la concepción hermenéutica, desde un mirar reflexivo para conocer, comprender e interpretar los autores, su voluntad y la cognición humana y los datos provenientes del contexto. De allí, que el encuentro con este documento y el presente, además del abordaje hermenéutico, el acento en el fenómeno de la gerencial, colocándolo su evolución en la teoría del conocimiento.

Morales (2014) en su Trabajo de Grado titulado: “**Propuesta de una Filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde la praxis y cotidianidad del gerente venezolano en su contexto**” realizada en la Universidad de Carabobo para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, planteándose como intencionalidad la configuración de una filosofía para las Ciencias Administrativas y Gerenciales. El investigador despliega su indagación identificando posturas paradigmáticas en las Ciencias Administrativas y Gerenciales con marcado énfasis pragmático y funcionalista, considerando la falta de una filosofía para estas ciencias. De allí, que la investigación es de carácter cualitativo, documental-bibliográfico y de campo, a partir de la realidad del gerente venezolano y su contexto, mediante un abordaje fenomenológico hermenéutico desde los postulados de Husserl, Heidegger y Gadamer, a fin de formular reflexiones que significaran la comprensión filosófica de las Ciencias Administrativas y Gerenciales a partir de la praxis y cotidianidad del gerente venezolano, que entreña el *dasein*, patente en las construcciones discursivas, por lo que el investigador encontró en la hermenéutica una perspectiva filosófica y metodológica de acción, para develar el ser mismo. Esta investigación es un antecedente importante del presente estudio, al colocar el foco en el gerente venezolano, en la escucha de su ser en el mundo vivido de su cotidianidad, mediado por las construcciones discursivas de gerentes de distintos sectores.

Estrada (2018) en artículo titulado: “**Retrospectiva y miradas del liderazgo en la línea del tiempo**” integrante de las memorias del II Congreso Internacional de

Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales, en la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Realiza un recorrido desde la labor de gerencia que entrañaba en la antigüedad la conducción de la polis, época en que no existía el término liderazgo para designar la labor de la administración pública, sin embargo, los pensadores clásicos ya distinguían la habilidad técnica y la de dirigir y gobernar, que en la actualidad pudieran asociarse a los estudios de liderazgo conductuales que identificaron la orientación del líder a la tarea y la orientación a las personas. Luego, en la modernidad destaca el enclave de los estudios del liderazgo, en respuesta al auge de mundo industrial, y el abordaje del estudio del liderazgo que emergieron desde el ámbito academicista, y las corrientes de la psicología, en el que se encuentran la teoría de rasgos, teorías conductuales, teorías de contingencia y las demás propuestas que se han sumado a la teoría del conocimiento. El énfasis en las ciencias exactas, la perspectiva naturalista y racional, que distinguió el auge científico, evidenció el abordaje cuantitativo, el establecimiento de relación entre variables y comprobación de hipótesis condujeron a esta generación de estudios y teorías, propiciando inquietudes e incertidumbre frente al liderazgo.

Estrada (2022) en artículo titulado: “**Los referentes en la construcción del Liderazgo Gerencial**” presentado en IV Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales, en la Universidad de Carabobo. Las teorías y modelos de liderazgo, se han caracterizado por la aplicación de cuestionarios y escalas, más el tratamiento estadístico en aras de imprimir objetividad en las investigaciones, y que los resultados pudieran ser generalizables, sin embargo, la voz del sujeto que vivencia el liderazgo, comporta un sujeto respondiente, y éste artículo constituye un avance de la presente investigación, en el que se emprendió un dialogo que favoreciera la comprensión del ser existente liderazgo gerencial, desde el enfoque fenomenológico hermenéutico, del que emergió un aspecto en la edificación del liderazgo gerencial en la cotidianidad de los informantes clave, quienes coincidieron

en la influencia de uno o varios referentes a su esencia humana y profesional, en la esfera familiar (figuras parentales) y de manera más significativa en el ámbito organizacional. Incluso reflexionaron que los cambios en las relaciones interpersonales han tenido como espacio de mejoramiento en primera estancia en el ámbito laboral, todos citaron a supervisores y la relación con ellos que propiciaron aprendizajes que han forjado su experiencia laboral, que no sólo residen en habilidades técnicas sino de orden actitudinal.

Tanto en un nivel como en otro, el texto ha quedado definido por unas condiciones que tiene que cumplir: completez, sentido y coherencia.

Martínez Fernández.

CAPÍTULO III

HACIA EL DIALOGO ENTRE TEXTOS

Una vez explorado el estado del arte, las influencias filosóficas y epistemológicas que conducen al camino de la diada liderazgo gerencial, que dan cuenta de las investigaciones previas, enfoques, abordajes y los paradigmas, en este apartado se asoma la territorialidad de las vivencias en lo regional y local, circunscrito en una temporalidad, de la que emergen las fuentes de información demarcando un contexto propicio y consustancial al ser liderazgo gerencial venezolano, a partir de la proximidad mediada por el lenguaje y el acceso al sentido de los textos que ha tenido lugar en esta investigación, a fin de que concretar su comprensión e interpretación.

Direccionamiento desde la cualidad

La distinción de la investigación cualitativa no se reduce a la mera cualidad o antagonismo con lo cuantitativo. Martínez (2009) en torno a la investigación cualitativa afirma su interés por identificar la naturaleza profunda de las realidades, la estructura dinámica que emerge y da sentido a las formas de manifestarse, llámese comportamiento, incluso enfatiza que lo cualitativo que es “(el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es solo un aspecto) sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante”. (p. 92)

Incluso los hallazgos desde una perspectiva cuantitativa toman sentido ante lo que se muestra en la cualidad, esta investigación reconoce lo alcanzado en la teorías de liderazgo y se adentra a lo que subyace en el contenido de los textos que también se relacionan con las construcciones de otros textos, como lo son las vivencias de

aquellos que experimentan el liderazgo gerencial, y a partir de ellos acceder a nuevas comprensiones. Por lo que, el liderazgo en la esfera gerencial demanda atención e indagación a su naturaleza profunda, es relevante conocerle en esencia desde su voz y acento, a instancias del acontecer cambiante, de sus intereses, que tal vez dejaron atrás la época de la relativa estabilidad, ante una evolución que se ha ido gestando soterrada o de forma inadvertidamente al cuerpo teórico que otrora ha sido referencia.

Tal como se aprecia en los capítulos anteriores, ante el acercamiento al problema, se evidencia que el liderazgo en el contexto del ejercicio gerencial y las categorías encontradas en él, ha sido persistentemente el abordaje desde el enfoque cuantitativo y el influjo del paradigma positivista en concordancia con el método científico. Sin embargo, continuos estudios del liderazgo tendientes al establecimiento de relaciones causales han derivado algunas comprobaciones, otros resultados no han sido concluyentes y un sinnúmero de interrogantes han permanecido, lo cual invita a indagar desde otra mirada.

Justamente, los apuntes de Kuhn referido por Corbetta (2007:4) en lo concerniente a su rechazo de la ciencia vista desde la acumulación de hallazgos, deducciones y logros en forma lineal (2003) si bien reconoce que “éste es el proceso de desarrollo de la ciencia en épocas <<normales>>, existen también periodos <<revolucionarios>> en los que se interrumpe la continuidad con el pasado y se inicia una nueva construcción”.

Por lo que, cada conocimiento nuevo se adhiere a la sumatoria de conocimientos de los diversos campos de estudios que comparten una tradición de la época que les valida, puesto que se deduce responden a cada intento en este caso a investigaciones del mismo tenor o instrumental y que ocurren en periodos de *estabilidad*, sin embargo, cuando se desencadenan periodos revolucionarios a la tradición, de la que emergen nuevas comprensiones, que no calzan en los modelos o patrones que Kuhn

(2004) llama paradigmas, aunque es el término que toma, él reflexiona que en la ciencia, un paradigma es raramente un objeto para renovación.

En las ciencias sociales y humanas, ha sido difícil consentir distintas formas de abordaje, Martínez (2015) destaca que “toda realidad y más las realidades humanas, son poliédricas (tienen muchas caras) y sólo captamos, en un momento dado, alguna de ellas”. Incluso destaca lo poco prestos a concebir el pensamiento “sistémico-ecológico”, afirmando que:

Nuestra mente no sigue sólo una vía causal, lineal, unidireccional, sino también, y, a veces, sobre todo, un enfoque modular, estructural, dialéctico, gestáltico, interdisciplinario y estereognóstico, donde todo afecta e interactúa con todo, donde cada elemento no sólo se define por lo que es o representa en sí mismo, sino, y especialmente, por su red de relaciones con todos los demás. (p. 134)

Precisamente, el objeto de estudio de interés en esta investigación es de carácter sistémico, múltiples conexiones se devienen, lo que invita a amplificar hacia una perspectiva interdisciplinaria, y no con ello alude a la inclusión de diversas disciplinas, sino al reconocimiento de la interacción de los objetos de estudio con diversas disciplinas y la posibilidad de integrarse al todo coherente de la teoría del conocimiento. Martínez (2015: 134) destaca que este nuevo paradigma igualmente implica un mayor nivel de rigor, y “esto es precisamente lo que tratan de hacer las metodologías que adoptan un enfoque hermenéutico, fenomenológico, etnográfico, etc., es decir, un enfoque cualitativo que es en su esencia, estructural-sistémico.

Por ello, el presente estudio asiente ante este paradigma, con la intención de propiciar un espacio para el abordaje del liderazgo gerencial desde el enfoque cualitativo, especialmente fenomenológico y hermenéutico, que entraña también proceso investigativo que se reviste de rigurosidad, sistematicidad y de criticidad, que caracteriza el quehacer filosófico, que no se constriñe a una metodología, entendiendo que el emprendimiento de esta labor investigativa, requiere asirse de una bitácora que

oriente el curso de la misma, tal como apunta Gadamer (2000: 365) “...no es desarrollar un procedimiento para la comprensión sino iluminar las condiciones bajo las cuales se comprende.”

Camino hacia el conocimiento

El cambio paradigmático que implicó diluir la sostenida creencia de separación del sujeto y el objeto, dónde este último también es un sujeto que emerge en un encuentro de intersubjetividades, en el que resulta conveniente el enfoque cualitativo para el abordaje de la investigación, que se interesa por la comprensión que subyace a las acciones humanas. Es menester entonces, que el camino para avistar en la presente no se funda en la ruta metodológica del paradigma tradicional del positivismo, el recorrido deviene de la triada *fenomenología, ontología y hermenéutica*, desde los aportes de Husserl, Heidegger y Gadamer.

Los fenómenos, tal como distingue Husserl (2013) no es la mirada natural a los fenómenos físicos, o los fenómenos psíquicos de la psicología, los fenómenos históricos o culturales, sino fenomenología pura, fenomenología que se ocupa de la conciencia, de todas las vivencias, y para ello se requiere de una actitud para aprender a ver, distinguir y describir lo que está delante, “la fenomenología pura o trascendental se fundará no como ciencia de hechos, sino como ciencia de esencias” p.80. En este sentido, Morales (2014: 120) destaca que para Husserl “el fenómeno no se impone, es la manifestación de la cosa que se formaliza en la conciencia al darse cuenta. [...] Su discípulo más connotado Heidegger, asume la fenomenología como vía de acceso al ser”. Adiciona al respecto, Funke (1987) que encuentra en la fenomenología husserliana aquella que ha de hacer hablar a las cosas mismas, ante todo, aquellas que se ocultan en cada realidad humana.

El ser que ocupa en el presente estudio, es el ser del liderazgo gerencial, y en términos de Heidegger (1997: 39) es el Dasein, el ser que le es inherente la comprensión de su ser, es entonces “un modo de ser que le es propio, la tendencia a comprender su ser desde aquel ente con el que esencial, constante e inmediatamente se relaciona en su comportamiento, vale decir desde *el mundo*.”

Ahora, el acceso al contenido que se devela del ser, invita a su comprensión e interpretación, Moreno (1994) resalta que la verdadera comprensión hermenéutica de su investigación le llevó a ese mundo-de-vida, para impregnarse de su sentido, de su producción de significados, pero estaba tan subsumido en los significados de la "ciencia", que no podía comprender, requería situarme en el punto en que vida y conocimiento coincidieran. Por su parte, Gadamer (2000) en torno a la interpretación y el medio del que se sirve, señala que:

La interpretación no es un acto complementario y posterior al de la comprensión, sino que comprender es siempre interpretar, y en consecuencia la interpretación es la forma explícita de la comprensión. En relación con esto está también el que el lenguaje y los conceptos de la interpretación fueran reconocidos como un momento estructural interno de la comprensión, con lo que el problema del lenguaje en su conjunto pasa de su anterior posición más bien marginal al centro mismo de la filosofía. (p. 354)

Gadamer en su concepción de la hermenéutica que fue configurando y trascendiendo de la perspectiva de la hermenéutica teológica y jurídica principalmente, que otrora estaba concentrada en la interpretación de textos religiosos, jurídicos y la filología, en este señalamiento realiza dos precisiones que se promueven en esta investigación, en primer lugar, la interrelación del acto de comprender e interpretar aquello a lo que se apresta, y en segundo lugar, el posicionamiento del lenguaje en el centro de esta corriente filosófica, que no se simplifica en la reproducción del contenido del interlocutor por parte del que interpreta, dado que entraña un proceso dialógico que favorece a una nueva comprensión, lo cual, implica adentrarse a la experiencia del ser

liderazgo gerencial. De allí que, Gadamer (ob. cit.) evidencia una conciencia hermenéutica en el énfasis más autorreflexivo de la investigación, que por tradición es propio de las ciencias del espíritu, incluso señala que el progreso de la investigación no es sólo “expansión y penetración en nuevos ámbitos o materiales, sino que en vez de esto se atiende más bien a la configuración de etapas de reflexión más depuradas dentro de los correspondientes planteamientos”. (p. 354)

En este sentido, la expansión no estriba solamente en nuevas temáticas o ámbitos de del conocimiento, sino la depuración reflexiva de planteamientos que ocupan a las ciencias del espíritu, para el presente, el mundo del trabajo, las prácticas gerenciales y el liderazgo, es de reconocer las teorías del liderazgo desde las corrientes y paradigma imperante que han brindado sus tesis y hallazgos, ahora en el transcurrir, en el acontecer próximo de la gerencia en nuestro país, discurre un mundo en las producciones que se devela en el contenido de los textos que en el presente son motivo de comprensión e interpretación.

De allí, que la aspiración de comprensión conlleva a la búsqueda de los significados que le son propios, y discurren en las construcciones discursivas en todo quehacer, científico, cultural, artístico, y en el que ocupa la atención, el liderazgo gerencial, que se encuentra enclavado en un contexto y circunstancia histórica, al que se accedió mediante el dialogo con las teorías y las entrevistas, que se convirtieron en textos susceptibles de interpretación, tal como lo pondera Balestrini (1998: 96) “...se asume a la sociedad como texto. Por cuanto, en la superficie de lo social se cristalizan paquetes textuales, conjuntos integrados en gran parte por una pluralidad de materias significantes”.

Siendo el texto, el contenedor de los significados de la diada liderazgo gerencial, se tiene en primera instancia los textos de las teorías de liderazgo (primer horizonte) y los textos provenientes de las entrevistas de los informantes clave (segundo

horizonte), a cada uno le sobrevino las comprensiones e interpretaciones que emergieron. La comprensión en tanto, pasa a ser la realidad interpretada que tiene su significado propio, y es esa realidad integrada en su temporalidad más inmediata, que dio lugar la fusión de horizontes.

En lo que respecta a las categorías, provenientes de la comprensión hermenéutica, no constituyen en su contraparte a las variables y dimensiones del paradigma tradicional imperante en los abordajes cuantitativos, sino comprenden clases significativas que conllevan a integrar el todo a las partes, a partir de nuevos significados y aspectos de la realidad no mirados. Ajustadamente, de las categorías, Martínez (2009: 101) destaca que “son conceptos ricos en contenido semántico que implican interpretación o hermenéutica de una parte con relación al todo. Juega un papel central en la investigación y determina en gran medida el curso de las etapas posteriores”. De allí, que las categorizaciones constituyen la traducción de los significados develados y caracterizados, se derivaron del comprender la esencia del ser liderazgo gerencial, revestidos de su condición histórica en el contexto social del que forman parte, los retails de farmacias en el contexto venezolano.

Identidad de los horizontes

Uno de los fundamentos de la hermenéutica es la conciencia histórica del que se dispone a comprender y la conciencia histórica de la alteridad que se encuentra ante sí, para producirse un dialogo que acoja una fusión de horizontes que suscite una nueva comprensión e interpretación.

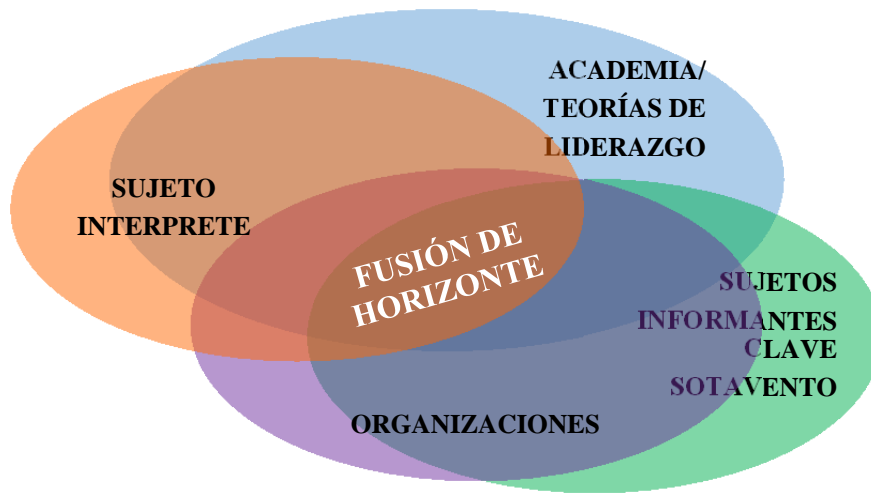


Figura 1. Sujetos de la Fusión de Horizontes.

La diada del liderazgo gerencial del retail de farmacias en el contexto venezolano, entraña un conjunto de horizontes tal como se muestra en la figura No. 1, cada cual proveniente de un ser histórico y tradición en la que se insertan; el sujeto interprete quien suscribe la presente, desde el rol de docente universitaria, períodos en roles de jefaturas y gerencial, donde ha transcurrido en mayor media la vida laboral, imbuida en el estudio del mundo del trabajo desde la perspectiva de los grupos, incluyendo las teorías de liderazgo, en contacto con las organizaciones desde los servicios outsourcing; el horizonte de las teorías de liderazgo desde su evolución histórica que atiende a las corrientes que alimentan y constituyen la tradición de cada construcción en la que la visión del líder y la concepción del otro en la figura de empleado, trabajador, seguidor, colaborador, decisiones... configuran el mundo de la organización del momento en que se erige dicha construcción; y el segundo horizonte se encuentra el Grupo Sotavento que es el grupo de estudio desde su contexto histórico donde acontece el ser liderazgo gerencial de su directivo, gerentes y jefes, que aun cuando las organizaciones conforman el mundo de la vida laboral donde han permanecido, también han tenido un paso por la academia en su formación

profesional. Tal como se aprecia en la referida figura, el epicentro propicio para acceso ontológico del liderazgo gerencial, tiene lugar en el dialogo donde confluyen el sujeto interprete, los informantes clave, el mundo de las organizaciones y las Academia de donde han emergido las teorías de liderazgo.

En lo que respecta a los informantes clave, se encuentra el director general, los gerentes de tiendas y jefes, del Grupo Sotavento, que dirigen las dos sucursales de la Franquicia Locatel en la ciudad de Valencia. Las jefaturas están incluidas, ya que son la más alta jerarquía de las áreas de Recursos Humanos y Compras, medulares para la organización, y al igual que los gerentes de tiendas reportan directamente a la Dirección General del Grupo.

Es de hacer notar, que de los cinco sujetos, dos son de género femenino y los tres restantes de género masculino; cuatro de los informantes cuenta con doce años en la organización, ingresaron en la fundación del Grupo y apertura de la primera tienda, el jefe de recursos humanos asciende a siete años; la mayoría ha realizado un desarrollo de carrera, que les ha permitido poseer una amplia mirada de los procesos, filosofía de la organización y el concepto de negocio de auto-supermercado de la Salud, por lo que estos informantes clave pueden arrojar luces en torno a los significados en este momento y circunstancias inéditas del ser liderazgo gerencial.

Mostrario del mundo

Uno de los pasos medulares de encauzar los esfuerzos en el contexto venezolano, fue la ubicación del sector productivo y por consiguiente tener acceso a organizaciones donde fuese viable la consecución de la investigación, entonces, la apertura se generó en el sector orientado a la salud -justamente en la etapa en que la pandemia del COVID 19 empezaba a menguar-, en la amplia rama farmacéutica, particularmente

CAVEFAR (Cámara Venezolana de Farmacias), que concentra las farmacias que distribuyen los medicamentos al consumidor final.

En cuanto a las farmacias, existen tres categorías por su cobertura de mercado, nacional, regional e independiente que están registrando crecimiento. En lo que respecta a los retail de farmacias, se encuentra el grupo de estudio. Muchas de esas cadenas de farmacias se sumaron a modelos de negocios como las franquicias con alcance a nivel nacional, con el concepto de farmacias para la comercialización de medicamentos, adicionaron productos de cuidados de la salud, por lo que emplean en su eslogan el término Automercado de salud, Autofarmacias, en analogía a comercios de alimentos, perfumerías; el grupo de estudio adiciona la comercialización y alquiler de equipos médicos.

La página de la Cámara Venezolana de Farmacias CAVEFAR presenta información sucinta de la institución, muestra los logos de sus afiliados, más no se encuentran estadísticas de la proporción del mercado, sin embargo, en informe del Sector Farmacéutico por parte de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Caracas, refieren que hasta el 2020 se encuentran asociados a CAVEFAR 4300 establecimientos de farmacia de ámbito nacional, presentando una presencia de cadenas de farmacias, entre las que destacan como más importantes: FARMATODO, FARMACIAS SAAS, LOCATEL, FARMAHORRO, entre otros.

Decantando, entre las tres principales cadenas nacionales, una empresa que tiene una amplia red de tiendas en todo el territorio del país, la otra cadena tiene dos conceptos de negocios, una para mayores capitales y otra con el concepto renovado de las antiguas botiquerías y la tercera cadena se enmarca en la modalidad de negocio de franquicia, que es donde se enclava la investigación. Es de hacer notar, que fue la primera cadena de establecimientos en emplear el referido concepto de tiendas de farmacias a finales de la década de los 70, ofertando otros productos para el cuidado

personal, además medicamentos, alquiler y venta de equipos médicos, en un mismo espacio, consolidando la marca y crecimiento mediante la modalidad de franquicias, incluso propiciando que otras organizaciones se sumaran al concepto y compitieran, a tal punto que han sido desplazados a la tercera fuerza del mercado.

Efectivamente, el alcance de los resultados comprende un aspecto que diferencia el quehacer investigativo desde el enfoque cualitativo del cuantitativo que impele a la generalización de los resultados, debido a la selección aleatoria de los informantes. Al respecto, Martínez (2015) señala que la opción ontológica que caracteriza a los métodos cualitativos es la estructural-sistémica, que no emplean elementos aleatorios y descontextualizados, ni la implementación de test preestablecidos, sino un todo sistémico con una vida, que reposa en un individuo, institución, etnia o grupo social, por lo que no se sustentaría en la cantidad numérica como en la profundidad de un colectivo reducido.

De allí, que un colectivo reducido, un estudio de caso constituye el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, dado que se estudian a profundidad, por constituir un *sistema acotado* tal como lo define Louis Smith y he de allí su representatividad. Una de las inquietudes que surgen en torno a la utilización de los estudios de casos, que si bien no conducen a generalizaciones nuevas, sino modificadas, Stake (1999: 20) reconoce que si bien no se consideraría generalizaciones por provenir de un caso o unos pocos casos, sin embargo, “sea necesario denominarlas generalizaciones menores, pero son generalizaciones que se producen con regularidad durante todo el proceso del estudio de casos. El estudio de casos puede modificar también las generalizaciones mayores”.

Investigaciones desde el abordaje de la sociología, antropología, incluso en el ámbito organizacional, dado el nivel de profundidad y énfasis descriptivo, han contribuido a la teoría del conocimiento, sumando hallazgos a generalizaciones que

indefectiblemente se van modificando a los cambios que se han suscitado, producto del cuestionamiento y transitoriedad de la estabilidad de los conocimientos. Sin embargo, en la investigación cualitativa y el empleo de los estudios de casos, Stake ob.cit. indica que se busca conocerlos bien, no para diferenciarlos de los otros, sino *qué es, qué hace*, destaca “la unicidad, y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de este último”. (p.20)

Siendo un grupo una totalidad en sí mismo, su unicidad, compone un universo al que adentrarse con la intención de comprenderle, en concordancia con el abordaje hermenéutico, por lo que en el presente estudio, el universo lo conforman gerentes y jefes del Grupo Sotavento que conduce dos sucursales de la Franquicia Locatel en la ciudad de Valencia. Ha sido propicio colocar en voz cómo la gerencia y el liderazgo han favorecido la productividad, mediante un dialogo con el cuerpo teórico que durante décadas ha permeado la gerencia junto a la historicidad de la praxis que se ha venido gestando en el liderazgo gerencial y el Grupo Sotavento.

Repertorio de información

El presente al estar inmerso en la perspectiva filosófica, ya que no podría reducirse a la mera interpretación, como proceso inherente en toda investigación; la hermenéutica entraña un proceso dialógico, que trasciende a la causación lineal, unidireccional, sino de una búsqueda de significados de los fenómenos. Incluso Martínez (2015) refiere, tal como apunta Habermas (1996: 80) “interpretar significa ante todo entender a partir del contexto”.

En concordancia con las identidades de los horizontes que se avistan en esta investigación, cada uno de ellos está circunscrito en un contexto y ser histórico al que responden. En el caso de las teorías y modelos de liderazgo, proveniente de una época

y contexto que atienden a la tradición de las corrientes de la psicología, siendo textos a los que se interpeló a partir de la revisión documental, a fin de ubicar sus categorías como primer horizonte.

En cuanto a la recolección de información del horizonte informantes clave Sotavento, se decantó por la entrevista, y de sus estilos la entrevista semiestructurada, tal como es conocida, dada la franqueza que ofrece en tono de conversación cercana, Valerino, Yáber y Cemborain (2012: 220) resaltan es beneficiosa “por ser más flexible puede conducirse de forma más abierta y sin una ruta fija, aunque también debe ser planificada”. Por lo que, constituye un medio expedito para propiciar esa interacción y dialogo necesario para aproximarse a estos sujetos que vivencian el liderazgo a partir del ejercicio gerencial, brindando a la entrevista una atmósfera cercana, que si bien procede de una planificación, más no con ello limita el libre desenvolvimiento y la capacidad que ofrece para recabar información suficiente.

En torno a la planificación de la entrevista, ello implica la elaboración de un guión, no con ello implica que el entrevistador requiera diseñarlo tan detalladamente, Corbetta (2007) plantean que ciertamente el guión de las entrevistas constituye una ruta que admite bifurcaciones, que va más allá del orden y la forma en que se plantean las preguntas y aunado a ello, destacan que:

En el ámbito de un tema determinado, el entrevistador puede plantear la conversación de la forma que desee, plantear las preguntas que considere oportunas y hacerlo en los términos que le parezcan convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado que le aclare algo que no entiende o que profundice sobre algún aspecto cuando lo estime necesario, y establecer un estilo propio y personal de conversación”. En este caso el entrevistador dispone de un *guión*, con los temas que debe tratar la entrevista. [...] pero tiene libertad para desarrollar temas que vayan surgiendo en el curso de la entrevista y que considere importantes para comprender al sujeto entrevistado, aunque no las incluya en el resto de las entrevistas. (p.353)

Esta libertad, se traduce en una flexibilidad y ritmo del diálogo que permite la entrevista semiestructurada, en el que puede variar el orden de las preguntas, dentro de los linderos del tenor de su formulación y la temática, en aras de profundizar, aclarar, repreguntar, reformular u otras preguntas que afloren al fragor del dialogo, desde su singularidad y conciencia histórica, que puede variar en cada uno, a fin de develar el mundo al que responden mediante el lenguaje que exhibe su existencia.

Precisamente, para acceder al mundo del yo histórico de los informantes *las preguntas* son el recurso del que se dispone cuando se recolecta información mediante las entrevistas, Valerino, Yáber y Cemborain (ob. cit., p. 221) apuntan que las preguntas abiertas o de ensayo no constriñen el dialogo, “permiten llegar a niveles más profundos, promueven mayor cooperación y un más amplio repertorio de respuestas. Éstas pueden seguir un hilo conductor que vaya de lo general a lo específico, lo cual inspira mayor confianza”.

Las preguntas abiertas o formuladas en forma tentativa brindan apertura por parte del sujeto hacia los niveles profundos del repertorio de su experiencia del liderazgo en el ejercicio de la gerencial, dando espacio a que emerjan los significados que dan cuenta de la esencia del mundo del ser liderazgo gerencial en cada uno de los informantes clave, siempre apegado a los objetivos que orientan la presente investigación.

Esta labor emprendida, tal como Dilthey (1944, 1951) citado por Martínez (2004) señala que:

La tarea de las ciencias humanas consiste en examinar estas manifestaciones de la vida experiencial tantos en sus expresiones individuales como sociales. El científico de las ciencias humanas debe hacer explícitos sus principios de organización y estructura. Esto se logra mediante la identificación de las categorías de vida, que son procesos que implican relaciones y significado. (p. 106)

Efectivamente, la recolección de información tanto del primer horizonte las teorías y modelos de liderazgo a través de la revisión documental y el horizonte de los informantes clave mediante las entrevistas de los informantes clave, de ambos horizontes se extrajeron las categorías para la fusión y dar lugar a la comprensión e interpretación de los significados y relaciones del mundo del ser liderazgo gerencial.

Debido a la circunstancia en la que se logró contactar con el sector y la organización, la pandemia del Covid 19 en etapa de transición, aunque ya estaba menguando, se tomaron los controles necesarios y disponibilidad de los informantes clave por ser personal de dirección. Se empleó la plataforma Zoom para realizar las entrevistas, según las disposiciones, dado que los videos reposan en la organización, y dado que el abordaje de la presente se concentró en el lenguaje, se realizó las grabaciones y con los registros de audio, luego, mediante el uso de la aplicación Sonix se desgravaron las mismas, sin embargo, es de hacer notar que requirió hacer revisiones, ya que la dicción de cada entrevistado, la captación de los sonidos del entorno, ameritaron realizar correcciones en la transcripción de la desgravación emitida por la aplicación.

Los Textos

Es importante destacar que el insumo fundamental de la investigación, comprenden los textos de los horizontes interpretativos, el cuerpo teórico y las entrevistas. Aun cuando, las teorías y entrevistas constituyen textos en sí mismos, para efectos de acercarse a los mismos, se procedió a homologar los discursos identificándolos como textos explicativos y descriptivos, respectivamente. En relación a la tipología de discursos, Van Dijk desde una perspectiva semiolingüística (1989) sugiere una clasificación considerando el tipo de conocimiento, su estructura y funciones, aun cuando tal empresa entraña dificultad, reconoce tres categorías generales, el discurso

narrativo, el discurso argumentativo y el discurso poético. Aun cuando, tales modalidades pueden trascenderse o combinarse.

Entonces, las teorías de liderazgo se ubicaron como un texto argumentativo y expositivo, ya que en ellos se sustentan sus hipótesis y hallazgos alcanzados por los investigadores, instituciones y corrientes de las comunidades a la que pertenecen, provenientes de artículos y bibliografía de psicología y comportamiento organizacional. Las entrevistas, en tanto, reconociéndoles como un texto narrativo y descriptivo que se caracterizan por el relato pormenorizado de los informantes clave.

A partir de cada texto se procedió a ubicar las categorías que responden a los estudios del liderazgo en ámbito organizacional. En ese horizonte de las teorías, en sí mismas conforman fusiones de horizontes, dado que cada propuesta fue surgiendo en refutación y pertenencia a las distintas corrientes con las que sustentaron sus postulados y resultados, sin embargo, mediante el dialogo con las teorías afloraron las categorías que responden a la consecuente comprensión. El interpelar y dialogar a las teorías y modelos del liderazgo gerencial contribuyó al surgimiento de sus categorías como primer horizonte interpretativo.

Las entrevistas, si bien constituyen un texto en sí mismas, dado que son uno de los horizontes interpretativos, se procedió a convertirlas en textos completos sin las preguntas –que sirvieron para propiciar la conversación con los informantes clave- se desmarcaron de los límites de las preguntas, se tomó sólo el texto emitido por los entrevistados como un todo, lo cual favoreció el siguiente dialogo interpretativo con los mismos, como segundo horizonte interpretativo.

En cuanto al tratamiento de las entrevistas, los tropos literarios y aportes de la semiótica favorecieron el proceso de categorización. Cabe destacar que los tropos no

en el sentido de persuasión y retórico, tal como reflexionaba Ricoeur citado en el AEF Anuario de Estudios Filosóficos (2021) señalando que:

No es lógico ni pertinente, en efecto, reducir la metáfora a cosmético o a fósil; la metáfora es mucho más: en el fondo oscuro de ella palpitan y siguen palpitando el mito, la consciencia, la imaginación, lo originario, el símbolo. Se incardina en un discurso que responde a una forma de vida profundamente humana y desde el que condiciona, a su vez, esa forma de vida. (p. 150)

Los recursos o tropos literarios colocaron los acentos y énfasis en los textos de las entrevistas, subrayando figurativamente el percatarse del sentido de los significados, procedentes de una conversación llana, cotidiana, que luego en el texto bullían y sumaron en el dialogo con los textos de donde se develaron las categorías del liderazgo gerencial. Así como también, la identificación de las metáforas conceptuales que emergieron de las entrevistas, se sistematizaron empleando la clasificación de Lakoff y Johnson, tal como se detallan en el plano lingüístico de la investigación, en el capítulo II de la presente investigación.

Efectivamente, a partir de cada texto, los significados arrojaron categorías en cada horizonte, el correspondiente a las teorías y el de las entrevistas del grupo de estudio, en torno al liderazgo gerencial, luego fueron vertidas en las tablas y matrices que muestran y develan la conducente fusión de horizontes para dar con el ser del liderazgo gerencial en el contexto venezolano caso retail de farmacias.

“Traducir un texto es hacer que hable en otro lenguaje.”

Gadamer.

CAPÍTULO IV

HORIZONTES

En atención a los objetivos que se trazó la presente investigación, en el marco de la fenomenología hermenéutica, en este capítulo se desarrolla el encuentro con los textos, lo cual, conllevó a interpelarles, preguntarles al ser que alude el liderazgo gerencial. Tal como Gadamer refiere a manera de símil de la pregunta que aborda la verdad (2000: 142) hace mención a la experiencia del arte y destaca que “el comprender forma parte del encuentro con la obra de arte, de manera que esta pertenencia sólo podrá ser iluminada partiendo del *modo de ser de la obra de arte*”. En la hermenéutica, esta forma de comprender compete a las ciencias del espíritu, la pregunta se orienta al modo de ser.

Este proceso de comprensión, implicó transitar por el territorio donde discurre el lenguaje y sus unidades desde las más pequeñas, las palabras a la oración, tal como afirma Eco (2000: 83) “Cuando un código asocia los elementos de un sistema transmitido, el primero se convierte en expresión del segundo, el cual, a su vez, se convierte en el contenido del primero”.

Todo signo entraña no sólo una función denotativa en sí misma, la sola estructura le circunscribe en el plano expresivo, sino que mediante el lenguaje se adentra al contenido que le otorga significación, por lo que también este autor reconoce en la palabra la realidad. De allí, que este apartado acontece por la senda de la comprensión e interpretación de los textos teóricos del liderazgo y los textos procedentes de las entrevistas de los informantes clave, textos que están dotados de sentido y de los que se develan las categorías del liderazgo gerencial.

Tal recorrido reside en el abordaje ontológico del liderazgo gerencial, reconocerle como existencia, tal como apunta Gadamer (2000) “el ser que puede ser comprendido es el lenguaje”, incluso apunta del mismo, el medio universal en el que se sucede la comprensión. Entonces, el acceso al ser del liderazgo gerencial está mediado por el lenguaje en los textos de los horizontes que ya han sido identificados y desde los que produce la consecuente interpretación.

Por tanto, en el presente capítulo están dispuestas las tablas de las categorizaciones de cada horizonte interpretativo, en ellas se encuentran las subcategorías que conducen a los núcleos categoriales que permiten sintetizar y precisar a un nivel medular la suma de las subcategorías, lo cual, favorece la visualización de la matriz contentiva de cada horizonte interpretativo con la que se fusionará, oteando el proceso de teorización posterior. A continuación se detallan los horizontes que componen y alimentan la fusión de horizontes que ha motivado la presente investigación.

PRIMER HORIZONTE INTERPRETATIVO TEORÍAS DE LIDERAZGO

Primer Horizonte Interpretativo Teorías de liderazgo

Tal como se indicó en el capítulo que precede, el texto de las teorías y modelos de liderazgo, es de tipo expositivo, ellos provienen de los argumentos que demarcan sus hipótesis, relaciones, algunas sustentadas con los resultados de estudios, otros resultados que no brindan suficiente consistencia, que si bien atienden a los postulados de sus tradiciones, también han servido en el ámbito de formación, entrenamiento y el discurso que orbita en la cotidianidad de las organizaciones, así como la extrapolación a otros ámbitos, como el educativo, deportivo, familiar.

Entonces, el estudio del liderazgo conllevó a la revisión bibliográfica en áreas de conocimientos de las corrientes del pensamiento, particularmente de la psicología y el comportamiento organizacional, de los que han surgido presupuestos que han llevado a su desarrollo, y a partir de allí, se han derivado categorías distintivas de la visión de los líderes y la incidencia del liderazgo en el ejercicio gerencial ante la conducción del talento humano, que evidencian la línea epistemológica que propició la obtención de las mismas.

Hermenéutica del primer horizonte interpretativo teorías de liderazgo

El abordaje del proceso de categorización constituyó un proceso que en el encuentro de los textos producto de la exploración de un arqueo de teorías y modelos del liderazgo, se seleccionó unas ampliamente conocidas y respaldadas por corrientes de la psicología, otras menos desarrolladas, aunque brindan un amplio espectro de revisión, en ellas se identificó propuestas que comienzan desde las perspectivas de los rasgos, las conductas, las contingencias, otras un tanto más recientes que se tituló como teorías post contingencias, otras que se centran en los seguidores y la

organización, en las que no se concibe exista correlación directa del liderazgo en los resultados y metas alcanzadas por las organizaciones.

Es de hacer notar, que el proceso de categorización, ha implicado el ir desde el momento histórico del intérprete al momento histórico en el que nacieron las teorías, modelos y enfoques del liderazgo, para desde allí avistar las categorías en el contexto y significados de la época al momento presente, insertas éstas en las funciones gerenciales de los distintos niveles jerárquicos de las organizaciones. Por lo que, Gadamer (2000) enfatiza que:

La hermenéutica tiene que partir de que el que quiere comprender está vinculado al asunto que se expresa en la tradición, y que tiene o logra una determinada conexión con la tradición, desde la que habla lo transmitido. [...] La posición de extrañeza y familiaridad que ocupa para nosotros la tradición es el punto medio entre la objetividad de la distancia histórica y la pertenencia a una tradición. p.365

Desde el enfoque hermenéutico las comprensiones conllevan a transitar los prejuicios, admitir la pertenencia a la tradición de la que habla lo transmitido, es por ello, que antes de ir a los textos de las entrevistas del grupo de estudio, es de reconocer como primer horizonte que es familiar *las teorías y modelos del liderazgo* que se han tejido en la esfera de la administración de las organizaciones, partir de ellos e ir hacia otros conceptos, algunas categorías provienen de las connotaciones atribuidas por las teorías, otras en tanto, dieron paso a categorías más extensivas, por lo que en el presente se explicitan categorías que conllevan a avizorar y posibilitar la fusión de horizontes, procedentes de la comprensión y consecuente interpretación.

En lo que respecta, al primer horizonte interpretativo que comporta el prejuicio, conllevó a revisar y explorar para efectuar selección de las teorías, modelos y enfoques, unos ampliamente difundidos, sostenidos por corrientes y escuelas de la psicología, por lo que comprende un recorrido desde sus inicios y otras que fueron

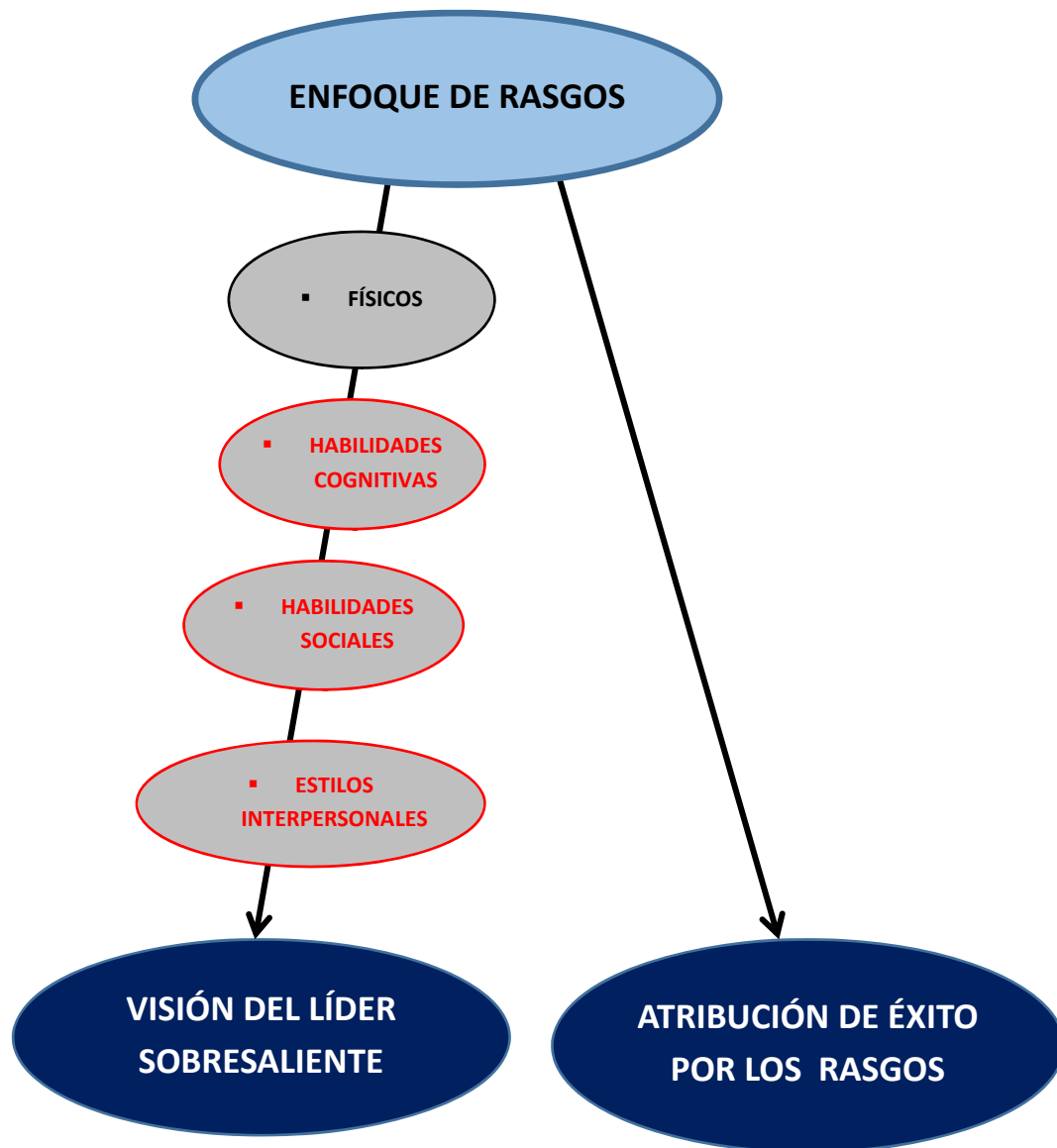
emergiendo, lo cual brindan una panorámica progresiva del estudio del liderazgo y se citan a continuación:

- Enfoque de rasgos.
- Enfoques conductuales:
 - Modelo del liderazgo eficaz.
 - Estudio de la Estatal de Ohio
 - Estudio de la Universidad de Michigan
 - Estudios de Likert
 - Rejilla Gerencial
- Enfoques de contingencias:
 - Modelo de Fieldler.
 - Teoría Situacional de Hersey y Blanchard.
 - Teoría de la trayectoria y objetivos.
 - Modelo de participación del líder.
 - Método de intercambio entre líder y miembro.
 - Teoría de los recursos cognoscitivos.
- Enfoques de liderazgo post contingencias:
 - Liderazgo transformacional.
 - Liderazgo carismático.
 - Liderazgo visionario.
 - Liderazgo transaccional
 - Liderazgo moral.
 - Liderazgo en línea
- Enfoques centrados en los seguidores y la organización:
 - Teoría de la atribución del liderazgo.
 - Sustitos y neutralizadores de los líderes.

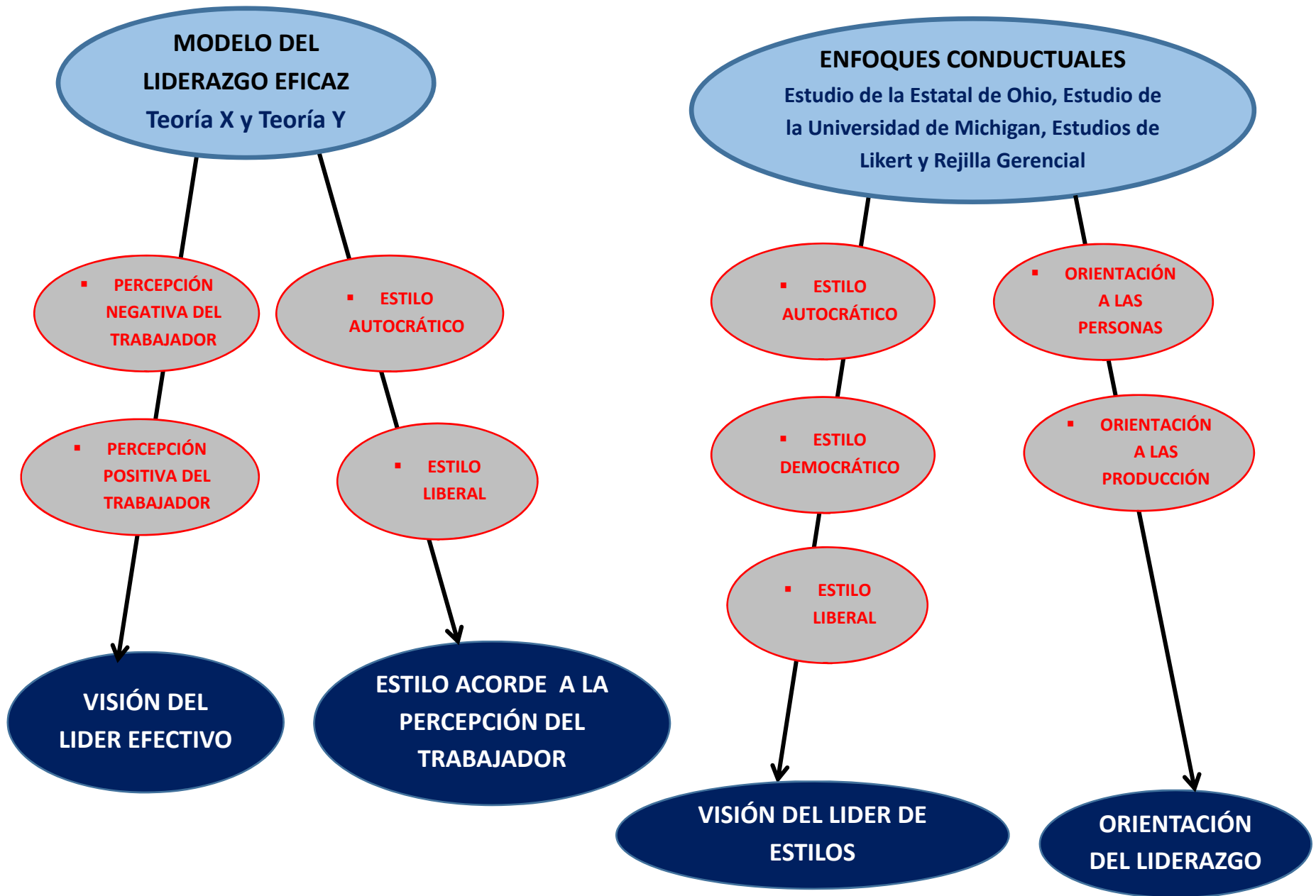
Se presentan los esquemas de las categorizaciones de las teorías, desde la propensión de cada propuesta y una nueva mirada en la que se integran las subcategorías explícitas y las que emergen de los textos. Tal panorámica, evidenció que los enfoques de liderazgo se concentran en dos pilares, así como la definición del liderazgo de (Real Academia Española, s.f.) que establece que el liderazgo constituye la “condición de líder y ejercicio de dicha condición”, por lo que, la condición de líder se aprecia en las teorías desde la visión que se tiene del líder y el ejercicio del liderazgo trasluce el énfasis que colocan los investigadores según las corrientes que les motivan, los tipos de organizaciones de los sujetos que se exploran y hacen referencia, así como el momento en que emergieron las mismas, de allí, que las tareas, las metas, las decisiones, las contingencias, los seguidores, comprenden el ejercicio del liderazgo mediante el despliegue de las funciones administrativas y el nivel jerárquico que les habilita para dicho ejercicio.

A continuación se presentan esquemas de categorizaciones, en la superior el nombre de las teorías o modelos de liderazgo, luego se desprenden dos ejes ambos con sus subcategorías que convergen en el núcleo categorial que apuntan las flechas, el primer eje de lado izquierdo corresponde a la categoría *visión del líder desde esa teoría* y de lado derecho *la categoría de ejercicio* con sus subcategorías. Aquellas teorías que coinciden las subcategorías -respecto a todas las teorías de liderazgos seleccionadas- se muestran con la fuente y la línea contorno de la esfera que le contienen en color rojo, otras sólo parte del contenido su fuente aparece en color rojo, las otras esferas con otras subcategorías se ubican en fuente y contorno de la esfera color negro.

CATEGORIZACIÓN ENFOQUES DE RASGOS



CATEGORIZACIÓN ENFOQUES CONDUCTUALES



Enfoques de rasgos y conductuales del liderazgo

El primer bloque de teorías comprende el enfoque de rasgos y conductas del liderazgo, de los que se desprenden dos aspectos que van fluctuar en las demás propuestas que fueron emergiendo en torno al liderazgo, como lo son *los rasgos y las conductas*. Es importante destacar, que a finales de la segunda guerra mundial, bullía el estudio de la personalidad, que generó un debate desde la búsqueda de encontrar rasgos distintivos de una persona a otra, tal como apuntan Morris y Maisto (2005) los psicólogos tienden a definir la personalidad “como un patrón único de pensamientos, sentimientos y conductas del individuo que persisten a través del tiempo y de las situaciones”. Justamente, el que los rasgos de la personalidad sean estables y duraderos en el tiempo, conlleva a presumir el despliegue de los mismos en la conducta; aun cuando, otros ya contemplan la influencia de la familia y otros agentes ambientales en la consolidación o variaciones de dichos patrones de la personalidad, en lo que respecta al liderazgo, las teorías, modelos y enfoques van sustentar sus propuestas en los rasgos o las conductas que identifican en sus hallazgos.

En el primer bloque de abordaje del liderazgo, se inicia con el enfoque de rasgos, en el que se aprecia el énfasis en los rasgos de la personalidad, que luego de Stogdill (1948), Ghiselli (1963), Ghiselli (1971), Yukl (1980), Furnham (1994), fueron realizando actualizaciones de clasificaciones de rasgos característicos de los líderes. Entonces, se aprecia el carácter innato del líder, esta tradición ha ido perfilando los tipos de rasgos que van desde los físicos, las habilidades cognitivas, habilidades sociales y estilos interpersonales, aun cuando lista se incrementa en la medida que surgen estudios, los intentos de agrupar los rasgos, destacar algunos como la inteligencia, sin embargo, no necesariamente son predictores del éxito del ejercicio del liderazgo.

De allí, que los tipos de rasgos comprenden las subcategorías que apunta a las categorías *Visión del líder sobresaliente y Atribución de éxito por los rasgos*, dado que la atribución del éxito y efectividad gerencial está asociado a los atributos del líder sobresaliente, en base a los

rasgos de la personalidad. Tales categorías se advierten en el despliegue de las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control, característicos de altos directivos y gerentes de primera línea, que pudieran ser distinguidos como líderes sobresalientes.

Luego se suscita un aparente giro, en el que se edifican los enfoques conductuales. Furnham (2001) también refiere el creciente interés que se suscitó a partir de la década de los 50 por el estudio de los comportamientos observables de los líderes, incluso más que los rasgos, destacando que las diferencias más sustanciales en las escuelas de principales universidades estadounidenses del momento que identificaron y clasificaron comportamientos que residieron en los estilos “liderazgo autoritario, democrático y de no interferencia, que son elementos prototípicos de descripción de los estilos de comportamiento de la mayoría de los líderes”. Es por ello, que además de los enfoques propios de la perspectiva conductual del liderazgo, los estilos van permear las distintas propuestas que le sucedieron.

Uno de los enfoques que se enmarca en el enfoque conductual, es el modelo del liderazgo efectivo comúnmente conocido como Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor, quien identificó dos tipos de administradores según las creencias que tienen de los trabajadores y a partir de ello, el estilo que emplean pudiera ubicarse para ejercer la funciones de dirección y control, característicos de gerentes medios y jefes.

Las subcategorías concepción negativa del trabajador *teoría X* y la *teoría Y* concepción positiva del trabajador, se resumen en la categoría ***Visión del líder efectivo***, dado que su efectividad radica en la idoneidad de los estilos que se aprecia van desde la subcategoría autocrático y la subcategoría estilo liberal, que en el ejercicio gerencial connotan la categoría ***Estilo acorde a la percepción del trabajador***. Este enfoque, competen a la función administrativa de control para cargos de jefes.

Precisamente, en torno a las funciones que ejercen los líderes Hellriegel y Slocum (2009) afirman que McGregor consideraba que en todas las organizaciones se encontraban administradores que encajaban en la perspectiva de la teoría X, con tendencia a la dirección y el control, lo cual resultaba ineficaz, dado que desconocían las necesidades de los empleados;

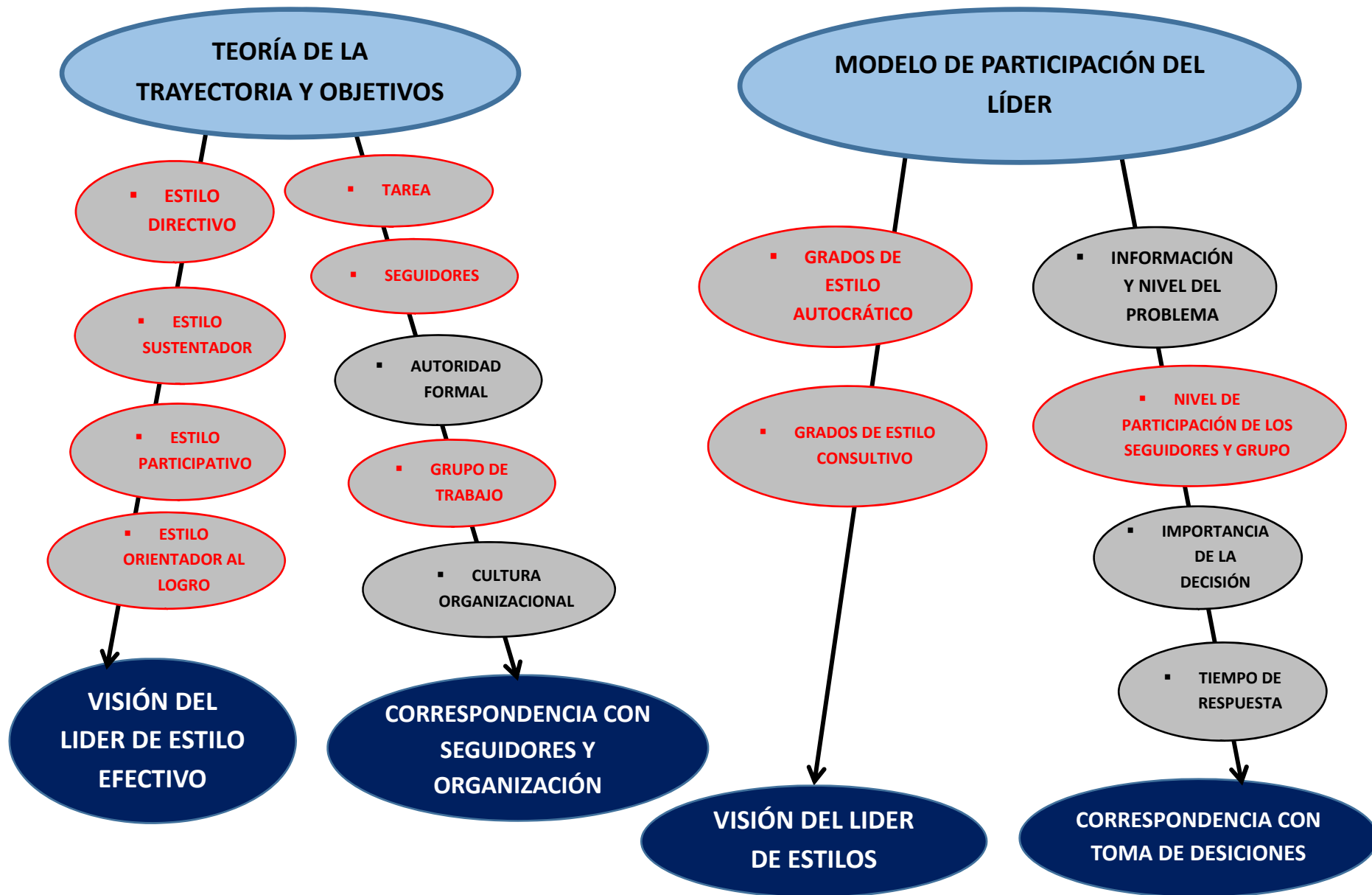
también, señalan que pese a que las descripciones de McGregor se difundieron y dieron lugar otros modelos y enfoques de liderazgo, y que los postulados de la teoría Y han ido teniendo aceptación, persiste el abordaje de la administración desde la perspectiva jerárquica a partir de la cima a la base en el ejercicio gerencial.

Se adicionan otros enfoques conductuales, que surgen de grupos de investigadores de universidades estadounidenses como Estudio de la Estatal de Ohio, Estudio de la Universidad de Michigan, Estudios de Likert y Rejilla Gerencia. Estos enfoques colocan énfasis en la forma de conducirse del líder (conductas observables), patente en sus estilos de los que en la actualidad se suelen referir democrático, autocrático y liberal, que para este abordaje constituyen las subcategorías que apuntan a la categoría *Visión del líder de Estilos*. Y en el ejercicio gerencial, se encuentran las subcategorías en la que coincidieron estos estudios, la orientación a la producción y la orientación a las personas, por lo que, la categoría se sintetiza en la *Orientación del liderazgo*, siendo los líderes los garantes de las tareas y el logro de objetivos organizacionales. Entonces, se aprecia el ejercicio de las funciones administrativas de dirección y control, característicos de gerentes de primera línea, gerentes medios y jefes.

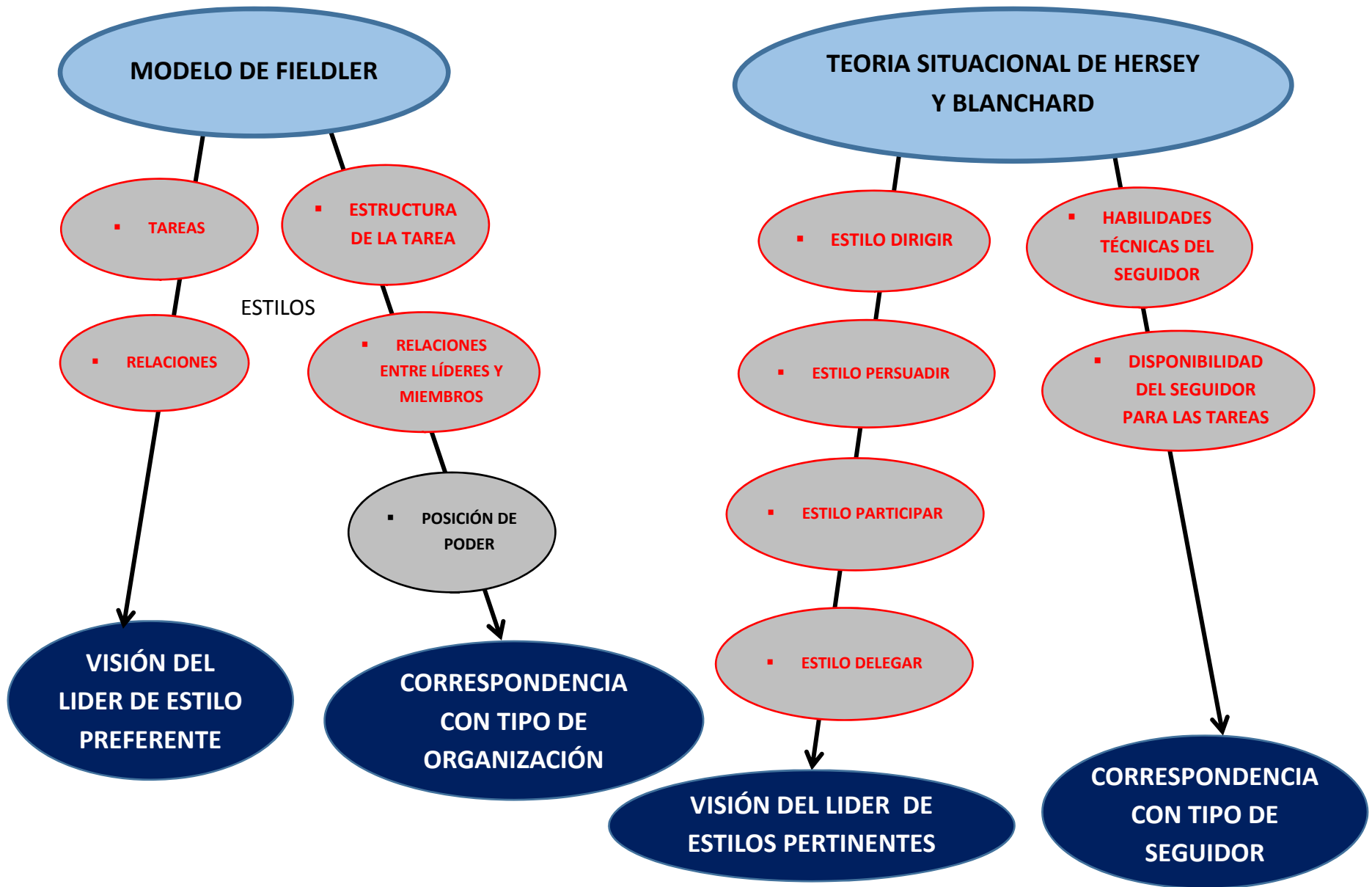
Si bien, los enfoque conductuales constituyeron un avance en el abordaje del liderazgo, al concentrarse en *lo que hacen los líderes que en lo que son*, y ello, obedece a lo que destaca Furnham (2011) que estos enfoques emergen con el florecimiento y la influencia del conductismo en la psicología, sin embargo, apunta a que cedieron a las clasificaciones tipológicas simplistas, dado que no todos los comportamientos observados en los líderes se acoplarían a tales categorías, advierte que algunas se contraponen, que comprenden un avance descriptivo, pero en la práctica poco dicen del proceso de liderazgo, de en qué circunstancias es eficaz.

Estas dos corrientes, los rasgos y las conductas, van a continuar su influencia en las siguientes propuestas de teorías, modelos y enfoques del liderazgo, proveniente de diversas corrientes de la psicología organizacional y el comportamiento organizacional, que se evidenciarán en las posteriores categorizaciones.

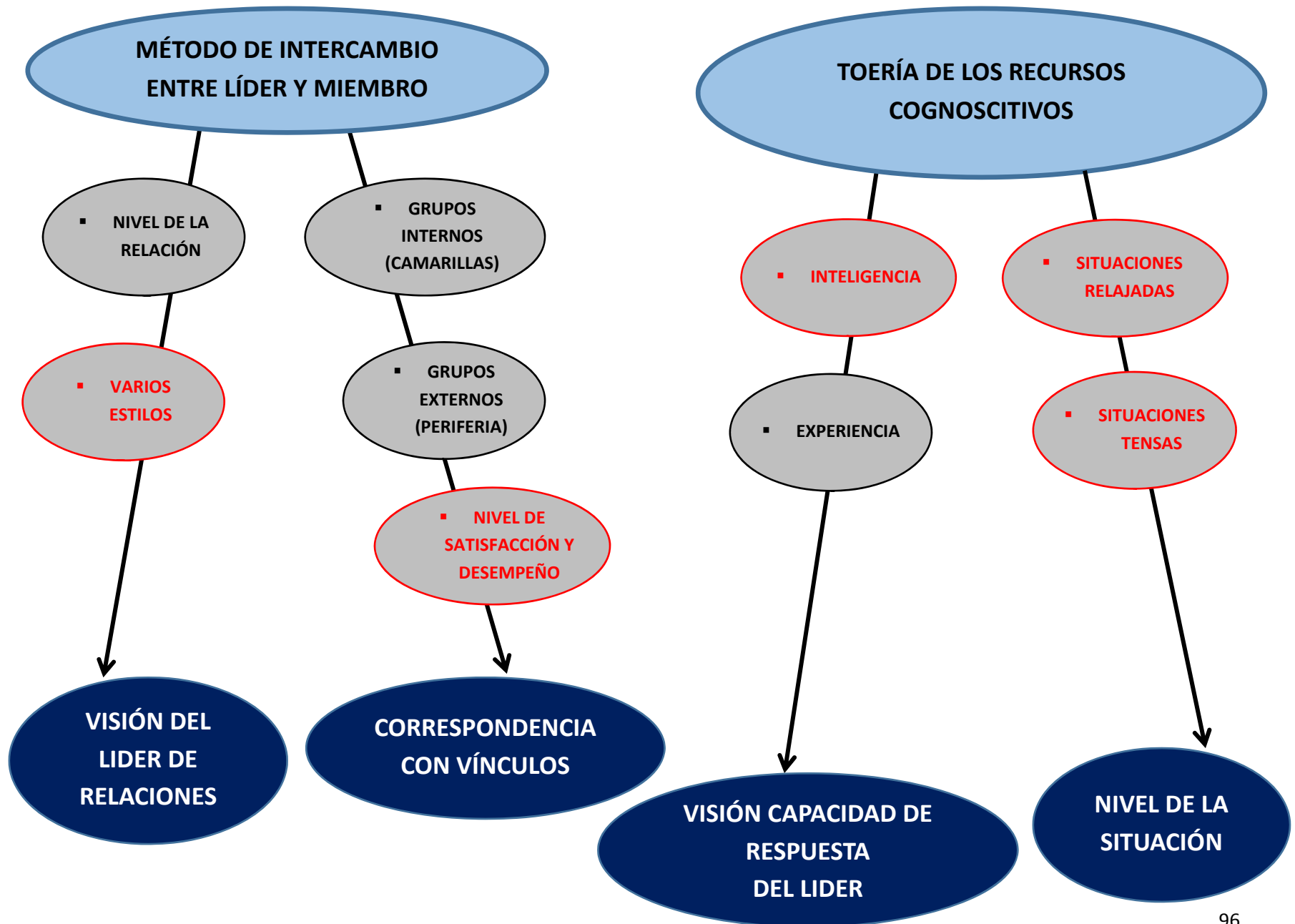
CATEGORIZACIÓN ENFOQUES DE CONTINGENCIA II



CATEGORIZACIÓN ENFOQUES DE CONTINGENCIA I



CATEGORIZACIÓN ENFOQUES DE CONTINGENCIA III



Enfoques de contingencias

En los enfoques de contingencias, que conmina al líder a evaluar la situación, como aquello que irrumpe con lo estable, implica un avance dado que aparece la figura del seguidor tal como señala Blanco, Caballero y de la Corte (2005: 214) un dato crucial en el liderazgo, es que “*los líderes para ejercer y sentirse como tales, necesitan de seguidores*”, resaltan además, que la característica central del liderazgo, “*es la capacidad de ejercer influencia sobre un conjunto de personas*”. Aunque pareciera una obviedad, en los enfoques anteriores, se centran en lo que hacen los líderes, en estos enfoques toma un tanto más de forma los seguidores, es un otro que también posee rasgos y despliega conductas, en donde los estilos del líder requieren estar en correspondencia con esos seguidores, a fin de garantizar las tareas, los objetivos, la idoneidad de las decisiones.

El Modelo de Fiedler retoma aspectos de enfoques de rasgos y conductuales, ya que si bien, coloca el foco en las conductas del líder y las características de la organización que sustentan la idoneidad del liderazgo, repara que los estilos del líder son fijos, entonces, al enfatizar la tendencia estable del estilo del líder, contempla dos opciones, cambiar el líder o aspectos de la organización que produzca una correspondencia del líder y la organización, en la que éstos puedan ser los garantes de las metas y tareas.

Por lo que, las subcategorías tareas y relaciones apuntan a la categoría ***Visión del líder de estilo preferente***; en tanto, que las subcategorías, relaciones entre líderes y los miembros, estructura de tarea y posición de poder, conllevan a la categoría ***Correspondencia con tipo de organización***. Entre las subcategorías de las categorías están implícitos los estilos, el autocrático y el democrático. En este tipo de liderazgo, se perfila el ejercicio mediante funciones de planeación, organización, dirección y control, propios de altos directivos, gerentes de primera línea y gerentes medios.

En cuanto al Modelo de Fiedler en que se requiere la identificación del estilo de liderazgo y de la situación de la organización, a fin de que se genere una adecuación correcta, pese a que

Fieldler diseñó un cuestionario del compañero menos preferido (CMP), orientado a medir si las personas se inclinan a las tareas o las relaciones, Chiavenato (2017) resalta que el líder debe saber cuál es su estilo y también la capacidad de diagnosticar la situación de la organización, en qué medida le son favorables o desfavorables los elementos que propone Fiedler (relación entre líder y miembros, estructura de la tarea y el poder de su posición), a fin de aumentar la eficacia su estilo de liderazgo y del grupo.

Cuando la teoría de liderazgo situacional arribó a sus 25 años Hersey y Blanchard (1996) reconocieron que los estilos no estaban definidos, plantearon los cuatro cuadrantes en los que se representaba la combinación de las dos dimensiones del comportamiento (tarea y relación), luego fueron nombrados los cuatro estilos de liderazgo. Es de hacer notar, que en sus inicios la teoría de liderazgo situacional se denominó Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo, lo cual, alude al ciclo de vida del ser humano, Santa-Bárbara y Rodríguez (2010) en revisión de la teoría de liderazgo situacional cuando arribó a sus 40 años, afirmaron que en esta teoría se inspiraron en la necesidad que experimentan los padres para efectuar cambios en sus estilos de “liderazgo” en tanto sus hijos avanzan en su ciclo de vida (infancia, adolescencia y adultez), así como esta perspectiva se puede aplicar en los diferentes niveles educativos en la relación profesores y alumnos, lo cual es factible, dado que en esas décadas algunas investigaciones en las ciencias sociales se implementaron en esos contextos, familiar y educativo.

Ahora, tan sólo al centrarse en el ciclo vida que se vincula con uno de sus aportes, que impulsó modificaciones de la teoría en el tiempo y también por lo que a su vez ha sido cuestionada, lo constituye **la madurez del seguidor**, en ellos también ocurre la evolución en el desempeño, familiarización con las tareas y el despliegue de rasgos y actitudes ante las mismas. Entonces, por una parte, está un líder que aun cuando posea un estilo preferente, el rango de estilos en que pueda moverse desde su capacidad de adaptación -que Hersey y Blanchard (1974) evaluaron con el instrumento (LASI, Leader Adaptability and Style Inventory), y por otra parte, la madurez del seguidor que contempla dos elementos, madurez en el puesto (preparación, habilidades, experiencia) y la madurez psicológica (disposición o motivación), *la madurez del seguidor que demanda la adecuación del estilo líder.*

De allí, que la teoría situacional de Hersey y Blanchard contempla la variación de estilos de liderazgo según los seguidores, para favorecer la consecución de las tareas. Las subcategorías están los estilos, dirigir, persuadir, participar y delegar, responden a la categoría ***Visión del líder de estilos pertinentes***, y las subcategorías habilidades técnicas del seguidor y disponibilidad del seguidor para las tareas, que su nivel de presencia implica lo que los autores de esta teoría connotan como madurez del seguidor, responden a la categoría ***Correspondencia con tipo de seguidor***. El ejercicio de este líder se aprecia en las funciones administrativas de dirección y control, característicos de Gerentes Medios y Jefes.

En el segundo bloque de teorías de contingencias, se encuentra la teoría de la trayectoria y objetivos, desarrollada por House y Mitchell (1974), se aprecia retoma aspectos de la investigación Estatal de Ohio y teoría de las expectativas de la motivación. De allí, que el líder es eficaz en la medida que incida en la motivación y satisfacción de los seguidores. A diferencia de Fiedler, en esta teoría conciben que el líder dispone de la flexibilidad que le permite variar los estilos considerando las distintas situaciones, más si estima aspectos de la organización. En torno a ello, Franklin y Kreiger (2011) señalan que el estilo del líder es aceptable para los seguidores, en tanto, éstos les perciban como fuente de satisfacción inmediata o futura, mediante la trayectoria y objetivos con la que el líder contribuye en las metas laborales, sus objetivos personales y los caminos para alcanzarlos. Para tal labor, los líderes emplean dos vías principales, aclarar la ruta y aumentar las recompensas. Un aspecto interesante, es que además de la relación líder y seguidores en pos de los resultados y énfasis en el desempeño, en lo concerniente a los factores contingentes de los seguidores se contemplan el locus de control, la experiencia y las habilidades percibidas.

Por tanto, en las subcategorías, se contemplan estilos que dispone la teoría, el directivo, sustentador, participativo y orientado al logro, que convergen en la categoría ***Visión del líder de estilo efectivo***; mientras que, las tareas, seguidores, autoridad formal, grupo de trabajo y cultura organizacional, se resumen en la categoría ***Correspondencia con seguidores y organización***. Por lo que, el ejercicio del liderazgo se puede encontrar mediante funciones de organización, dirección y control, que estarían presentes en gerentes de primera línea y gerentes medios.

El modelo que desarrollaron Vroom y Yetton (1988) citado por Robbins y Judde (2009) es normativo, provee un conjunto pautas para determinar la calidad y cantidad de participación en la toma de decisiones, según lo determinaban los distintos tipos de situaciones que se concentran en las estructuras de la tarea que encierran actividades rutinarias y no rutinarias. El modelo consistía en un árbol de decisiones que ha sufrido posteriores revisiones, conserva cinco estilos de liderazgo alternativo que oscilan desde la toma de decisiones del líder en solitario, compartir el problema con el grupo y la búsqueda del consenso, más un conjunto de tipos de problemas y 12 variables de contingencia, pese a ello, ha recibido críticas por variables omitidas y la complejidad del modelo desde un punto de vista práctico para la cotidianidad de un gerente.

Por tanto, el modelo de participación del líder de Vroom y Yetton si bien estima la variación de estilos de liderazgo ante la toma de decisiones, las subcategorías comprenden los grados de estilo autocrático y grados de estilo consultivo, que se trasluce en la categoría *Visión del líder de estilos pertinentes*, mientras que las subcategorías información y nivel del problema, nivel de participación de los seguidores y grupo, importancia de la decisión y tiempo de respuesta, tienden a la categoría *Correspondencia con toma de decisiones*. En este modelo las funciones administrativas pueden estar orientadas a funciones de planeación, organización, dirección y control, característicos de altos directivos, gerentes de primera línea y gerentes medios.

Otra propuesta, desde una perspectiva distinta a todas las anteriores es el método de intercambio entre líder y miembro, en ella se considera que el líder estable lazos distintos con los miembros de su equipo, por lo que el estilo y el intercambio es diferenciada con cada uno, Ibancevich, Konopaske y Matteson (2012) sostienen que aunado a que no existe un tratamiento uniforme con los trabajadores, ello incide en el tratamiento y la administración de recursos, asignaciones, refuerzos, según el nivel de cercanía o distanciamiento de la interacción. Otro aspecto, Tordera, González-Romá, Ramos-López, y Peiró (2005) destacan la calidad de las relaciones diádicas entre líderes y miembros, debido a su naturaleza recíproca, que se presume guarda relación con la satisfacción laboral. Entonces, en cuanto al ejercicio del liderazgo, las subcategorías nivel de la relación y varios estilos, configuran la categoría de *Visión del líder de relaciones*; así como las subcategorías grupos internos (camarillas), grupos

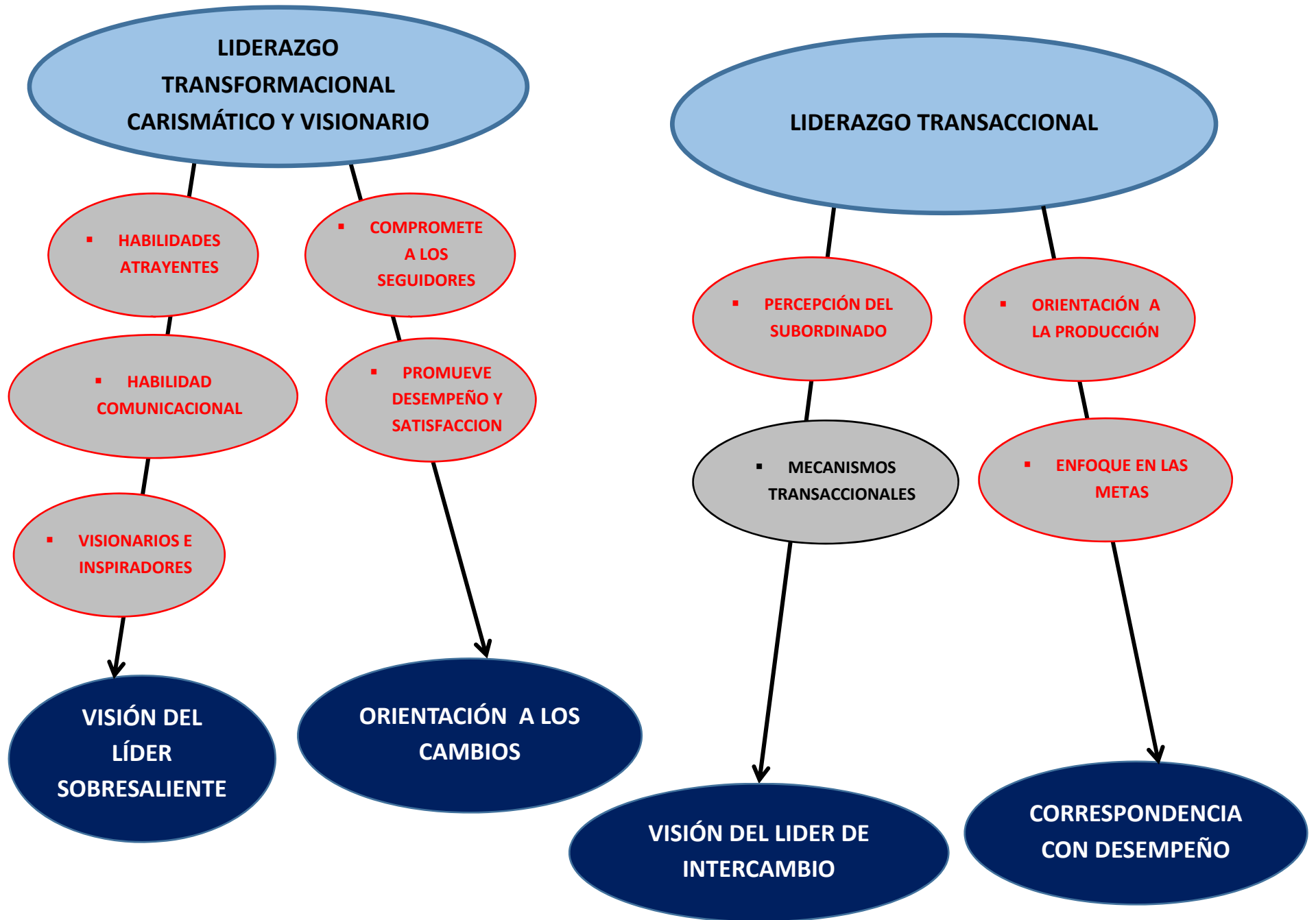
externos (periferia), nivel de satisfacción y desempeño, apuntan a la categoría, ***Correspondencia con vínculos***. Dada las características de este enfoque, el ejercicio de este liderazgo se ubica mediante las funciones de control, que dependiendo el tipo de organización pudieran encontrarse en gerentes medios y jefes.

La teoría de los recursos cognoscitivos constituye un replanteamiento de su propio modelo de contingencia, Fiedler (1986) quien se percató que las teorías del liderazgo no han obtenido resultados concluyentes de explicar el papel de las habilidades intelectuales en el desempeño del equipo o de la organización, pese a la naturaleza esencialmente intelectual de las funciones del liderazgo como la planificación, toma de decisiones y coordinación del trabajo de los demás. Destaca la revisión Stogdill (1948) de más de 100 de estos estudios en los que los resultados dieron bajas correlaciones entre inteligencia y desempeño del liderazgo, así como los hallazgos de (Ghiselli, 1966; Mann, 1959) también dieron las correlaciones bajas. Incluso, resalta que la inteligencia y otras variables cognitivas como el conocimiento del trabajo, la experiencia o la competencia técnica ha sido ignorado en las teorías anteriormente citadas, la teoría de McGregor. X y Teoría Y (1967); la teoría del camino-meta de House (1971); Vroom y el modelo de decisión normativa de Yetton (1973), la teoría de la gestión de Maslow (1965), y el modelo de contingencia de este autor (Fiedler, 1964, 1967); incluso modelo que se implementan programas de liderazgo como la rejilla gerencial (Blake y Mouton, 1964) y la teoría situacional (Hersey y Blanchard, 1969). Precisamente, realiza cuestionamiento de que la capacitación que indica al líder cuándo ser directivo y cuándo ser no directivo o considerado, que no reside en los estilos, sino más bien lo que el líder ordena a los miembros del grupo que hagan, las habilidades que emplea cuando el líder no logra dirigir el grupo, desde esta perspectiva la elección por parte del líder de una estrategia participativa o autocrática no garantiza que la participación del grupo o la decisión unilateral del líder dirección conlleve a un desempeño efectivo. Por otro lado, las medidas de las capacidades intelectuales siguen utilizándose ampliamente en los procedimientos de selección, especialmente por parte de cazatalentos y centros de evaluación (por ejemplo, Bray, Campbell y Grant, 1974; Byham, 1970) en su búsqueda de talento ejecutivo, de allí, que considera

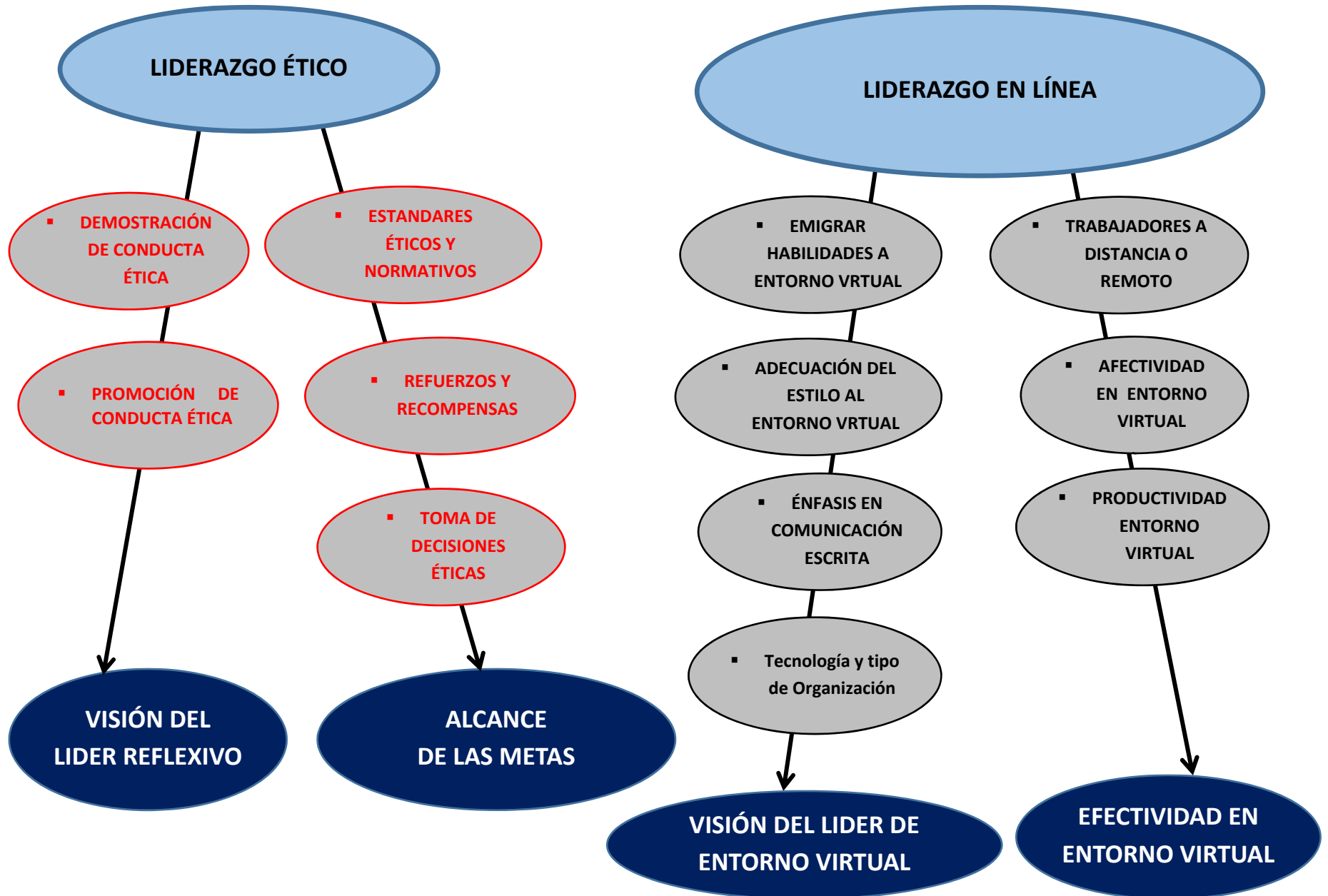
pertinente prestar atención al contenido intelectual de los planes del líder, las decisiones, así como las instrucciones del líder para implementarlas.

Entonces, la teoría de los recursos cognoscitivos se concentra en estos recursos de los que residen en el líder, las subcategorías inteligencia y experiencia corresponde a la categoría **Visión capacidad de respuesta del líder**, y en el ejercicio del liderazgo las subcategorías situaciones relajadas, situaciones tensas aluden a la categoría *Nivel de la situación*. Por tanto, el ejercicio de este liderazgo se encuadra en las funciones de planeación, organización, dirección y control, característicos de altos directivos, gerentes de primera línea, gerentes medios y jefes.

CATEGORIZACIÓN ENFOQUES POST CONTINGENCIAS I



CATEGORIZACIÓN ENFOQUES POST CONTINGENCIAS II



Enfoques de liderazgo post los enfoques de contingencias

En este apartado, la reunión del liderazgo transformacional, liderazgo carismático y liderazgo visionario, descansa en el peso que se atribuye a los tributos del líder, como el carisma, precisamente Conger y Kanungo (1987) son proclives de la idea de que el carisma es un fenómeno de atribución, debido a influencia ejercida y percibida como contribuyente por los miembros de un grupo, que trabajan juntos para alcanzar los objetivos del grupo. Este rol se valida de manera consensuada cuando los seguidores reconocen e identifican al líder en base a la interacción que tienen con él. Incluso, los roles desempeñados por una persona no sólo la convierten a los ojos de sus seguidores en un líder de tarea o líder social, sino que también la convierten en un líder carismático o no carismático. Aun cuando puede ser interpretado por sus seguidores como expresiones de cualidades carismáticas, estos atributos se infieren a partir de la conducta observada del líder, de la misma manera que muchos estilos personales de liderazgo en enfoques previos. Sin embargo, puntualizan que el carisma puede considerarse una dimensión adicional inferida del comportamiento del liderazgo, no es una atribución hecha sobre un individuo por su rango en la organización, sino más bien una atribución hecha por el comportamiento que exhibe, por lo que el carisma u otros estilos de liderazgo que propenden a tales atributos deben estar sujetos al mismo análisis empírico y conductual al que se han sometido en el pasado las dimensiones de liderazgo participativo, de tareas o de personas. También apuntan que es más probable que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder, cuando éste les presente una meta idealizada, ya que les proporciona un desafío y una fuerza motivadora para el cambio.

Entonces, de los enfoques de liderazgo post los enfoques de contingencias que se citan, el liderazgo transformacional, liderazgo carismático y liderazgo visionario se aprecia poseen coincidencias en los pilares visión del líder y ejercicio el liderazgo, dado el énfasis en los rasgos de los líderes, las subcategorías habilidades atrayentes, habilidad comunicacional y visionarios e inspiradores, conllevan a la categoría *Visión del líder sobresaliente*, mientras que la subcategoría compromete a los seguidores y promueve desempeño y satisfacción apuntan a la categoría *Orientación a los cambios*. Este tipo de liderazgo se suele hacer referencia que

enfrentan crisis o etapas en a que proponen cambios y transformaciones en las organizaciones, donde pueden desplegar funciones de planeación, organización, dirección y control, característicos de altos directivos y gerentes de primera línea, dependiendo del tipo de organización.

Siguiendo con los enfoques post contingencia, del liderazgo transaccional Ibancevich, Konopaske y Matteson (2012) enfatizan el papel de intercambio de este liderazgo, en el que identifica y ayuda al seguidor lo que requiere para lograr los resultados deseados, en términos de producción, calidad, ventas, servicios, por lo que este enfoque retoma conceptos del modelo de trayectoria y objetivos como marco. Este enfoque se sirve de recompensas contingentes y dirección por excepción sólo cuando no se estén logrando los resultados. Uno de los aspectos álgidos es la relación directa de las recompensas con el desempeño, y que así sea percibido por los seguidores, así como la valoración que le atribuyan los seguidores a las recompensas contingentes asignados por los líderes.

Es por ello, que el liderazgo transaccional coloca el foco en el desempeño y recursos que puede administrar para responder a las expectativas de los trabajadores, por lo que, las subcategorías percepción del subordinado y mecanismos transaccionales encierran la categoría la categoría **Visión del líder de intercambio**, y las subcategorías orientación a la producción, enfoque en las metas, tecnología y tipo de organización, suman a la categoría **Correspondencia con desempeño**. Por tal sentido, el ejercicio de este liderazgo se advierte funciones de dirección y control, propios de gerentes medios y jefes.

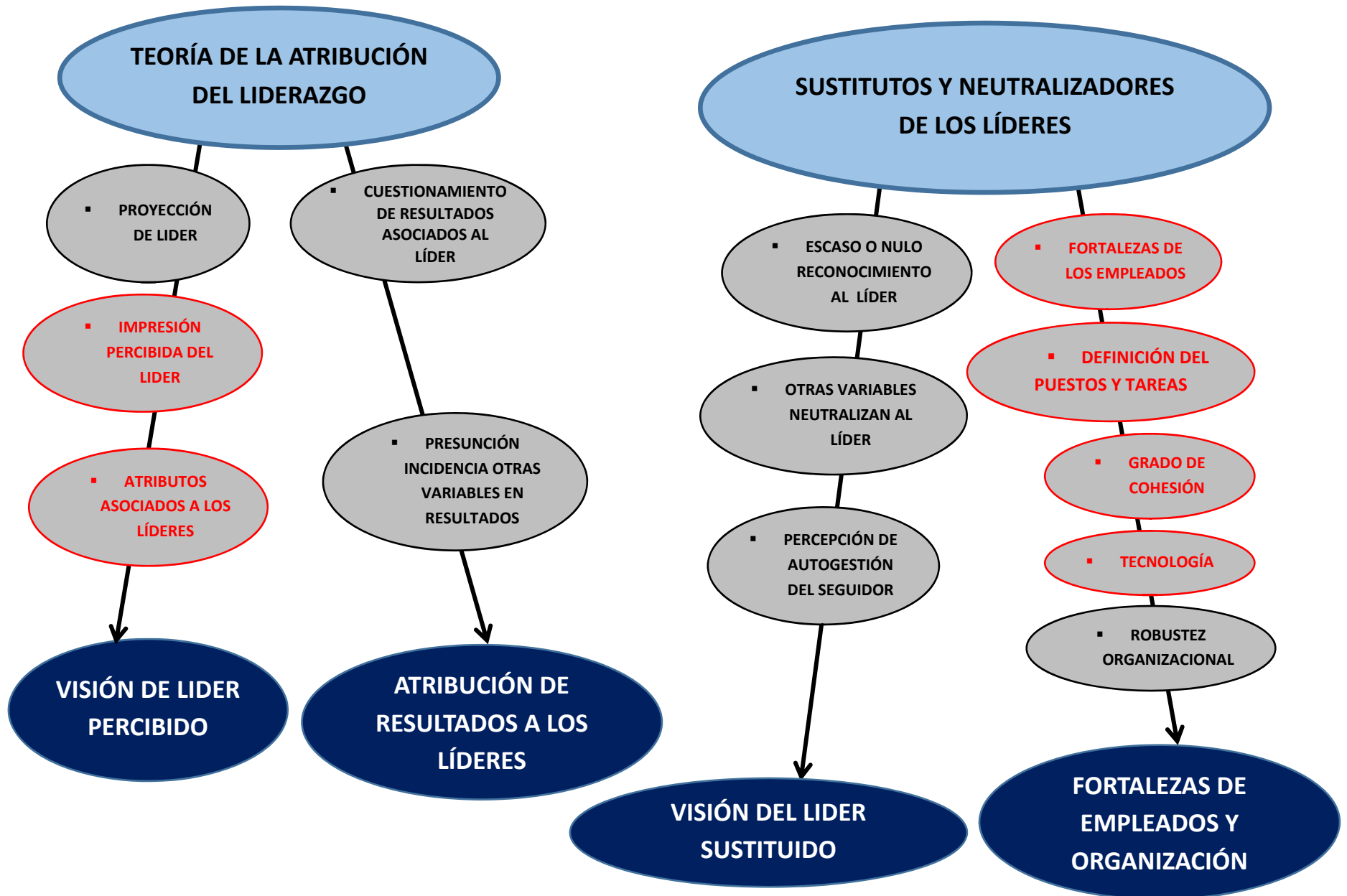
En torno a la ética en el ámbito organizacional, Sharif y Scandura (2014) en revisión de investigaciones de Brown, Treviño y Harrison (2005), Bas y Steindlmeir (1999), Bandura (1986), Chugh, Bazeman y Banaji (2002) entre otros, identificaron la diatriba de la eficiencia y la moralidad en las prácticas gerenciales, los valores, la responsabilidad social, que dependiendo de los entornos organizacionales y el comportamiento apropiado de líderes y seguidores puede diferir. Si bien reconocen los valores y las normas en los distintos abordajes, distinguen la incidencia del contexto y el líder en la promoción a los seguidores a través de la comunicación bidireccional, indica que los *líderes éticos alientan*.

Por lo que, se ha venido gestando un creciente interés por el abordaje axiológico del liderazgo, en el que se pueden cuestionar la administración de los recursos materiales y el despliegue actitudinal del líder que pudiera ir en detrimento de los seguidores, así como los efectos de la organización por sus productos y servicios en la sociedad y en la ecología, entonces, de la propuesta del liderazgo ético emerge las subcategorías, demostración de conducta ética, promoción de conducta ética, conducen a la categoría *Visión del líder ético*, y en cuanto al ejercicio del liderazgo, las subcategorías estándares éticos y normativos, refuerzos y recompensas, y toma de decisiones éticas, traslucen la categoría *Identidad moral compartida*. Ello invitaría al despliegue de las funciones de planeación, organización, dirección y control, en los niveles jerárquicos de altos directivos, gerentes de primera línea, gerentes medios y jefes.

El trabajo remoto en las organizaciones se ha acentuado, tal como refiere Miralles (2022) se han traspasado las distancias geográficas, se han ido desplazando por las pantallas y teclados, por lo que los gerentes enfrentan el desafío de desarrollar la confianza de sus colaboradores, liderar, monitorear, apoyar a los equipos de trabajo y garantizar su efectividad en este tipo de formato virtual en el que no es posible la interacción personal, y pese a ello, generar cercanía, construir buenas relaciones con los colaboradores. Reflexiona, que se requiere “comprender las posibles razones detrás del silencio o la incomprensión de los colaboradores, saber identificar e interpretar correctamente las comunicaciones electrónicas [...] el traslado hacia un mundo virtual, en el que los gerentes pongan a prueba sus habilidades de liderazgo”.

Justamente, con la pandemia COVID 19 se potenció las formas de trabajo mediados por el entorno virtual, de allí que liderazgo en línea, ha implicado un reto, que se evidencia en las subcategorías, emigrar habilidades a entorno virtual, adecuación del estilo al entorno virtual y énfasis en la comunicación escrita, reflejadas en la categoría *Visión del líder de entorno virtual*, y el ejercicio del liderazgo patente en las subcategorías, trabajadores a distancia o remoto, afectividad en entorno virtual y productividad en entorno virtual, en aras de la categoría *Efectividad en entorno virtual*. Tal liderazgo dependiendo el tipo de organización, en funciones de organización, dirección y control, a través de gerentes de primera línea, gerentes medios y jefes.

CATEGORIZACIÓN ENFOQUES CENTRADOS EN LOS SEGUIDORES Y LA ORGANIZACION



Enfoques centrados en los seguidores y la organización

En cuanto a la atribución, se tienen antecedentes en la psicología cognitiva, como los estudios de Weiner (1972) en los que la atribución del éxito y el fracaso atendía a atribuciones internas o externas al individuo. Y en tales atribuciones pueden suscitarse sesgos, Jones y Nisbett (1972) citado por Alvarado y Garrido (2003) refieren que existen diferencias en la atribución desde la posición del actor y el observador, debido a la manera en que procesan la información, por lo que, el observador se concentra en el actor y a lo más próximo para él que es el comportamiento del actor, mientras que para el actor que se observa a sí mismo, la causa más próxima es la situación. Sin embargo, en la percepción inciden las expectativas y los estereotipos, por lo que Phillips y Lord (1981) que destacan las impresiones globales de las que se sirven los seguidores para describir las concepciones que se tienen de los líderes, así como Porac, Farris y Fedor (1983) resaltan los estereotipos con los que calzan las percepciones de los líderes, en función de los rasgos como la inteligencia, carisma, habilidades verbales, entre otros.

Entonces, el reconocimiento del líder y su relación con los resultados bien sean positivos o negativos, estriban en la percepción de los seguidores y demás miembros de las organizaciones, incluso puede intervenir otros aspectos como la perspectivas culturales que se tienen de los líderes, la reputación de los mismos. Ahora, dada la revisión las subcategorías se concentran en la proyección de líder, impresión percibida del líder y atributos asociados a los líderes, que brindan la *Visión de líder percibido*, en lo que respecta al ejercicio, las subcategorías, cuestionamiento de resultados asociados al líder y presunción incidencia otras variables en resultados, para así señalar la categoría *Atribución de resultados a los líderes*.

Los primeros cimientos de la otra propuesta denominada sustitutos y neutralizadores de los líderes, comprender Jermier y Kerr (1997) quienes tuvieron contacto desde los campus universitarios con House y Stogdill, sus investigaciones y corrientes de los estudios del

liderazgo, la teoría de la trayectoria y objetivos del primero, y el enfoque de rasgos del segundo, sin embargo, reflexionaba en qué marcaba la diferencia cuando el liderazgo jerárquico aparentemente no lo hizo, desde el supuesto que se plantea en la psicología que la habilidad y la motivación eran igual al desempeño, dado que es necesario que los miembros de una organización para realizar un trabajo requieren ser capaces para realizarlo, y aunque no se descarta la intervención del líder formal, se plantearon admitir otras posibilidades, de allí se derivó el que acuñó "sustitutos del liderazgo". En el marco de los sustitutos, su importancia radica en el énfasis que se hace de los aspectos individuales, procesos de grupo, tarea y organización fuera del alcance de las normas formales y jerárquicas, de la relación de liderazgo entendida como "interacciones superior-subordinado". Otra parte central del marco de sustitutos es que muchos empleados no necesitan estructuración y apoyo emocional de sus líderes organizacionales para realizar su trabajo, por lo que se requerirá de más de personas distintas de los líderes formales para decidir cómo organizar el trabajo y en obtener satisfacciones al participar en la vida organizacional. Se basó en gran medida en la teoría y las investigaciones clásicas de la dinámica de grupos, que contextualizaban fuertemente los roles de los líderes formales, presagiando la situación contemporánea del movimiento hacia equipos autogestionados.

Mediante la familiarización con la teoría y la investigación del liderazgo, se percataron que aunque tenía muy poco que ver con el conflicto y el cambio social o con las cuestiones políticas apremiantes de la época, estaban incluidas en las ciencias sociales y comportamiento organizacional, por lo que contemplaron los procesos de liderazgo podría entenderse mejor examinando contextos más amplios de poder e influencia, como el vincular el nivel organizacional a las propiedades de los grupos y los individuos. Así, trajeron aspectos de la sociología organizacional al campo del liderazgo en un momento en que muchos académicos y metodólogos consideraban que los enfoques estaban demasiado *psicologizados*. Reconocen que las investigaciones parecen mostrar que los sustitutos considerados individualmente son más importantes que los comportamientos interpersonales del líder a la hora de dar cuenta de resultados (Podsakoff, MacKenzie y Bommer, 1996) y puede ser que si bien los efectos de muchos de los sustitutos por sí solos son débiles, cuando se consideran en combinación

alcanzan mejores resultados de investigación a través de métodos no lineales, admiten se ha basado en demasiados diseños transversales y encuestas por cuestionarios, otros métodos tanto cualitativos como cuantitativos, otros estudios de campo cada vez más rigurosos que no han dado muchos resultados al prestarle atención a los factores contextuales, aunque no han investigado muy profundamente los mundos subjetivos de actores en los contextos. Manifiestan interés por ampliar el rango de observación de los estudios de campo, concentrarse en experimentos y cuasiexperimentos a fin de indagar tanto cualitativos como cuantitativos.

De allí, que el enfoque de sustitutos y neutralizadores de los líderes, le da forma al cuestionamiento que hace la teoría de la atribución, si bien, las subcategorías, escaso o nulo reconocimiento al líder y otras variables neutralizan al líder (guardan relación con la teoría de la atribución del liderazgo), la subcategoría percepción de autogestión del seguidor –coloca el foco en los seguidores-, de manera que la categoría se connota como ***Visión del líder sustituido***, y en lo que constituiría el ejercicio del liderazgo éste mengua, dada la presencia de las subcategorías, fortalezas de los empleados, definición del puestos y tareas, grado de cohesión, tecnología y robustez organizacional, que se concretan en la categoría ***Fortalezas de empleados y organización***.

SEGUNDO HORIZONTE INTERPRETATIVO GRUPO DE ESTUDIO

Segundo horizonte interpretativo grupo de estudio

Este horizonte comprende el texto de las entrevistas del grupo de estudio perteneciente a los niveles jerárquicos del Grupo Sotavento, su director general, gerentes de tiendas y jefes del área de recursos humanos y compras, en el contexto actual venezolano, específicamente en la ciudad de Valencia del Estado de Carabobo en el sector de salud, desde el concepto de negocio retail de farmacias, *el modo de ser del liderazgo gerencial*.

El abordaje de las entrevistas conllevó a un diálogo con esos textos para efectuar la comprensión e interpretación de los mismos, Gadamer (2000: 464) para ilustrar el proceso de comprensión hermenéutica establece relación con el proceso de traducción, recalca que la traducción “no es una simple resurrección del proceso psíquico original del escribir, sino una recepción del texto realizada en virtud de la comprensión de lo que se dice en él”. Por lo que, las entrevistas de los informantes clave, tomadas como textos descriptivos con los que se procedió a entablar una conversación, trascienden a la individualidad de los sujetos para centrarse en que se dice en ellas acerca de la cotidianidad del ser liderazgo gerencial.

A continuación se presentan las tablas de categorización de cada informante clave, provenientes del relatos de los mismos, de donde se seleccionaron extractos que comprenden la evidencia fenomenológica de las entrevistas, las subcategorías y categorías que aglutinan las subcategorías semánticas, producto del proceso paulatino de comprensión hermenéutica, que van desde el conocimiento de sí mismo, la visión del liderazgo y los pilares del liderazgo gerencial de estos sujetos.

Los informantes clave del Grupo Sotavento están identificados por cargos, dado la importancia que para esta investigación reviste su posición jerárquica en la organización y las funciones que se derivan, siendo los 5 informantes: Director General, Gerente de tienda principal, Gerente de tienda La Viña, y las dos jefaturas medulares para esta organización, Jefe de Compras y Jefe de Recursos Humanos, aunado, a que estas áreas no poseen un nivel superior e interactúan directamente con los gerentes de tiendas y el Director General.

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DIRECTOR GENERAL		
EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Planificado.... Siempre Positivo... Muy Puntual. P1	RASGOS DESDE EL TRABAJO	CONCIENCIA DE SI MISMO
Bastante abierto a todas las sugerencias del equipo. P2		
Bastante ecuánime, muy equilibrado, pensar en ellos, para la directiva y también pensar en ellos, para los colaboradores. P2		
Duro en algunas situaciones, flexibles en otras. P1		
Donde me indicaba que nada podía hacerse sin alguna revisión de ley, de alguna revisión de norma. P3	COMBINACIÓN DE RASGOS	
	VALORES MODELADOS	
Primer Jefe... Una persona con un grado ético plus, más allá de lo normal... que todo número que llega a uno debería al menos sumarlo, en el caso de la contaduría...aún tengo contacto con él... marcó el cómo, el cómo uno desempeñarse. P3	REFERENTE DE AUTORIDAD LABORAL	TRAYECTORIA LABORAL
Un poco más amplia su visión, en la medida que tú vas escalando... Los cargos que ha ocupado Dionni Palencia hasta el día de hoy. P. 8	EXPERIENCIA	
Siempre estoy en constante lectura para actualizaciones, y no perderme en la carrera. P1	ACTUALIZACIONES	
Toma de decisiones, digamos, oportuna, más no precipitada. P.14	CONCEPCIÓN DEL LIDERAZGO	VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE
Digamos hace seis años, era un Dionni Palencia técnico... Te das cuenta que tenemos que ser integrales. P8		
El liderazgo actual no puede ser financiero. P15		
El liderazgo gerencial en Venezuela debe poner énfasis en		

el recurso humano... te hará mantener la organización en estos momentos. P14		
CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE DIRECTOR GENERAL		
EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Tener la balanza bastante equilibrada donde todos seamos beneficiados. P2	CONCEPCIÓN DEL LIDERAZGO	VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE
Lineamientos... nuevos para mí que he tratado de mantener, porque antes funcionaban muy bien Sotavento, y mientras la organización esté en armonía y si funcionando bien, pocos cambios se hacen. P9		
Liderazgo gerencial debe ir unido. P7		
El gerente que no es líder se quedó en los 90. P7		
Liderazgo gerencial debe ser participativo, debe ser comunicativo, debe ser eh digamos democrático. P14	FUNCIONES DE LIDERAZGO	
Liderazgo... donde sea receptivo, si necesariamente ese liderazgo gerencial debe ir unido. P7		
Escuchar todas las propuestas que vienen sea cual sea la propuesta... a través de sus equipos de trabajo. P14		
Abierto a todas las sugerencias del equipo. P2		
Siempre se han respetado las cadenas de mando. P17		
El hecho que tu hagas participativo a tus colaboradores no quiere decir que tengan poder y que tengan toma de decisiones. P15		
Si algo sale del carril de los rieles, tomamos una determinación. P9		
Siempre que esa decisión esté involucrado todo el equipo de trabajo. P14	RETENCIÓN DEL PERSONAL	
Creo que es el personal, cómo mantener el personal		

dentro de la empresa, eso es la principal. P4		
CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE DIRECTOR GENERAL		
EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Que no tenemos la disponibilidad del producto que queremos... el área de compras tiene que ser muy ágil en conseguir que esos inventarios, que no rotan. P4	DISPONIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS	LÍNEAS DE LA GESTIÓN
Que ellos se la transmitan al equipo de trabajo. P2	ARTICULACIÓN CON EL PERSONAL CLAVE	
Que escuche a cada uno de nuestros colaboradores. P2		
Cada uno de las cabezas, personal clave enfocados, bien contento con la organización. P5		
El supervisor inmediato transmitirá su sugerencia o queja. P11		
Tienen una tarea muy importante... preguntar tanto al supervisor como al personal base cómo se sienten. P17		
Mantener el equipo unido en armonía. P5	ENFOQUE DE LA PRODUCTIVIDAD	
El personal clave personal, de jefatura se mantenga en constante objetivo para maximizar las ventas. P5	MERCADO	
Excelente servicio que prestamos hemos tratado de que esas metas ir a aumentando en unid. y Bs. P5		
Retail que ha que ha perdido mucho campo en la ciudad. P5	RELACIONES EXTERNAS	RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO
Laborando en beneficio de todos. P12		
Tenemos buenas relaciones con los entes gubernamentales Seguro Social, INPSASEL, SENIAT, cada vez que nos visitan tratamos de hacerlos nuestros aliados. P12		
CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE DIRECTOR GENERAL		

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Cada uno tiene su papel y rol importante. P2	AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE	FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES
La importancia que tienen todos en sus actividades y tareas. P2		
Tratamos de no tener esa distinción de trato, ni canales de información ni de comunicación. P11		
Hay cercanía para la comunicación, hay cercanía en esos eventos. P17		
Hay mucho respeto el personal base a sus supervisores y jefes, y los gerentes. P17		
Es más que la compensación salarial... Por unos dólares más no se va porque no cambia el clima. P16	PERSONAL DE BASE NOVEL	FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES
Personal base, piso, almacén, caja, es un personal joven. P11		
Lo más recomendable que sea su primer empleo. P11		
Si no tienen esposa e hijos, mejor. P11		
Siempre van a decir Sotavento fue mi primer empleo, aprendí esto. P11		
El ambiente sea muy jovial, lo llamamos perfil Sotavento. P11	INVOLUCRAMIENTO DEL EQUIPO Y COLABORADORES	INCUBADORA DE LÍDERES
Involucrado en cualquier cambio que se tenga que ejecutar. El equipo haga propuestas... Todo es discutido. P2		
Normalmente mantenemos el personal activo, como organizando algún tipo de evento. P16	DESARROLLO DE CARRERA	
Tengo nada más, un año y cinco meses (Antes Gerente de Finanzas). P8		
CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE DIRECTOR GENERAL		

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Sotavento no tiene esa, esa manera de diferenciar o etiquetar a los trabajadores. P11	FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL
No nos podemos quedar en la pandemia, tenemos que volver a ser Sotavento. P16		
Empresa, colaborador y directivo. P2		
Pensar en ellos, para la directiva y también pensar en ellos, para los colaboradores. P2		
Farmatodo es un monstruo, hace años competíamos hoy estamos muy lejos y con un mejor servicio. P5	DIFERENCIAL DE LA COMPETENCIA	
Tratamos que el servicio sea distinto a todos los demás. P6		
Lo hacemos diferente, que es totalmente diferente. P19	COEXISTENCIA DE INTERORGANIZACIONES	
No estoy hablando de todos lo Locatel en Venezuela, Locatel La Viña o El Viñado, tratamos que el servicio sea distinto a todos los demás. P6		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Soy capaz de entender cuáles son mis fortalezas y qué cosas tengo que mejorar. P14	RECONOCIMIENTO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	CONCIENCIA DE SI MISMO
Me gusta aprender y me gusta tener una competencia conmigo mismo. P15		
Soy una persona que le gusta la estabilidad, me gusta sentirme seguro. P15		
Buscar un equilibrio, un equilibrio personal, en sus relaciones interpersonales también, en el trabajo, estabilidad sentimental o emocional, estabilidad económica. P15		
Creo que soy una persona que estoy consciente de sus virtudes y sus defectos y que bueno trabaja constantemente para que esas esas virtudes a la final en la balanza pesen más que los defectos. P17		
Es parte del aprendizaje y creo que es parte del crecimiento como persona, porque los errores te hacen crecer, creo yo, como persona y también como profesional. P45		
Yo creo que ese proceso de mejora continua interno, tiene que ser día a día. P16		
Soy una persona inteligente y no inteligencia de la definición prepotente, yo soy el que resuelve. P14	RASGOS DESDE EL TRABAJO	
Con una bandera muy importante que es la honestidad. P14	VALORES MODELADOS	
Uno trae de la casa, como los valores, la honestidad, el respeto, la puntualidad, lo trasladadas al trabajo y cosas del trabajo que trasladadas pues a tus otros ámbitos, ambiente familiar, ya sea interpersonal, el ambiente de pareja, la inteligencia emocional. P18		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Yo siento que de mi papá tengo esa forma de ser respetuosa de la honestidad por delante. P22	REFERENTE DE AUTORIDAD FAMILIAR	CONCIENCIA DE SÍ MISMO
Yo creo que a lo largo de la vida, uno va tomando las cosas que más le llaman la atención de esas personas, que uno trata de imitar o en un momento siente algún tipo de idolatría. P22	REFERENTE DE AUTORIDAD LABORAL	TRAYECTORIA LABORAL
Creo que el profesor José Laurencio Silva, la persona que influyó mucho en mi forma de ser, como profesional, hacer las cosas como tienen que hacerse, buscar siempre la excelencia, un referente para mí y me dio evidentemente la oportunidad de trabajar con él (Outsourcing). P23		
El Señor Fuentes es una persona que tiene esa capacidad como pocas, de una idea plasmada en el papel, pues la vuelve realidad...es la mejor manera de describirlo a él y muy pro recursos humanos (Anterior Director). P27		
Empecé a entrar a las clases de José Laurencio Silva... recursos humanos no es recorte y pega... sino que hay un montón de cosas que tienen un peso que, que al final no tienen otra carrera, es multidisciplinaria... P23		
Es también referente para mí y sobre todo... me sugirió, que no me dedicara única y exclusivamente a lo que era Salud Ocupacional, sino que también me metiera en recursos humanos (Anterior Director del Grupo). P27		
Nunca está de más una llamada cuando hay alguna duda. Yo tengo la confianza para hacerlo... P28		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Tuve la oportunidad trabajar, también eso, eso es un plus, trabajar en el área, desde muy joven, desde los 20 años. P19</p>	<p align="center">EXPERIENCIA</p>	<p align="center">TRAYECTORIA LABORAL</p>
<p>Yo vine de trabajar en otra empresa del sector de la construcción... como coordinador de Seguridad y Salud Laboral. P6</p>		
<p>Yo creo que esa capacidad primero de creer en uno, ir aprendiendo de los errores que creo que, evaluándonos y haciendo un autodiagnóstico para para no volverlos a cometer, esa parte fundamental del crecimiento de todo profesional. P48</p>		
<p>A medida que pasa el tiempo y uno empieza o está ejerciendo funciones, este, el reto siempre está allí, al inicio de cada gestión quizás algún tipo de nervios de primerizo o quizás algún tipo de limitante por, por falta de confianza. P47</p>		
<p>Yo creo que hay aspectos que uno va profundizando, verdad. Quizá uno con el tiempo va sintiéndose más cómodo en lo que hace y tiene más confianza, verdad y eso se refleja en la gestión. P45</p>		
<p>La experiencia y los errores lo fortalecen y le dan confianza; y uno aprende, pues que al momento de tomar una decisión, hay una consecuencia, esa consecuencia es buena o mala. Y si es buena, excelente. Y si es mala, pues hay que subsanarlo. P45</p>		
<p>Yo soy de los que creo que un líder nace y también se hace. P35</p>	<p align="center">CONCEPCIÓN DEL LIDERAZGO</p>	<p align="center">VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE</p>

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Necesita uno herramientas gerenciales, para sustentar que lo que está diciendo es viable, medible y se puede lograr. P36	CONCEPCIÓN DEL LIDERAZGO	VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE
Y herramientas de liderazgo para convencer a aquellos que tienen que tomar las decisiones... P36		
Si no somos capaces de adaptarnos y de cambiar según nuestra realidad, la capacidad de éxito es menor. P36		
Un líder que maneja herramientas tecnológicas y que utiliza la tecnología para hacer llegar su mensaje y así influenciar a la gente de manera positiva. P35		
Un líder gerencial para mí es, un líder que está al día con la tecnología, con los avances que se nutre de información constantemente, porque la información está allí, al alcance de nuestras manos. P68		
Si la empresa cuenta con líderes que saben darse cuenta del potencial de su gente, pues el trabajo está hecho. P70		
Cando hablamos de gerencia y de liderazgo, cuando empiezan en sus primeros momentos de trabajar con gente o gerenciar, pues, al principio, este, son muy rígidos y después la experiencia lo va flexibilizando. P21		
Qué quisiera yo que la gestión sea recordada por algo, es tratar de hacer las cosas diferentes a lo que es habitual... contrata gente y paga la nómina y paga los bonos. P30		
Un Recursos Humanos, que es de puertas abiertas, que escucha sugerencias, que baja al piso de venta y no se queda en las oficinas, sino que pregunta cómo está la gente. P31	FUNCIONES DE LIDERAZGO	

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>La capacidad de saber delegar, verdad... pero sin generar que la otra persona quiera pasarla por encima, y como son de la misma edad y son contemporáneos, también puedo hacer lo mismo. Entonces, cuando se trabaja con gente joven, eso hay que tocarlo con mucho cuidado. P34</p>	<p align="center">FUNCIONES DE LIDERAZGO</p>	<p align="center">VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE</p>
<p>Hablar el lenguaje de la gente que va a escuchar. P38</p>		
<p>Yo creo que la capacidad de la comunicación es fundamental. Saber expresar esas ideas de la manera adecuada y también en que el líder no es el que más sabe, verdad, sino que el líder enseña con el ejemplo. P40</p>		
<p>El gerente no tiene que, oye recuerda que yo soy el gerente de la tienda, no, la gente lo entiende y sabe cuáles son los límites que esa jerarquía. P51</p>		
<p>Hay la diferencia entre algunos jefes y subordinados, es muy corta, esa diferenciación que tiene que existir porque sí, entre el amiguismo o el exceso de confianza o que está bien nosotros somos amigos o somos panas fuera la empresa, pero cuando yo te digo que tenemos que hacer algo, tenemos que hacerlo. P34</p>		
<p>Mientras más preparado esté un equipo, mientras más sepa, mientras más decisiones tome yo estoy más relajado de trabajo. No tengo que preocuparme. Tengo tiempo para ocuparme de otras cosas, de planificar. P41</p>		
<p>Yo creo que esa facilidad de comunicación hace que la estructura se vea mucho más plana, porque no hay tanta burocracia, somos la misma gente. P43</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>...y no solamente yo, sino que ya el equipo está impregnado de lo que es la filosofía de trabajo de la empresa, entonces ellos están metidos en Instagram y mira lo que vieron, lo que pasó aquí, porque no hacemos esto, ellos ya están en la misma sintonía. P31</p> <p>El equipo de recursos humanos, con ver a los chicos, sabe si está bien o si está triste, entonces lo abordamos, entonces es un trabajo que también demanda tiempo, pero que es fundamental. P31</p> <p>Primero, que el éxito mío es el éxito de mi equipo. P41</p> <p>Cuando las cosas salen bien, hay que decirlo, cuando las cosas salen mal, los errores no tienen nombre y apellido. ... falla el departamento... yo trato de inculcarles. P41</p>	<p align="center">CONCEPCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO</p>	<p align="center">VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE</p>
<p>Nosotros hemos hecho aquí dentro de nuestro programa de formación y capacitación actividades con facilitadores externos y ellos han podido identificar eso, que es una de las fortalezas de nosotros como empresa. P49</p> <p>Formarse y capacitarse... esta política de salario emocional, está segmentada, evidentemente tiene que haber una segmentación, se tiene una forma para gerente y jefes, tiene otra para personal medio, analista, supervisor, de coordinadores, no hay ningún sector o ninguna estructura que se quede sin ese salario emocional. P52</p> <p>La etapa de integración... una vez seleccionadas, que ya pasaron la inducción, pues se refuerza algún tipo de valor, propio de nosotros como empresa y se refuerza cada vez que hay alguna reunión. P58</p>	<p align="center">FORMACIÓN Y SOCIALIZACIÓN</p>	<p align="center">LÍNEAS DE LA GESTIÓN</p>

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Desde el inicio, después que se concreta la selección tenemos un programa de inducción, bien definido donde mostramos valores, misión, visión, objetivo, este, ¿cuáles son? ¿Cuál es el perfil del trabajador Sotavento? P58	FORMACIÓN Y SOCIALIZACIÓN	LÍNEAS DE LA GESTIÓN
Es una estructura sugerida, que incluye a descripciones de cargos, con el tiempo Sotavento, fue tropicalizando. P5		
La compensación es propia, ahorita de Sotavento. P5	COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	
Hay un apoyo para el personal que está estudiando, que la empresa asume el 100 % de las inscripciones y cuando se están graduando el 100 % de los aranceles de grado. P54		
Tenemos unas políticas de salario emocional y de gratificación. P30		
La compensación y beneficios en aspectos o en áreas donde no está, no estamos dolarizados, un trabajo de cada dos semanas en revisar cómo están esas escalas para que los chicos no, no se queden por debajo del mercado. P29		
Juntar elementos que no son monetarios, que no son metálicos, pero que suman a... esta calidad de vida del trabajo que nosotros hemos querido desarrollar. P52		
Hay aspectos como el reclutamiento y la selección, que hace que haya una rotación más grande del habitual. P29		
La flexibilidad... si tienen que hacer una diligencia, no entorpezca la rotación del departamento, cambiarlo... se deja por escrito y se hace un acta y se deja bien, bien y formalizado para que no haya inconveniente. P54-55		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Tengo unos índices de unos ausentismos súper bajos. P56</p> <p>Uno tiene que lograr mantener la gestión a flote. P29</p> <p>Tengo unos índices de retardo súper bajos, porque la gente se esmera por llegar temprano, por hacer su trabajo. P56</p> <p>Es un personal base que naturalmente tiene una rotación... porque son chamos jóvenes que están estudiando, verdad, y una vez que empiecen a prepararse lo que están estudiando, empiezan a ser pasantías, ellos buscan ya irse hacia su área de estudio, área de trabajo profesional, P57</p> <p>Los resultados hablan y hablan por sí solos, porque uno maneja indicadores... en qué cosas mejoró, si se compara con otro época con otro año, entonces uno va encontrando elementos que sustenten lo que uno hace y de esa forma pues, transmitiendo al equipo de trabajo y a los demás departamentos que interactúan día a día con nosotros. P48</p>	<p align="center">INDICADORES DE GESTION</p>	<p align="center">LÍNEAS DE LA GESTIÓN</p>
<p>Una de las cosas que estamos tratando de hacer también es generar tráfico, que la gente venga a la tienda... En, un principio era o son cosas que son exclusivas para los trabajadores, pero por qué no intentarlo a ver si esto que funciona con los clientes. P39</p>	<p align="center">ENFOQUE DE LA PRODUCTIVIDAD</p>	
<p>Ese tipo de actividades causan un impacto positivo en los muchachos, y un indicador es que ellos lo suben a sus redes, ellos en sus estados suben fotos (en sus celulares) con su uniforme y sus equipos de trabajo, celebrando con la empresa. P59</p>	<p align="center">COHESION</p>	<p align="center">FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
A nivel de organización en las dos tiendas, okey, y a la vez esa cercanía, verdad, y esa facilidad de comunicación, eso se transmite a terceros y los terceros están fuera de la organización que interactúan o están involucrados con nosotros de una u otra forma lo perciben. P49	COHESION	FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES
Felicitamos por whatsapp, por su Instagram, por la página de Facebook. P59		
Se siente a gusto y uno pudiera hablar con gente que tiene 10 años y le va a decir algo parecido a lo que yo le digo, no hace falta trabajar diez años para uno entenderlo. P49	AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE	
Aquí celebramos siempre, cualquier actividad que se haga, lleva implícito algo que tenga que ver con nuestros valores, con nuestra forma de ser, con lo que nosotros queremos buscar. P59.		
Tenemos un ambiente de trabajo bien, bien agradable. P30		
Qué hace cuando me preguntan por qué un chico que está contigo y gana tanto, verdad, no se va a la tienda al frente... hay un conjunto de elementos que también hacen peso, adicional al dinero, que en este momento es fundamental. P30-31		
Son actividades recreativas, son actividades de gratificación, de reconocimiento en público, son actividades formativas. P52		
Aquí hay gente en administración que hay que correrla para que se vaya, y ese es un indicador y creo que de clima organizacional. P56		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>En un momento reproductivo del profesional... si toma un poquito más de las ocho horas de ley, pues no tiene nada de malo, mientras uno disfrute lo que hace. P60</p>	<p align="center">AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE</p>	<p align="center">FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>
<p>La comunicación hace que la gente se sienta cómoda y que al final se traduzca en un ambiente propicio para el trabajo. P49</p>		
<p>Nosotros tenemos mucha gente joven, gente joven que tienen competencias técnicas para para asumir responsabilidades...les hace falta experiencia. P34</p>	<p align="center">PERSONAL DE BASE NOVEL</p>	
<p>El punto de vista emocional en jóvenes, a veces es complicado... si nosotros llevamos elementos de liderazgo y los introducimos en el aspecto de trabajo, desde el punto de vista gerencial, podemos tener una gestión mucho más eficiente. P35</p>		
<p>Hay un grupo de muchachos que entiende lo importante de la formación. P52</p>		
<p>Le ofrecemos flexibilidad... un plan de carrera. P31</p>		
<p>Hay chicos que no van a estar en caja toda su vida... cuando sean profesionales esos valores que aprendieron o que reforzaron acá, lo van a aplicar sea lo que ellos quieran hacer. P57</p>		
<p>Ese es un muchacho que no tiene con nosotros... no cumplió los cuatro meses, pero en ese poco tiempo un chamo joven, este, con tres dedos de frente, pudo darse cuenta de que es un buen lugar para, para, para crecer y aprender. P50</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Nosotros vivimos en un entorno muy dinámico, verdad, sobre todo en este país, que es una misma mezcla de dinamismo e incertidumbre. P62</p>	<p align="center">DINAMISMO E INCERTIDUMBRE</p>	<p align="center">RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO</p>
<p>Yo siento que a nivel global, estamos en un mundo globalizado, en un mundo de tecnología, yo creo que el líder tiene que adaptarse a estas nuevas demandas que, que requiere la actualidad. P68</p>		
<p>Y hay cosas que antes tomaban mucho o uno le prestaba mucha atención, por ejemplo, el salario mínimo, los ajustes de salario mínimo hace dos años eran, realmente generaba un impacto en la organización, hoy en día, no son ni siquiera tomados en referencia. P62</p>		
<p>El dólar impacta evidentemente nuestras estructuras de sueldos y salarios, mecanismos de compensación y beneficios... es imposible que no permee. Hay que estar atentos a esos, forma parte de, más bien hablar con algunos colegas. P62</p>		
<p>En la universidad hay una proyección en una estabilidad empresarial, hay una planificación, planificar, analizar, dirigir y controlar, y estamos en una realidad donde nosotros no podemos, ni siquiera planificar un presupuesto. P29</p>		
<p>Muchas de esas cosas que, que, que ocurre hace que uno tenga que improvisar... yo lo defino como innovar, que es una gestión en tiempos de crisis. P29</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Yo creo que tú estás haciendo aquí en esta empresa el 20 por ciento de lo que tú sabes. Te voy a dar un consejo. Yo sé que tu experiencia es en salud ocupacional, pero no dejes lado y no te olvides de recursos humanos, aquí tú tienes tu jefa de recursos humanos, pero a lo mejor ella necesita alguien con un poquito más de experiencia, con un poquito más de nivel y a lo mejor ustedes dos logran potenciar a ese grupo de analistas que son muy jóvenes. P10</p>	<p align="center">DESARROLLO DE CARRERA</p>	<p align="center">INCUBADORA DE LIDERES</p>
<p>Cuando llegó la propuesta, es una propuesta hacia una coordinación de Seguridad y Salud Laboral. P8</p>		
<p>Fui metiéndome en las entrevistas, en procesos de formación, no solamente de seguridad y salud, sino también recursos humanos. P11</p>		
<p>Yo llego a ocupar la posición de jefe de recursos humanos, cuando se va la que estaba como jefe de recursos humanos, se fue del país. P42</p>		
<p>Un día la Jefe Recursos Humanos me dice, aquí hay una percepción muy buena de ti, si quieres, yo te invito y hablo con el gerente de tiendas que te involucres también en operaciones. P11</p>		
<p>El jefe Rota... me parece has podido desenvolverte en el área del piso de venta, queremos proponerte a ver si estás dispuesto a entrar en la jefatura de Rota y tener las llaves de la tienda,.. fue un aspecto muy importante por el crecimiento y permitió que tuviese una visión mucho más integral del negocio. P11-12</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Estos gerentes, estos jefes que tienen más tiempo, en cierto modo le abren el camino a los que se están formando. P42</p>	<p align="center">DESARROLLO DE CARRERA</p>	<p align="center">INCUBADORA DE LIDERES</p>
<p>Yo sé que tu experiencia es en salud ocupacional, pero no dejes recursos humanos, aquí tú tienes tu jefa de recursos humanos, que a lo mejor necesita un backup... a lo mejor ella necesita alguien con un poquito más de experiencia, con un poquito más de nivel y a lo mejor ustedes dos logran potenciar a ese grupo de analistas... P10</p>		
<p>Cuando yo me senté por primera vez aquí, yo nunca había hecho una liquidación, por ejemplo, porque yo era el chamo de seguridad industrial, evidentemente me había leído la ley... Y yo hablé con el que ahora es director, antes era el gerente de Finanzas y le dije... conté con el apoyo de él... tenía yo la confianza de decirle y explíqueme ahí. P42</p>	<p align="center">APOYO EN TAREAS</p>	
<p>Hay grupos que le llaman los caballos, que el día de mañana si hay que abrir todo y yo me monto en caja y otro se monta en farmacia, somos los que lo que estamos y, pero evidentemente guardando las distancias que pueda haber entre una, en una estructura y otra, esa facilidad de comunicación hace que las cosas fluyan... y el estrés. P43</p> <p>...hablo con los jefes Rota, miren, yo hablé con mi jefe y me dijo que les prestara el apoyo cuando sea necesario. Entonces me involucro un poquito en estos aspectos de operaciones, de atención al cliente... P11</p>	<p align="center">INVOLUCRAMIENTO DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>	

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Estaban las chicas recién ingresadas, entonces nos distribuimos las liquidaciones entre los cuatro... entonces hicimos una competencia, esa fue una manera de yo demostrarles si hace falta que le echemos pichón, echamos pichón. P40</p>	<p align="center">INVOLUCRAMIENTO DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>	<p align="center">INCUBADORA DE LIDERES</p>
<p>Nosotros tenemos programa recreación... Si tenemos un, este proyecto para que la gente haga cosas diferentes, hemos hecho que Sotavento tiene talento, donde los muchachos participan. P39</p>		
<p>Contamos, si empezamos desde arriba hacia abajo, con una junta directiva que es muy cercana verdad, y eso permite que ese canal de comunicación sea mucho más sencillo para nosotros empleados. P3</p>	<p align="center">FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL</p>	<p align="center">IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</p>
<p>Contamos con una Junta Directiva, que es sumamente consciente y que apuesta todavía a la continuidad de nosotros como equipo y como organización. P64</p>		
<p>Es de parte y parte, transformación de la organización y si las organizaciones transforman, pues le da oportunidad a que los individuos que la conforman también se desarrollen. P70</p>		
<p>Un líder que piensa en la gente, que no piensa únicamente en la organización, sino que es la organización y cómo esa impacta a la gente, entendiendo que la gente es fundamental, es el principal activo de la organización. P69</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Todo lo hemos ido tropicalizando según las necesidades, según nuestra realidad y la experiencia, mucha gente, yo siento antes de mí hubo gente muy buena que dejó hecho un camino y bueno. P5</p>	<p align="center">FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL</p>	<p align="center">IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</p>
<p>En la toma de decisiones de manera consensuada, trabajo, y puesto va a ayudar la empresa puedan llegar más adelante y pueda mantenerse vigente. P69</p>		
<p>Hemos pasado tantas cosas, que, que pensamos nosotros que no íbamos a pasar y después lo hemos superado. P64</p>		
<p>Contamos siempre con una dirección de un grupo de personas, de gente que es muy pro recurso humano. P5</p>		
<p>Creo que nos hemos ido adaptando y acostumbrando... Siempre surge algo, que hace que la empresa perdure. P63</p>		
<p>Siempre encontramos maneras de seguir adelante, que cuesta mucho, que requiere mucho esfuerzo. P64</p>		
<p>Es como gen que se va trasmitiendo, que se hereda, y que cada persona que va haciendo carrera acá se va empapando. Ese es un elemento diferenciador y tan fuerte que el que no se parece no termina de encajar. P44</p>	<p align="center">PERTENENCIA</p>	
<p>Por eso me refiero que cuando las cosas no, hay alguien que no se termina de... el mismo entorno termina desplazándolo de alguna manera. P44</p>		
<p>Y que el día de mañana veamos hacia atrás y digamos en el camino que hay, que recurrimos con muchos tropiezos, con muchos obstáculos de superar. P69</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE RECURSOS HUMANOS		
EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Pasaremos a la historia como eso, como las personas que dirigieron un barco y una marea de experiencia. P68	PERTENENCIA	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL
Que hay algunas cosas que vienen de Master o que están sujetas a Master y nosotros le damos nuestro propio enfoque, lo tropicalizamos. P65	COEXISTENCIA DE INTERORGANIZACIONES	
La franquicia abarca lo que son los procesos de inventario, selección de proveedores, codificación... la ubicación y valoración de los productos, la actualización de los precios... gestión de los procesos administrativos... hay Mercadeo propio de Master. P1		
Son más que las necesidades de la franquicia, son las necesidades de nuestras tiendas. P66		
Está la cultura LOCATEL a nivel de franquicia, estándares propios de la franquicia y hay aspectos que son decisiones de nosotros que le damos ese toque. P65		
Yo creo que más que marca es más eso de la sociedad Farmacia Sotavento, nuestros más que Locatel, somos Farmacia Sotavento y somos distintos. P57		
Lo que yo llamo la tropicalización Sotavento, viene dada por aspectos organizacionales donde Recursos Humanos y la Dirección tiene mucho que ver... de implementarse una diferenciación en cuanto a estilo de trabajo, que es allí donde están los puntos propios de Sotavento. P2		
Yo diría que con la gente de Servicios Generales, es Recursos Humanos, el departamento que tiene mayor independencia de la franquicia. P5		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Mal carácter si digamos una de las... en un momento fue debilidad y se convirtió en una oportunidad de mejora... a nivel personal todavía no he logrado dominar en ese sentido, a nivel laboral sí. P9-10</p> <p>Soy una persona dura. P9</p> <p>Soy una persona de buenos sentimientos, me preocupo por la gente, me gusta ayudar... P9</p> <p>Muchas veces siento que puedo tener mucha habilidad para ayudar a los demás, pero muchas veces no para ayudarme a mí mismo. P9</p> <p>Parte de mi formación fue cambiar esa esa dinámica de trabajo, de ser un jefe déspota, de no medir lo que dice, ya que hay maneras de conseguir en las personas que digamos objetivos sin ser duro... P15</p>	<p align="center">RECONOCIMIENTO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</p>	<p align="center">CONCIENCIA DE SI MISMO</p>
<p>Me pudiera describir como una persona muy noble. P9</p> <p>Soy muy organizado. P9</p> <p>Muchos de mis amigos me dicen que soy la voz de la conciencia, porque yo soy de esas personas que evalúa los riesgos. P10</p> <p>Soy buen amigo, trato en lo posible de conservar amistades. P10</p> <p>Tengo una memoria envidiable. P11</p>	<p align="center">RASGOS PERSONALES Y PROFESIONALES</p>	
<p>Tengo la referencia de mi papá quien ha sido un hombre trabajador, comerciante, tiene ese ímpetu de que las cosas se pueden hacer a pesar de que haya adversidades, si tú realmente te dedicas y pones las energías necesarias lo puedes lograr. P20</p>	<p align="center">REFERENTE DE AUTORIDAD FAMILIAR</p>	

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Y estaba Mariano Mendoza, que era el líder más a esa dinámica que yo aplico hoy en día, me preocupa cómo te sientes... cómo están las cosas, cómo está tu familia. P19</p>	<p align="center">REFERENTE DE AUTORIDAD LABORAL</p>	<p align="center">TRAYECTORIA LABORAL</p>
<p>Mi antiguo jefe el Señor Daniel Fuentes, quien era nuestro director. Él es un hombre muy noble, es un líder muy abierto... que cuando te daba un regaño en palabras muy bonitas, igualito te hacía doler lo que te decía, trabajé casi catorce años juntos. P20</p>		
<p>Yo inicié a trabajar a los 18 años. A los 19 ya tuve la primera oportunidad de tener un equipo de trabajo, en una heladería aquí en la avenida Bolívar, ahí aprendí pues el proceso es de ser responsable, de abrir una tienda de cerrarla, de hacer inventarios, de tener un personal que de repente no te venga a trabajar, resolver. P13</p>	<p align="center">EXPERIENCIA</p>	
<p>Tuve la oportunidad de ser Supervisor de Caja y estuve en el área de coordinación del área logística, donde yo aprendí... es un mundo muy parecido a nivel mundial...el que entra a una tienda... todo está arreglado, todo tiene precio, pero hay un proceso atrás, de recepción, de devoluciones, de situaciones que muy poca gente conoce... muy espectacular. P14</p>		
<p>Si leí mucho sobre inteligencia emocional... he leído mucho sobre liderazgo, he tenido algunas formaciones en liderazgo... Desarrollo de competencias gerenciales... estos libros, muy buenos, son teóricos muy antiguos, pero hay cosas muy aplicables hoy en día que la unificas con tu liderazgo moderno. P21</p>	<p align="center">ACTUALIZACIONES</p>	

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Sigo una página de un autor de retail donde dan muchas herramientas sobre todo el manejo de las tiendas, los rayados, los inventarios, los resultados. P21	ACTUALIZACIONES	TRAYECTORIA LABORAL
Tuve la oportunidad de ir del Señor Ron Kaffman, él lo llaman el gurú del servicio... tú tienes que tener emoción con tu cliente. Y segundo, tú debes darle a tu cliente lo que no espera. P23		
Que uno puede cometer errores, okey, eso también ha ido quedando atrás y me ha ayudado a poder escuchar al equipo de trabajo y escuchar a la gente en lo que pueda aportar, aportar para el beneficio de la organización y el beneficio de las actividades. P30	CONCEPCIÓN DEL LIDERAZGO	VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE
En estos diez años en Farmacia Sotavento y los líderes que tuve en ese momento me cambiaron a ser una persona diferente, porque yo era un líder autoritario. P9		
...dejé atrás, el hecho de saber que no me las se todas más una, que uno también se equivoca. P30		
Si eres líder de un equipo, tú te debes a ese equipo, no al revés, no tu equipo se debe a ti. P15		
Me considero una persona que en algún momento pensó o creía que la gente estaba para cumplir y ya, a una persona que hoy en día siente y sabe, está consciente de que el individuo tiene problemas... como líder de un equipo, estar pendiente de esas, de esas situaciones para que tú puedas, que esa persona esté bien, tanto en su entorno laboral o familiar o por lo menos darle las herramientas que pudieran ayudar. P18		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Empoderar a la gente...entender que pueden equivocarse... no corregir por culpabilidad... en una próxima oportunidad debes tomar una decisión de esta manera porque es la más asertiva... P17	CONCEPCIÓN DEL LIDERAZGO	VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE
Yo se lo digo a mis equipos, el día que yo no esté cualquiera de ustedes puede hacer mi trabajo, sí quiso aprender, si se nutrió de información... lo único que va a ser distinta, no lo intente hacer igual que yo ... P32		
Un gerente debe tener tranquilidad, dar conocimientos a las personas que están cerca de ti, las que están más abajo... en la medida que esas personas pueden hacer su trabajo, tomar decisiones y resolver, te facilitan el trabajo a ti y que tú puedes dedicarte a lo que quieres. P17		
Para mí fue difícil sustituir a la gerente, que era mi jefa por mucho tiempo, fue jefa mía en Éxito... cambiar esa dinámica, porque los gerentes siempre somos distintos, como tú ves las cosas, o las aplicas son totalmente distintas... me fui adaptando poco a poco... P16		
Hoy en día yo puedo decirte que soy un líder más abierto, un líder que escucho las ideas de los demás. P15	FUNCIONES DE LIDERAZGO	
Hay que tomar decisiones, algunas las consultarán conmigo, otras se las orientaré u otras se las mandaré a hacer que no hicieron. P26		
Yo creo que la modernidad, es que tú tienes un equipo de trabajo que debes escuchar, que tienen ideas en la medida en que esas ideas den resultados, todos ganan. P22		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Cuando tú le das el empoderamiento a las personas y las involucras en algunos aspectos... hay que las debo tomar yo, y habrá decisiones que las tengo que consultar con mi jefe, es algo normal en la cadena de mando. P26</p>	<p align="center">FUNCIONES DE LIDERAZGO</p>	<p align="center">VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE</p>
<p>Creía que la gente estaba para cumplir y ya, a una persona que hoy en día siente y sabe, está consciente de que el individuo tiene problemas... como líder de un equipo, estar pendiente de esas, de esas situaciones para que tú puedas, que esa persona esté bien, tanto en su entorno laboral o familiar o por lo menos darle las herramientas que pudieran ayudar. P18</p>		
<p>He logrado un equipo de trabajo muy orientado a hacer las cosas... hay jefes, que algunas cosas las consultan, hay otros que toman un poquito más de riesgos. P28</p>	<p align="center">CONCEPCION DEL EQUIPO DE TRABAJO</p>	
<p>Yo tengo un equipo de trabajo en formación, personas que tienen, características muy positivas, compromiso, que son profesionales... tengo la jefa de piso de ventas, ella es Imageneólogo ha crecido con nosotros... P44</p>		
<p>El inventario yo te digo gracias a Dios, nosotros acá logramos una fórmula de tener equipos orientados a esas acciones... que diariamente me reporta las incidencias, me traen mis reportes, yo los reviso, si hay algunos faltantes...si hay demanda de muchos aspectos. P25</p>	<p align="center">INVENTARIO</p>	<p align="center">LÍNEAS DE LA GESTIÓN</p>
<p>Estar pendiente del servicio en farmacia diariamente revisar la disponibilidad de productos y cualquier situación, pues, hablarlo con la compradora. P25</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Parte de mi responsabilidad es estar pendiente de las buenas exhibiciones, de la colocación de precios... un trabajo diario, de que se cumplan con las exigencias a nivel de Master de exhibiciones. P25	EXHIBICIONES	LÍNEAS DE LA GESTIÓN
Estar pendiente de que se cumplan con las jornadas establecidas por día... el personal de delivery, estar atento que hagan sus publicaciones en Whatsapp, que respondan en nuestra cuenta de Instagram, P28		
Yo soy el que hace los horarios de los jefes que abren y cierran tienda... el horario, sus vacaciones, cosas que ya son más, muy normales de cualquier responsable de área...la revisión de la pre-nómina. P27	HORARIOS Y COMPENSACIONES	
En los últimos años he enfocado a que todos debemos dar un excelente servicio al cliente. P25	ATENCIÓN AL CLIENTE	
En este momento creo que el servicio, el servicio es sumamente importante... P23		
Hoy en día, la sensibilidad es sumamente importante y parte de nuestro objetivo de dar un servicio y es también dar una solución al cliente así no lo tenga yo. P24		
Generalmente el cliente sale satisfecho de acá con lo que busca, pero esos casos puntuales de emergencia, de necesidad hay que colaborar. P24		
El otro factor fundamental, es qué debemos hacer para que nuestras ventas mes a mes pues tengan un crecimiento y más allá... un ingreso de personas en la tienda, un ticket de facturación más elevado. P25	ENFOQUE DE LA PRODUCTIVIDAD	

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Nos gusta medirnos por la cantidad de clientes que entran en la tienda... lo hicimos hace ya un año es llegar a los 1000 clientes diarios. P25	ENFOQUE DE LA PRODUCTIVIDAD	LÍNEAS DE LA GESTIÓN
Tengo un equipo de piso de venta que también me ayudan con eso, okey, que ellas como están al día con las ventas, con las exhibiciones, más más que yo al 100 por ciento, pues ellas también tienen ese empoderamiento de cuando algo falla me lo informan y también lo hablan con la compradora, ósea esa es la dinámica... P25	COHESION	FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES
Hay una cosa, una de las cosas que yo he aprendido acá es que uno debe ser abierto a las personas... P40		
La relación con el Jefe de Recursos Humanos es excelente... llegó como un coordinador del área de salud laboral y bueno que fue muy proactivo y se involucró en otras cosas, quiso ayudarnos en piso de ventas... yo se lo decía te tienes que involucrar. P40		
Con las demás áreas creo que me integro muy bien. P41	AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE	
Me siento muy a gusto con la compañía. P26		
Es una tienda que no genera tanto conflicto, situaciones que las personas encargadas no puedan tomar. P28		
Un líder que se preocupa por el bienestar de su gente... porque si está emocional y físicamente bien va a dar los resultados. P18		
Siempre nos enfocamos en que deberíamos tener un piso de venta y personal agradable y tratar de surfear la ola que estaba sucediendo en ese momento ... P35		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Uno trata de ir haciendo esa relación más cercana porque es importantísimo. P43</p>	<p align="center">AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE</p>	<p align="center">FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>
<p>Yo siempre le digo a mi gente yo soy el gerente, pero soy un compañero más, yo soy una persona con mayores responsabilidades... ni más ni menos que ustedes. P44</p>		
<p>Si algún día usted siente que yo lo estoy agrediendo verbalmente, dígamelo, párese y hágame saber que me estoy sobrepasando de mi cargo, yo voy a tratar de no hacerlo nunca, pero puede pasar. P44</p>		
<p>Nuestro personal cajeros, de piso de ventas... ese que cuando se dicen la palabra gerente, le genera un miedo y creen que el gerente es inalcanzable... siempre se los digo mis oficinas siempre están abiertas para quien lo necesite, si tiene una situación personal y la quiere resolver yo se la puedo escuchar, yo no soy psicólogo, pero por mi experiencia puedo darle una orientación. P42</p>		
<p>Si es laboral o si es problema con un supervisor, venga y exponga sus ideas y le buscamos una solución, parte de mi responsabilidad dar soluciones a los problemas. P42</p>		
<p>Hay un director nuevo... la relación ha ido mejorando cada día... él nos demostró que confía en nuestro liderazgo, que confía en las cosas que hacemos y eso también te da a ti la facilidad de sentirte bien en el campo, eso ayudó mucho a que la relación con él, que ya va para dos años en la dirección, pues, es exitosa. ...ha sido muy positivo. P40</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Hoy en día hay jóvenes con muchas ideas, muy aplicables a la modernidad, al Instagram, cosas que de repente para nosotros no... tienen mayores habilidades para dar resultados en ese sentido. P22</p>	<p align="center">PERSONAL DE BASE NOVEL</p>	<p align="center">FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>
<p>El liderazgo moderno no debe pensar que yo soy el que más sabe... porque puede haber jovencitos que han tenido experiencias distintas a las tuyas o ideas. P22</p>		
<p>La fuga del capital humano... perdimos personas a las que formamos, que iban a hacer un excelente trabajo. También nos demostró que pueden sustituirse... el que se va le abre la puerta a otra persona que está ahí y que puede hacer el trabajo tan bien o mejor. P32</p>	<p align="center">DINAMISMO E INCERTIDUMBRE</p>	<p align="center">RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO</p>
<p>En los últimos años, desde que empezó la pandemia en un inicio fue algo muy inestable... nos dio una habilidad de ir un paso uno o dos pasos adelante. P33</p>		
<p>Hay que estar constantemente informado ¿Qué hacen otras organizaciones? no copiarse... buscar la manera de ser desde nuestra dinámica original o hacerlo de la forma más original, ser competitivo en el mercado. P30</p>	<p align="center">MERCADO</p>	
<p>Una de las cosas más difíciles en estos últimos años es habernos podido mantenerme en el mercado, si, en un mercado tan agresivo, tan competido. P5</p>		
<p>Hubo otras... que nos hicieron una publicidad terrible, la persona que iba a otro Locatel que estaba totalmente vacío y cosa que nosotros nunca permitimos. P35</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>El tema gubernamental ha salido un poco... no es tan protagonista porque ellos disminuyeron las inspecciones, hace poco tuvimos una inspección de auditoria... ha sido bastante simple, nada agresivo, nada de venir a buscar culpables. P34</p>	<p align="center">RELACIONES EXTERNAS</p>	<p align="center">RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO</p>
<p>Gracias a Dios, los organismos gubernamentales que venían a inspeccionar, a evaluar, pues siempre recibimos felicitaciones y terminamos teniendo buenas relaciones con esos pequeños supervisores que tenían en esa época. P7</p>		
<p>En la medida de lo posible del 100 por ciento las decisiones por lo menos 60 por ciento se toman, porque son las más básicas, y entonces se va trabajando en los resultados. P26</p>	<p align="center">INVOLUCRAMIENTO DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>	<p align="center">INCUBADORA DE LÍDERES</p>
<p>Cuando tú involucras a las personas las haces parte de algunas decisiones, obtienes mejores resultados porque se sienten identificados, sienten que son tomadas en cuenta, no sienten que mira todo lo que hay que hacer hay que consultárselo al jefe, si el jefe no está no nos movemos. P26</p>		
<p>Reviso constantemente, a veces yo mismo respondo a las personas ahí que preguntan. P28</p>		
<p>Tú tienes un equipo al que debes formar y el que debe dar resultado. P15</p>	<p align="center">FORMACION PERMANENTE</p>	<p align="center">INCUBADORA DE LÍDERES</p>

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>El apuntar al personal joven valenciano, ese personal que cuando te dicen que es estudiante te lo rechazan, no este es estudiante te va a pedir permiso... nosotros dijimos estudiante venezolano vente que te queremos, porque es la persona que estaba en la formación universitaria, que posiblemente no tiene experiencia pero que yo lo puedo formar... P37</p>	<p align="center">FORMACION PERMANENTE</p>	<p align="center">INCUBADORA DE LÍDERES</p>
<p>Tengo la facilidad de poder enseñar a otras personas, el poder orientar a otras personas, tanto a nivel personal como a nivel si lo hablamos de lo laboral, es más tangible porque lo he podido hacer acá. P11</p>		
<p>Como líder creces con tu gente y la gente que le das oportunidad de participar, de crecer también, porque conocen lo que tienen, material en bruto. Mira, tengo esta jovencita, cada vez que interviene dice cosas positivas y muy buenas... yo tengo ponerla de este lado, darle formación, que el día que tenga una oportunidad tengo alguien ahí para colocar en la responsabilidad. P22</p>		
<p>Uno de los grandes retos fue haber perdido varios equipos formados a mitad de camino... muchos se me fueron yendo del país, tener que volver a formar otras personas, tomar riesgos con personas en una fase de crecimiento muy inicial y confiar en esas personas... P17</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Estuve en el área de caja coordinando deo ya organizado todos los procesos...pasé a el área de equipos médicos... por un tiempo hice de jefe almacén y jefe de equipos médico, en ese tiempo. P1-2	DESARROLLO DE CARRERA	INCUBADORA DE LÍDERES
Tratamos siempre de hacer las cosas de la mejor forma, o buscar un beneficio lo más global posible, que podamos cumplir con nuestros clientes de la mejor manera. P7	FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL
Lo aplicaría en cualquier otra experiencia laboral, porque si da los resultados... lo aplicaría como un estilo mío, a pesar de que ha sido una dinámica de Sotavento. P26		
Gracias a la dirección de tiendas, a los directivos, a los dueños, a los socios, que siempre tienen una visión muy positiva de la situación país, a pesar de que las circunstancias estén difíciles. P35		
El personal joven... se lleve de nosotros una experiencia que aplique en otro lado y eso se va a retribuir... se convierte en una cadena tan grande que da satisfacción a mucha gente... lo que tú hagas a nivel corporativo, alguien lo va a irradiar en otro lugar, a pesar de que ya no pertenezca a Farmacia Sotavento, se lleva ese sentimiento. P37-38	DIFERENCIAL DE LA COMPETENCIA	
Se están abriendo farmacias en cada esquina, bodegones, pequeños negocios que venden las mismas cosas que vendemos nosotros, creo que uno de las de los factores diferenciales es el servicio le das tú a la gente. P23		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA PRINCIPAL

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Hay algo muy positivo, no es porque yo pertenezca a esta organización, pero Sotavento desde sus inicios siempre ha sido referencia en Caracas a nivel de Master, porque si hay algo que fue exitoso... cuando a mí me invitaron a este proyecto, una de las cosas que me gustó es el rodearte, el ubicar personas capacitadas y profesionales para las áreas. P37</p>	<p align="center">PERTENENCIA</p>	<p align="center">IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</p>
<p>La realidad de las tiendas no es igual a la realidad de una corporativa... Valencia no es igual a la de Maracay no es igual a la de Caracas, otras entidades del país. Entonces, la idea es que cada área se enfoque a lo que necesita y nosotros nunca dejamos de trabajar en ello, siempre estaba buscando qué hacer, para qué, pues nosotros sigamos siendo referencia. P36</p>	<p align="center">COEXISTENCIA DE INTERORGANIZACIONES</p>	
<p>En mi caso, la interacción con Master es más directa con mi jefe, yo tengo contacto con mercadeo... tema promociones, tema publicaciones en Instagram, el tema, horarios feriados. P35</p>		
<p>La interacción con Master han como retomado un poco el tema de publicidad, están tratando de recuperar ese mercado que se perdió... otro factor fue la Master que descuidó un poco la marca. P35</p>		
<p>Este año la Master ha obtenido un enfoque diferente, vienen con, con... ha aparecido mercancía que estaba desaparecida. P35</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Desde el punto de vista como jefe de compras, pues considero que he tenido el manejo del grupo. P8	RECONOCIMIENTO DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	CONCIENCIA DE SI MISMO
Yo estoy abierta a cualquier observación. P9		
Uno de mis chicos, eh, cuando iniciamos, eh, venía con la mentalidad de eso, de que yo era una persona exigente, de que era una persona de carácter fuerte, ciertamente sí lo soy, este, pero también soy una persona comprensiva y que le gusta enseñar. P17		
Entre mis debilidades siempre tuve el carácter... Me enojaba y de alguna manera no comprendía que otra persona no cumpliera con las tareas asignadas, si era algo sencillo, si yo podía hacerlo y porque el otro no lo hacía, simplemente porque no quería y era frustrante... no conseguir que otra persona se desempeñara y de la misma manera. 28		
Ya no me enojo como antes, no más, eso y eso ha mejorado muchísimo... P36		
Aprendí a tomar las críticas de una manera positiva. Era algo que me costaba mucho, me llamaban la atención y yo me sentía mal por el resto de la semana y hasta me enojaba... es necesario porque es que no somos perfectos y, y esa otra persona está viendo algo que tú no ves. P36		
Ya no soy la misma de hace algunos años, he aprendido a tolerar más, a tener más paciencia, ya, ya no pierdo la paciencia tan rápido. P35		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Planificada. P3	RASGOS DESDE EL TRABAJO	CONCIENCIA DE SI MISMO
Yo siempre estoy abierta a escuchar, a escuchar opiniones. P49		
Yo creo que una buena convivencia con los demás se basa en el respeto, hacia los ideales de cada persona y por supuesto desde la solidaridad. P3	VALORES	
Respetuosa de la forma de pensar de los demás. P3		
Le decía a mi mamá que yo jamás estudiaría educación, porque es demandante... y es exigente y es una responsabilidad... yo creo que en mi disposición a enseñar, siempre me he encontrado en una situación donde lo debo hacer. P35	REFERENTE DE AUTORIDAD FAMILIAR	
Al final uno se vuelve una mezcla particular de muchas influencias... P13	REFERENTE DE AUTORIDAD LABORAL	TRAYECORIA LABORAL
...de alguna manera ellos han influenciado el desarrollo en cuanto a la personalidad. P53		
Yo recibí siempre el apoyo de mis jefes. P11		
La mayoría de las personas que yo considero que fueron fundamentales en mi crecimiento, tanto personal como profesional, las conseguí aquí, porque yo empecé a una edad súper temprana. P53		
Una persona excelente... que te veía por ahí con una actitud extraña y te llamaba, y ven acá, vamos a hablar, qué tienes... Ese apoyo de parte de tu jefe, ver que hay alguien que se preocupa por ti... aunque no sean netamente laborales, tienen un valor importante. P11		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Yo tuve un jefe, nuestro anterior director... para él era más importante una persona con disposición a hacer el trabajo, con disposición a aprender, que una persona que supiese hacer el trabajo, pero que no quisiera hacer el trabajo. P14	REFERENTE DE AUTORIDAD LABORAL	TRAYECTORIA LABORAL
La mayoría de las personas que me influenciaron... las conseguí en esta organización... Yamilet González, el señor Ronald. P53		
Diony, que siempre han sido, pues, un ejemplo de responsabilidad y de honestidad. P53		
Trabajé con una empresa... reclutaban personal para promoción en farmacias... impulsábamos al cliente a consumir esta marca... nos ponían a estudiar las propiedades de cada producto, se enfocaban en la calidad... al final los clientes preferían la marca más costosa, era una visión de negocio diferente. P18-19	EXPERIENCIA	
Ahorita hablo mucho, normalmente era tímida. P20		
Yo creo que aprendí y aprendí a trabajar con todos. P8		
Más que un jefe que ordena, que, que exige, okey, este también tienes que ser un jefe que apoye en esos momentos, momentos complejos. P12	CONCEPCIÓN DEL LIDERAZGO	VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE
Tenemos familias, tenemos hijos, tenemos padres, entonces es muy difícil a veces dejar una situación totalmente al margen. P10		
Incluso a nivel personal, muchas veces es importante que nosotros los escuchemos. P10		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Yo también debo dar ese apoyo tanto a nivel laboral como a nivel emocional, porque ciertamente somos seres humanos y no somos máquinas. P12	<p align="center">CONCEPCIÓN DEL LIDERAZGO</p>	<p align="center">VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE</p>
Yo creo que, que desde el liderazgo gerencial, tú tienes la oportunidad de influenciar a las personas que están a tu alrededor y no hay una mejor manera que con el ejemplo. P46		
Es un compromiso y es un impulso a estar en constante aprendizaje y constante mejoría. P47		
Un líder, pues, es aquel que enseña, que toma la decisión y que influencia a otros, a hacer las cosas de la de la mejor manera posible. P47		
Un líder nunca se queda esperando a que el otro resuelva la situación, si tú estás allí y tú puedes hacerlo y no hay alguien que lo haga, pues tú tomas la decisión, no lo vas a hacer todo, pero si, tu equipo de trabajo ve que tomaste la decisión para buscar la resolución del problema, ellos te van a apoyar, no puedes decirle anda tú ve y resuélvelo solo, toma la iniciativa. P47		
Un jefe no es solamente para delegar tareas y asignar actividades. P8	<p align="center">FUNCIONES DE LIDERAZGO</p>	
Delegando responsabilidades, pues se alivia muchísimo la carga. P8		
Siempre trato de apoyarlos a cada uno en las dudas. P8		
Considero que soy un jefe de área bastante receptivo a las opiniones, a las ideas que ellos tengan para mejorar los procesos. P9		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Yo también he aprendido de ellos, este, es importante que un jefe esté abierto a escuchar. P9	FUNCIONES DE LIDERAZGO	VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE
Un jefe siempre tiene que estar atento a escuchar las necesidades de su equipo de trabajo, estas necesidades pueden ser para mejorar tus procesos, o ideas para mejorar tu relación laboral. P10		
Cuando haces un llamado de atención por algo de trabajo... informas lo que sucedió, exiges la mejoría y la solución al efecto o la consecuencia que haya producido el error... no te quedas con la molestia por toda la semana con esa persona... haces los correctivos, ofreces tu apoyo. P36		
Debe existir un equilibrio, un equilibrio en lo que se exige, en lo que yo exijo como jefe okey, que es cumplimiento de tareas, cumplimiento de objetivos y entre lo que yo doy también. P12		
Aprendí... desde afuera ves diferente, hasta que estás en el lugar de esa persona, no comprendes la manera de trabajar... Eso explicaba cuando él sale de esa área, el comportamiento diferente, ya no tenía que ser un jefe súper estricto, trabajaba con otros jefes, que no hay que perseguir para que cumplan con su responsabilidad, por otro tipo de pensamiento... de responsabilidad. P26		
Normalmente las tareas están repartidas y están asignadas, pero yo siempre sé que están haciendo, eh, ellos siempre me informan si tienen algún inconveniente. P34		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Un equilibrio entre lo que es exigencia y un poquito más en lo que es flexibilidad. P12</p>	<p align="center">FUNCIONES DE LIDERAZGO</p>	<p align="center">VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE</p>
<p>Los demás colaboradores de otras áreas, los que no han tenido la oportunidad de trabajar conmigo, eh me respetan, los muchachos me dicen que me tienen miedo y no es eso, sino, que trabajé en Almacén y pues era un área difícil, normalmente me caracterizaba por ser una persona bastante estricta, aún lo soy, lo que pasa es que, por supuesto, trabajo con otro personal, con otra mentalidad y el comportamiento es distinto. P15</p>		
<p>Tengo un equipo que está conformado por chicos eh que anteriormente (almacén, área de atención al cliente y equipos médicos... área de caja, de farmacia... un equipo que conoce otras áreas. P14</p>	<p align="center">CONCEPCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO</p>	
<p>De estos chamos muchas veces tienen ideas, ideas mejores que las tuyas, entonces, este, qué mejor que tomar esas ideas y entre todos adaptarlas y darle forma para mejorar los procesos. P9</p>		
<p>Tienes una variedad de edades, una variedad de caracteres, de comportamientos que tienen necesidades diferentes y que, por supuesto, tú tienes que aprender a tratarlos diferentes, porque aunque sea en igualdad de condiciones, la forma de llegarles no es la misma. P12</p>		
<p>Tengo un equipo que está conformado por chicos eh que anteriormente además de haber estado en sus departamentos, siempre fueron chicos colaboradores en otras áreas. P14</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Tengo un equipo de trabajo que considero que está muy completo, eh, tengo ausentarme por alguna razón, pues me voy tranquila porque sé que el equipo va a responder independientemente a las circunstancias y a las situaciones. P9</p>	<p align="center">CONCEPCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO</p>	<p align="center">VISIÓN EVOLUTIVA DEL LIDER GERENTE</p>
<p>Yo buscaba al momento de ir escogiendo, de ir aumentando el número de equipo de trabajo, porque trato de que de que sean personas, normalmente uno trata de buscar personas que podamos, podamos hacerlas parecidas a nosotros. P14</p>		
<p>Yo les digo que tenemos que estar comunicados... porque si uno de ellos falta, cualquiera de los demás puede sustituirlo, a pesar que ellos tengan asignado ciertos proveedores y ciertas responsabilidades, todos deben que estar en capacidad de poder resolver cualquier situación. P34</p>		
<p>No es solamente enfocarse en comprar por tener, comprar por comprar... tienes que tomar muy en cuenta las necesidades actuales, el tipo de negocio principalmente en el que tú te estás desempeñando. P4</p>	<p align="center">ABORDAJE DE LAS COMPRAS</p>	<p align="center">LÍNEAS DE LA GESTIÓN</p>
<p>La necesidad de compra que exista, la necesidad de compra del presupuesto, cuando lo ves desde el punto de vista de que estamos en un sector. P4</p>		
<p>Hay que estar encima de ese inventario.29</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Muchas veces no vas a conseguir todas las marcas, hay marcas...de dudosa procedencia... la franquicia se ha respaldado en cada uno de los laboratorios y de las marcas... pues pasan por una revisión que es bastante exhaustiva en cuanto a permisología, sanitaria. P45</p>	<p align="center">ABORDAJE DE LAS COMPRAS</p>	<p align="center">LÍNEAS DE LA GESTIÓN</p>
<p>La otra cosa que nos ocupa la mayoría del tiempo, de repente no a mí directamente es la consignación, el proceso de consignación, es muy demandante. P29</p>	<p align="center">MODELO DE CONSIGNACIÓN</p>	
<p>Modelo de consignación, pues, ha venido a cambiar la estructura del departamento porque conlleva una serie de procesos, seguimientos de las ventas, proveedores. Y actualmente yo tengo, no un analista, sino cinco. P8</p>		
<p>El modelo de consignación por el tema precio, de inflación... la facturación es semanal. P30</p>		
<p>Mercancía de consignación nos sirve para surtir la tienda, para tenerla bonita, pero que realmente sus ventas no son de impacto al final del mes. P32</p>		
<p>Desde el punto de vista de farmacia, pues nosotros tratamos de tener el producto, de que sea accesible. P4</p>	<p align="center">ENFOQUE EN EL CLIENTE</p>	
<p>También medimos eh, en ciertos momentos pues los clientes que se van porque no tenemos algo... Es un punto súper importante, porque aquí desde el sistema yo puedo ver el comportamiento de lo que tengo, puedo ver si se vende, si aumenta la venta, si disminuye, pero no puedo evaluar aquello que no tengo. P7</p>		
<p>Sabemos que muchos entran solo a buscar presupuesto o a pedir precio para volver luego. P50</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Estar atentos a los cambios que hay y los vemos en el comportamiento de compra de los clientes. P6	ENFOQUE EN EL CLIENTE	LÍNEAS DE LA GESTIÓN
Evaluamos... el número de clientes efectivos, okey, números de clientes, de clientes que nos visitan, números de clientes efectivo. P50		
No solamente de números de ventas, de ingreso, sino que habla también de qué tan bien surtidos estamos, cubrir esas necesidades que tienen los clientes. Eso refleja mucho, eso, okey, es nuestra lucha constante. P51	INDICADORES DE GESTION	
La comunicación con la, con las con las personas que están de cara al cliente es súper importante. P7		
Somos los garantes de que todo lo que se venda a consignación nos deje el margen, el margen planificado, y pendiente de las reposiciones. P33		
Tomamos en cuenta la rentabilidad de lo que estamos adquiriendo, pero también este, qué tan accesible. P4	RENTABILIDAD	
El cliente efectivo es aquel cliente que entra y consigue lo que busca y factura, entonces lo medimos en número de facturas, promedio de facturas diarias. P50		
Siempre se los digo a los chicos, es nuestra responsabilidad, nosotros somos garantes de que los márgenes de ganancia sean aceptables... tienen en sus manos el hecho de que el negocio pierda o gane. P33		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Los chicos del departamento se caracterizan...cuando en algún otro departamento no pueden resolver algo y nos piden ayuda, siempre que no afecte nuestros procesos, podemos hacerlo... y no solamente resolverlo, es enseñarles... cómo resolverlo. P16</p>	<p align="center">COHESION</p>	<p align="center">FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>
<p>Es un valor agregado que tiene Sotavento, a que se crea compañerismo, donde se crea solidaridad. P42</p>		
<p>Nuestras políticas de salario, salario emocional, es diferente, nuestro equipo de dirección y recursos humanos siempre están trabajando, pues en que el clima laboral sea el más agradable posible, involucrando a nuestros chamos en actividades, buscando la manera de hacerlos sentir bien, porque no es solamente un lugar de trabajo, no es solamente un sueldo. P42</p>	<p align="center">AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE</p>	
<p>Siempre estamos inventando a ver qué actividad hacemos... que los muchachos se involucren, participen en algo que nos distraiga un ratito del mismo trabajo ... eso es un valor agregado que tiene Sotavento, que no solamente vienen a trabajar... P42</p>		
<p>Hay un cierto grado de confianza, entre los muchachos, por supuesto, siempre va a existir el respeto hacia tus superiores, en este caso mi superior es el señor Ronald, el señor Diony, y, aunque en un nivel similar Yamilet, Martín, yo los sigo viendo como mis jefes, con ese respeto que fueron y siguen siendo para mí personas súper importantes en mi formación. P48</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Hay un grado de confianza bastante agradable, desde el respeto con los demás compañeros, los analistas de otros departamentos, de acercarse a pedirme alguna opinión, algún tipo de orientación... P48</p>	<p align="center">AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE</p>	<p align="center">FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>
<p>En el área operativa muchos de los chicos son nuevos, personal de caja, farmacia, que son actualmente coordinadores en el área de piso de ventas y supervisores, tuvieron la oportunidad de trabajar conmigo tienen cierto temor, nivel de respeto aún mayor hacia los jefes administrativos, porque no hay esa comunicación de todos los días, entonces si allí el trato es diferente. P48</p>		
<p>Cuando tú pasas todo ese proceso de crecimiento como persona en un mismo ambiente laboral, tú te puedes imaginar todas las cosas y los cambios que conlleva pasar de ser un joven adolescente a ser un adulto... comprendes, las miles de cosas que le pasan a los chamos por la cabeza. P10</p>	<p align="center">PERSONAL DE BASE NOVEL</p>	
<p>Es diferente un chamo solo, tiene mucha menos complicaciones que de repente una mamá que tiene dos... entonces es diferente la manera en como tú llegas a cada uno, no solamente por las edades y situaciones individuales de cada persona. P12</p>		
<p>Cuando eres joven consideras que es el fin del mundo y ella (antigua jefa) siempre fue la persona que estaba allí y oye ven acá, vamos a conversar. P11</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Cuando llego me doy cuenta de que no era su carácter, es que como jefe de almacén él tenía que ser así, entonces yo me convertí en eso que él fue por mucho tiempo... el jefe más temido por todos los chamos, era que tú ahí no podías darle a los chamos ni un poquito de cuerda, porque era un grupo complejo. P26</p>	<p align="center">PERSONAL DE BASE NOVEL</p>	<p align="center">FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>
<p>El tipo de mercado en el que está la competencia... las reglas de oro de la oferta y la demanda. P4</p>	<p align="center">MERCADO</p>	<p align="center">RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO</p>
<p>Del monopolio de un producto okey, hace que eso suceda y la necesidad de ese producto, si una sola persona lo tiene, puede poner las condiciones que quiera. P4</p>		
<p>El hecho de qué tan rentable es, estamos en un mercado que es rápido, que es cambiante, donde tenemos una moneda que es muy variable. P5</p>		
<p>En cuanto a los precios, liberaron las listas de regulación, de cierta manera están siendo flexibles en cuanto al manejo de las divisas, no existe algo legal, sí nos preocupa... Master está en constante comunicación por supuesto también con ellos y de alguna manera nos respaldan en eso. P43</p>	<p align="center">RELACIONES EXTERNAS</p>	
<p>Enseñar a una persona nueva en un área, este, es demandante, pero enseñar me ha demostrado que es una de las cosas que más te nutre... cada vez que enseñamos a alguien eso nos da la oportunidad también de aprender. P8</p>	<p align="center">FORMACION PERMANENTE</p>	<p align="center">INCUBADORA DE LÍDERES</p>

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Tú aprendes y refuerzas tus conocimientos enseñando a otras personas, eh, delegando responsabilidades, pues se alivia muchísimo la carga. P8	FORMACION PERMANENTE	INCUBADORA DE LÍDERES
No te puedes quedar con lo que sabes, porque entonces te recargas de trabajo, es que no es que yo lo sé todo, yo lo hago todo... si tú enseñas a los demás, el trabajo se distribuye y la carga se hace menos pesada. P16		
Yo no puedo juzgar a alguien o yo no puedo juzgar al conocimiento de alguien si yo no le he enseñado nada, si yo no le he dado las herramientas. P17		
Soy una persona bastante exigente...en cuanto a lo que es enseñanza, si yo doy el cien, ellos también pueden dar... los chicos siempre me echan broma, que cuando me vienen a preguntar tienen que traer toda la información, si no los reboto. P15		
Yo les digo que todos tienen que saber un poquito de todos, de manera que cuando falte uno, no se pare el proceso, la operación, simplemente se reparten las tareas que tenía esta persona entre los demás integrantes del equipo, donde yo también, por su puesto tomo parte, porque no los voy a recargar solamente a ellos. P34	APOYO EN TAREAS	
La Sra. Yamileth siempre trató de enseñarme muchas de las cosas que ella sabía, empecé a formarme en lo que era el liderazgo, me dejaba a cargo del grupo, todos teníamos el mismo cargo, me delegaba tareas. P20	DESARROLLO DE CARRERA	

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Yo empiezo mi entrenamiento por diferentes áreas, aprendo en inventario, aprendo en equipos médicos, de caja, abre La Viña, me entreno en almacén. me voy como coordinadora de almacén. P22	DESARROLLO DE CARRERA	INCUBADORA DE LÍDERES
Trabajar con un equipo grande, no es algo nuevo, tuve la oportunidad de pasar por varios departamentos. P8		
(Departamento de almacén)... la mayoría mayores que yo, con caracteres súper difíciles... tenías que ser fuerte con ellos... yo adopté mucho del carácter que él tenía con ellos, tratando de ser un poquito flexible... pero en otras teníamos que ser firme. P26		
Cuando surgió la oportunidad de venir a compras, por una vacante de un reposo... yo tenía a una persona, que podía dejar a cargo del almacén... eso a ti te va a hacer sentir bien, porque no podemos ser indispensables, eso nos amarra, eso nos limita. P16		
Yo creo que el hecho de haber estado receptiva a aprender otras cosas siempre me dio la oportunidad de estar en varios departamentos, de aprender varias tareas okey y conocer de una manera más global, pues cómo funciona la operación. P13		
Yo considero que un buen jefe, es el que se pone con su equipo de trabajo, okery, a resolver las cosas. P8	INVOLUCRAMIENTO DEL EQUIPO Y COLABORADORES	

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Una de las grandes enseñanzas que aprendí es que aunque tu respondas o pertenezcas a un departamento en específico, debes siempre estar dispuesto a prestar el apoyo y la colaboración a cualquier otra área cuando te necesiten. Y es una de las cosas que he tratado de transmitirle a todos los equipos de trabajo...P13</p>	<p align="center">INVOLUCRAMIENTO DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>	<p align="center">INCUBADORA DE LÍDERES</p>
<p>El personal de farmacia, de equipos médicos, de tienda, son ellos quienes hacen la interacción directa con el cliente y saben qué es lo que necesitan... ellos toman nota de todas aquellas cosas que solicitan los clientes y que no tenemos, y hay esa comunicación constante. P6</p>		
<p>Prestar la colaboración a uno de los departamentos operativos que más trabajamos almacén y ha tenido rotación de personal bastante, la mayoría son nuevos, al principio me llamaban ya cuando no había opción, ya hay esa confianza de que llaman y preguntan. P49</p>		
<p>Tenemos un equipo en tienda que está siempre, es muy comunicativo, estamos siempre en comunicación y es una base importante. P7</p>		
<p>Muchas veces nos reunía y todavía no tan seguido como antes, evaluaciones cualitativas, donde ellos nos explicaban cuáles eran nuestros aciertos, fortalezas y debilidades... básicamente lo que era la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas, pero sobre todo ella veía era la disposición a desempeñar las tareas y llevarlas a cabo de manera exitosa. P28</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>El equipo de trabajo que se ha mantenido, que hasta ahora, que ahorita pues es parte de la gerencia de tienda y, y de la parte, de la parte de jefes que hay, tenemos jefes muy jóvenes, que eran, que eran en ese momento chicos cajeros, auxiliares y todo eso, siempre existió un grupo de trabajo que se mantuvo firme ante la situación. P40</p>	<p align="center">INVOLUCRAMIENTO DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>	<p align="center">INCUBADORA DE LÍDERES</p>
<p>Aunque somos empleados... yo considero que, pues somos parte de esta organización. En cierta manera este nos pertenece un pedacito de lo que, de lo que, de lo que construimos y de lo que formamos parte. P38</p> <p>Ver que de parte de la directiva y de parte de de los dueños como tal, la decisión de mantenerse, a pesar de la situación, a nosotros nos siguieron pagando nuestro sueldo, beneficios, yo creo que eso, eso nos motivó a, a seguir trabajando... no íbamos, a abandonar el barco porque se está hundiendo. P40</p> <p>Así como ellos nos respaldaron en ese tiempo tan difícil, porque fácilmente pudieron decir... recorte de personal... vamos a cerrar nuestras puertas, de repente era la solución más fácil en ese momento... entonces, de cierta manera eso nos impulsó a nosotros a corresponder... y quedarnos a seguir tratando de mejorar, de mejorar y evaluar las posibilidades, y nos mantuvimos. P40</p>	<p align="center">PERTENENCIA</p>	<p align="center">IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</p>

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE JEFE DE COMPRAS

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>La oportunidad de estar en un puesto de liderazgo te da esa ventaja, eh, y es una responsabilidad y un compromiso, porque siempre estás siendo observado... el comportamiento que tú tienes y en cierta forma es un compromiso como persona y como parte de la organización a hacerlo bien siempre. P47</p>	<p align="center">PERTENENCIA</p>	<p align="center">IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</p>
<p>El control de los precios lo tiene Master... son ellos quienes actualizan los precios en el sistema. P32</p>	<p align="center">COEXISTENCIA DE INTERORGANIZACIONES</p>	
<p>En cuanto a sistemas, cuando hablamos de sistemas, eh, procesos, y eso, estamos atados por supuesto a la franquicia, pero en cuanto a gerencia, en cuanto a clima organizacional es únicamente Sotavento, lo hacemos en Sotavento es totalmente diferente a lo que hace cualquier otra franquicia. P42</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA LA VIÑA

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Me describo una persona positiva...en tipo de situaciones con varios departamentos, hasta con el mismo cliente trato siempre de manejarme positivamente. P1	RASGOS DESDE EL TRABAJO	CONOCIMIENTO DE DÍ MISMO
Mayormente soy auténtica me dicen los muchachos. P4		
Me describen como una persona a veces, dura, ¿sería? Algunas cosas las digo sin filtro, claro no pensando en la persona, sino pensando en la tarea que estamos haciendo, en los resultados que estamos obteniendo. P5		
A muchos les gustan trabajar conmigo, otros les da miedo... soy directa y no le doy muchas vueltas al asunto, trato de ser sin filtro, porque creo nos da resultado. P5		
Yo soy como no sé, como un resorte sabes, porque tengo que estar siempre como activada. P7		
Soy administradora... los procedimientos, el orden, en cada una de las funciones es lo que lleva al logro de llevar una buena gestión en la tienda... que nadie puede pasar por encima del otro. P4	VALORES	
Soy responsable, honrada, que en estos tiempos de crisis es difícil conseguir. P4		
Principalmente ha incidido mi papá, él es muy jovial, trata de poner siempre el buen humor a las situaciones, sacar como el lado positivo... tratar de resolver los problemas de forma positiva y todos tratando de manejar una buena actitud, eso lo que copie mucho de mi papá, a nivel profesional. P6	REFERENTE DE AUTORIDAD FAMILIAR	

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA LA VIÑA

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>El primer gerente en Makro el señor Oswaldo Guerra, buscando que el personal sepa cuáles son los puntos importantes en su área y los puntos más críticos... buscando la excelencia, haciendo preguntas para ver si la gente conoce su trabajo... lo absorbí de él. P6</p> <p>Después tuve una gerente que se llama Marilys Guillen, de ella traté de manejar la parte política, traté de absorber un poquito cómo manejar en conflicto... P6</p> <p>Mi último jefe que fue Daniel Fuentes que es el que tuve en Éxito, también él maneja la parte simpática, el humor para conseguir afinidad con las personas que hablamos. P6</p>	<p align="center">REFERENTE DE AUTORIDAD LABORAL</p>	<p align="center">TRAYECTORIA LABORAL</p>
<p>Trabajé en Makro durante doce años, pasé por varios departamentos. Definitivamente esta fue la escuela, siendo mi carrera que tuve en Makro. P1</p> <p>Me llamaron y quedé en Éxito el 2002 hasta el 2011. P1</p> <p>En el año 2011 me vine con Locatel, mi jefe (antiguo director) me llamó Yamilet hay una posibilidad de entrar a Locatel... inicié la tienda de Locatel El Viñedo, yo aperturé Locatel El Viñedo, todo lo que tú ves en los lineales, planograma y todo eso, organicé tienda. P1-2</p> <p>Después se vino la oportunidad de abrir La Viña, a pesar de que El Viñedo es como una Master, porque es la principal, a mí me gustó el reto... Yo quiero una tienda sola que yo sea el líder de esa tienda, para ver que tal soy. Yo me vine a la tienda. Me gustó la apertura de esta tienda, bueno, me siento parte de esta tienda. P2</p>	<p align="center">EXPERIENCIA</p>	

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA LA VIÑA

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Un líder gerencial... lo siento de mi personal al recibir su afecto o cuando tenemos palabras aquí, tú ves cómo se expresan hacia ti, o cuando me celebran el cumpleaños que me traen cosas, que tú dices bueno, mira a pesar de que soy dura, mira me quieren, y eso es importante. P11</p>	<p align="center">LIDERAZGO ATRIBUIDO</p>	<p align="center">PERSPECTIVA GERENCIAL DEL LÍDER</p>
<p>Ha tenido que cambiar porque la gerencia antes era como muy estricta, era que como para tu pasar a la oficina del gerente, bueno, era algo distinto que hoy, ahí va el gerente de la tienda. P25</p>	<p align="center">FUNCIONES DE LIDERAZGO IMPLÍCITOS EN GERENCIA</p>	
<p>La gerencia ha tenido que cambiar en el tú a tú, mi puerta está abierta... ha tenido que llegar a su personal para que se pueda entender cuál es tu idea y qué es lo que tú muestras, y así ellos conocerte porque una tienda que no conozca a su gerente, eso está mal... P25</p>		
<p>En Éxito se manejaba, a veces los muchachos venían y se sentaban con nosotros y hablábamos y discutíamos, yo creo que los gerentes han tenido que cambiar, en ese tipo de organización, estuve en otra y no era así. P26</p>		
<p>En todo este tiempo los que me conocieron antes me dicen, pero tú no eres la de antes. He tenido que cambiar... a lo mejor a esa impulsividad, esa agresividad en algún momento, sabes, me siento un poco más pausada, tanto en tomar decisiones, en hablar con los muchachos. P12</p>		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA LA VIÑA

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Trato de pensar un poco más lo que voy a decir. Entonces, esto me ha hecho esta madurez, que bueno ya he adquirido durante años. P12	FUNCIONES DE LIDERAZGO IMPLÍCITOS EN GERENCIA	PERSPECTIVA GERENCIAL DEL LÍDER
He modelado mi conducta. Yo era un poquito más fuerte, a lo mejor me entraba menos gente, claro, venía de un ambiente donde se manejaba demasiado personal, a conseguirme con una farmacia pequeña, con un estilo de gente distinta, porque nosotros tenemos un perfil Sotavento. P12		
Muchas de las personas de la vieja guardia... muchos me dicen esto los aprendimos y lo seguimos llevando como tú lo hiciste o como lo sigues haciendo. P5		
La gestión al cliente es atender al cliente, yo no, mi gente porque yo delego, yo tengo jefes aquí que cada uno tiene su rol particular dentro de la tienda... P8		
Esa atención de mantener el ambiente laboral es la mejor condición y que cumplamos todos los procedimientos que debemos cumplir. Eso es la misión del gerente, sí, es la misión del gerente. P8		
La supervisión en el piso de venta... soy una gerente que no soy de oficina, me cuesta mucho, por eso no me fui por la parte administrativa. P7	SUPERVISIÓN	LÍNEAS DE LA GESTIÓN
Mi gestión como gerente es que todos los procesos y los procedimientos se cumplan, sí, estar seguro de que pasa en cada una de las áreas, hasta de la persona que me que me ayuda aquí en servicios generales. P8	VERIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA LA VIÑA

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Los procedimientos, el orden, bien, el saber ordenar, el procedimentar cada una de las funciones es lo que lleva al logro de llevar una buena gestión. P4	VERIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS	LÍNEAS DE LA GESTIÓN
Atención a mi personal, ese es mi pilar. P8	ATENCIÓN AL PERSONAL	
Soy más de piso, de hablar con la gente, con el personal... soy más de hablar con el personal, con el cliente, viendo como está... supervisando... La atención al cliente interno que al cliente interno y al frente externo. Soy muy operativa. P7		
Mi gestión como gerente es saber que cada uno de mis jefes se siente y está en condiciones de laborar tanto o tanto sentimental o como físicamente. P8		
Atender a un cliente directamente, qué necesita, asesoría, a veces me voy para farmacia, atiando los convenios de farmacia, atiando al cliente. P7	ENFOQUE DE LA PRODUCTIVIDAD	
Tenemos el compromiso de vender más, tenemos el compromiso de que la gente regrese a la tienda, el compromiso de captar nuevos clientes, ese es nuestro compromiso necesitamos subir nuestras ventas, pero eso de que el fatalismo, de que estamos mal no, no. P24		
Estamos dentro de los 10 primeros a veces estamos entre los 15. Estamos detrás de El Viñedo más o menos un 20 por ciento por ahí. Es otro tipo de clientes también. P19		
El Viñedo es un cliente a pie, el cliente que viene aquí viene en carro, un cliente con un poquito más de estatus, compran menos, caro, hace la diferencia. P19		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA LA VIÑA

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
Cruces somos compañeros, además, el compañero de Éxito, el compañero de tienda y todos los días nos hablábamos, cuéntame cómo está y hablamos de los problemas de la tienda, cuéntame qué pasó con este proveedor. P18	COHESION	FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES
El Viñedo se mueve más, la gente llega directamente a El Viñedo, yo tengo clientes aquí y movemos, ha habido incremento en el área de equipos médicos, y siempre El Viñedo no los tiene nos los manda. Igualmente yo no los tengo y yo los mando a El Viñedo. P19		
Muchas de las personas de la vieja guardia... muchos me dicen esto los aprendimos y lo seguimos llevando como tú lo hiciste o como lo sigues haciendo. P5 El saber cómo está mi ambiente laboral para mí es prioridad y eso lo manejo yo, yo trato de manejarlo todos los días. P8	AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE	
El señor que me abre la puerta desde la entrada de personal. Yo a todos... yo trato de poder valorar como están ellos a nivel, a nivel físico y propio, yo creo que el hecho de que estar pendiente y darle la palmadita a la gente nos ayuda mucho. P8		
Y la gente de aquí, pues, tú sientes, cuando la gente, te ve con respeto y con cariño, eso es rico. P12		
Ahorita que cumplimos cinco años y vamos a tener, mi farmacéutica va a cantar... Siempre hacemos como un espectáculo y lo disfrutamos.... P21		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA LA VIÑA

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Tenemos ese apego hacia nuestro personal, cada tres meses hacemos un reconocimiento del mes, que se desarrolló mejor en su área y le hacemos su premiación, siempre estamos pendiente de que los muchachos... de espíar. P22</p>	<p align="center">AMBIENTE DE TRABAJO AGRADABLE</p>	<p align="center">FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES</p>
<p>Un poquito más allegado, con los superiores siempre respeto, yo con Dioni, bueno Dioni comenzó conmigo, claro era el director administrativo, ahora es el director de toda la tienda, me llevo bueno, cordial. P17</p>		
<p>Somos una organización tú sabes que todavía mantenemos un cumpleaños del mes... siempre tenemos una actividad y eso mantiene a los muchachos como que con ese sentido de pertenencia. P21</p>		
<p>El personal viejo cónchale no nos rota, gracias a Dios, no me ha venido alguien a sacármelo del sitio, porque le ofrecieron mejores cosas que posiblemente haya en el mercado, pero mayormente me pasa con personal nuevo, y en el área de caja y de piso, es constante, yo creo que a veces es bueno que exista ese movimiento. P23</p>		
<p>Tratamos de tener muchachos jóvenes, con poca experiencia... gente que no tiene ninguna conducta laboral hecha, existiese a lo mejor frenar, usted no sabe de lo que está haciendo, hay que explicarle desde 0. P12</p>	<p align="center">PERSONAL DE BASE NOVEL</p>	

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA LA VIÑA

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
De todo este tiempo, toda esta etapa de toma de decisiones del gobierno que nos afectan. P14	INCERTIDUMBRE	RECONCIMIENTO DEL ENTORNO
En su departamento y dentro de la tienda... ellos a veces cumplen el rol de jefe de tienda... yo los empodero. P9	INVOLUCRAMIENTO DEL EQUIPO Y COLABORADORES	INCUBADORA DE LIDERES
Mi súper Cruces, él era Jefe de Almacén cuando yo era gerente de tienda. Lo estuve preparando, tuvimos una formación de personal nuevo de varias áreas, como posibles subgerentes o gerentes... aquel tiempo había la posibilidad de expandirnos hacia otras tiendas. P18	FORMACION PERMANENTE	
Cuando vamos a seleccionar un personal, ellos son los que los entrevistan o a menos que me digan Sra. Yamilet necesito tu ojo clínico... pero las decisiones son de ellos, si ellos atienden a un cliente, ellos son los que toman, ellos tienen el poder y están preparados para tomar la decisión en cualquier momento. P9		
Nosotros tratamos de mantener que la tienda con poquita mercancía mantuviera su estatus... ellos cerraban sitios, dejaban estanterías totalmente solas, apagadas... A lo mejor un líder o un gerente, un dueño que tomara la decisión de hablar con su personal...esto dio paso a que esas tiendas a lo mejor no tuvieran dolientes... un negocio que hay que cuidarlo... P15	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL
Dijimos que con lo cortés vamos a seguir adelante y vamos a trabajar con esto, y a mí eso me encanta. Eso que nos den ánimo, de que si podemos, ahí estoy yo pegada... hemos pasado por situaciones difíciles, que naguará nos ha llevado a superarlos. P14		

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA LA VIÑA

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Una de las tiendas más bonita que gracias a Dios y que nos mantuvimos a pesar de que otras tiendas con mayor tiempo... que eran tiendas que eran ícono en Valencia y quedamos nosotros que éramos los nuevos. P14</p>	<p align="center">PERTENENCIA</p>	<p align="center">IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</p>
<p>Manejamos mucho familia Sotavento, en esta época de crisis, es difícil conseguir una compañía, yo que tengo tantos años trabajando, de ese apego hacia el personal, pero siempre nosotros siempre siguiendo las reglas y las leyes, sin salirnos. P22</p>		
<p>Tenemos que tener algo que nos identifique... Yo soy fuerte en equipos médicos, sabes, entonces, tengo que tener con mis mismos competidores un diferencial. La gente dirá, voy a Locatel porque allí siempre hay sillas de rueda, esa es mi fortaleza, voy a Locatel porque voy a alquilar una cama... dentro del nicho pero tengo un diferencial. P16</p>	<p align="center">DIFERENCIAL DE LA COMPETENCIA</p>	
<p>Aquí en Sotavento, la atención cliente es el diferencial que tenemos con otras farmacias. Tratamos de que mi cliente a lo mejor lo consiga un poquito más caro, pero allá en La Viña me atienden súper bien y la gente me atiende súper bien, me voy con ellos. P13</p>		
<p>Yo creo que los directores ayudan mucho, porque ellos dicen <i>vamos a cambiar la forma</i>. El hecho de tomar decisiones y cómo reorganizándonos a hacer otra cosa, sabes, que si nuevos productos, a presionar a la Master para que nos... Esa, eso nos ayudó a nosotros a mantenernos. P15</p>	<p align="center">COEXISTENCIA DE INTERORGANIZACIONES</p>	

CATEGORIZACIÓN ENTREVISTA DE GERENTE DE TIENDA LA VIÑA

EVIDENCIAS	SUBCATERGORIAS	CATEGORIAS
<p>Nosotros somos, Sotavento, si nosotros tratamos, yo creo que es el diferencial con las otras marcas, somos LOCATEL, pero cuando estamos dentro de Locatel somos Sotavento. P20</p> <p>Hay cosas que Sotavento maneja totalmente distinto a la Master, el hecho de tener el personal con un perfil Sotavento, eso lo hacemos nosotros. Ese diferencial lo hacemos nosotros, sí, tenemos nuestra propia identidad dentro del mundo Locatel. P20</p>	COEXISTENCIA DE INTERORGANIZACIONES	IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Hermenéutica del segundo horizonte interpretativo grupo de estudio

El abordaje del proceso de categorización constituyó un proceso que en el encuentro con el sujeto de cada informante clave, mediante un dialogo que reconocía un texto del que emergían intersubjetividades que se interconectaban en un discurso compartido, aun cuando existan diferencias provenientes de la significación de las vivencias de cada uno, éstas comprenden el modo de ser que fue configurando un macro texto que se evidencia en las subcategorías y núcleos categoriales.

En este sentido, es importante hacer notar que los informantes clave poseen una antigüedad homogénea entre ellos desde el inicio de la organización, el Director General, Gerente de tienda principal, Gerente de tienda La Viña y Jefe de Compras ingresaron en el año 2011 para dar comienzo a todos los preparativos, como la infraestructura y formación de personal para dar apertura a la primera tienda del grupo en la zona de El Viñedo, que constituye la tienda principal. El Jefe de Recursos Humanos actual ingresó en el año 2016. De allí, que en el proceso de categorización, a partir de las evidencias fenomenológicas de los textos de las entrevistas que fueron enumeradas por párrafos, se aprecian semejanzas y ciertas particulares propias de la profesión, el desarrollo profesional y de oficio, nivel jerárquico del cargo, el desarrollo de carrera en la organización, que se resumen en subcategorías (categorías menores), más su propensión apunta a un discurso compartido que se refleja en las categorías (categorías mayores). Siendo las categorías tal como refiere Aristóteles (1978: 18) “términos o locuciones simples a partir de las cuales se construyen los juicios o proposiciones”.

A continuación, se presentan esquemas en la que se reúnen todos los informantes clave, las subcategorías, aquellas que coinciden los informantes clave se muestran con la fuente y la línea contorno de la esfera que le contienen en color rojo, otras sólo parte del contenido su fuente aparece en color rojo, las otras esferas con otras subcategorías se ubican en fuente y contorno de la línea en color negro, y luego convergen en el núcleo categorial al que apuntan las flechas.

Seguido de cada esquema de categorías se sintetiza la primera hermenéutica, en la que se describe los aspectos que condujeron a la identificación de las subcategorías, que afloraron a partir de extractos del texto -evidencia fenomenológica- de cada informante clave, indicando el número anexo de la entrevista y el número de párrafo donde se encuentra dicho párrafo, e incluso en las categorizaciones también se destaca el número de párrafo de la evidencia fenomenológica.

Entonces, ese hilo conductor de las subcategorías de los informantes clave condujeron al núcleo categorial. Las categorías que emergieron se detallan a continuación:

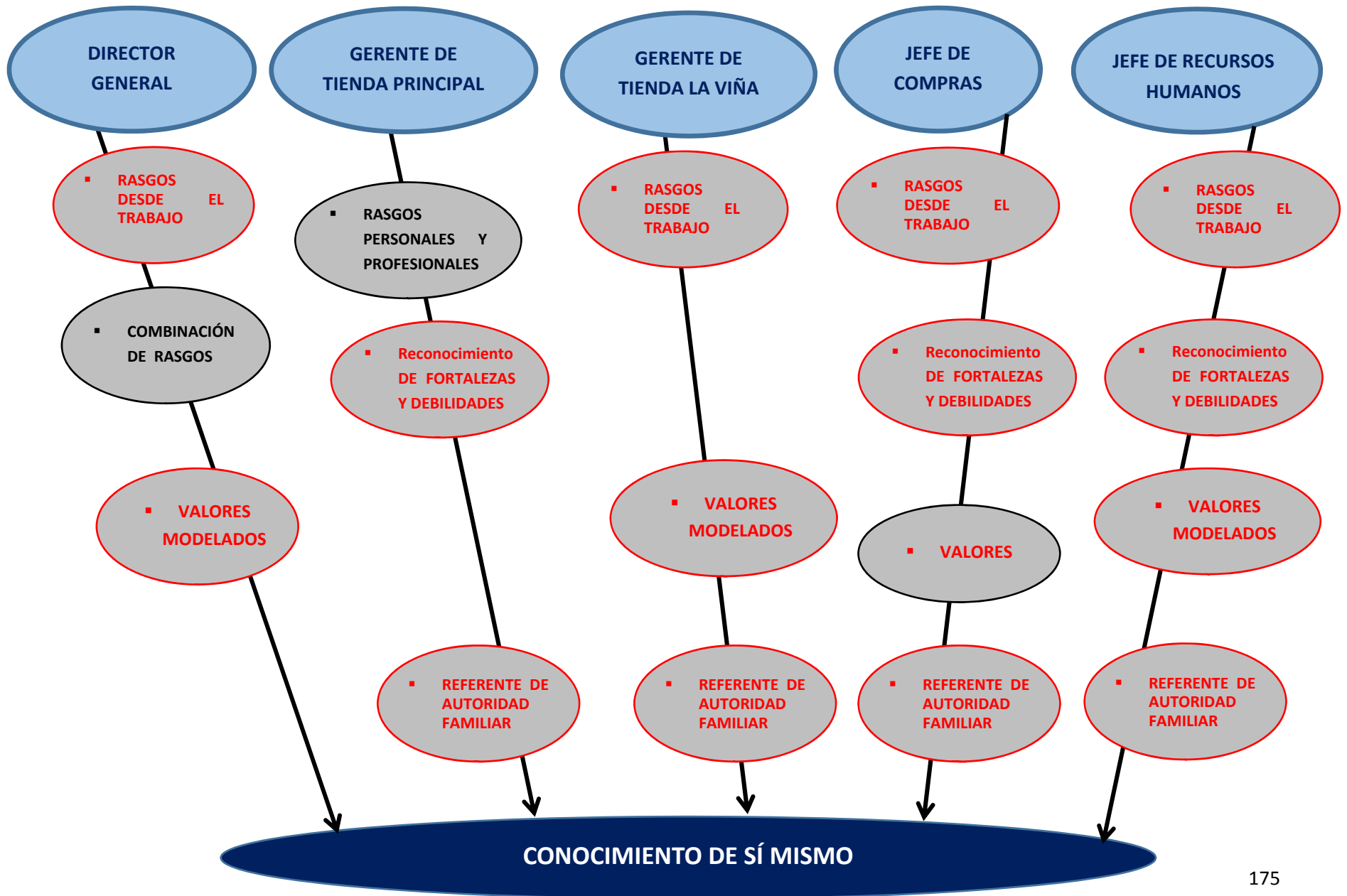
- Conocimiento de sí mismo.
- Trayectoria laboral.
- Visión Evolutiva del líder gerente.
- Líneas de la Gestión.
- Reconocimiento del Entorno.
- Fidelización del equipo y colaboradores.
- Incubadora de líderes.
- Identidad Organizacional.

En el dialogo con los textos de las entrevistas del grupo de estudio, emergió las metáforas de los textos de los informantes clave, que ya Ricouer (2001) en su interés y celo por la interpretación, cuestiona la reducción de la metáfora no sólo en que sea pensada como ornamentación, sino como técnica cuyo conocimiento engendra los efectos de la persuasión, en el que el hombre dispone de las palabras sin las cosas, *el bien decir*, y entonces, eximirse de *decir la verdad*. El autor realiza un recorrido en la obra *Metáfora Viva* que recoge sus estudios en los que trasciende de la metáfora retórica, en su búsqueda de diferenciar la metáfora poética, del alcance semiológico, semántico, que no puede reducirse la significación de la palabra, la sustitución o el desvío, extendiendo a la frase, al discurso, todos los elementos contentivos en donde igualmente la palabra forma parte, hasta llevarle a la frontera del ser, desde la perspectiva filosófica como verdad y realidad, el <<es>> también es <<no es>> y <<como es>>.

Entonces la evidencia fenomenológica, además de la categorización, a partir de estas, se desglosaron las metáforas que emergieron de los textos de los informantes clave, para efectos de sistematización se empleó la clasificación de Lakoff y Johnson (1980) quienes articularon la propuesta de Reddy (1979) quien propuso que el sistema conceptual de los individuos es esencialmente de naturaleza metafórica, evidenciado en expresiones con el uso de la lengua. Es importante destacar que las metáforas, ya no vistas como ornamento con fines literarios ni retóricos. Estos autores si bien se enmarcan en la disciplina de la lingüística cognitiva, la corriente filosófica que les anima es experiencialista, en la que la experiencia corpórea conlleva a la formación de los conceptos, cognición y lenguaje, ya que reconocen la metáfora está presente en la vida diaria, y comprenden dominios delimitados que se emplean para acceder a otros dominios y hacerlos más comprensibles, por lo que identifican cuatro tipos de metáforas, estructural, ontológica, orientacional y de imagen, Meza (2010) en un estudio de las metáforas en análisis de noticias encontró metáforas mixtas, en las que estaban presente las metáforas ontológicas con otra de la clasificación de Lakoff y Johnson.

De allí, que para la presenta se toman los fragmentos de los textos, se transita sus significados y acepciones, otros elementos como los adverbios y recursos literarios que acompañan a las metáforas, como las anáforas, oxímoron, hipérbole, hipérbaton, ileísmo, ironía, y el encuadre en la caracterización de las metáforas de Lakoff y Johnson *orientacionales, ontológicas, estructurales, de imagen*, y se adicionan las mixtas que implica binomios de las ya citadas, que se encuentran entre textos de los informantes clave.

CATEGORÍA CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO



Categoría Conocimiento de sí mismo

En el inicio del encuentro, la interrogante de *quién eres* desde el sí mismo, de la profesión, el rol que desempeñan y sus referentes, se aprecia en los informantes clave cuatro de ellos se describieron a través de rasgos desde el trabajo, como apunta la Gerente de tienda La Viña “me describo una persona positiva, hoy día trato de *ser lo más positiva* en cualquiera de las situaciones, este, a veces me ponen en el rol de ser neutra, en tipo de situaciones con varios departamentos, hasta con el mismo cliente trato siempre de manejar, de manejarme positivamente” (Anexo 6 P1). En este enunciado se devela **Metáfora Estructural**, *el rol* la función que desempeña, oculta/desoculta los rasgos *ser positiva (da cuenta de existencia, afirmativo, cierto)* o *ser neutra* (carente de rasgos), constituye la forma en que se gobierna (maneja) ante los otros entes que le circunda. Mientras que el Gerente de la tienda principal, describe rasgos de sí mismo, tantos en la esfera profesional y personal.

Otro aspecto, fue el reconocimiento de fortalezas y debilidades en cuatro de los informantes clave, llama la atención que varios de ellos destacan los cambios forjados en el ámbito del trabajo, tal como subraya el Gerente de tienda principal “una de las cosas más difíciles a nivel personal es mi carácter, es algo que a nivel personal... todavía no he logrado dominar en ese sentido, a nivel laboral sí” (Anexo 4 P10). El Director General, en tanto, lo refiere en términos de polaridad “duro en algunas situaciones, flexibles en otras, eso es, tanto en lo personal como lo laboral” (Anexo 2 P1). En ambos fragmentos se presenta **Metáfora Orientacional**, uno de los informantes clave lo connota con el carácter (cualidades, modo de ser) que en el espacio familiar no se puede *dominar* contener, sujetar, en tanto que en el espacio laboral sí; mientras que el otro sujeto, formula rasgos opuestos, por un lado, *duro*, no blando, rígido, terco, obstinado y por otro lado, *flexible* puede doblarse, adaptarse, susceptible a cambios, en los distintos espacios, familiar y laboral. De allí, que el ámbito laboral puede comportar un espacio donde se suscitan cambios en el *modo de ser gerente*.

Si bien, todos los informantes clave citaron valores para describirse, tres de ellos apuntaron a valores que ellos reconocen modelaron comportamientos que percibieron de referentes de

autoridad familiar o laboral, justamente, cuatro de ellos destacaron referentes de autoridad familiar, así como señala el Gerente de tienda principal “tengo la referencia de mi papá quien ha sido un hombre trabajador, porque es comerciante, tiene ese ímpetu de que las cosas se pueden hacer a pesar de que haya adversidades...” (Anexo 4 P20).

Una de las diatribas que surgieron en torno al liderazgo, era si residía en los rasgos, que fuesen de carácter innato o en los comportamientos -que pudieran entrenarse-, ahora, en qué medida los rasgos pueden traducirse en conductas, qué relación guardan éstos, y por ende una relación causal, de manera que los rasgos y las conductas puedan ser predictores de los resultados, que explique quiénes son líderes de los que no. De allí, que las teorías, modelos y enfoques de liderazgo se observó un ir y venir entre propuestas orientadas hacia las conductas o hacia los rasgos de los líderes. Es importante señalar, que las teorías de la personalidad, tal como apuntan Morris y Maisto (2005) se sirven de la entrevista personal, observación directa, pruebas objetivas y pruebas proyectivas, en busca no de las mejores conductas sino de las conductas típicas, aunque pueden interferir la fatiga del informante, el deseo de impresionar al examinador o el temor de someterse a las pruebas.

En esta investigación, en los textos de los propios informantes clave surgen los rasgos, valores, desde sus vivencias en el trabajo, no fueron sometidos a experimentos o pruebas, si se abordase desde la teoría de la autopercepción, como lo indican Smith, Nolen-Hoeksema, Fredrickson y Loftus (2003) dado que los impulsos internos son débiles y no interpretables, advierten la capacidad del individuo para observarse a sí mismo como lo haría un observador externo, recurriendo y fiándose de las pistas que su conducta en el exterior le proporciona para comprender sus estados internos. Aunque, esta terapia busca responder a experimentos de Festinger junto a otros, argumentado que así como el observador externo se formula preguntas del comportamiento de los sujetos, así también la persona se preguntaría para explicar su comportamiento.

Ahora bien, desde las metáforas que propone Lakoff y Johnson (1980), de los textos de los informantes clave emergieron formas que dan sentido a sus vivencias, en lo concerniente a las

subcategorías rasgos desde el trabajo y los valores, el Director General expresa de sí mismo “Planificado. Quizá esa planificación hace que cuando, cuando me salgo de ella o un ente externo hace que me salga de ella...” (Anexo 2 P1) una **Metáfora Orientacional**, en la que emplea el término *salgo*, que hace referencia a ubicación dentro/fuera, salirse de lo *planificado*, fuera de los linderos de lo proyectado. Ahora, al adentrarse los límites dentro/fuera, emerge el avistamiento de reconocer un otro, un ente externo, la otredad y la mismidad, que el desarrollo de los textos se hace presente.

Otra de las características el Director General, “bastante ecuánime, muy equilibrado, pensar en ellos, para la directiva y también pensar en ellos...normalmente trato de tener la balanza bastante equilibrada donde todos seamos beneficiados” (Anexo 2 P2); encuadra como **Metáfora Ontológica**, conceptualizar una entidad abstracta mediante objetos concreto. Justamente, el Jefe de Recursos Humanos empleó **Metáfora Ontológica** con este mismo objeto *la balanza*, para expresar la experiencia de consciencia de aspectos de sí mismo “creo que soy una persona que estoy consciente de sus virtudes y sus defectos y que bueno trabaja constantemente para que esas virtudes a la final en la balanza pesen más que los defectos. En la antigüedad, los egipcios pesaban el corazón, el cual requería ser ligero si habían tenido una vida de virtud -en la actualidad supone otras apreciaciones de aquello que pesa, que vale más-, el obrar toma sentido, que conduce a otros ideales que configuran el bien, la justicia, que pueden ser ponderados.

En cuanto a los valores modelados, el Jefe de Recursos Humanos “yo siento que es una autopista de dos vías, porque van y vienen, cosas que uno trae de la casa, como los valores, la honestidad, el respeto, la puntualidad, lo trasladas al trabajo y cosas del trabajo que trasladas pues a tus otros ámbitos...” (Anexo 3 P18); conforma **Metáfora Ontológica** recurre a la *autopista* con énfasis en las dos vías por donde circulan los valores en las esferas del hogar y el trabajo. Un poeta catalán Miquel Martí i Pol, en 1959 y 1975 publicó dos poemas, ambos titulados *La fábrica*, en que plasma el mundo del trabajo que retrata la cotidianidad, sin embargo, deshumanizada, un trabajo donde no emerge la invención, y un mundo circunscrito en el lugar de trabajo. En la metáfora de autopista de dos vías y el movimiento de van y vienen, que no sólo se reduce a la circulación, sino que entraña un traslado, el ser del hogar, el

ser del trabajo. Justamente, el traslado, se vincula con la siguiente subcategoría de esta categoría y subcategoría de la siguiente categoría, *los referentes de autoridad*.

De los informantes clave, emergió los referentes de autoridad familiar, precisamente, de las teorías de la personalidad, desde las perspectivas más complejas como las teorías psicodinámicas, las teorías humanistas y teorías de rasgos, reconocen la incidencia de las figuras parentales en la temprana edad y su repercusión en el adulto. Desde la perspectiva humanista Carl Rogers aportó una visión positiva de la personalidad, orientada a las metas, de manera que el autoconcepto guarde relación con las habilidades innatas, y destaca que generalmente estas personas con un elevado autoconcepto, en su crianza han recibido *consideración positiva incondicional*, uno de los componentes de su terapia centrada en el cliente y de la relación de ayuda.

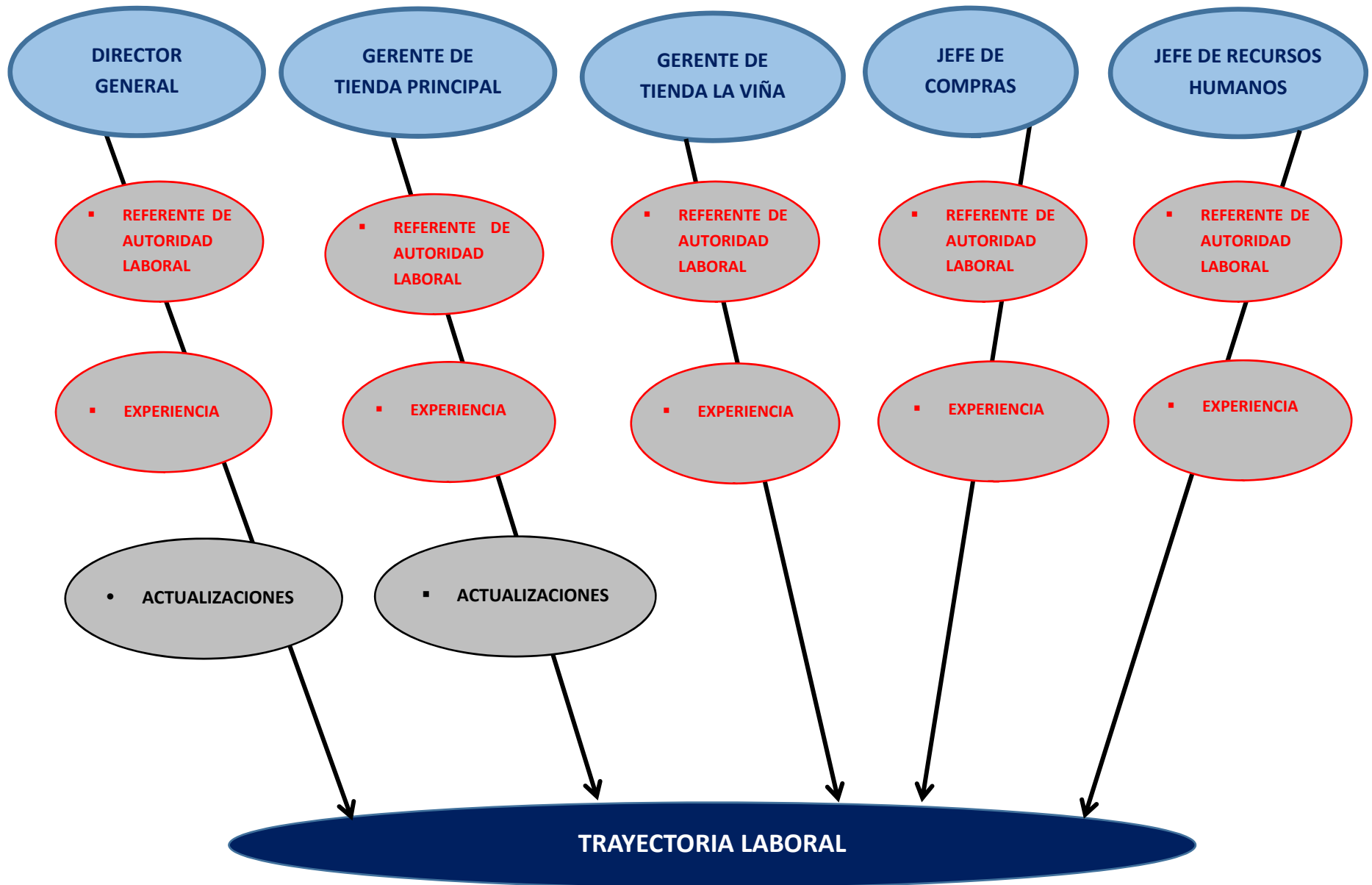
Este investigador Rogers (1992) reflexiona “no sabría bautizar esta tendencia, pero al pensar en ella la asocio con adjetivos y expresiones tales como fenomenológico, existencias, centrado en la persona”, de allí, que estas corrientes incidieron en conceptos como autorrealización, el potencial humano, incluso empleó las metáforas en la psicoterapia en relación con la terapia gestáltica desde su estilo psicoterapéutico, se centró en la búsqueda de mejorar la experiencia entre psicoterapeuta y cliente u otras formas de relación de ayuda (padres e hijos, profesores y alumnos, jefes y empleados).

Desde las metáforas cognitivas que propone Lakoff y Johnson (1980), las metáforas plasmadas en los textos de los informantes clave conforma la comprensión de su experiencia, en la subcategoría referente de autoridad familiar, la Gerente de tienda La Viña manifestó “yo creo que copié mucho eso de mi papá, tratar de **resolver los problemas** de forma positiva” (Anexo 6 P6), que implica una **Metáfora Estructural**, recurre a expresión, de un dominio de origen a otro dominio, *ser positivo* al dominio *copiar*, el dominio destino alude a verbo que connota, reproducir con exactitud, imitar, comportarse de una manera determinada para *resolver los problemas*, entonces, la semejanza radica en la identidad que caracteriza a uno que se reproduce en otro en las circunstancias que acontecen.

La Jefe de Compras por su parte “el hecho de enseñar, a pesar de que siempre le dije, le decía a mi mamá que yo jamás estudiaría educación, porque es demandante, y considero que es demandante, y es exigente y es una responsabilidad” (Anexo 5 P35). Presenta **Metáfora Ontológica**, del campo de enseñar, comúnmente asociado a instruir, educar, mostrar, exponer algo, ya construido, acabado, luego, en aparente desvío al campo comercial (oferta y demanda) que alude a pedir/pedido, precisamente algo que se genera en su área de compras. De la responsabilidad, surge el sujeto que asume la obligación que hace acopio de lo que posee /en el texto refiere aspectos de los que carecía, coloca el acento en el mundo interior y el mundo exterior, el hombre en el mundo, con otros. Esta referencia luego se evidencia en las otras categorías orientadas a la gestión, el liderazgo, entre otros. No obstante, en los textos también emergieron referentes de autoridad laboral en la siguiente categoría.

Estas subcategorías, Rasgos desde el trabajo, Reconocimiento de fortalezas y debilidades, Valores Modelados y Referente de autoridad familiar, convergen en el núcleo categorial **Conocimiento de sí mismo**, que da cuenta del inicio del recorrido que entrañó adentrarse en el modo de ser del liderazgo gerencial de los informantes clave del grupo de estudio.

CATEGORÍA TRAYECTORIA LABORAL



Categoría Trayectoria laboral

Un punto que se evidenció en los cinco informantes claves, es el reconocimiento de referentes de autoridad en el ámbito laboral, que se tradujo en las intersubjetividades que emergieron en el dialogo con el texto.

En el caso de la Jefe de Compras que ha tenido un desarrollo de carrera desde cargos de atención al cliente en el área que denominan de piso, cargos de auxiliar, hasta cargos supervisorios, acota “la mayoría de las personas que yo considero que fueron fundamentales en mi crecimiento, tanto personal como profesional, las conseguí aquí, porque yo empecé a una edad súper temprana” (Anexo 5 P53). Este enunciado, ilustra la definición del referente desde **Metáfora Orientacional**, las etapas de crecimiento humano en el ámbito familiar homologado en el ámbito laboral, ambos crecimientos mediados por referentes, y el énfasis del adverbio *aquí* de lugar espacial y de etapa de crecimiento *edad súper temprana*, en la que ingresó a la organización.

Dada las subcategorías que emergieron en el proceso de categorización, en ésta particularmente, los referentes de autoridad laboral, inicialmente pudiera relacionarse con el poder de referencia, sin embargo, se requiere hacer ciertas precisiones. Dado que el liderazgo entraña influencia en otros, también el poder, en la década de los 50 la influencia social propició la implementación de experimentos en torno a la incidencia de los grupos en los individuos. Antes de plantear los tipos de poder propuestos por French y Raven (1959), es importante destacar que estos autores reconocen los insumos de los estudios de Festinger (1950) en la atención que colocó a la comparación social, según Festinger citado por Alvarado y Garrido (2003) los grupos sociales ejercen presiones para propiciar uniformidad en las opiniones, creencias, habilidades, cuando se suscitan discrepancias, a fin de aminorarlas, hacerlas cambiar para ajustarse a la de los grupos de los que forman parte, debido al miedo al rechazo o por el deseo de gustar. Así como, Festinger, Sherif, entre otros, colocaron interés en la influencia de los otros en los individuos mediante situaciones experimentales, en las que

el individuo no posee un marco de referencia o exista ambigüedad -grupos informales-, apreciaron se suscitaban cambios actitudinales y conductuales.

Entonces, French y Raven (1959) identificaron 5 tipos de poder, coercitivo, de recompensa, de expertos, de información y de referencia. Hay dos elementos de base para los distintos tipos de poder, la atracción y la identificación, el mayor grado de una u otra inciden en el incremento o disminución de los tipos de poder. Los investigadores acotan que varias formas de poder pueden estar operando en simultáneo, y resulta conveniente hacer distinciones en líneas que por momentos parecieran se traspasan entre un tipo de poder de otro. El poder de referencia se manifiesta tal como lo representa estos investigadores, de la siguiente manera: siendo P la persona influida por O, donde O puede tratarse de un grupo "soy como O, y por lo tanto me comportaré o creeré como lo hace O", o "Quiero ser como O, y seré más como O si me comporto o creo como lo hace O". Cuanto más sea la identificación de P con O, mayor será el poder referente de O/P. Si bien, el poder de referencia pudiera colindar con el poder de experto y de información, en el primero incide el alcance que generalmente se concentra el área específica de conocimiento y en la percepción que se tenga del experto, el otro tipo de poder, estriba en el nivel del contenido de la información, sin embargo, no necesariamente producen cambios cognitivos en quienes le reconocen. Los investigadores encontraron relación entre el "grupo de referencia y "grupo de prestigio" pueden tratarse como instancias de poder referente. En este caso, O la persona o grupo prestigioso, es valorado por P porque desea estar asociado o identificado con O, él asumirá actitudes o creencias sostenidas por O. Un apunte que hicieron dichos investigadores, radica en que P a menudo no es consciente del poder de referencia que O ejerce sobre él.

En la presente investigación, es de hacer notar que los informantes clave -4 de los 5- han tenido un desarrollo profesional en gran parte de su trayectoria laboral antes de la organización actual, si bien hay referentes de autoridad laboral compartidos, como el antiguo director general, entre ellos mismos comportan referentes de autoridad para los jefes -los más jóvenes-, entre pares -los gerentes de tiendas-, en los textos emergieron otros referentes de autoridad, referentes de los que estos informantes están conscientes, no sólo al nombrarlos, los

valores y características atribuidos, y reconocimiento de la incidencia en su ejercicio gerencial y el liderazgo que despliegan, de allí, que sus influjos en la actualidad ya no intervienen en la *uniformidad* cognitiva de la organización en la que se desempeñan, constituiría una referencia de su modo de ser, más tendrían que coincidir con el grupo actual para no generar disonancia cognoscitiva. Estas formas de poder, guardan relación con las teorías de liderazgos en las que la administración de recompensas y castigos guardaba correspondencia con el desempeño, y habría que considerar los tipos de organización, bien sea por el tamaño de la estructura, la actividad principal que demande de grados de conocimiento particulares, tecnología e información, en las que podrían evidenciarse mayoritariamente esos tipos de poder. Ciertamente, se aprecia una convergencia cognitiva en estos informantes clave que ejercen la dirección, gerencias y jefaturas en la organización, lo cual se muestra con más insistencia en las demás categorías, también es de hacer notar, que la *experiencia* de los mismos informantes clave citados en los textos, conforma un aspecto a considerar y constituye una de las subcategorías de esta categoría.

Ahora, desde las metáforas que se develaron en la subcategoría referente de autoridad laboral, tenemos dos enunciados del texto del Director General que indicó “mi primer jefe, ya te voy a sacar la cuenta, 28 años- ríe-, “él fue mi primera experiencia laboral en el área o digamos dentro de la formalidad, una persona, oye, con un grado ético plus, más allá de lo normal”, (Anexo 2 P3); comprende **Metáfora Estructural**, aunque se invierte el orden de dominios, del dominio de origen *plus* que sugiere complemento de dinero a un sueldo, precio... o un material al que se le añade algo más de lo habitual, al dominio destino *ético*, con la hipérbole *más allá de lo normal*. Adiciona, “donde me indicaba que nada podía hacerse sin alguna revisión de ley, de alguna revisión de norma y que todo número que llega a uno debería al menos sumarlo, en el caso de la contaduría” (Anexo 2 P3). Surge **Metáfora Estructural**, dos áreas profesionales de las que se selecciona dos aspectos -oculta/desoculta- del derecho la *revisión de la ley*, de la contaduría *la suma* -emplea expresión de antítesis (-/+ al menos sumarlo del *número que viene* (personificado lo inanimado) y *ley* precepto dictado por la **autoridad competente**, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia y para

el bien de los gobernados, *suma* lo más sustancial e importante de algo, lo esencial del referente de autoridad laboral.

El Jefe de Recursos Humanos acota “el Señor Fuentes también, es una persona que tiene esa capacidad como pocas, de una idea plasmada en el papel, pues la vuelve realidad. Yo creo que esa es la mejor manera de describirlo a él y muy pro recursos humanos” (Anexo 3 P27). En este fragmento, se presenta la **Metáfora Ontológica** destacando con la hipérbole una capacidad que pareciera excepcional en el plano de crear, dar forma concreta a un proyecto, moldear una materia en una forma determinada que es una idea (inmaterial), le da existencia, lo hace efectivo, le otorga valor práctico, hacia el plano gerencial del referente que destaca como *pro recursos humanos*, favorable al recurso humano de las organizaciones con el que materializa lo proyectado.

Este informante, también recurrió a una metáfora que discurre en el argot popular, en este caso la expresa un referente de autoridad laboral que también fue uno de sus profesores en la universidad con quien trabajó en su firma personal, en la expresión “el profesor José Laurencio revisa mi informe, me dice, chamo nagueará, pero tú no eres ningún bate quebrado” (Anexo 3 P26), que implicaría una **Metáfora Estructural** la proyección del dominio de origen *bate quebrado* que alude al ámbito deportivo, el bajo rendimiento de un bateador en el beisbol, al dominio de competencias que se evidencia en un informe de una labor outsourcing, y subyace el asombro, la extrañeza, de experto ante un novato que adicional al argot popular, se adereza con la jerga regional *chamo nagueará*. En el texto se amplía la influencia de este referente de autoridad laboral. Es importante hacer notar, las metáforas que surgen en la cotidianidad, acogidas desde la cultura e idiosincrasia venezolana están dotadas de significación, y se evidencian en los textos de los informantes clave.

Uno de los referentes de autoridad de la Gerente de tienda La Viña señala “de ella traté de manejar la parte política, porque ella era muy política, sí, traté de absorber un poquito cómo manejar en conflicto” (Anexo 6 P27), una **Metáfora Ontológica/Orientacional**, un Dasein que existía *ella era*, desde un rasgo es referida como un ente política, y el Dasein que es quien

gestiona mecanismos para asimilar esta práctica -al arte para conducir un asunto o alcanzar un fin como resolver conflictos en el ámbito laboral-, *absorbiendo* -atraer, retener-, consumir algo externo al interior, en términos de porción *un poquito*, ambos Dasein dotados de existencia y no existencia ella era/yo no soy.

En lo que respecta a la subcategoría experiencia, constituye un punto focal, El Jefe de Recursos Humanos describió “yo tenía mi experiencia, yo trabajaba con José Lorenzo Silva desde los 20 años... trabajaba directamente con Laurencio Silva con su firma de ergonomía”; y la experiencia previa al grupo de estudio “yo vine de trabajar en otra empresa del sector de la construcción... como coordinador de Seguridad y Salud Laboral” (Anexo 3 P7 y P6).

Así como, los gerentes de tiendas, fueron configurando experticia en organizaciones de cadenas de comida rápida, cadenas de tiendas como Makro, Éxitos, en esta última, ambos trabajaron, la Gerente de tienda La Viña fue jefa del Gerente de tienda principal en esa organización, así como ambos, laboraron en esa cadena con el antiguo director general del grupo de estudio, por lo que fue uno de los referentes de autoridad laboral que ellos citaron. Aun cuando, los dos gerentes de tiendas poseen formación profesional en áreas administrativas, la experticia se consolidó en ese tipo de organizaciones; la Gerente de tienda La Viña es administradora, apuntó “soy una gerente que **no soy** de oficina, me cuesta mucho estar en oficina, por eso no me fui por la parte administrativa” (Anexo 6 P7). En esta **Metáfora Ontológica**, se presenta lo animado e inanimado, *no ser* respecto de un objeto inanimado *la oficina*, para **connotar no se movió, no es** de algunas actividades inherentes a la administración. Por lo que la interacción cercana con los empleados guarda sentido fuera de la profesión, de allí que los rasgos y comportamientos atribuidos a los líderes no están asociados al despliegue de las funciones de una profesión.

Incluso, la Gerente de tienda La Viña refirió “trabajé en Makro durante doce años, estuve trabajando, pasé por varios departamentos. Definitivamente esta fue la escuela, Makro fue mi escuela” (Anexo 6 P2). Esta expresión connota **Metáfora Ontológica**, la experiencia laboral

es descrita desde un concepto, el ente *escuela*, de allí todas las metáforas que se derivan como el aprendizaje, los maestros, la etapa de la vida que ocupa en el individuo.

Por su parte, el Gerente de tienda principal su profesión de base es contador público, expresó de su experiencia previa que favoreció su desarrollo de carrera en la organización de estudio “hice logística aprendí mucho... es un mundo muy parecido a nivel mundial, es un mundo que casi nadie conoce, el que entra a una tienda, bueno todo está bonito, todo está arreglado, todo tiene precio, pero hay un proceso atrás, de recepción, de devoluciones, de situaciones que muy poca gente conoce, para mí ese mundo fue muy muy espectacular” (Anexo 3 P14), este fragmentó requirió pasearse por las tipologías de la metáforas de Lakoff y Johnson (1980) hasta decantar en la **Metáfora de Imagen**, además de la información visual que se infiere, entraña una proyección de una imagen en otra de manera parcial o selectiva, dado que este tipo de cadena de tiendas, contempla procesos de áreas que están dispuestas y se distinguen en planogramas, *el mundo* conjunto de un todo *planeta*, parte de una realidad que puede apreciarse en mapas o desde un vuelo espacial, acá el informante *exalta muy poca gente conoce*, el mundo exterior al Dasein, aunque lo encuadra en una temporalidad, la logística de este tipo de tiendas retail de farmacias, contiene delimitación de áreas que están dispuestas y también se distinguen en planogramas que sólo quienes las gestionan lo conocen.

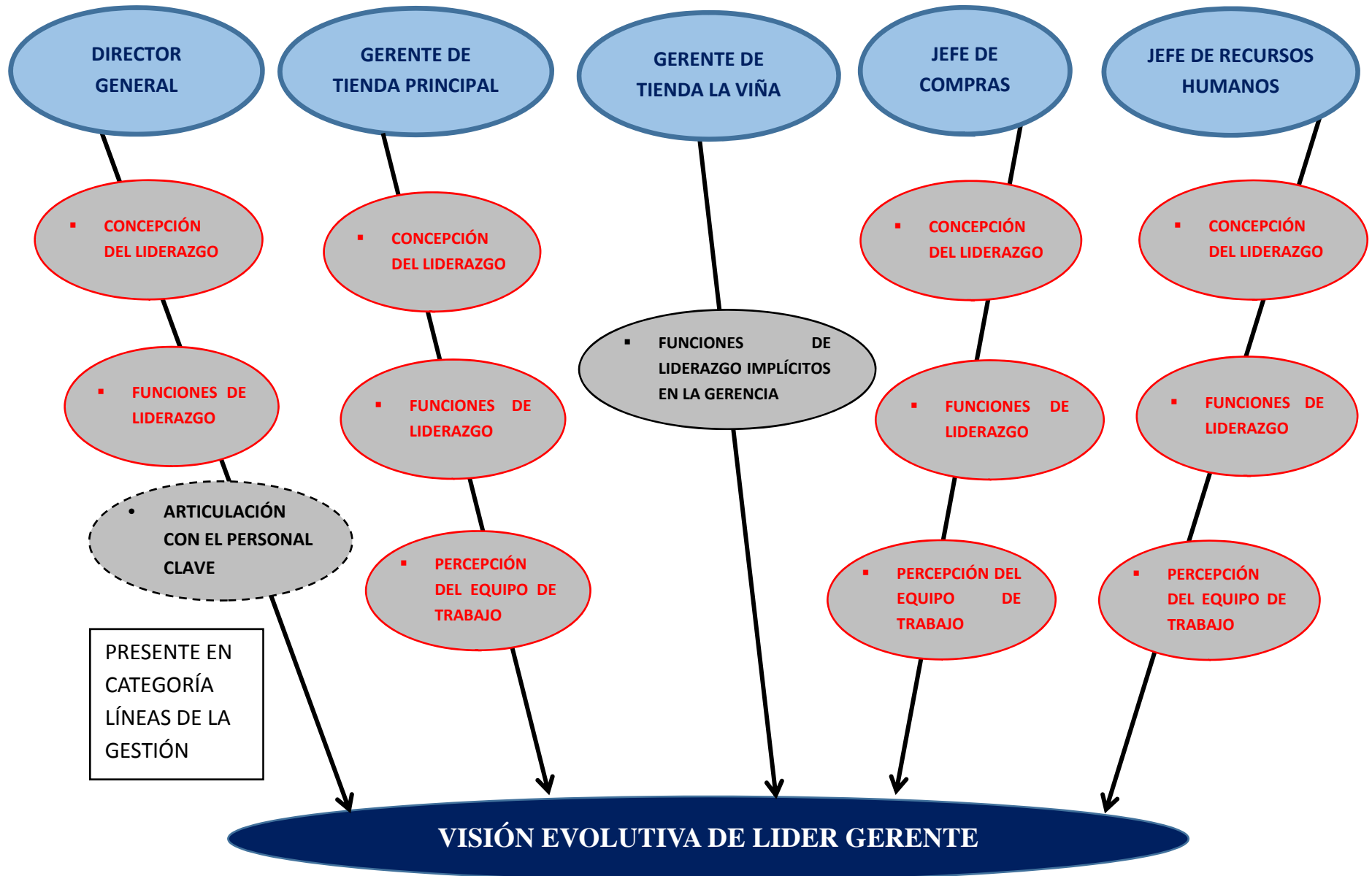
La Jefe de Compras, refirió su experiencia previa a la organización en una empresa promotora de medicamentos “nosotros visitábamos farmacias, impulsábamos al cliente a consumir esta marca en específico... una de las cosas que aprendí allí era que, y era una visión diferente de negocio lo que tenían ellos, porque ellos confiaban en su producto, en que su producto era bueno y jamás cayeron en el tema de precio, de todos los demás” (Anexo 5 P18). En este párrafo, surge una **Metáfora Orientacional/Ontológica** al señalar allí se ubica en el plano espacial, y *caer* atiende a metáforas que se emplean en la cotidianidad *arriba/abajo*, en ésta sería que no sucumbieron a bajos precios como su competencia que aparece detallado en el texto, siendo *materia precio* (existencia física), aunado a que destaca *ellos, todos los demás*, distinguiendo otros distintos al sí mismo.

Otro aspecto que surgió en los diálogos, fue las *actualizaciones* desde dos perspectivas, el Gerente de tienda principal indicó “he leído mucho sobre liderazgo, he tenido algunas formaciones en liderazgo”, también comentó “sigo una página de un autor de retail donde dan muchas herramientas a nivel de retail, sobre todo el manejo de las tiendas, el manejo de los rayados, el manejo de los inventarios, el manejo de los resultados” (Anexo 4 P21). Aun cuando estas expresiones se emplean en el argot de las redes sociales, se devela una **Metáfora Ontológica** *sigo una página* ir en busca de un algo inanimado (página), que le da *herramientas* –primera acepción instrumento de hierro o acero para trabajo artesanal y segunda acepción para conseguir un fin- a utilizar en la organización, en el espacio que le circunda, sumado al recurso de la anáfora *el manejo*, además de la acepción usar, está el gobernar, entonces, las actualizaciones comporta herramientas para dirigir.

Así como, el Director General -era el anterior Gerente de finanzas-, en atención a su relato se percibe se ha desempeñado en su profesión, sin embargo, la dirección le demanda otros conocimientos, tareas y de una nueva perspectiva de la gerencia “a pesar que actualmente no ejerzo mi profesión, soy contador público. Ejerzo acá directamente. Siempre estoy en constante lectura para actualizaciones, y no perderme en la carrera” (Anexo 2 P1). En este fragmento, presenta **Metáfora Orientacional/Ontológica**, el énfasis en el *ser contador público*, el ejercer que implica practicar los actos propios de la profesión en la actualidad lo refiere como algo distinto a su ser, estoy en constantes lecturas... *no perderme en la carrera*, si bien se suele emplear el término carrera a la profesión, esta expresión *no perderme en la carrera*, la acepción del término implica correr, competición de velocidad, en el texto se diferencia el ser de la ubicación espacial y temporal, y de la competencia intrínseca, *ejerzo acá directamente*, la esencia del ser y que hace algo distinto a su competencia en este tiempo.

Los cinco informantes clave, revelan en las organizaciones el espacio donde adquirieron habilidades, destrezas, conocimientos de las profesiones, de los oficios, que alude a su ser o no ser, lo cual apuntó al núcleo categorial **Trayectoria laboral**.

CATEGORÍA VISIÓN EVOLUTIVA DE LIDER GERENTE



Categoría Visión evolutiva del líder gerente

En el diálogo con los textos se aprecia el sentido del liderazgo que poseen los informantes clave desde sus vivencias gerenciales, a partir de las que configuran una concepción del líder, las funciones de liderazgo que despliegan y que ha favorecido la concepción del equipo de trabajo actual. Resulta importante destacar, que estos elementos constitutivos del liderazgo de las referidas subcategorías, se aprecia conformaron los ejes centrales del horizonte interpretativo de las teorías, modelos y enfoques de liderazgo, la visión que se configura del líder y de qué manera ejerce el liderazgo mediante los estilos, precisamente los estilos de liderazgo han generaron interrogantes y cuestionamientos de su efectividad, y tuvieron lugar una vez que aparecieron los seguidores en la ecuación.

El Director General enfatiza que “el gerente que no es líder se quedó en los 90, creo yo, hoy en día debe haber una combinación de ambos, y cómo es, **no es** un liderazgo autoritario, porque eso **no es ser líder**, sino ese liderazgo donde sea participativo, donde sea receptivo, pero si necesariamente ese liderazgo gerencial debe ir unido” (Anexo 2 P7). El Jefe de Recursos Humanos manifestó “el recurso humano de los años 70, 80, mira que cuando te llamaban...” (Anexo 3 P21). Tales expresiones en las que el Director General y el Jefe de Recursos Humanos se desmarcan del abordaje gerencial de otrora respecto al actual, comportan **Metáfora Orientacional/Ontológica**, que no se reduce a la diferenciación espacial, sino de opuestos, incluso lo espacial en este caso residen en la línea del tiempo, las décadas y las funciones de liderazgo comporta la designación de ente, el *ser o no ser*.

También, el Jefe de Recursos Humanos apunta “si nosotros llevamos elementos de liderazgo verdad y los introducimos en el aspecto de trabajo, desde el punto de vista gerencial, podemos tener una gestión mucho más eficiente” (Anexo 3 P35). Y la Jefe de Compras “desde el liderazgo gerencial, tú tienes la oportunidad de influenciar a las personas que están a tu alrededor y no hay una mejor manera que con el ejemplo” (Anexo 5 P46). En este último fragmento, conforma **Metáfora Estructural/Ontológica** diferenciación a partir ocultar/desocultar, empleando hipérbole *no hay una mejor manera*, no se tiene otra habilidad o

destreza de ejecutar la influencia que con el *ejemplo*, algo que se propone para ser imitado, influencia/ejemplo ante otros entes *las otras personas que están alrededor*.

“Era un Dioni Palencia técnico, un Dioni Palencia que se dedicaba a otras cifras, a presentar cifras y el tema recurso humano, el tema mercadeo, el tema servicio al cliente, sinceramente, no era que no le importaba, sino que no estaba dentro de sus funciones y que **otros** se encargaran de eso” (Anexo 2 P8). En esta primera parte del extracto, se observa **Metáfora Ontológica/Estructural** que le acompaña dos recursos literarios, ileísmo referirse de sí mismo en tercera persona y la anáfora *tema*, entonces, los entes *cifras* y *temas* (materias) situados en otros, en una temporalidad *pasado*. El Dioni Palencia de ahora, de hace 4 años para acá, 5 años para acá es distinto, es un poco más amplia su visión, en la medida que tú vas escalando, te das cuenta que tenemos que ser integrales y tenemos que ver la empresa desde arriba y no desde un lateral...” (Anexo 2 P8). En primera instancia, se aprecia **Metáfora Ontológica/Orientacional**, el ser integrales, contener todos los elementos de la gerencia no sólo las cifras, producto de haber ido *escalando* (llegar a un lugar haciendo escalas, subir o trepar a una gran altura), luego esa *amplia su visión* –hipérbaton, alteración sintética de las palabras- que permite el ascenso *ver desde arriba*, no de lado o costado, ello lo brinda la ubicación jerárquica en la organización en su presente.

Por su parte, el Jefe de Recursos Humanos refiere “cuando hablamos de gerencia y de liderazgo, que dice bueno de la persona cuando empiezan en sus primeros momentos de trabajar con gente o gerenciar, pues, al principio, son muy rígidos y después la experiencia lo va flexibilizando. Ciertamente, yo no, no me siento que he sido rígido nunca, sino que he dejado siempre las cosas claras al principio...” (Anexo 3 P21). Muestra mediante el extracto **Metáfora Orientacional**, los opuestos, rigidez y flexibilidad, sin embargo, *adiciona he dejado siempre las cosas claras al principio*, transparencia, inteligible, fácil de comprender, sin lugar a dudas, y los opuestos de donde procede tal diferenciación, *ser y no ser*, otros son y yo no he sido en términos de gerencia y liderazgo, aparece en el texto y se evidencia en ésta y las demás categorías, siendo este informante uno de los jóvenes del personal clave de la organización.

También, el Jefe de Recursos Humanos “yo creo que hay aspectos que en que uno va profundizando, verdad. Quizá uno con el tiempo va sintiéndose más cómodo en lo que hace y tiene más confianza, verdad y eso se refleja en la gestión. Entonces, en el Martín que llegó por primera vez, este, quizás un poquito más dubitativo a la hora de accionar. Hoy en día, bueno, la experiencia y los errores lo fortalecen y le dan confianza” (Anexo 3 P45). Se evidencia **Metáfora Orientacional**, en la que *el tiempo, la acción, la experiencia*, entrañan dos opuestos dubitativo *dudas* que residen en alguien y *confianza* como ente, *seguridad para accionar*, poner en funcionamiento, en este caso la gestión del área.

Aunado a la categoría anterior, hay un elemento que comporta una constante en el liderazgo, son los *estilos*, que en el horizonte interpretativo de las teorías se evidenció *correspondían con* -según el énfasis que se colocaba- las tareas, la orientación del líder, los objetivos de la organización, la toma de decisiones, entre otros, y ello, supone la implementación de funciones administrativas, el nivel jerárquico y por ende, el tipo de organización. En los cuestionamientos que han dado diversas propuestas de las teorías, enfoques y modelos de liderazgo, acentúan que las relaciones que se generan entre líderes no necesariamente sean homogéneas con todos los seguidores y que las contingencias demandan de distintas formas de conducción, y la efectividad estriba en la pertinencia según el tipo de seguidores, y otros elementos a considerar. Aunado a la diatriba entre los rasgos y las conductas, se evidenció que aun cuando algunas tradiciones han centrado su interés en uno u en otro, en la subcategoría anterior, destaca que la concepción del líder ha ido evolucionando con el tiempo, la trayectoria del líder, la experticia gerencial, entre otros, -que se abordarán en las demás subcategorías y categorías- inciden en el abanico de formas de conducción que el líder gerente puede hacer acopio.

En el texto del Director General señala “el hecho que tú hagas participativo a tus colaboradores no quiere decir que tengan poder y que tengan toma de decisiones” (Anexo 2 P15). También el Jefe de Recursos Humanos afirma “el gerente no tiene que, oye recuerda que yo soy el gerente de la tienda, no, la gente lo entiende y sabe cuáles son los límites de esa jerarquía” (Anexo 2 P51).

Luego, el Director General apunta “cuando vemos que algo, sí, digamos coloquialmente, algo sale del carril de los rieles, tomamos una determinación” (Anexo 2 P9). El fragmento advierte desde el plural *cuando vemos que algo*, notar algo que es indeterminado, que *sale del carril de los rieles, tomamos una determinación*, la imagen que comúnmente sugiere son las vías ferroviarias, hechas en metal, en hierro, lo férreo, las vías por donde puede conducirse un vehículo grande como el tren, entonces, conlleva a una determinación (precisión, decisión, acción, opinión...), ello muestra una **Metáfora Ontológica**, la determinación del estilo emerge como función correctiva y contingente, ya que no está ubicada en un plano del tiempo.

Por su parte, la Gerente de tienda La Viña, aun cuando el término liderazgo poco se encuentra en su texto, atribuye los estilos de liderazgo a la gerencia, expresa “la gestión al cliente es atender al cliente, yo no, mi gente porque yo delego, yo tengo jefes aquí que cada uno tiene su rol particular dentro de la tienda” (Anexo 6 P8). También, señala “ha tenido que cambiar porque la gerencia antes era como muy estricta, era que como para tu pasar a la oficina del gerente, bueno, era algo distinto que hoy, ahí va el gerente de la tienda. La gerencia ha tenido que cambiar en el tú a tú, mi puerta está abierta para que tú entres en cualquier momento. La gerencia se ha tenido que abrir, ha tenido que llegar a su personal para que se pueda entender cuál es tu idea y qué es lo que tú muestras” (Anexo 6 P25). En este fragmento se encuentra **Metáfora Orientacional/Ontológica**, hay una distinción de *la gerencia antes era como muy estricta* (ajustada a la ley) y luego establece la diferenciación de una relación -desde el pronombre de segunda persona en singular- *tú a tú*, la persona a la que se dirige quien habla o escribe, especialmente en situaciones comunicativas informales o en el trato de familiaridad, *mi puerta está abierta para que tú entres en cualquier momento*. La gerencia personificada, es a la que se le atribuye los cambios que no residen en el individuo, ella ha tenido que cambiar, que abrirse, para llegar a su personal, dado el recurso de ileísmo empleado. Por lo que surge la interrogante, los cambios de los estilos a las funciones de liderazgo emergen del entorno, del mundo externo al ser.

El Recursos Humanos, aunque coincide con la expresión *de puertas abiertas*, “un Recursos Humanos, que es de puertas abiertas, también, que escucha sugerencias”, agrega “que baja al piso de venta y no se queda en las oficinas, sino que pregunta cómo está la gente” (Anexo 3

P31). Igualmente, comprende una **Metáfora Orientacional**, si bien Lakoff y Johnson (1980) en este tipo de metáfora del binomio arriba/abajo, arriba tiende a considerarse como positivo y abajo negativo, en esta metáfora alude a la posición jerárquica, bajar al área de piso de venta, implica bajar hasta un nivel más bajo de la estructura, de interesarse por ellos, *no se queda en las oficinas, sino que pregunta cómo está la gente*, allá/acá, ubicación espacial y de nivel jerárquico, englobando al personal en la expresión *gente*, un modo de ser del líder gerente.

En cuanto a las correcciones, la Jefe de Compras indica “tú llamas la atención, informas lo que sucedió, exiges que por supuesto, no puede pasar, no puede volver a suceder, la mejoría y la solución al efecto o la consecuencia que haya producido el error, y ahí muere” (Anexo 5 P36). Este párrafo contiene **Metáfora Ontológica**, ante las equivocaciones surge *el llamado de atención*, que se le otorga existencia y que llega a su término *muere*, encuadra como función correctiva y contingente.

En los textos de los informantes clave emergió la subcategoría referida a los equipos de trabajo, en torno a la percepción actual de los equipos de trabajo, así como resalta la Jefe de Compras “tengo un equipo de trabajo que considero que está muy completo, si tengo que ausentarme por alguna razón, pues me voy tranquila porque sé que el equipo va a responder independientemente a las circunstancias y a las situaciones” (Anexo 5 P9). El Gerente de tienda principal destaca “he logrado un equipo de trabajo muy orientado a hacer las cosas... hay, jefes, que todavía pues, algunas cosas las consultan, hay otros que toman un poquito más de riesgos” (Anexo 3 P28). En ambos enunciados emerge en primer lugar, **Metáfora Ontológica**, un ser que tiene un ente *equipo de trabajo que responde* y **Metáfora Ontológica/Estructural**, un ser que alcanza o posee un ente *equipo de trabajo* (los jefes de área de piso) que *hace*, que produce otros entes, y éstos se agrupan en los que *consultan* y los que *asumen riesgos*.

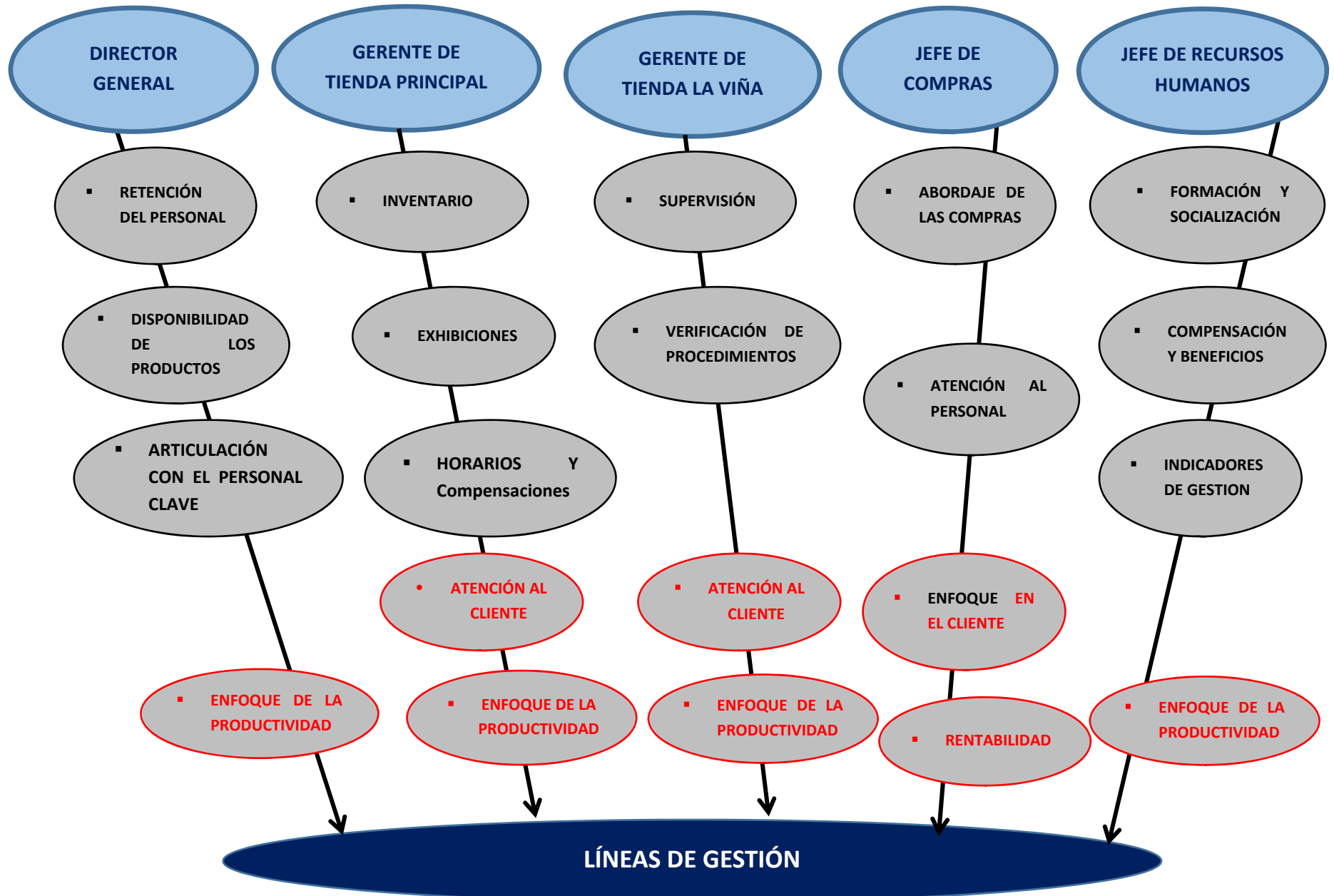
Adicionalmente, el Gerente de tienda principal reflexiona que “**no puede ser** un gerente que diga yo soy el que más sabe y aquí las opiniones de ustedes no me importan, he tenido jefes así y entonces no, yo creo que la modernidad, es que tú tienes un equipo de trabajo que debes

escuchar, que tienen ideas y que en la medida en que esas ideas den resultados, todos ganan” (Anexo 4 P22). Este extracto comporta una **Metáfora Orientacional/Estructural**, aunado a que emplea el adverbio de lugar *aquí*, establece la distinción de *la modernidad*, demarca que lo reciente, lo actual, también que *no puede ser un gerente*, y otro gerente *un tú* que ante otros entes (equipos de trabajo) a quienes *les escucha sus ideas* que generen *resultados favorables*, cierra con el dominio (deportivo) *todos ganan*, equipo de trabajo desde la perspectiva del equipo deportivo.

Es de hacer notar, que en el texto de la entrevista del Director General en la categoría Líneas de la Gestión, establece “cada uno de las cabezas, personal clave enfocados, bien contento con la organización” (Anexo 2 P5). Se devela **Metáfora Ontológica**, al personal clave, en condición humana se centra en una parte *las cabezas*, en donde reside los procesos de razonamientos, como también las emociones, de allí que refiere bien contento con la organización. Luego enfatiza “Que ellos se la transmitan al equipo de trabajo...Que escuche a cada uno de nuestros colaboradores” (Anexo P5 y P2). Expresiones exhortativas que se aprecian en los textos de los gerentes de tiendas y los jefes de compras y recursos humanos.

Es de hacer notar, que el liderazgo como diada junto a la gerencia, que connota un líder gerente, forjado a través del desarrollo profesional y el desempeño de cargos supervisorios, del que se han suscitado cambios en sí mismos, por lo consiguiente, en la concepción que tienen del ser líder, las funciones de liderazgo -como también la perspectiva organizacional ha evolucionado-, desmarcándose de un liderazgo de otrora, desplazamiento en el tiempo, que se muestra en la percepción del equipo, en suma, condujeron al núcleo categorial **Visión Evolutiva del líder gerente**.

CATEGORÍA LÍNEAS DE GESTIÓN



Categoría Líneas de gestión

El ejercicio gerencial conlleva a la consecución de actividades particulares que constituyen la gestión de cada unidad en la organización, es de hacer notar, que en los textos de los informantes clave se aprecia que si bien cada área conlleva a ocupaciones que les son propias, cada uno coloca énfasis en aquellas que anuncia. Incluso en cargos análogos como las Gerencias de tiendas hay sus distinciones y similitudes. El Gerente de tienda principal apuntó el inventario, las exhibiciones, los horarios y compensaciones, mientras que la Gerente de tienda La Viña citó la supervisión, la verificación de procedimientos, la atención al personal, y ambos coincidieron en la atención al cliente y enfoque de la productividad, que justamente es medular para la organización.

Respecto a la atención al cliente, Slocum (2009) señala que las relaciones con los clientes son vitales para las organizaciones, ya que ellos pueden evaluar con suma agilidad los costos de distintos productos y optar por otros hábitos de compras con facilidad. Considerando el manejo de la información y sumado el exceso de ofertas que se advierte en los mercados, la atención los clientes pudiera ser un factor decisivo.

El Gerente de tienda principal lo destaca “en los últimos años he enfocado a que todos debemos dar un excelente servicio al cliente” (Anexo 4 P25).

La Jefe de Compras tal como se ha referido, en su desarrollo de carrera en la organización ha recibido entrenamiento de ambos gerentes de tiendas, aunado a la vinculación de su área con dichas gerencias, coincide en dichas subcategorías, en su texto apunta de la información que le arroja el sistema “no solamente de números de ventas, de ingreso, sino que habla también de qué tan bien surtidos estamos, cubrir esas necesidades que tienen los clientes. Eso refleja mucho, eso, es nuestra lucha constante” (Anexo 5 P51). Este párrafo presenta una **Metáfora Ontológica**, al humanizar el sistema y atribuirle como ser la capacidad de hablar, *habla también de qué tan bien surtidos estamos*, y el cubrir esas necesidades que tienen los clientes,

como vivencia *de lucha constante* (pelea, combate, esfuerzo para resistir una fuerza hostil), su área de compras como ser que suple las necesidades de otros seres y ello implica un esfuerzo con el que resiste firmemente.

El Jefe de Recursos Humano señala en la subcategoría indicadores de gestión, lo concerniente a los bajos índices de ausentismos y retardos, así como también destaca “los resultados hablan y hablan por sí solos, porque uno maneja indicadores... en qué cosas mejoró, si se compara con otro época, con otro año, entonces uno va encontrando elementos que sustenten lo que uno hace y de esa forma pues, transmitiendo al equipo de trabajo y a los demás departamentos que interactúan día a día con nosotros” (Anexo 3 P48). Se aprecia **Metáfora Estructural**, del dominio destino, índices de recursos humanos *ausentismos* y *retardos* y también del párrafo anterior, la información que muestra el sistema de compras *qué tan bien surtidos estamos*, desde el dominio origen que entraña la habilidad humana de *hablar*, de emitir palabras.

Sin embargo, la atención al cliente, es un componente que reaparece en los textos, específicamente en la subcategoría Diferencial de la competencia, en el núcleo categorial Identidad Organizacional.

Luego, la subcategoría productividad, que ha estado presente en los abordajes del liderazgo en las diversas teorías, modelos y enfoques, ha constituido una de las orientaciones a las que tiende el líder. El Director General lo refiere en su texto “el personal clave personal, de jefatura se mantenga en constante objetivo para maximizar las ventas” (Anexo 2 P5).

Para las organizaciones la productividad implica el logro de las metas que se ha planteado en balance con los recursos empleados, Robbins (2017) destaca que la productividad abarca la preocupación por la eficacia y la eficiencia, entonces, ya que una empresa es eficaz, en tanto, consigue sus metas que dependiendo su tipo de actividad, de manera constante apunta al nivel de participación en el mercado, el rendimiento sobre la inversión, las utilidades por unidad monetaria de ventas y la producción por hora de trabajo, y que ello sea de manera eficiente. Incluso sugiere que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces, que aquellas donde hay menos empleados satisfechos.

De los informantes clave que conducen las tiendas, el Gerente de tienda principal manifestó “El otro factor fundamental, es qué debemos hacer para que nuestras ventas mes a mes pues tengan un crecimiento y más allá... un ingreso de personas en la tienda, un ticket de facturación más elevado” (Anexo 4 P25) y la Gerente de tienda La Viña destacó “tenemos el compromiso de vender más, tenemos el compromiso de que la gente regrese a la tienda, el compromiso de captar nuevos clientes, ese es nuestro compromiso necesitamos subir nuestras ventas, pero eso de que el fatalismo, de que estamos mal no, no” (Anexo 6 P24), reforzando con la anáfora *compromiso*. Se observa la **Metáfora Orientacional**, el incremento de ventas, desde la perspectiva de *ingresar personas, de que la gente regrese*, entrar, estar adentro, en este caso los clientes que fueron citados como *gente y personas*, que no estén afuera, con la competencia. También, una sugerente **Metáfora Estructural**, donde el crecimiento de las ventas y el cuadro que se recrea con la expresión *un ingreso de personas en la tienda, un ticket...* en el imaginario el ticket puede indicar boleto de entrada a espacios de espectáculos, cine... que no se pensaría así de entrar a una farmacia, ello comportaría un desplazamiento de dominio a otro dominio.

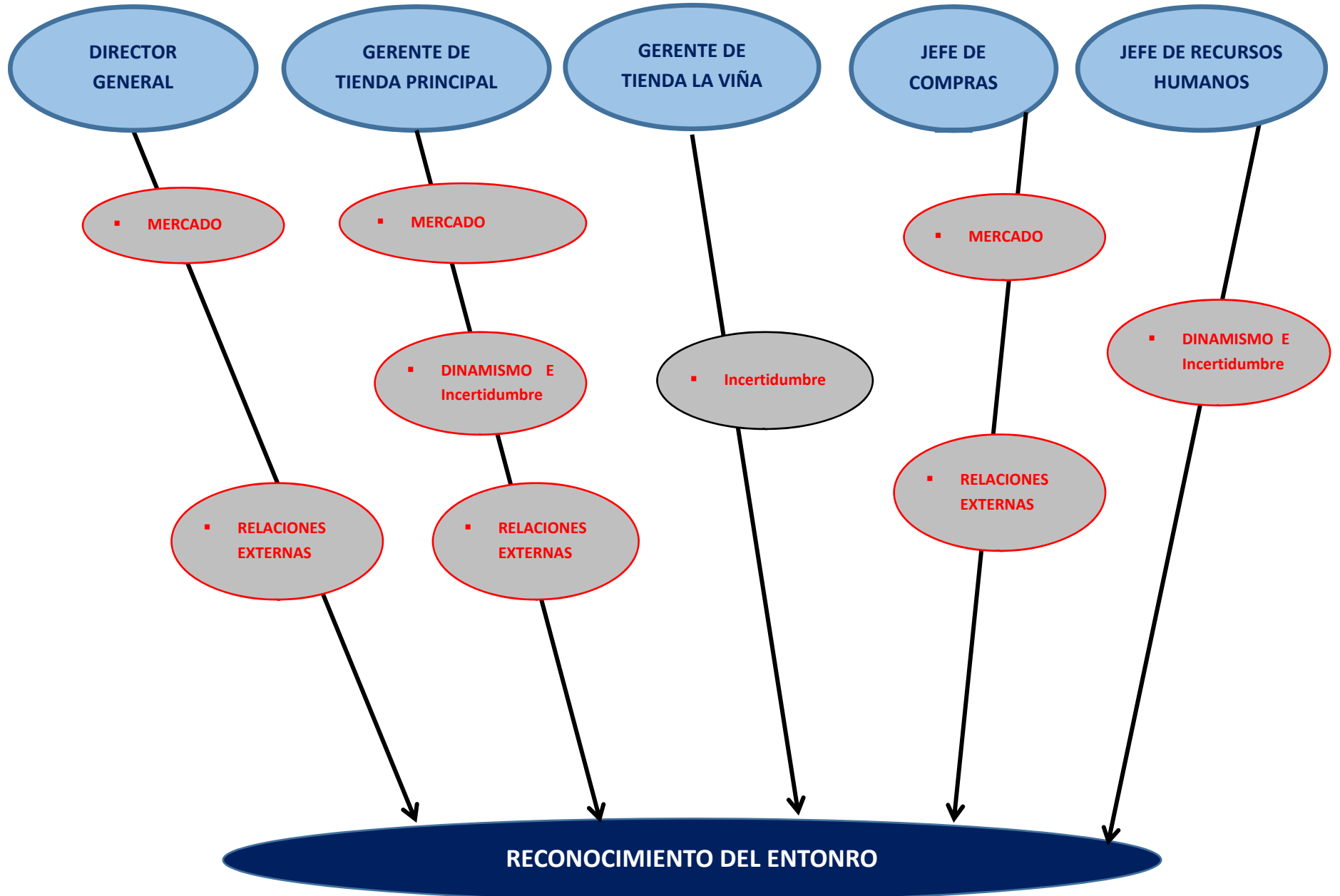
Las otras áreas que contribuyen, la Jefe de Compras indicó “el cliente efectivo es aquel cliente que entra y consigue lo que busca y factura, entonces lo medimos en número de facturas, promedio de facturas diarias”, dado que esta área realiza el tratamiento de los pagos a proveedores de consignación, también exaltó “siempre se los digo a los chicos, es nuestra responsabilidad, nosotros somos garantes de que los márgenes de ganancia sean aceptables... tienen en sus manos el hecho de que el negocio pierda o gane”. (Anexo 5 P50 y P33) En primera instancia, se identifica una **Metáfora Orientacional**, dada la ubicación en la que coloca al cliente *entra y consigue lo que busca y factura*, queda implícita la salida de la tienda, aunado, a que efectivo es una palabra polisémica, aquí el cliente efectivo, ciertamente refiere a seguro, infalible, también, dinero, metálico. Luego, se devela una **Metáfora Estructural**, en el dominio destino los analistas de compras *garantes* dar garantía, seguridad, desde el dominio de origen que sugiere al ámbito de los juegos de azar *tienen en sus manos el hecho de que el negocio pierda o gane*, los procedimientos no sólo entrañan dificultad, sino riesgos, los

márgenes de ganancias sostienen el negocio, el elemento preocupación por la sobrevivencia orbita en el desarrollo texto de la Jefa de compra.

En el texto del Jefe de Recursos Humanos llamó la atención que esta unidad se sumara a contribuir con uno de los objetivos de la organización que es la productividad, al señalar que “una de las cosas que estamos tratando de hacer también es generar tráfico, que la gente venga a la tienda... En un principio era o son cosas que son exclusivas para los trabajadores, pero por qué no intentarlo a ver si esto funciona con los clientes” (Anexo 3 P39). En este extracto que guarda relación con los otros informantes clave, se ubica la **Metáfora Estructural/de Imagen**, en la que se presenta explícitamente solo el dominio destino *generar tráfico, que la gente venga a la tienda*, queda implícito el objetivo de promover las ventas, mediante las actividades que recursos humanos ha ido implementando para fidelizar los clientes internos, también se han planteado realizarlos con los clientes externos, sumado a la imagen tráfico comúnmente relacionada a la circulación de vehículos, acá involucra el tráfico de clientes en las farmacias.

Entonces, a partir de la conjunción de la subcategorías atención al cliente y enfoque de la productividad, en la que convergieron todos los informantes clave, emergió el núcleo categorial **Líneas de la Gestión**.

CATEGORÍA RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO



Categoría Reconocimiento del entorno

El entorno de las organizaciones es objeto de análisis y elementos de éste es contemplado en los modelos de negocios, dado que comprende todo aquello fuera de la organización que influye en mayor o menor medida en sus actividades y productividad, sin embargo, en la actualidad se ha ido amplificando el análisis del microentorno y macroentorno. En la presente investigación, el microentorno de la organización, ya que es una franquicia, el manejo de los proveedores es efectuado por la Master de la misma. De los textos de los informantes clave emergió el reconocimiento del entorno, dependiendo de los cargos, las tareas y las relaciones que se derivan de los mismos, y se distinguen tres subcategorías que se describen a continuación:

Una de las subcategorías es el *mercado*, del que la Jefe de Compras dada el área, destaca “el tipo de mercado en el que está la competencia, pero sobre todo basarte en la necesidad y en la demanda... es una de las reglas de oro de la oferta y la demanda, tú tienes que basarte en eso y por supuesto en la necesidad de compra que exista, la necesidad de compra del presupuesto, cuando lo ves desde el punto de vista de que estamos en un sector tan importante como el sector salud...”. Así como también, adiciona “el hecho de qué tan rentable es, estamos en un mercado que es rápido, que es cambiante, donde tenemos una moneda que es muy variable” (Anexo 5 P4-5). Ambos enunciados se vinculan mediante **Metáfora Ontológica** *reglas de oro* aquello que ha de cumplirse por estar convenido en una colectividad, en este caso, en torno al negocio, lo metálico, lo rentable -oferta y demanda- con el uso de la anáfora *necesidad* de compra que implicará la venta de un bien relacionado con la salud, igualmente se dan estas reglas en la personificación del mercado que **es** dotado de existencia, connotado como *rápido, cambiante, muy variable*.

El Director General apunta que el “...retail que ha perdido mucho, mucho campo en la ciudad. Obviamente todo el mundo conoce a Farmatodo es un monstruo, pero hace años competíamos con Farmatodo, hoy en día no, estamos muy lejos” (Anexo 2 P5). Este extracto comporta una **Metáfora Ontológica**, el retail personificado como sustantivo –entidad- y le atribuye el

adjetivo perdido, nótese que no se emplea pérdidas sino perdido, que pudiera relacionarse con desconocer la ubicación o el rumbo, sin embargo, en la metáfora se inserta en *perdido campo en la ciudad*, indica territorio y la ciudad donde se encuentra la población y tiene lugar las actividades como el comercio, distintas a la actividad agrícola con la que se asocia al campo. Luego, emerge su mayor competencia, otro retail, con el apelativo de *monstruo* (grande, excepcional, fantástico, temible...), *con el que se competía* (disputa, contienda, rivalidad) del que hoy se encuentran lejos, un adverbio en sentido temporal, épocas pasadas y ubicación en la actualidad de la organización en el mercado respecto a la competencia.

El Gerente de tienda principal, entorno a ello, refiere “una de las cosas más difíciles en estos últimos años es habernos podido mantenerme en el mercado, sí, en un mercado tan agresivo, tan competitivo. (Anexo 4 P5) Este fragmento también encuadra como **Metáfora Ontológica**, personificado el mercado, la experiencia de mantenerse en el mercado, caracterizado por la *agresividad* (violencia, provocación, ataque) y *competitividad* (contener, igualar...).

La siguiente subcategoría, *dinamismo e incertidumbre*, si bien guarda relación con el mercado, ésta apunta a la visión de cómo se percibe el entorno y la forma de responder de la organización. El jefe de Recursos Humanos expone “nosotros vivimos en un entorno muy dinámico, verdad, sobre todo en este país, que es una misma mezcla de dinamismo e incertidumbre”, y agrega “muchas de esas cosas que ocurren hace que uno tenga que improvisar... yo lo defino como innovar, que es una gestión en tiempos de crisis” (Anexo 3 P62). Se estima conforma **Metáfora Estructural**, del dominio fuente *innovación*, alterar algo, introducirle novedades, al dominio destino *gestión de crisis* (cambios profundos, situación mala o difícil...). El entorno demanda del personal clave de la organización nuevas formas de gestionar desde sus áreas.

El Gerente de tienda principal, menciona otro aspecto como “la fuga del capital humano, perdimos personas a las que formamos, perdimos personas que sabemos que iban a hacer un excelente trabajo. También nos demostró que pueden sustituirse... el que se va le abre la puerta a otra persona que está ahí y que puede hacer el trabajo tan bien o mejor”. Señala en torno a los hechos recientes “en los últimos años, desde que empezó la pandemia en un inicio

fue algo muy inestable... gracias a lo que pasó años anteriores, por ejemplo, nosotros tuvimos guarimbas, el tener aquí la calle cerrada por personas que hacían protestas, entonces eso también, nos dio una habilidad de ir un paso, uno o dos pasos adelante” (Anexo P32-33). Estas frases, presentan **Metáforas Ontológicas**, la rotación de personal formado y un aspecto de ello, la emigración de talento, en términos de fuga del capital humano, escapada o huida del patrimonio humano, que afianza con la anáfora *perdimos personas*, sin embargo, que *abre la puerta a otra persona* –abertura de salida y entrada- también es empleado en el ámbito aduanero, el régimen igualitario de impuestos. Luego, una situación inesperada e inédita, la pandemia del COVID 19 *inestabilidad* falta de estabilidad o equilibrio, en el plano emocional alteración del carácter, con la capacidad de la gerencia como recipiente humano para *ir uno o dos pasos adelante*. Se presenta desde esta perspectiva *un nuevo orden*, las situaciones adversas en el entorno forjan las habilidades gerenciales, de las que se hace acopio como repertorio para gestionar dichas situaciones, además las situaciones no las circunscriben sólo en la relación con los trabajadores que contemplaban las teorías de contingencia del liderazgo.

De la otra subcategoría *Relaciones Externas*, el Gerente de tienda principal, coincide al indicar “gracias a Dios, los organismos gubernamentales que venían a inspeccionar, a evaluar, pues siempre recibimos felicitaciones y terminamos teniendo buenas relaciones con esos pequeños supervisores que venían en esa época” (Anexo 4 P7). Por su parte, la Jefe de Compras expresa “en cuanto a los precios, liberaron las listas de regulación, de cierta manera están siendo flexibles en cuanto al manejo de las divisas, no existe algo legal, sí nos preocupa... Master está en constante comunicación, por supuesto también con ellos y de alguna manera nos respaldan en eso” (Anexo 5 P43).

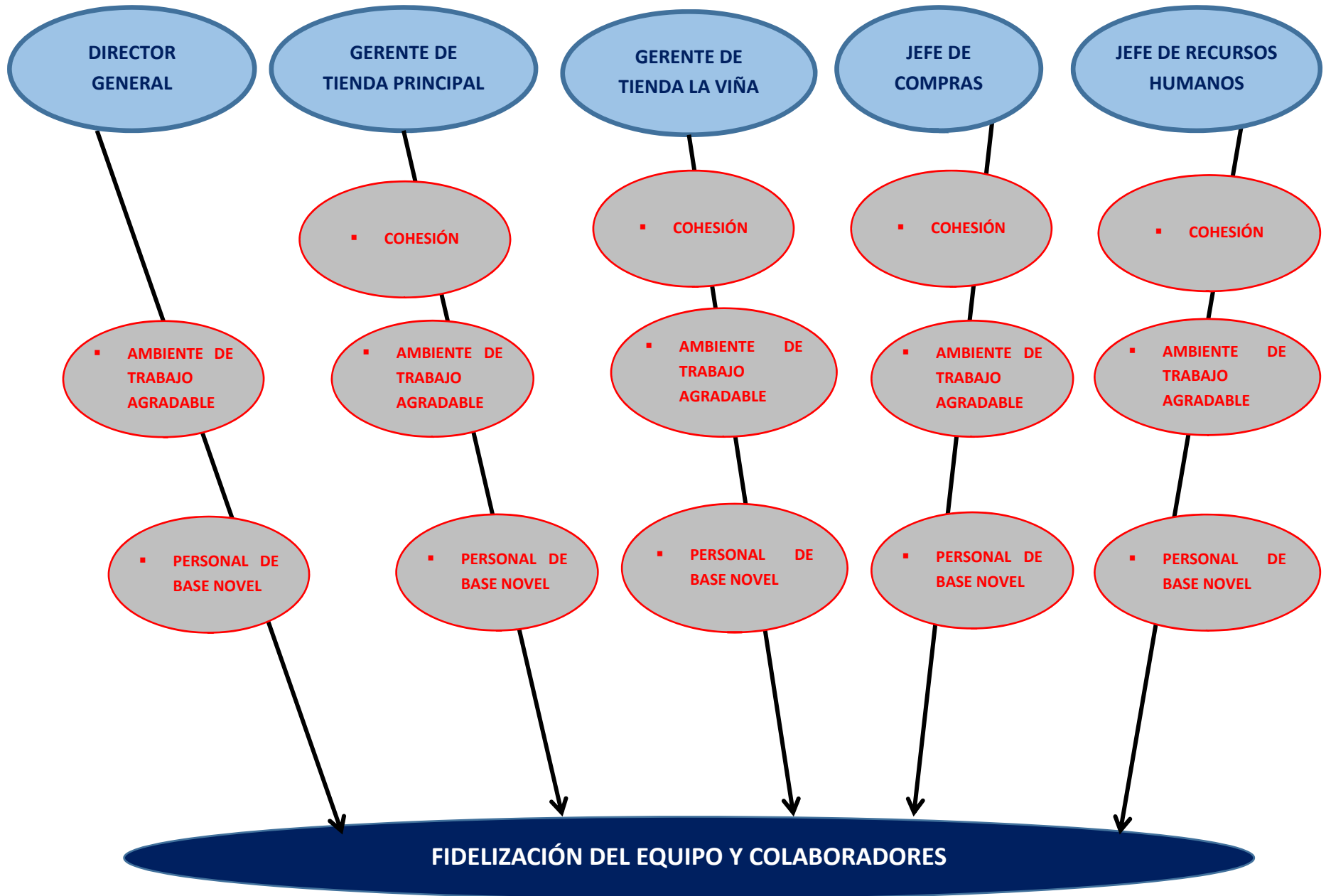
El Director General exalta “laborando en beneficio de todos”; agrega además, “tenemos buenas relaciones con los entes gubernamentales Seguro Social, INPSASEL, SENIAT, cada vez que nos visitan tratamos de hacerlos nuestros aliados” (Anexo 2 P12). En este fragmento, se estima comporta **Metáfora Estructural**, el dominio fuente *hacerlos nuestros aliados*, unirse o coligarse para alcanzar un mismo fin, lenguaje empleado en el ámbito militar. Relación con los entes exteriores converjan en el beneficio común.

En atención a los enfoques de la administración, Chiavenato (2019) exalta que otrora los modelos se tornaban estáticos y conservadores, dado que no se preveían, como si el mundo permaneciera sin cambios. Sin embargo, los cambios se han ido agolpando vertiginosamente, ante la reconocida era del conocimiento, la globalización, la tecnología, que han generado inestabilidad en el entorno, agitando los antiguos modelos imperantes de las organizaciones en los tiempos recientes, incluso, refiere uno de sus principios la teoría general de los sistemas, *el expansionismo*, en la que un sistema se relaciona con otros sistemas que le contiene, del que forma parte. Por lo que, la obsolescencia de los modelos tradicionales ante el entorno de las organizaciones que se caracteriza por ser inestable e imprevisible, conlleva a generar cambios en las organizaciones para que sean competitivas. La teoría de la administración ha demostrado que en la actualidad los entornos cambiantes exigen organizaciones orgánicas.

Precisamente, desde la perspectiva dinámica competitiva de las organizaciones, Miranda-Torrez (2021) indica que se enfoca el estudio en la relación de la organización con su entorno dinámico, en este escenario las organizaciones y los competidores implementan estrategias y repertorio de acciones para crear y mantener la ventaja competitiva a fin de lograr un alto desempeño. En este contexto competitivo los individuos, las empresas y los entornos están inextricablemente entrelazados desempeñando con la mayor velocidad sus comportamientos competitivos utilizando recursos y diversas capacidades. Los entornos dinámicos demandan de las empresas acciones apropiadas que satisfagan las expectativas de los participantes (clientes, proveedores, entre otros), las empresas tienen que aplicar repertorios de acciones competitivas de percibir las demandas externas y responder rápidamente para crear y mantener ventaja competitiva que permita lograr altos niveles de desempeño o de sobrevivir en el mercado.

Entonces, las subcategorías mercado, dinamismo e incertidumbre, y relaciones externas en suma, conforman el núcleo categorial **Reconocimiento del Entorno**.

CATEGORÍA FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES



Categoría Fidelización del equipo y colaboradores

Unas de las categorías en que coincidieron los cinco informantes clave, comprende ambiente de trabajo agradable, personal de base novel y cohesión. De esta última, el Jefe de Recursos Humanos exalta “el nivel de organización en las dos tiendas... esa cercanía, verdad, y esa facilidad de comunicación, eso se transmite a terceros y los terceros están fuera de la organización que interactúan o están involucrados con nosotros de una u otra forma lo perciben” (Anexo 3 P49). Este extracto conforma **Metáfora Orientacional/Ontológica**, la relación de proximidad al interior de la organización, coloca en primer plano el ente *facilidad de comunicación* sin los actores que emiten y reciben en esa interacción cercana, y con la anáfora *los terceros*, los ubica *están fuera de la organización*, dentro/fuera, y es a partir de tal diferenciación que emerge *con nosotros* (amalgamados) *es percibido*, toma existencia ante otro que existe afuera.

En cuanto al Ambiente de trabajo agradable, la Gerente de tienda La Viña expresa “somos una organización tú sabes que todavía mantenemos un cumpleaños del mes... siempre tenemos una actividad y eso mantiene a los muchachos como que con ese sentido de pertenencia” (Anexo 6 P21).

De la cohesión Cartwright y Zander (2003) indican que son fuerzas que actúan en los miembros para que permanezcan en el grupo, a partir del atractivo del grupo y de las membrecías alternativas, en estas membrecías influye la capacidad de atracción del grupo, el atractivo que representa para el miembro el grupo y el grado de volición del miembro de pertenecer al grupo. Afirman que juega un papel determinante las propiedades de los incentivos (similitudes con los miembros, metas de grupo, interdependencia, actividades de grupo, el liderazgo y la toma de decisiones, la atmósfera y el tamaño del grupo), lo cual favorecerá el mantenimiento de la membrecía, el poder del grupo sobre los miembros, la participación y lealtad, y las consecuencias personales que se distingan. Aun cuando destaca, que estos factores requerirán superar el nivel de comparaciones que realice el miembro de un grupo y éstas superen sus expectativas. Shaw (1995) además de la atracción, adiciona el nivel de motivación de los miembros, la coordinación de esfuerzos de los miembros y la

composición de los grupos que él denomina el *efecto reunión* (combinación de personas y los efectos que producen las características de los mismos).

Estos aspectos esgrimidos por los referidos autores, surgieron en los textos de los informantes clave como formas de propiciar cohesión, de estrategias para retener al personal, con énfasis en el ambiente de trabajo y otros elementos que se aprecian en las demás categorías, y la comprensión en conjunto, sin embargo, en lo que respecta a esta categoría, las metáforas ayudan a la comprensión.

La Jefa de Compras señala “siempre estamos *inventando* a ver qué hacemos... una actividad recreativa, este, de que los muchachos se involucren, de que participen en algo, que nos hagan algo que nos distraiga un ratito... yo creo que eso es un valor agregado que tiene Sotavento, a que se crea compañerismo, donde se crea solidaridad” (Anexo 5 P42). El punto focal de esta **Metáfora Ontológica** reside en el verbo crear, incluso la expresión de antesala del enunciado *siempre estamos inventando a ver qué hacemos*, producir algo, darle el primer ser, **es** un valor agregado que reside en la organización, en el que un dominio conceptual *actividad recreativa* propicia el dominio conceptual de *crear* dado que el empleo de la anáfora colocó el acento en *crea compañerismo*, *crea solidaridad*, produce existencia al compañerismo y a la solidaridad, que alude al vínculo y armonía que existe entre compañeros, más la adhesión a una causa, entonces, surge la interrogante que las habilidades y valores, son dotadas de existencia desde afuera.

Y el Gerente de tienda principal apunta “siempre nos enfocamos en que deberíamos tener un piso de venta agradable, con personal agradable y tratar de surfear la ola que estaba sucediendo en ese momento, o sea, no nos podemos ahogar, buscar la forma...” (Anexo 6 P23). Se observa la **Metáfora Ontológica**, el ambiente agradable del área de ventas como existencia a partir de otra existencia que conforman el mundo marino, del que pueden derivarse varias metáforas como se aprecia en el extracto que antecede, *surfear la ola*, *no nos podemos ahogar*, sugiere la habilidad para sortear circunstancias como la habilidad que poseen los surfistas para mantenerse en las olas y no ahogarse. Por lo que, personal de

atención al cliente y personal clave, ambos buscar el modo de superar circunstancias que puedan extinguir la organización.

La Gerente de tienda La Viña una de las preocupaciones que entraña la retención del personal por lo que se generan estrategias de fidelización “el personal viejo cónchale no nos rota, gracias a Dios, no me ha venido alguien a sacármelo del sitio, porque le ofrecieron mejores cosas que posiblemente haya en el mercado” (Anexo 4 P35), se observa **Metáfora Orientacional/Imagen**, en la que *alguien* pueda *sacar*, un ente que se lleve al personal afuera de la organización, sin embargo, no rota el personal más antiguo, en el texto del jefe de recursos humanos también refiere índices bajos de ausentismo, retardo, lo que sugiere se relacione con la cohesión que refiere caracteriza la organización.

Por su parte, el Jefe de Recursos Humanos agrega “en un momento reproductivo del profesional... si toma un poquito más de las ocho horas de ley, pues no tiene nada de malo, mientras uno disfrute lo que hace” (Anexo 3 P60), se aprecia **Metáfora Ontológica**, se infiere la capacidad reproductiva (fértil) del profesional, ciclo de vida o de volver producir, del que pueden emerger otras metáforas asociadas al dedicar más horas de trabajo.

Respecto a la subcategoría personal de base novel, Director General lo caracteriza afirmando “el ambiente sea muy jovial, lo llamamos perfil Sotavento” (Anexo 2 P11) y el Jefe de Recursos Humanos detalla “nosotros tenemos mucha gente joven, gente joven que tienen competencias técnicas para asumir responsabilidades... les hace falta experiencia” (Anexo 3 P34).

El Gerente de tienda principal destaca que “hoy en día hay jóvenes con muchas ideas, muy aplicables a la modernidad... al Instagram, cosas que de repente para nosotros no, no, no, no... son cosas tan modernas y los jóvenes han crecido con eso que ellos tienen mayores habilidades para dar resultados en ese sentido”. (Anexo 4 P22). En este fragmento surge **Metáfora Orientacional/Estructural**, que devela las diferencias generacionales en la que el gerente reconoce en los jóvenes ubicándolos en la franja de la modernidad y los otros del

personal clave *nosotros no*, pertenecen a otro grupo etario, por los que las ideas y habilidades de la juventud pueden *dar resultados* para la organización.

En lo que respecta, a la incorporación de jóvenes a la plantilla del personal, Alles (2015) destaca que los jóvenes deben ser elegidos y desarrollados porque serán los líderes que conducirán las organizaciones en el futuro, y si bien los conocimientos son considerados en los perfiles, también las competencias conductuales, por lo que, la selección de un joven respecto a otro, estriba en factores como el compromiso, responsabilidad, capacidad de aprendizaje, comunicación y otros factores similares.

Aun cuando, las características de las generaciones jóvenes en la actualidad poseen distintas posturas ante el mundo del trabajo, que pudiera oscilar en menor o mayor permanencia en las organizaciones, otras competencias pueden constituir aportes de enriquecimiento para las tareas y procesos, y así responder a la fidelización que promuevan las estrategias gerenciales contenidas en esta categoría y otras categorías.

El Director General indicó respecto al “eso hace que el ambiente sea muy personal novel jovial, fresco”, que se ajusta a la **Metáfora Estructural**, del dominio fuente fresco que puede asociarse a lo concerniente a la temperatura, a los alimentos recién elaborados o recogidos de la siembra, a estilo (vigor, saludable...) al dominio destino ambiente de trabajo. También el informante clave agregó, “cuando tú le das el primer empleo a alguien, siempre va a estar agradecido, entonces eso también, tú eres mío, es traerlo a la organización...” (Anexo 2 P11 y P18) una **Metáfora Orientacional**, dado que ubica dos estadios *estar afuera* que connota no haber pertenecido a otra organización, *estar dentro* que lo exalta en términos de poseerle. Estas apreciaciones componen el perfil de este tipo de personal, que incluso le atribuyen el nombre de la organización Perfil Sotavento.

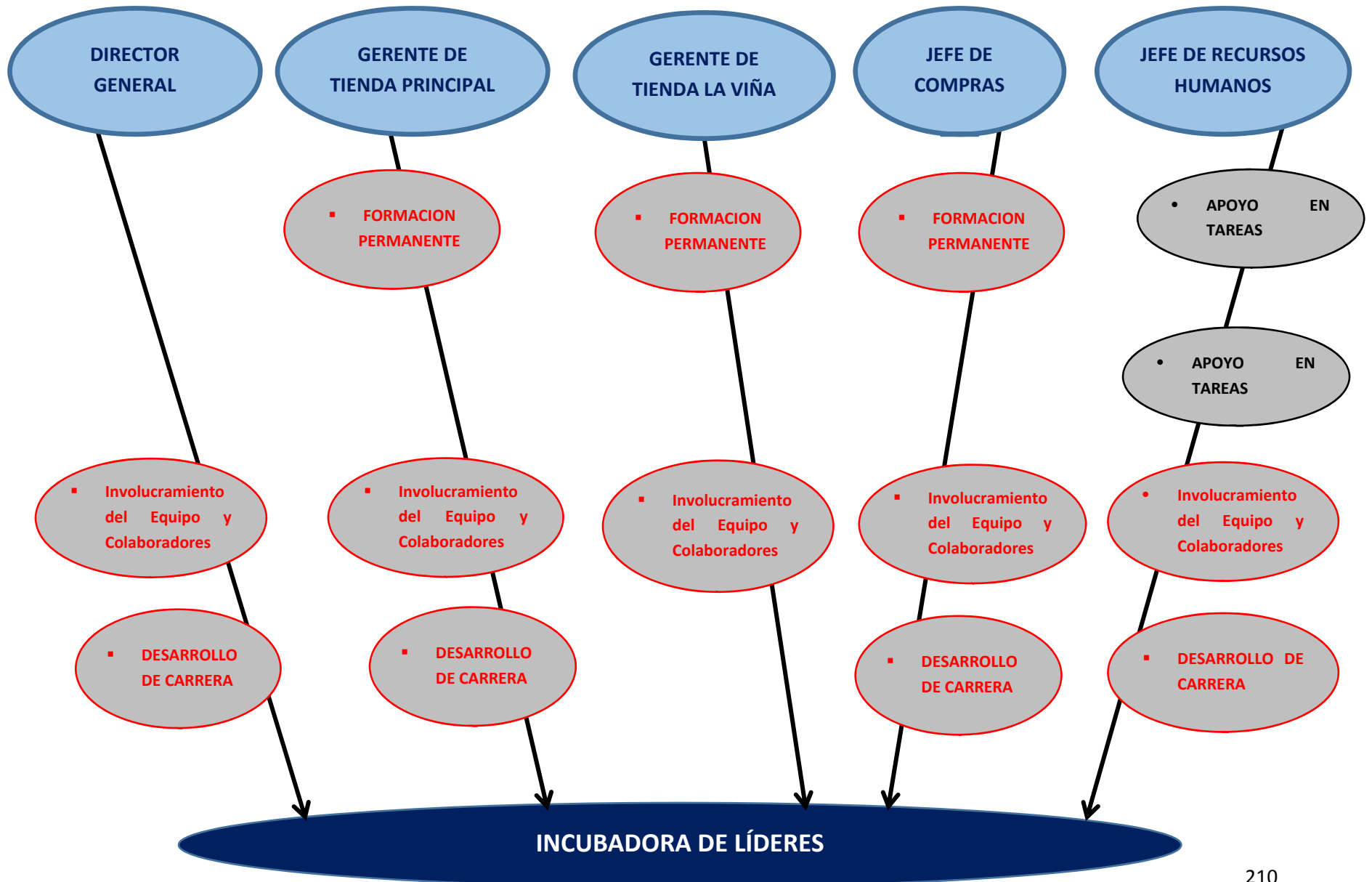
En el caso de la Jefe de compras, quien ingresó joven a la organización y su desarrollo de carrera ha tenido lugar allí, rotando por distintas áreas, exalta “tú te puedes imaginar todas las cosas y los cambios que conlleva pasar de ser un joven adolescente a ser un adulto... comprendes, las miles de cosas que le pasan a los chamos por la cabeza” (Anexo 5 P10),

mediante **Metáforas Ontológicas**, en la que desde la entidad *muchachos y le pasan por la cabeza*, que se infiere son los pensamientos, sitúa la evolución, las etapas del ciclo de vida, en especial el pase de adolescencia a la adultez, el tipo de pensamientos característicos, se concentra en este aspecto. Por otra parte, en torno su antiguo jefe que ella sustituyó y en el texto refiere que también ella representó eso en cierta medida “allí me convertí yo en el jefe más temido por todos los chamos, era que tú ahí no podías darle a los chamos ni un poquito de cuerda, porque era un grupo complejo” (Anexo 5 P26), **Metáfora Ontológica/Orientacional** un modo de ser representado un *jefe temido* ante otro ente *los chamos*, en la que recurre al argot popular *no podías darle ni un poquito de cuerda*, que en este caso conlleva a lo antagónico de comprender en el primer fragmento y luego, restringir el comportamiento como una forma de conducción de un grupo de trabajo complejo, el adverbio *allí* le ubica con ese grupo y con era en sus primeras experiencias como supervisora.

El jefe de Recursos Humanos define la política de la organización “el salario emocional es una política que se ha ido desarrollando... que trata, pues, de juntar elementos que no son monetarios, que no son metálicos, pero que suman a lo que, este, esta calidad de vida del trabajo que nosotros hemos querido desarrollar. Este, son actividades recreativas, son actividades de gratificación, de reconocimiento en público, son actividades formativas. Yo creo que hay un grupo de muchachos que entiende lo importante de la formación y como bien dije, también en todo esto, formarse y capacitarse, esta política de salario emocional” (Anexo 3 P52). Tal definición, comporta **Metáfora Orientacional/Ontológica**, en la que elementos aparentemente de distinto orden monetarios/no monetarios, se reúnen en una sola entidad *calidad de vida del trabajo*, que refuerza con la anáfora para significar los medios que emplea *actividades* para citar cada una y que parte de este personal joven lo comprende así.

Todo ello, pareciera ha contribuido a las relaciones interpersonales en los grupos de trabajo y a la retención del personal del grupo de estudio, por lo que estas tres subcategorías, ambiente de trabajo agradable, personal de base novel y cohesión, convergen en el núcleo categorial **Fidelización del equipo y colaboradores**.

CATEGORÍA INCUBADORA DE LÍDERES



Categoría Incubadora de líderes

Una distinción que se aprecia en los textos de los informantes claves, que la participación es connotada en términos de *Involucramiento del Equipo y Colaboradores*. Así lo apunta el Director General "involucrado en cualquier cambio que se tenga que ejecutar. El equipo haga propuestas... Todo es discutido" (Anexo 2 P2 DG). Por su parte, Gerente de tienda principal acota "cuando tú involucas a las personas las haces parte de algunas decisiones, obienes mejores resultados porque se sienten identificados, sienten que son tomadas en cuenta, no sienten que mira todo lo que hay que hacer hay que consultárselo al jefe, si el jefe no está no nos movemos" (Anexo 4 P26). En las teorías, modelos y enfoques del liderazgo, la participación constituye un elemento que según su grado, ello explica el estilo del líder. Si se observa desde la definición, la participación alude a tomar parte de algo, recibir una parte de algo, compartir opiniones, mientras que involucrar entraña abarcar, incluir, envolver, comprometer. Ahora, en la expresión, *todo es discutido* que le sigue a involucrar en los cambios y generar propuestas, se encuentra una **Metáfora Estructural**, del dominio involucrar al dominio discutir (examinar, contraponer opiniones). Y en el extracto, involucrar es *hacer parte de algunas decisiones*, que es más acotada, justamente, una **Metáfora Ontológica**, de envolver, comprometer a hacer, producir algo, darle el primer ser a una porción, a su vez de algunas decisiones. Aunado a la siguiente frase, en la que *los mejores resultados son producto de la identificación*, entonces, la utilidad procede de la identificación, tomando la primera definición que ofrece la Real Academia Española "hacer que dos o más cosas en realidad distintas aparezcan y se consideren como una misma". De allí, que involucramiento trasciende a la mera participación de ideas, hacer parte en cierta medida de las decisiones, de la consecución de estrategias, proyectos, de resolver problemáticas, de superar vicisitudes, mantener en vigencia la organización, lo cual emerge de los textos.

Ahora, en los otros textos de la Jefe de Compras, destaca el equipo de trabajo con el que resuelve, evidenciado en la expresión "yo considero que un buen jefe, es el que se pone con su equipo de trabajo, a resolver las cosas", también cita "el personal de farmacia, de equipos médicos, de tienda, son ellos quienes hacen la interacción directa con el cliente y saben qué es

lo que necesitan... ellos toman nota de todas aquellas cosas que solicitan los clientes y que no tenemos, y hay esa comunicación constante” (Anexo 5 P8 y P6). En otros fragmentos del texto, la Jefe de Compras refiere que analizar el comportamiento de compra del cliente no se reduce a las métricas que arroja el sistema y los inventarios, lo que el cliente no se lleva porque no se tiene, esa información procede de las áreas que interactúan directamente con los clientes. Así como, la Gerente de Tienda La Viña refiere “en su departamento y dentro de la tienda, porque ellos a veces cumplen el rol de jefe de tienda, yo los empodero” (Anexo 6 P9). En ese sentido, evidencia **Metáfora Orientacional**, *en su departamento y dentro de la tienda*, establece el radio de acción en el que **ellos** *a veces cumplen el rol de jefe*, delimita el área y el lapso que pueden desempeñar ese rol, que con la expresión *yo los empodero*, implica quien le confiere la autoridad limitada del rol. De esta manera concibe y administra la delegación a sus colaboradores.

Y el Jefe de Recursos Humanos exalta “hay grupos que le llaman los caballos, que el día de mañana si hay que abrir todo y yo me monto en caja y otro se monta en farmacia, somos los que lo que estamos...” (Anexo 3 P43). Se distingue una **Metáfora Ontológica**, comprender segmentos de la experiencia del trabajo en la entidad caballo, precisamente emplea la palabra montar, la acción que implica subirse en el lomo un de animal como el caballo, para mencionar las áreas de trabajo (caja, farmacia) y destaca *somos los que lo que estamos*, dotados de existencia. La organización cuenta con un personal distinguido, que se advierte en situaciones de contingencia se activan, que poseen un sentido de pertenencia, aspecto que se abordará en la siguiente categoría.

Otro aspecto que se evidenció en el grupo de estudio, es el *Desarrollo de Carrera* que han tenido en la organización 4 de los 5 informantes clave, la Gerente de tienda La Viña no registra recorrido en distintas bandas de la estructura, dado que inició como Gerente de la tienda principal y luego como lo afirma “asumir el reto” de dar apertura y quedarse como Gerente de tienda La Viña.

En torno al desarrollo del personal, Chiavenato (2020) apunta que la reducción de los niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo lo ha suscitado, dado que comprende el

crecimiento orientado hacia la carrera futura y no sólo al desarrollo en el puesto actual, toda vez que se incrementa su participación en los objetivos e intereses de la organización, dando cuenta de las habilidades, conocimientos y competencias, incluyendo a las recientemente desarrolladas, incluso destaca estrategias como la rotación de puestos, las tutorías, asesorías, entre otras que propenden a dicho desarrollo, y ello, guarda estrecha vinculación con el desarrollo de carrera, que presupone un desarrollo profesional gradual y en acenso. Tradicionalmente, además de implicar un proceso formal, adaptado a las necesidades y cambios organizacionales, los mercados circundantes, implicaba una planificación y preparación anticipada. Sin embargo, los cambios en las organizaciones, en los trabajadores, tales planes dejaron de ser unilaterales, contemplan tanto las necesidades de la organización como de los trabajadores, incluso algunas organizaciones otorgan a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera y favorecen las condiciones para su desarrollo.

El Director General, anteriormente era el Gerente de Finanzas y el Jefe de Recursos Humanos, quien ingresó a la organización como Coordinador de Seguridad y Salud Laboral, señaló “yo llego a ocupar la posición de jefe de recursos humanos, cuando se va la que estaba como jefe de recursos humanos, se fue del país” (Anexo 3 P42). Es de hacer notar, que el anterior Director General, le había exhortado “yo creo que tú estás haciendo aquí en esta empresa el 20 por ciento de lo que tú sabes. Te voy a dar un consejo. Yo sé que tu experiencia es en salud ocupacional, pero no dejes lado y no te olvides de recursos humanos, aquí tú tienes tu jefa de recursos humanos, pero a lo mejor ella necesita alguien con un poquito más de experiencia, con un poquito más de nivel y a lo mejor ustedes dos logran potenciar a ese grupo de analistas que son muy jóvenes” (Anexo 3 P10). En la expresión subrayada, se aprecia **Metáfora Orientacional** dada la referencia espacial, *dejar de lado*, apartarse al costado, al margen en vez de centrarse, posicionarse desde un lugar en el que pueda aportar y efectivamente, la aplicación de tal recomendación le favoreció luego para asumir la jefatura de Recursos Humanos.

Los otros informantes clave que han tenido un recorrido en la organización, el Gerente de tienda principal quien menciona “estuve en el área de caja coordinando, dejo ya organizado todos los procesos...pasé a el área de equipos médicos... por un tiempo hice de jefe almacén y

jefe de equipos médicos” (Anexo 4 P1-2). Y la Jefe de Compras “yo empiezo mi entrenamiento por diferentes áreas, aprendo en inventario, aprendo en equipos médicos, de caja, abre La Viña, me entreno en almacén, me voy como coordinadora de almacén”, acentúa con la anáfora *aprendo en...* las áreas donde fue forjando su experiencia en la organización. Prosigue “cuando surgió la oportunidad de venir a compras, por una vacante de un reposo... yo tenía a una persona, que podía dejar a cargo del almacén... eso a ti te va a hacer sentir bien, porque no podemos ser indispensables, eso nos amarra, eso nos limita (Anexo 5 P16). Este extracto, muestra una **Metáfora Ontológica**, en que coloca su ascenso en la organización precisamente al ámbito marino desde los elementos como las *amarras*, que sujetan, anclan, detienen una embarcación, delimita el espacio por la inmovilidad, si se siguiera en términos marinos, la embarcación debido a que se encuentra encallada no estaría en mar abierto. Se observa que el desarrollo de carrera es viable porque además de propiciar el crecimiento de la persona para avanzar al nuevo cargo, ya está preparado algún trabajador del tramo anterior para asumir el cargo vacante.

Otra subcategoría que surge en tres de los textos de los informantes clave, es la *Formación Permanente*. El Gerente de tienda principal, enfatiza “tú tienes un equipo al que debes formar y el que debe dar resultado”. También destaca “tengo la facilidad de poder enseñar a otras personas, el poder orientar a otras personas, tanto a nivel personal como a nivel si lo hablamos de lo laboral, es más tangible porque lo he podido hacer acá” (Anexo 4 P15 y P11). En este extracto, se aprecia **Metáfora Orientacional**, las facultades para enseñar, orientar, con la anáfora poder (tener la capacidad y condiciones) y el adverbio acá, lo circunscribe dentro de la organización que lo percibe *es más tangible*, lo que hace presumir no lo ha experimentado o no ha sido notable en la gestión, como en esta organización.

Por su parte, la Gerente de tienda la Viña dice del Gerente de tienda principal actualmente “mi súper Cruces, él era Jefe de Almacén cuando yo era gerente de tienda. Lo estuve preparando, tuvimos una formación de personal nuevo de varias áreas, como posibles subgerentes o gerentes... aquel tiempo había la posibilidad de expandirnos hacia otras tiendas” (Anexo 6 P18).

Respecto a la función de formación de recursos humanos, Alles (2017) describe métodos dirigidos al desarrollo de las personas dentro del trabajo, destacando entre ellos al entrenamiento/mentoring/tutoría que se considera de las más antiguas, en la que se brinda entrenamiento diario y retroalimentación, mediante la interacción recíproca y abierta entre supervisores y empleados, aunque también puede darse entre pares o por un experto externo que acude a la organización. También señala la rotación de puestos, grupos especiales, comités, asignación como asistente de posiciones de dirección y paneles de gerentes para entrenamiento. También apunta, los papeles del jefe según Ponce (2000) el jefe/suministrador (herramientas e información), jefe/maestro (suministrando formación), el jefe/tutor (brindando retroalimentación) y jefe/consejero (brindando escucha y ayuda en problemas personales).

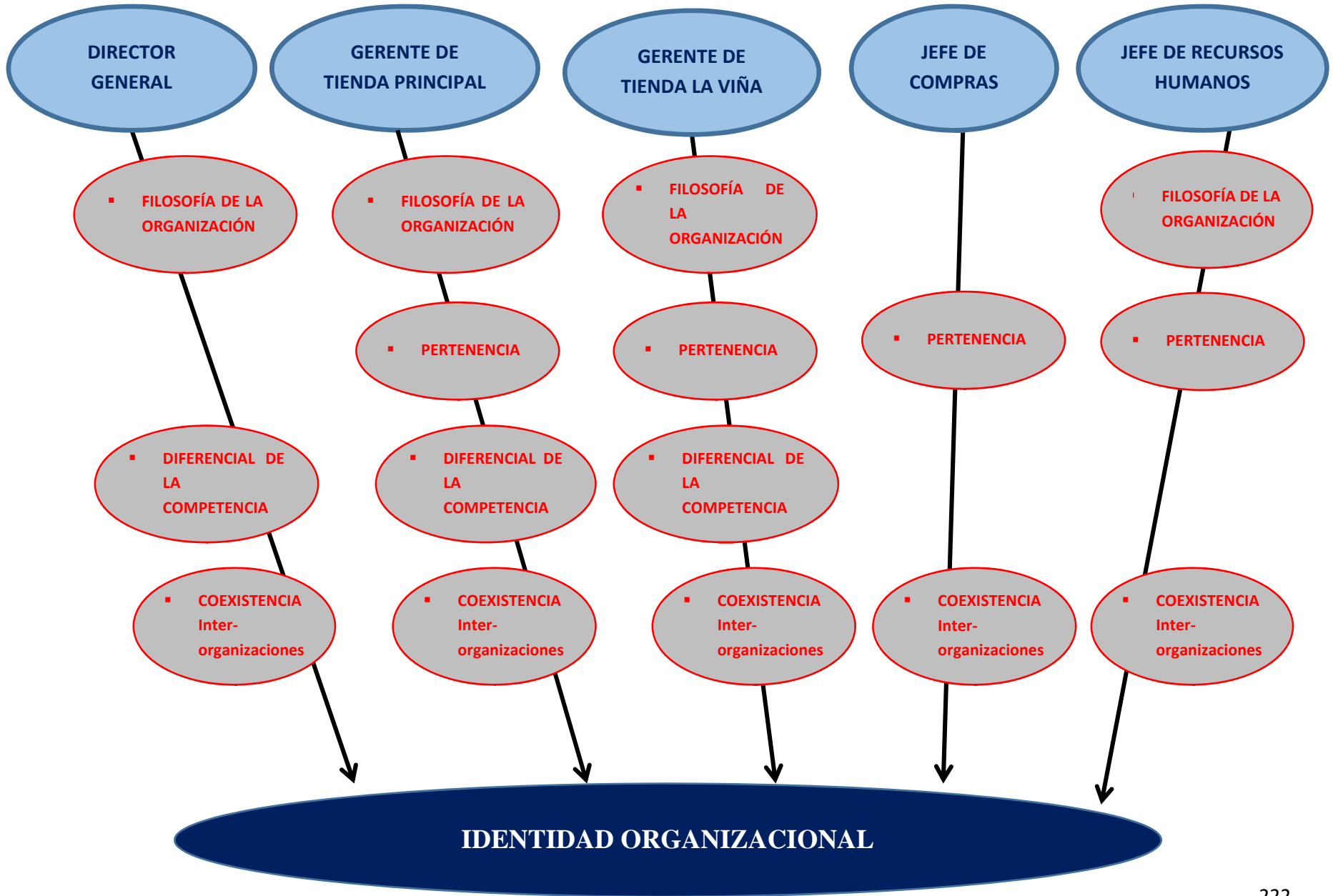
En el ámbito organizacional ha proliferado la formación desde la figura de talleres fuera de la organización o efectuado por facilitadores, entidades didácticas dentro de las instalaciones de la organización, sin embargo, la formación tal como lo indica la autora dentro y por personal de la organización, promueve la interacción recíproca y cercana que conlleva a suministrar información, formar, aclarar, retroalimentar, escuchar y cooperar en problemas de índole laboral o personal.

Efectivamente, en el texto de la Jefe de Compras sobresalió en esta subcategoría “tú aprendes y refuerzas tus conocimientos enseñando a otras personas, delegando responsabilidades, pues se alivia muchísimo la carga”. Adiciona, “yo no puedo juzgar a alguien o yo no puedo juzgar al conocimiento de alguien si yo no le he enseñado nada, si yo no le he dado las herramientas” (Anexo 5 P8 y P17). En estos fragmentos, se identifica **Metáfora Ontológica**, la comprensión de segmentos de la experiencia desde entidades abstractas del mundo, tal es el caso de la enseñanza, que en la primera frase la ubica con delegación en términos aliviar la carga, dado que le acompaña de *aliviar*, se infiere colocar *el peso sobre alguien, transportar*. Y en la siguiente expresión, aparece la imposibilidad de juzgar, determinar, sentenciar u opinar de alguien, *que no le haya enseñado y dado herramientas*, sus primeras acepciones apuntan a instrumentos forjados en materiales (hierro, acero..) que emplean los artesanos o instrumentos sirven para conseguir un fin. Por lo que la formación permanente, de manera directa en el propio espacio de trabajo es una práctica que emplean en la organización.

En cuanto a la subcategoría *Apoyo en Tareas* -brindando o demandándolo- emergió en los textos de los informantes clave en el nivel de jefaturas y ello evidencia que los estilos de liderazgos que se establece en diversas teorías de liderazgo inciden las funciones y nivel jerárquico. La Jefe de Compras refirió “yo les digo que todos tienen que saber un poquito de todos, de manera que cuando falte uno, no se pare el proceso, la operación, simplemente se reparten las tareas que tenía esta persona entre los demás integrantes del equipo, donde yo también, por su puesto tomo parte, porque no los voy a recargar solamente a ellos” (Anexo 5 P34). Y el Jefe de Recursos Humanos señala “cuando yo me senté por primera vez aquí, yo nunca había hecho una liquidación, por ejemplo, porque yo era el chamo de seguridad industrial, evidentemente me había leído la ley... Y yo hablé con el que ahora es director, antes era el gerente de Finanzas y le dije... conté con el apoyo de él... tenía yo la confianza de decirle y explíqueme ahí” (Anexo 3 P42).

En esta investigación, el involucramiento del equipo y colaboradores, la formación permanente y el desarrollo de carrera, favorecen a la preparación de los que suplirán a los que ostentan los cargos de supervisión y dirección, es por ello, que apuntan al núcleo categorial **Incubadora de líderes**.

CATEGORÍA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL



Categoría Identidad organizacional

Ahora bien, hay aspectos que se evidenciaron en los textos de los informantes clave, que apuntaron a la subcategoría *Filosofía Organizacional*, el Director General lo destaca “Sotavento no tiene esa, esa manera de diferenciar o etiquetar a los trabajadores”, señala la triada “Empresa, colaborador y directivo” (Anexo2 P11 y P2). El Gerente de tienda principal aflora un estilo que distingue “lo aplicaría en cualquier otra experiencia laboral, porque si da los resultados... lo aplicaría como un estilo mío, a pesar de que ha sido una dinámica de Sotavento” y agrega “gracias a la dirección de tiendas, a los directivos, a los dueños, a los socios, que siempre tienen una visión muy positiva de la situación país, a pesar de que las circunstancias estén difíciles” (Anexo 4 P26 y P35). Estos enunciados del texto del Gerente de tienda principal apuntan a **Metáfora Estructural/Orientacional**, en la que emerge un *modo de ser* del sí mismo permeado por la otredad ante la concepción de realidad, *lo aplicaría como un estilo mío, ha sido una dinámica de Sotavento, tienen una visión muy positiva de la situación país*, y esa realidad/entorno comporta el mundo exterior (mercado, competencia, otras organizaciones, instituciones...) y mundo interior en donde reside el *modo de ser*.

Igualmente, el Jefe de Recursos Humanos refiere “contamos, si empezamos desde arriba hacia abajo, con una junta directiva que es muy cercana verdad, y eso permite que ese canal de comunicación sea mucho más sencillo para nosotros empleados”, y adiciona, “contamos con una Junta Directiva, que es sumamente consciente y que apuesta todavía a la continuidad de nosotros como equipo y como organización” (Anexo 5 P3 y P64). Estos fragmentos traslucen dos **Metáforas Ontológicas**, en la que se aprecia dos acepciones de la palabra *contar*, en primer lugar, *contamos desde arriba hacia abajo*, un verbo en primera persona del plural que refiere a determinar en número y la cuenta comienza en orden jerárquico desde arriba hacia abajo, que se infiere la distancia es próxima y permite un canal (cauce artificial, parte profunda de entrada a un puerto o un estrecho que desemboca en el mar) de comunicación y en el cierre un traslado al ámbito del juego del azar *apuesta* u otra acepción que igualmente alude cantidad de dinero o recursos colocados en riesgo de pérdida, acá la apuesta al equipo y

continuidad de la organización. Por tanto, devela un estilo de comunicación en concordancia con el tipo de organización, su estructura jerárquica y se advierte una valoración a la junta directiva por la continuidad de la organización, que aparece en los textos de los informantes clave, surge la interrogante del involucramiento en pos de la continuidad de la organización y no sólo al puesto de trabajo.

Así como, la Gerente de tienda La Viña exalta “dijimos que con lo cortés vamos a seguir adelante y vamos a trabajar con esto, y a mí eso me encanta, eso que nos den ánimo, de que si podemos, *ahí estoy yo pegada*... hemos pasado por situaciones difíciles, que nagueará nos ha llevado a superarlos” (Anexo 6 P14). Este extracto presenta **Metáfora de Imagen**, desde lo cortés (atento, comedido, afable) para ir hacia adelante en el trabajo, ánimo (valor, esfuerzo, energía), *ahí estoy yo pegada* que alude a estar unido, vinculado. Por lo que, la perspectiva que ha sido asimilada de las circunstancias difíciles desde el aliento a la superación, ha fraguado la filosofía e identidad organizacional, por ende, *el modo de ser líder gerente*.

Un elemento que emergió en la categorización, fue la pertenencia. Otrora, se emprendieron experimentos como los de Zander, Stotland y Wolfe (1969) citados por Cartwright y Zander (2003) para evaluar la membresía que muestra los miembros de un grupo que están “en el grupo”, se ubican en los límites del mismo, lo cual hace que los grupos se diferencien, dependiendo del grado de involucramiento de quienes participan de la membresía. También señalan que las partes de la persona que se compromete en la membresía inciden en el funcionamiento de grupo y el significado que para ellos representen, por lo que los miembros presentan en alguna medida dependencia (recursos, información, estatus), atracción y aceptación, y la volición de pertenecer.

Los aportes de la psicología social, la antropología y otras disciplinas, ha despertado interés en indagar en la identidad de una organización dado su relación con otros aspectos como la cohesión, la reputación, la pertenencia, la satisfacción de los trabajadores, el clima organizacional, por lo que ello pudiera propender a propiciar organizaciones saludables, Abratt (1989) citado Barreto y Grueso (2018) acotan que la identidad es un medio de expresar la personalidad de la organización, que en ella se contienen un conjunto de características

esenciales que dan cuenta de individualidad y diferenciación a una empresa, por lo que tal identidad tiene efectos al calor interno de las organizaciones y la manera en que es percibida en el exterior.

Esas características de la personalidad organizacional requieren ser compartidas y exista consenso en quienes la integran, de allí, que Castro-Almeida (2008) citado por Robles, Alviter y Martínez (2020) investigó el sentido de pertenencia, como elemento constitutivo de la identidad, encontrando alta correspondencia entre la percepción de cada miembro en la organización, la imagen de la empresa que brinda al exterior y la visualización de pertenencia a futuro que albergan.

Desde la comprensión mediante las metáfora, de esta subcategoría *Pertenencia*, el Gerente de tienda principal afirma “hay algo muy positivo, no es porque yo pertenezca a esta organización, pero Sotavento desde sus inicios siempre ha sido referencia en Caracas a nivel de Master, porque si hay algo que fue exitoso... cuando a mí me invitaron a este proyecto, una de las cosas que me gustó es el rodearte, el ubicar personas capacitadas y profesionales para las áreas” (Anexo 4 P37). En este párrafo, se observa **Metáfora Estructural**, del dominio *invitado a un proyecto*, llamado a un convite de una idea, representación de una perspectiva - empresa naciente se describe en el texto- al dominio *rodearte*, cerca de profesionales. El atractivo o la valoración de formar parte de determinado grupo, propende al sentido de pertenencia.

Y la Gerente de tienda La Viña destaca “Manejamos mucho familia Sotavento, en esta época de crisis, es difícil conseguir una compañía, yo que tengo tantos años trabajando, de ese apego hacia el personal, pero siempre nosotros siempre siguiendo las reglas y las leyes, sin salirnos” (Anexo 6 P22). Este extracto encuadra como **Metáfora Ontológica**, la organización como familia, emparentados que conviven, conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales, un linaje, y justamente incluye dos aspectos *apego* y *reglas*, tal como se aprecia en las teorías, modelos o enfoques de liderazgo, orientación a las personas o a la producción. Incluso el Jefe de Recursos Humanos lo describe “es como *gen* que se va transmitiendo, que se hereda, y que cada persona que va haciendo carrera acá se va empapando. Ese es un elemento diferenciador

y tan fuerte que el que no se parece no termina de encajar”, *el gen* (ADN), *hereditario* por el parentesco. Y luego exalta “pasaremos a la historia como eso, como las personas que dirigieron un barco y una marea de experiencia” (Anexo 3 P44 y P68). En la primera parte del enunciado, **Metáfora Orientacional/Estructural**, dado que establece quienes son y no son de la familia por el parentesco, quiénes encajan o no en la organización (dentro/fuera), en donde *la familia* dominio de origen, se vincula al dominio destino *el plan de carrera de los trabajadores en la organización*, incluso, se afianza con la expresión *acá se va empapando*, ese desarrollo de carrera en el espacio el adverbio *acá* y *empapado* (penetrado, absorber). Se ilustra también con **Metáfora de Imagen**, dado que desde una proyección futurista, al contemplarse con la imagen sugerente del *barco, dirigidos, conducidos*, en las ondulaciones de las circunstancias vividas, marea de experiencia. Entonces, la pertenencia atiende a una identidad compartida desde las vivencias.

La Jefe de Compras acota “aunque somos empleados... yo considero que, pues somos parte de esta organización. En cierta manera este nos pertenece un pedacito de lo que, de lo que, de lo que construimos y de lo que formamos parte”, prosigue “así como ellos nos respaldaron en ese tiempo tan difícil, porque fácilmente pudieron decir... recorte de personal... vamos a cerrar nuestras puertas, de repente era la solución más fácil en ese momento... entonces, de cierta manera eso nos impulsó a nosotros a corresponder... y quedarnos a seguir tratando de mejorar, de mejorar y evaluar las posibilidades, y nos mantuvimos” (Anexo 5 P38 y P40). En este fragmento, se estima la **Metáfora Orientacional/Imagen**, que no sólo se reduce a lo espacial, en términos de estar dentro o fuera de la organización, también, opuestos de conceptos, construir y a la vez se forma parte de esa edificación y continuidad de la organización o cese de la organización, traducido en *respaldaron* (apoyaron), en vez *recorte personal*, reducir a más pequeño algo material o inmaterial, término que se ya se ha trasladado al argot de la administración de recursos humanos, así como el cierre de puertas, cierre de una organización. Es importante destacar, que 4 de los informantes clave, ingresaron con el inicio de la organización, y el otro informante clave a los pocos años ingresó a la organización, por lo que surge la interrogante, puede el desempeño de trabajadores en una organización naciente

y su desarrollo de carrera consolidar los lazos y favorecer la pertenencia, identidad, cohesión y fidelización de los miembros de una organización.

La categoría *Diferencial de la competencia*, la Gerente de tienda La Viña acota “tenemos que tener algo que nos identifique... Yo soy fuerte en equipos médicos, sabes, entonces, tengo que tener con mis mismos competidores un diferencial. La gente dirá, voy a Locatel porque allí siempre hay sillas de ruedas, esa es mi fortaleza, voy a Locatel porque voy a alquilar una cama... dentro del nicho, pero tengo un diferencial”, también acentúa “Aquí en Sotavento, la atención cliente es el diferencial que tenemos con otras farmacias. Tratamos de que mi cliente a lo mejor lo consiga un poquito más caro, pero allá en La Viña me atienden súper bien y la gente me atiende súper bien, me voy con ellos” (Anexo 6 P16 y P13). Se observa **Metáfora Orientacional** en estos fragmentos, en el argot de mercado el término *nicho* para aludir el cliente meta, adiciona en esta expresión, un elemento que en su mismo nicho los diferencia de su competencia, otros venden medicamentos, ellos además la venta o alquiler de equipos médicos. Luego, mi cliente (con el artículo posesivo), les ubica espacialmente y a la tienda, con el adverbio *allá* y *me voy con ellos*, enfatizando con los recursos hipérbole y anáfora *me atienden súper bien*. Y el Gerente de tienda principal, advierte “se están abriendo farmacias en cada esquina, bodegones, pequeños negocios que venden las mismas cosas que vendemos nosotros, creo que uno de las de los factores diferenciales es el servicio que le das tú a la gente” (Anexo 4 P23). El apartado de esta subcategoría, también conforma **Metáfora Orientacional**, lo espacial dentro/fuera, a partir de *las farmacias en cada esquina...*, en suma, el mercado (exterior) y lo que ofrece la organización *el servicio y los productos como diferencial*, de manera que los clientes, puedan *irse con la organización, preferirla antes que la competencia*.

Por último, la subcategoría Coexistencia de interorganizaciones, dado que la organización es una franquicia, la razón social en este caso Farmacia Sotavento, en los textos de los informantes clave lo mostraron de la siguiente manera: El Director General categóricamente dice “no estoy hablando de todos los Locatel en Venezuela, Locatel La Viña o El Viñado, tratamos que el servicio sea distinto a todos los demás” (Anexo 2 P6). También, la Gerente de tienda La Viña, lo define así “nosotros somos Sotavento, si nosotros tratamos, yo creo que es

el diferencial con las otras marcas, somos LOCATEL, pero cuando estamos dentro de Locatel somos Sotavento”, y agrega “hay cosas que Sotavento maneja totalmente distinto a la Master, el hecho de tener el personal con un perfil Sotavento, eso lo hacemos nosotros. Ese diferencial lo hacemos nosotros, sí, tenemos nuestra propia identidad dentro del mundo Locatel” (Anexo 6 P20). También en esta subcategoría, comprende una **Metáfora Orientacional/Estructural** que se devela en los fragmentos del Director General, la Gerente de tienda La Viña, al ubicar a la organización dentro de la infraestructura de la marca LOCATEL, el ser Sotavento poseen los rasgos distintivos de la organización dentro del ser que conforman el mundo de la franquicia, en un concepto *identidad*.

Por su parte, el Gerente de tienda principal apunta “la realidad de las tiendas no es igual a la realidad de una corporativa... Valencia no es igual a la de Maracay no es igual a la de Caracas, otras entidades del país. Entonces, la idea es que cada área se enfoque a lo que necesita y nosotros nunca dejamos de trabajar en ello, siempre estaba buscando qué hacer, para qué, pues nosotros sigamos siendo referencia”, y añade “en mi caso, la interacción con Master es más directa con mi jefe, yo tengo contacto con mercadeo... tema promociones, tema publicaciones en Instagram, el tema, horarios feriados” (Anexo 4 P36 y P35). También apunta a **Metáfora Orientacional**, diferenciándose de las tiendas de franquiciados ubicados en otras regiones, en el que destacan mantenerse erigidos como referencia (base de comparación).

La Jefe de Compras dada su área indica al respecto “en cuanto a sistemas, cuando hablamos de sistemas, procesos, y eso, estamos atados por supuesto a la franquicia, pero en cuanto a gerencia, en cuanto a clima organizacional es únicamente Sotavento, lo hacemos en Sotavento es totalmente diferente a lo que hace cualquier otra franquicia” (Anexo 3 P42). Por su parte, el Jefe de Recursos Humanos mediante el recurso de la ironía afirma “cuál es el aspecto más corporativo de recursos humanos con respecto a franquicia, es el color del uniforme. Eso si no lo puedo cambiar, pero de resto todo lo hemos ido tropicalizando...” (Anexo 3 P5), luego sintetiza “está la cultura LOCATEL a nivel de franquicia, estándares propios de la franquicia y hay aspectos que son decisiones de nosotros que le damos ese toque” y agrega “más que Locatel, somos Farmacia Sotavento y somos distintos... Lo que yo llamo la tropicalización Sotavento, viene dada por aspectos organizacionales donde Recursos Humanos y la Dirección

tiene mucho que ver... de implementarse una diferenciación en cuanto a estilo de trabajo, que es allí donde están los puntos propios de Sotavento” (Anexo 3 P65 y P57 P2) JRH. Los informantes clave en el nivel de jefaturas, evidencian **Metáfora Orientacional**, los procesos que regula la franquicia según sus estándares y los programas para el procesamiento de información en áreas medulares, por un lado la Jefe de Compras afirma de ellos, que están *atados* sujetos a la franquicia, más la gerencia y clima organizacional regido por la organización, igualmente lo sostiene el Jefe de Recursos Humanos, quien adiciona, que el abordaje de los procesos de gestión de la organización han sido *tropicalizados* -un término construido- que alude a lo concerniente a trópico (atribuir esas características del clima... a otros conceptos) y en ello enfatiza la diferenciación incluso de los otros franquiciados, se evidencia *un modo de ser Sotavento*.

Es por ello, que las subcategorías filosofía de la organización, pertenencia, diferencial de la competencia y coexistencia de organizaciones, convergen en el núcleo categorial **Identidad Organizacional**.

“Los textos hacen hablar a un todo...”

Gadamer

CAPÍTULO V

DERIVACIÓN DE HORIZONTES

El trayecto de adentrarse a los horizontes que en esta investigación han tenido lugar, el horizonte interpretativo de las teorías, modelos y enfoques del liderazgo, considerando también dos teorías que desestiman que el influjo del liderazgo sea decisivo en los resultados de las organizaciones, y el horizonte interpretativo del grupo de estudio, ha conllevado a mirarles, a reconocer los prejuicios que le dieron lugar, incluso las que preexistían en el concierto de la presente, a fin de develar los componentes en los que se pasean todas las propuestas de las teorías y las vivencias del grupo de estudio, que dan cuenta de una visión evolutiva del ser liderazgo gerencial y los componentes que le contienen, el líder, los seguidores y la organización, y para ello, se ha requerido distinguir *su modo de ser en la actualidad*, desde el ser histórico que es.

Antes de transitar la fusión de horizontes, a continuación se presenta tabla resumen del horizonte interpretativo de las teorías, contenido de las teorías, modelos o enfoques de liderazgo, agrupados en los bloques de enfoques de rasgos, conductuales, contingencia, postcontingencia y los centrados en los seguidores y organizaciones, de cada uno los ejes (visión del líder y ejercicio del liderazgo), las funciones administrativas y nivel jerárquico asociado, que favorece dar una perspectiva del este horizonte interpretativo que entraña el prejuicio que conforma el horizonte interpretativo que antecede al grupo de estudios.

En atención a esta síntesis, se aprecia la panorámica de los enfoques de liderazgo y las precisiones que propicia el encuentro con el horizonte interpretativo del grupo de estudio, a fin de dar lugar a la mirada de la fusión de horizontes, que devele el ser del liderazgo gerencial.

MATRÍZ RESUMEN HORIZONTE INTERPRETATIVO TEORÍAS DE LIDERAZGO

ENFOQUES	TEORÍAS O MODELOS	CATEGORÍAS		FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	NIVEL JERÁRQUICO
		VISIÓN DEL LÍDER	EJERCICIO DEL LIDERZGO		
RASGOS	Enfoque de rasgos	Sobresaliente	Atribución de éxito por los rasgos	Planeación, organización, dirección y control	Altos directivos y gerentes de primera línea
CONDUCTUALES	Teoría X y Teoría Y	Efectivo	Estilo acorde a la percepción del trabajador	Control	Jefes
	Estudio de la Estatal de Ohio, Estudio de la Universidad de Michigan, Estudios de Likert y Rejilla Gerencial	De Estilos	Orientación del liderazgo	Dirección y control	Gerentes de primera línea, gerentes medios y jefes.

ENFOQUES	TEORÍAS O MODELOS	CATEGORÍAS		FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	NIVEL JERÁRQUICO
		VISIÓN DEL LÍDER	EJERCICIO DEL LIDERZGO		
CONTINGENCIA	Modelo de Fieldler	Estilo preferente	Correspondencia con tipo de organización	Planeación, organización, dirección y control	Altos directivos, gerentes de primera línea y gerentes medios
	Teoría situacional de Hersey y Blanchard	Estilos pertinentes	Correspondencia con tipo de seguidor	Dirección y control	Gerentes Medios y Jefes
	Teoría de la trayectoria y objetivos	Estilo efectivo	Correspondencia con seguidores y organización	Organización, dirección y control	Ggerentes de primera línea y gerentes medios
	Modelo de participación del líder	Estilos pertinentes	Correspondencia con toma de decisiones	Planeación, organización, dirección y control	Altos directivos, gerentes de primera línea y gerentes medios
	Método de intercambio entre líder y miembro	De relaciones	Correspondencia con vínculos	Control	Gerentes medios y jefes
	Teoría de los recursos cognoscitivos	Capacidad de respuesta del líder	Nivel de la situación	Organización, dirección y control	Gerentes de primera línea, gerentes medios y jefes

ENFOQUES	TEORÍAS O MODELOS	CATEGORÍAS		FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	NIVEL JERÁRQUICO
		VISIÓN DEL LÍDER	EJERCICIO DEL LIDERZGO		
POST CONTINGENCIA	Liderazgo transformacional, liderazgo carismático y liderazgo visionario	Sobresaliente	Orientación a los cambios	Planeación, organización, dirección y control	Altos directivos y gerentes de primera línea
	Liderazgo transaccional	De intercambio	Correspondencia con desempeño	Dirección y control	Gerentes medios y jefes
	Liderazgo moral	Reflexivo	Alcance de las metas	Planeación, organización, dirección y control	Altos directivos, gerentes de primera línea, gerentes medios y jefes
	Liderazgo en línea	De entorno virtual	Efectividad en entorno virtual	Dirección y control	Gerentes de primera línea, gerentes medios y jefes
CENTRADOS EN SEGUIDORES Y ORGANIZACIÓN	Teoría de la atribución del liderazgo	Líder percibido	Atribución de resultados a los líderes	No aplica	No aplica
	Enfoque sustitutos y neutralizadores de los líderes	Líder sustituido	Fortalezas de empleados y organización	No aplica	No aplica

Resumen horizonte interpretativo teorías de liderazgo

Tal como se observa en el resumen del horizonte interpretativo teorías, en la teoría de rasgos y enfoque conductuales, se centraron en líder desde sus rasgos, intentado descubrir aquellos que son característicos de un líder, de manera que pudieran distinguirse de los que no son líderes; aunque las conductuales se enfocaron en las conductas observables *lo que hace el líder, la propensión del líder*, sin embargo, ambos enfoques están centrados en el líder. Pese a ello, los rasgos y las conductas siguen influyendo en las teorías que fueron emergiendo posteriores a ellas.

Luego, a partir de los enfoques de contingencia, la figura del seguidor emerge como componente a considerar para la determinación del estilo que evidencie la efectividad del líder, sin embargo, los estilos han propiciado diatribas en términos de rasgos (patrones innatos) o comportamientos susceptibles de modificación, entrenamiento y en especial, que el líder pueda emplear a su discreción, aun cuando las propuestas de contingencias advierten estilos preferentes, otras se inclinan a patrones fijos. Pese a ello, se reconoce, que en las teorías de contingencias y post contingencias, los seguidores toman forma al distinguir en ellos conocimientos y experiencias previas, actitudes, y en este último aspecto, juega un papel preponderante los estilos de liderazgo, dado que la visión del líder en su mayoría descansó en su efectividad por los estilos o rasgos sobresalientes, ya que, *la situación* en las contingencias comporta aspectos del seguidor y la relación de éste con el líder, que demanda de algún estilo en particular. Además de los seguidores, en los referidos períodos (contingencias y post contingencias), algunos aspectos de las organizaciones empiezan a emerger para definir el ejercicio del liderazgo, de tal manera que la visión del líder de estilos se corresponda con aspectos de la organización, en primera instancia, el desempeño y el nivel de relación con los seguidores, la administración de refuerzos, luego fueron apareciendo (metas, objetivos, decisiones, cambios, aspectos de la estructura y los procesos).

De allí, que otras propuestas se orientan a ampliar la percepción del seguidor, que puede autogestionar el desempeño de sus labores, su valoración y autogratificación, y los elementos de la organización como tecnología, la figura del equipo, que conllevaron entonces al otro

polo, desestimar la figura del líder, primeramente, considerándolo producto de la proyección y por consiguiente impresión en el seguidor, incluso del entorno que atribuye tal designación y los resultados de la gestión, resultados que pudieran no guardar relación con el desempeño del líder. En segundo lugar, el otro enfoque amplía la percepción de los seguidores, depositando en ellos y los elementos de las organizaciones toda la atención, por lo que el líder se considera es sustituible.

Ahora bien, en este recorrido por las teorías, modelos o enfoques de liderazgo además de develarse la percepción del seguidor y el reconocimiento de la organización, se develaron dos elementos, el ejercicio del liderazgo estriba en las funciones administrativas que se despliegan y el nivel jerárquico del líder, entonces, si el énfasis se coloca en las funciones de dirección y control, es de esperarse la visión del líder se corresponderá con la atención a las tareas, el desempeño, característicos de gerentes medios y jefes, diferente si el acento se coloca a las decisiones, idear cambios, responder al entorno, que perfilan los altos directivos y gerentes de primera línea, mediante funciones de planeación, organización y dirección.

Fusión de horizontes interpretativos

La fusión de los horizontes contempla varios componentes que se divisaron, uno de ellos, tal como se indicó en el capítulo anterior, los dos ejes que componen su definición, la *visión del líder y ejercicio del liderazgo*, es decir, la condición de líder y el ejercicio del liderazgo, a partir de éstos, se ubicaron las categorías y subcategorías del horizonte interpretativo de las teorías y el horizonte interpretativo del grupo de estudio, y desde la perspectiva progresiva del liderazgo en ambos horizontes interpretativos de los que emergieron cuatro componentes, *rasgos, conductas, perspectiva de los seguidores y la organización*. Desde el horizonte interpretativo de las teorías, los rasgos, conductas, perspectiva de los seguidores y la organización fueron surgiendo dado el énfasis que se le fue otorgando a estos componentes y han ido permeando en las distintas propuestas investigativas, incluso el momento histórico de la génesis de cada una, las tradiciones a las que responden, las organizaciones y los sujetos de referencia, ello ha favorecido la comprensión de sus postulados.

Se aprecia como los rasgos se encuentran en distintas teorías, las conductas reflejadas en la orientación de los líderes y sus estilos, en un abanico de oscilaciones, estilo preferente, varios estilos o combinados, en tanto, sea elegido por su pertinencia, efectividad, dependiendo del tipo de seguidor –habilidades, madurez, autogestión- y del propio líder, más otros componentes que moran en la ampliación de la perspectiva del seguidor y la organización, en este último punto, la organización se observa paulatinamente mostrándose, trascendiendo a la tarea, las metas, objetivos, decisiones; dado que el entorno, la persistencia de las organizaciones en sus mercados y el que permanezcan y participen los seguidores, demandan de los líderes el concierto de aspectos que se develan en la presente investigación, por lo que, la fusión de los horizontes interpretativos evidencian la triada *líder-seguidor-organización*.

Los seguidores, surgieron de manera más apreciable a partir de los enfoques conductuales y de contingencia, concebidos en el hacer, la realización de tareas, supeditados a la efectividad de los líderes en su conducción, siendo los líderes garantes del logro de las metas y objetivos de la organización. Posteriormente, el ir y venir entre los rasgos y las conductas de los líderes, la percepción de los seguidores, que se corresponde con la apreciación de los mismos, a tal punto de apoyarles, delegarles, consultarles, involucrarles, formarles, prepararles y considerarles para que también asciendan a niveles jerárquicos en las organizaciones, se divisa en esta fusión de horizontes.

Es de hacer notar, que estos cuatro componentes *rasgos, conductas, perspectiva de los seguidores y la organización* discurren por el crisol de los dos ejes *visión del líder y ejercicio del liderazgo*, lo cual, favoreció desmitificar los aparentes giros, oposiciones entre las propuestas que han surgido en torno al liderazgo, así como la evolución del liderazgo que acontece al calor del interior de las organizaciones, como es el caso del grupo de estudio retail de farmacias.

Para exponer el proceso de fusión de horizontes, a continuación se muestran de manera gráfica las matrices de la fusión por cada componente, *rasgos, conductas, perspectiva de los*

seguidores y la organización -se destacan en la franja azul oscuro en la parte inferior de la matriz-, el eje, visión del líder o el eje ejercicio del liderazgo, del que se aprecian tres bandas, la primera, en la parte superior las teorías de liderazgos contentivas de sus categorías y subcategorías en esferas azul claro, los bordes y fuente azul oscuro, la segunda banda, las categorías y subcategorías del grupo de estudio en esferas grises con bordes y fuentes color rojo, y la tercera banda, las teorías que restan consideración al liderazgo en esferas azul turquesa, bordes en negro y fuente blanca.

Las teorías, modelos o enfoques contienen las categorías y subcategorías en los esquemas, siendo las subcategorías una fracción de los núcleos categoriales que abarcan una significación, permiten visualizar como algunas teorías están presentes en varios componentes (rasgos, conductas, perspectiva de los seguidores y la organización), lo cual, da cuenta del sentido de cada propuesta y vivencia, entonces, una teoría puede verse por sus subcategorías en el componente rasgo, conductas, perspectiva del seguidor u organización, desde el eje visión del líder o desde el eje ejercicio del liderazgo.

Entonces, la primera banda de teorías comprende, el enfoque de rasgos, modelo del liderazgo eficaz, los enfoques conductuales (estudio de la Estatal de Ohio, estudio de la Universidad de Michigan, estudios de Likert y Rejilla Gerencial), los enfoques de contingencias tales como, el modelo de Fieldler, teoría situacional de Hersey y Blanchard, teoría de la trayectoria y objetivos, modelo de participación del líder, método de intercambio entre líder y miembro y teoría de los recursos cognoscitivos, los enfoques de liderazgo que se encuadran como post contingencias, liderazgo transformacional, liderazgo carismático y liderazgo visionario –agrupados-, liderazgo transaccional, liderazgo moral y liderazgo en línea. En la segunda banda, el grupo de estudio con sus categorías, conocimiento de sí mismo, trayectoria laboral, visión evolutiva del líder gerente, líneas de la gestión, fidelización del equipo y colaboradores, reconocimiento del entorno, incubadora de líderes e identidad organizacional, con sus respectivas subcategorías. Y la tercera banda, los enfoques que restan consideración a la influencia del liderazgo, que son la teoría de la atribución del liderazgo y el enfoque sustitos y neutralizadores de los líderes.

Luego, se muestran dos esquemas sintetizadores de la fusión de horizontes, en la que aprecia como discurren los horizontes interpretativos en los cuatro componentes *rasgos*, *conductas*, *perspectiva de los seguidores* y *la organización*, citando sólo las teorías en cada eje, visión del líder y el eje ejercicio del liderazgo, así como, las consideraciones que han surgido producto de la hermenéutica del ser liderazgo gerencial.

MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES VISIÓN DEL LÍDER DESDE LOS RASGOS



RASGOS

En la matriz de la visión del líder desde los rasgos, se aprecia como los rasgos están presente desde el enfoque de rasgos propiamente, dado que éste coloca su atención en las habilidades cognitivas, sociales, estilos interpersonales, incluso contempla los rasgos físicos, que se resumen en la categoría *visión del líder sobresaliente*, considerando tales rasgos están asociados al éxitos de los líderes. Luego, está presente una de las propuestas de las teorías de contingencia, la teoría de los recursos cognoscitivos, en la que la subcategoría inteligencia, perteneciente a la categoría *visión capacidad de respuesta*, constituye un recurso con el que cuenta el líder para responder a las situaciones que le acontecen.

En lo que respecta a las propuestas post contingencia, el liderazgo transformacional, liderazgo carismático y liderazgo visionario, justamente agrupados, ya que destacan los rasgos que residen en el líder y configuran también la categoría *visión del líder sobresaliente*, puesto que sus subcategorías habilidades atrayentes, habilidad comunicacional y ser visionarios e inspiradores, dan cuenta del peso que los rasgos tiene para estas teorías. Adicionalmente, el liderazgo moral, al contener subcategorías como los valores e integridad, la búsqueda del bienestar, que compone la categoría *visión del líder reflexivo*, y liderazgo en línea, con sus subcategorías, emigrar habilidades al entorno virtual y énfasis en la comunicación escrita, perteneciente a la categoría *visión del líder de entorno virtual*, ambas propuestas colocan el foco en las habilidades, una desde la perspectiva del interés por los valores y sus implicaciones en el despliegue de las funciones y decisiones del líder, y por el otro lado, reconocen la importancia de trasladarlos a los espacios virtuales en los que la interacción también está presente en ese tipo de organizaciones.

Del grupo de estudio, emergió de los informantes clave para describirse, para responder a la interrogante de quiénes son, las subcategorías, rasgos desde el trabajo, reconocimiento de fortalezas y debilidades, valores y referente de autoridad familiar mediante los rasgos apreciados o modelados que han sido integrados, en suma, conforman la categoría *conocimiento de sí mismo*, en este caso los rasgos bullen de las vivencias y conciencia del propio líder gerente.

Ahora bien, la teoría de la atribución del liderazgo constituye uno de los enfoques que restan consideración a la influencia del liderazgo en el ámbito organizacional, dado que señalan como se evidencia en la subcategoría proyección de líder, más que las habilidades aniden en el líder, aluden a la proyección de las habilidades, ello conlleva a la categoría *visión del líder percibido*, por lo que los rasgos así sean solamente percibidos, es el criterio que fundamentan la presunción de su propuesta.

MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES VISIÓN DEL LÍDER DESDE LAS CONDUCTAS



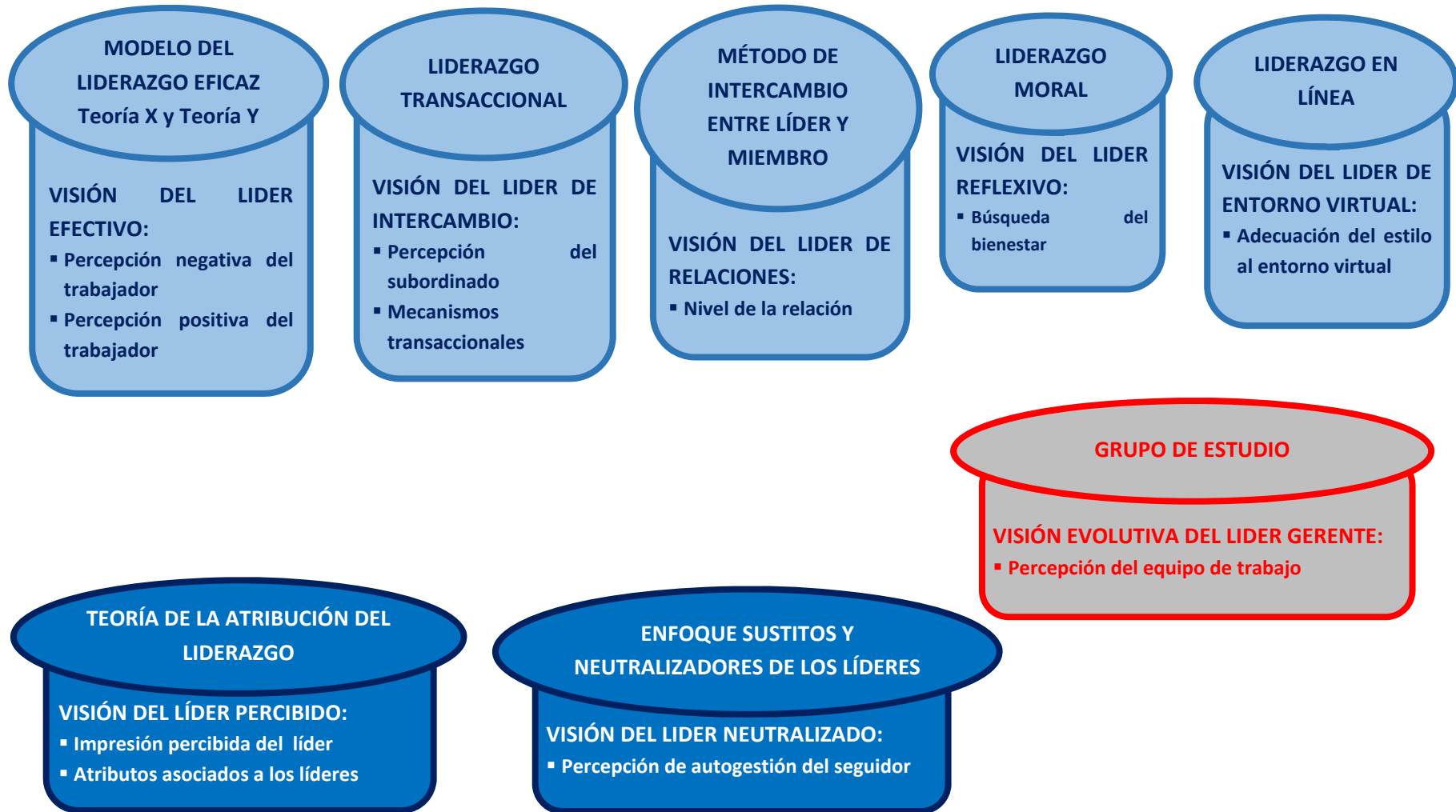
CONDUCTAS

En el componente conducta, convergen efectivamente, los enfoques conductuales (estudio de la Estatal de Ohio, estudio de la Universidad de Michigan, estudios de Likert y Rejilla Gerencial), los enfoques de contingencias en su mayoría, el modelo de Fieldler, teoría situacional de Hersey y Blanchard, teoría de la trayectoria y objetivos, modelo de participación del líder, método de intercambio entre líder y miembro. Del grupo de estudio, las categorías, visión evolutiva del líder gerente y líneas de la gestión. Mientras, que dado la desestimación de la influencia del liderazgo, en este componente no se ubican ni la teoría de la atribución del liderazgo, ni el de enfoque de sustitos y neutralizadores de los líderes.

Los estilos configuran las conductas observables de estas teorías, en los enfoques conductuales y teoría situacional, se encuentran los estilos ampliamente conocidos, autocrático, democrático y liberal, en el modelo de participación del líder, grados de estilo autocrático y grados de estilo consultivo, la teoría de la trayectoria y objetivos, el estilo directivo, sustentador, participativo y orientado al logro, el método de intercambio entre líder y miembro advierte varios estilos, todos estos se muestran en sus subcategorías. Adicionalmente, el modelo de Fieldler si bien plantea las tareas y las relaciones, en ambas subcategorías está implícito los estilos. De allí, que las categorías, en dos de los enfoques se connotan como visión del líder de estilos, visión del líder de estilos pertinentes, visión del líder de estilo efectivo, visión del líder de estilo preferente y visión del líder de relaciones.

El grupo de estudio por su parte, aflora la subcategoría concepción del liderazgo, desde donde configura la categoría *visión evolutiva del líder gerente*, y la subcategoría enfoque de la productividad en la categoría líneas de gestión, que se encuentra como orientación del líder en varias teorías de liderazgo.

MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES VISIÓN DEL LÍDER DESDE LA PERCEPCIÓN DEL SEGUIDOR



PERCEPCIÓN DEL SEGUIDOR

MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES VISIÓN DEL LÍDER DESDE LA ORGANIZACIÓN



ORGANIZACIÓN

Comenzando, por la perspectiva del seguidor, constituye un factor que paulatinamente fue gestando un giro, desde que comenzó a contemplarse, dado que primeramente se centraban solamente en el líder como sujeto, al reconocer en los seguidores rasgos, si bien inicialmente estaban circunscritos en la realización de tareas, esta perspectiva se fue ampliando en la medida que ha sido incorporado en las decisiones a partir de las consultas, participación, involucramiento, así como el reconocimiento de su pericia, el avistamiento de otro sujeto ante sí, que también puede autogestionarse o responder de maneras distintas a los refuerzos y estrategias motivacionales, ha constituido un nuevo sentido en la concepción del liderazgo.

Tal como se observa en el esquema, la perspectiva que el líder posee del seguidor, se evidenció en uno de los enfoques conductuales, el modelo del liderazgo eficaz, conocido como Teoría X y Teoría Y, en las subcategorías, percepción negativa del trabajador y percepción positiva del trabajador, que para el momento comprendía el significado de la categoría *visión del líder efectivo*; de los enfoques de contingencias, el método de intercambio entre líder y miembro, la subcategoría nivel de la relación, y correspondiente a la categoría *visión del líder de relaciones*. De los enfoques de liderazgo que se encuadran como post contingencias, el liderazgo transaccional, en sus subcategorías, percepción del subordinado y mecanismos transaccionales, que se concentran en la categoría *visión del líder de intercambio*; del liderazgo moral, la subcategoría, búsqueda del bienestar, que contribuye a la categoría *visión del líder reflexivo*, y el liderazgo en línea, se muestra en las subcategorías, adecuación del estilo al entorno virtual y consiguiente categoría *visión del líder de entorno virtual*.

Y en el grupo de estudio, se evidencia en la subcategoría más extensiva, percepción del equipo de trabajo, contenida en la categoría *visión evolutiva del líder gerente*. Mientras, que en los enfoques que restan consideración a la influencia del liderazgo, que son la teoría de la atribución del liderazgo, justamente, es la representación que se forma el seguidor la que confiere el reconocimiento del líder, independientemente si éste despliegue las conductas propias de dicha designación, entonces, las subcategorías, impresión percibida del líder, atributos asociados a los líderes, dan cuenta de la categoría *visión del líder percibido*; y el enfoque sustitos y neutralizadores de los líderes, los seguidores conforman uno de los

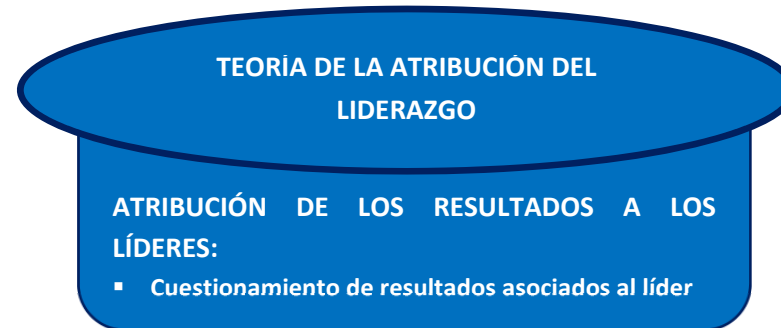
componentes en los que concentran su fundamentación, colocando el énfasis en los seguidores y la organización, de allí, que las subcategorías, percepción de autogestión del seguidor, que no requiere del refuerzo del líder, conduce a la categoría, visión del líder neutralizado.

La organización es uno de los componentes, que fue emergiendo más lentamente, perpendicularmente a través de las tareas, metas, objetivos y decisiones, se dejaba entrever. Sin embargo, en el eje la visión del líder, se evidenciaron más nítidamente en una de las teorías de liderazgo, el grupo de estudio y los enfoques que poco estima la figura del líder.

La teoría de los recursos cognoscitivos, se muestra considerándola en la subcategoría experiencia, para adicionar a la categoría *visión capacidad de respuesta del líder*. En el grupo de estudio también se develó en la subcategoría experiencia, como parte de la categoría *trayectoria laboral*, dado que la experiencia es forjada indefectiblemente en las organizaciones y la interacción con los seguidores.

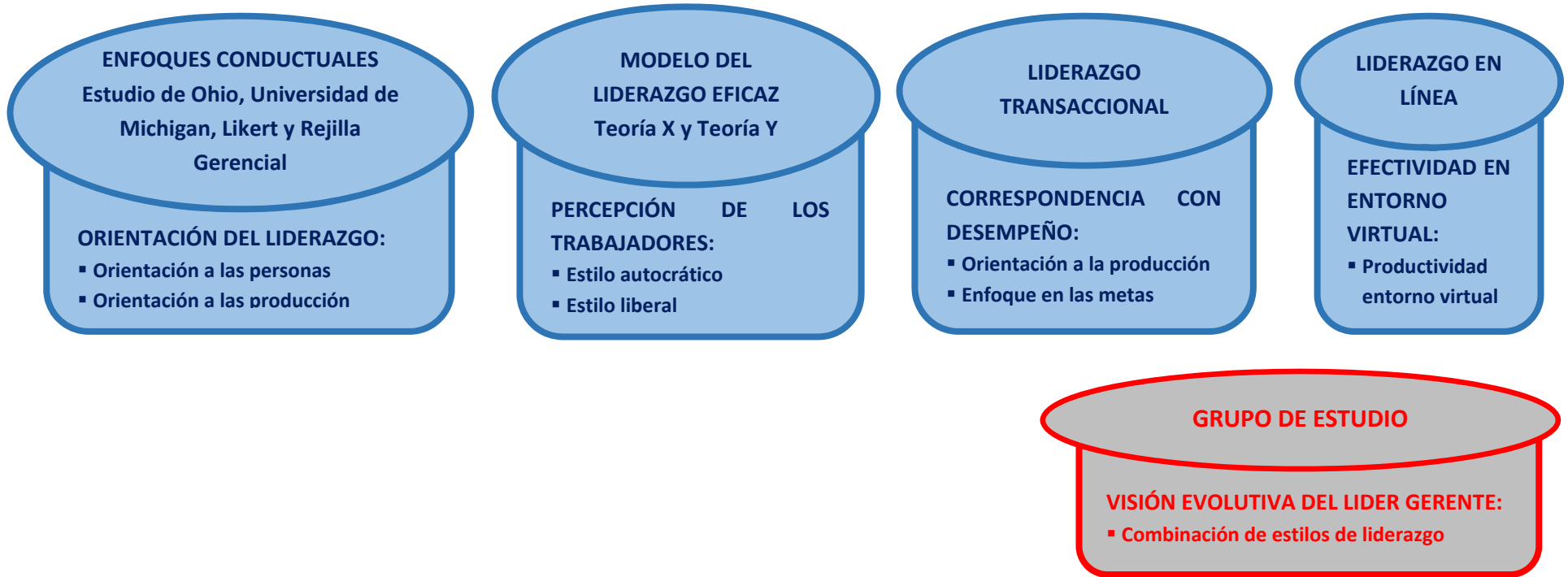
Y en lo que respecta, al enfoque sustitos y neutralizadores de los líderes, precisamente el componente organización así como la percepción del seguidor es donde se cimienta sus aseveraciones, plasmado en las subcategorías, escaso o nulo reconocimiento al líder y otras variables que neutralizan al líder, que consolidan la categoría *visión del líder sustituido*. En el eje ejercicio del liderazgo, este enfoque ampliará la importancia que reviste la organización de manera más patente.

MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES EJERCICIO DEL LIDERAZGO DESDE LOS RASGOS



RASGOS

MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES EJERCICIO DEL LIDERAZGO DESDE LAS CONDUCTAS



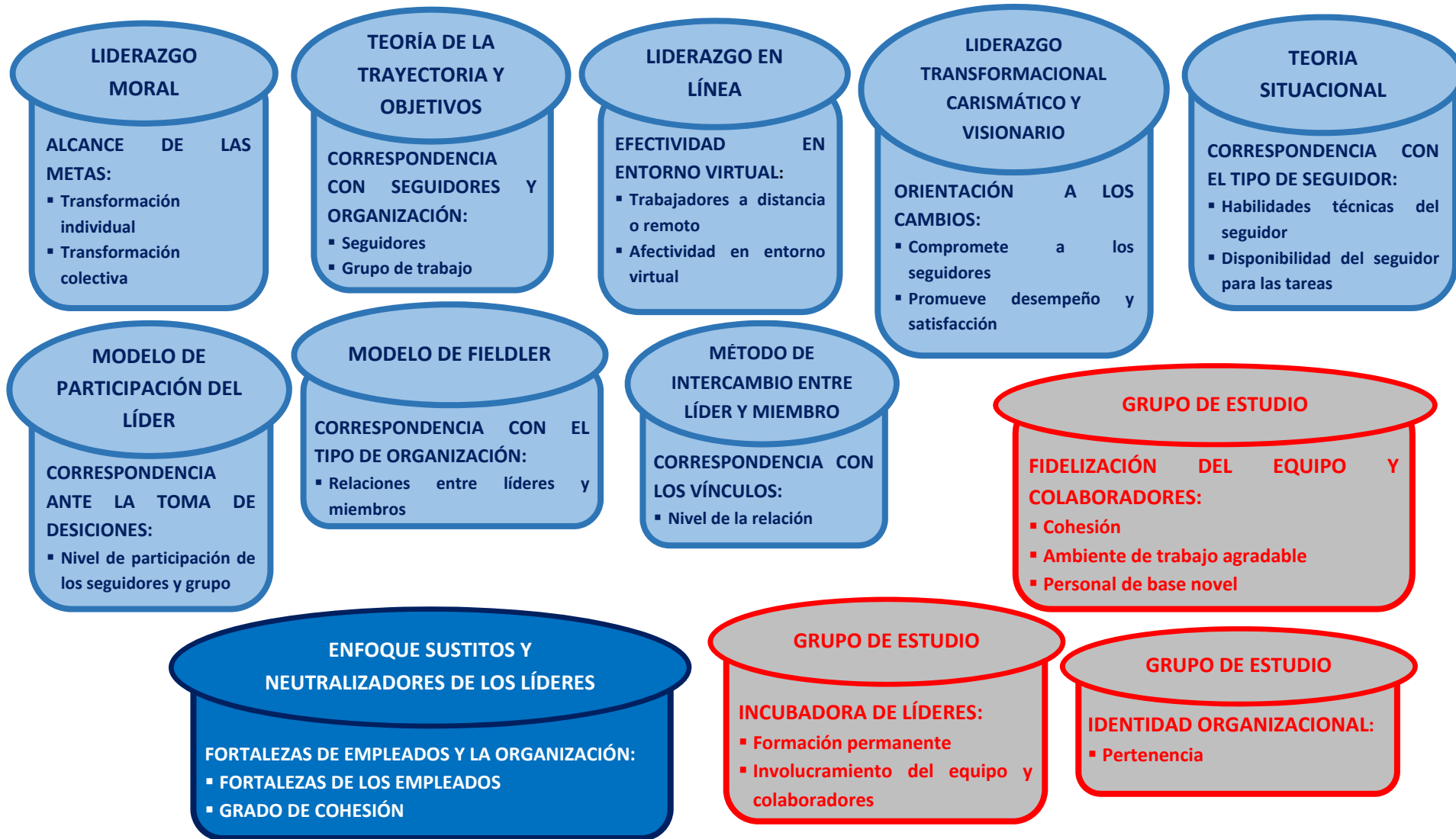
CONDUCTAS

Ahora, en el eje ejercicio del liderazgo, el componente rasgos se desdibuja, ya que en el enfoque de rasgos su categoría *atribución de éxito por los rasgos*, precisamente esto es por lo que fue cuestionado este enfoque y dio lugar a las siguientes propuestas. Y en este componente, de los enfoques que restan consideración a la influencia del liderazgo, la teoría de la atribución del liderazgo, insta a través de su categoría cuestionamiento de resultados asociados al líder, la categoría *atribución de los resultados a los líderes*, se deja entrever que los resultados son atribuidos al líder aunque no necesariamente ello proceda de hallazgos comprobados.

Mientras, que el componente conducta en el ejercicio del liderazgo, el modelo del liderazgo eficaz (Teoría X y Teoría Y), se evidencia en las subcategorías, estilo autocrático y estilo liberal, que están incididos por la categoría *percepción de los trabajadores*, los enfoques conductuales (estudio de la Estatal de Ohio, estudio de la Universidad de Michigan, estudios de Likert y Rejilla Gerencial), las subcategorías demarcan la categoría *orientación del liderazgo*, a partir de las subcategorías orientación a las personas y orientación a las producción. En el liderazgo transaccional, el ejercicio estriba en sus subcategorías de orientación a la producción y enfoque en las metas, aspectos que direccionan la categoría *correspondencia con desempeño*, al igual que el liderazgo en línea, en su subcategoría productividad, que da cuenta de la categoría *efectividad en entorno virtual*.

Y en el grupo de estudio, el despliegue del ejercicio mediante la subcategoría combinación de estilos de liderazgo, que comprende uno de los aspectos que integran la categoría *visión evolutiva del líder gerente*. En este eje ejercicio del liderazgo, dado que no estiman la contribución del líder a las metas y objetivos de la organización, no se encuentran la teoría de la atribución del liderazgo ni el enfoque sustitos y neutralizadores de los líderes.

MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES EJERCICIO DEL LIDERAZGO DESDE LA PERCEPCIÓN DEL SEGUIDOR



PERCEPCIÓN DEL SEGUIDOR

Evidentemente, el componente perspectiva del seguidor en el eje ejercicio del liderazgo entraña un papel de mayor significación, comenzó a apreciarse como otro sujeto además de los líderes en los enfoques de contingencias, que aluden a la relación entre el líder y los seguidores reconociendo también en ellos rasgos y conductas. El modelo de Fieldler, que si bien contempla estilos fijos en líder, afirma que de no coincidir los estilos con aspectos que residen en la organización y los seguidores habría que cambiar el líder, entonces, la subcategoría relaciones entre líderes y miembros, es uno de los aspectos que integra la categoría *correspondencia con el tipo de organización*; la teoría situacional de Hersey y Blanchard, en ella se destacan las subcategorías habilidades técnicas del seguidor y disponibilidad del seguidor para las tareas, las cuales componen la categoría *correspondencia con el tipo de seguidor*; la teoría de la trayectoria y objetivos, que implica un acompañamiento, entonces las subcategorías comprenden los seguidores y grupo de trabajo, integrados en la categoría *correspondencia con seguidores y organización*.

Por su parte, el modelo de participación del líder, en el ejercicio del liderazgo, las subcategorías, nivel de participación de los seguidores y grupo, adicionan a la categoría *correspondencia ante la toma de decisiones*; el método de intercambio entre líder y miembro, dada sus características, la subcategoría nivel de la relación, atiende a la categoría *correspondencia con los vínculos*. Los enfoques de liderazgo post contingencias, liderazgo transformacional, liderazgo carismático y liderazgo visionario –agrupados-, de acuerdo a sus postulados, las subcategorías, compromete a los seguidores y, promueve desempeño y satisfacción, favorecen el alcance de la categoría *orientación a los cambios*; el liderazgo moral, mediante las subcategorías, transformación individual y transformación colectiva, conllevan a la interpelación del ejercicio del líder, manifiesto en la categoría *alcance de las metas*, y el liderazgo en línea, muestra a través una nueva figura de los seguidores y relación, en las subcategorías, trabajadores a distancia o remoto y afectividad en entorno virtual, que apuntan a la categoría *efectividad en entorno virtual*.

En el grupo de estudio, el ejercicio del liderazgo la figura del seguidor, constituye un factor al que otorga un espacio de interés en la gestión, que no se reduce a nivel de participación sino a

su retención, por lo que las subcategorías, cohesión, ambiente de trabajo agradable y personal de base novel, suman a la categoría *fidelización del equipo y colaboradores*; también, las subcategorías, formación permanente e involucramiento del equipo y colaboradores, forman parte de la categoría *incubadora de líderes*, y la subcategoría pertenencia, es uno de los aspectos que reflejan la categoría *identidad organizacional*.

Y de los enfoques que restan consideración a la influencia del liderazgo, el enfoque sustitos y neutralizadores de los líderes, uno de los aspectos donde cuestionan el aporte del líder, reside en elevar el valor de los seguidores, de manera particular en las subcategorías, fortalezas de los empleados y grado de cohesión, que conforman la categoría *fortalezas de empleados y la organización*.

MATRÍZ FUSIÓN DE HORIZONTES EJERCICIO DEL LIDERAZGO DESDE LA ORGANIZACIÓN



ORGANIZACIÓN

El componente organización en este recorrido de comprensión hermenéutica, tomó forma al traslucirse tanto en el horizonte interpretativo teoría y el horizonte interpretativo grupo de estudio, dado lo que aporta los aspectos de orden estructural y aquellos que apuntan a la filosofía que incide en todo lo acontece en la organización.

En las teorías, el componente organización en el eje ejercicio del liderazgo, se evidenció en los enfoques de contingencias tales como, el modelo de Fieldler, mediante las estructura de la tarea y posición de poder, que integran la categoría *correspondencia con el tipo de organización*; la teoría de la trayectoria y objetivos, a partir de las subcategorías, tarea, autoridad formal y cultura organizacional, conforman la categoría *correspondencia con seguidores y organización*; el modelo de participación del líder, contempla las subcategorías, información y nivel del problema, importancia de la decisión y tiempo de respuesta, pertenecientes a la categoría *correspondencia ante la toma de decisiones*, y teoría de los recursos cognoscitivos, dado coloca el foco en el estrés, las subcategorías situaciones relajadas y situaciones tensas, *niveles de las situaciones*; liderazgo moral, hace énfasis en las subcategorías contenido y medios de las metas, que comporta la categoría *alcance de las metas*, y el enfoque de liderazgo en línea, dado su ámbito de acción, la subcategoría tecnología y tipo de organización, integra la categoría *efectividad en entorno virtual*.

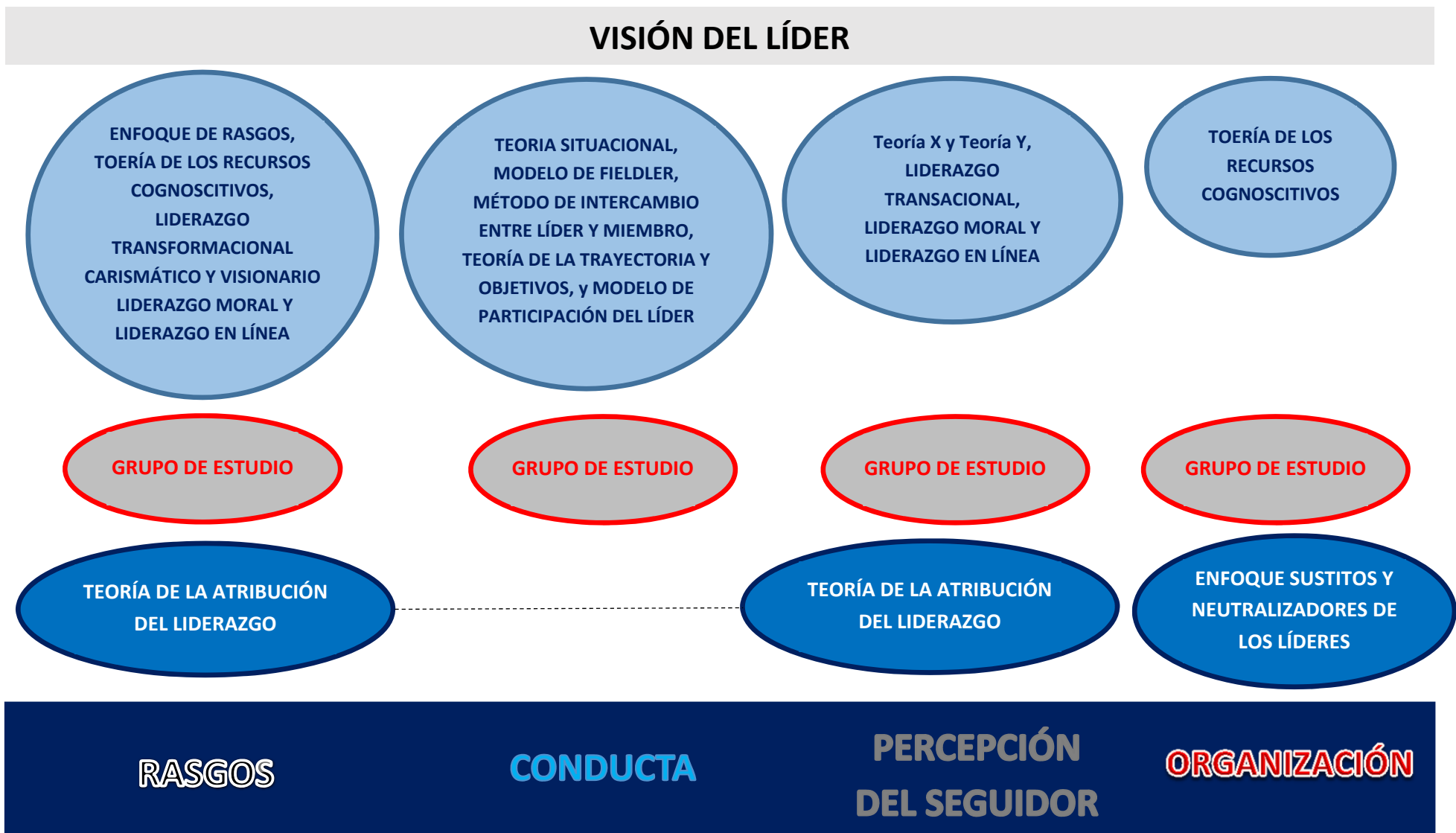
En el grupo de estudio, el componente organización en el ejercicio del liderazgo, se mostró en tres categorías, *reconocimiento del entorno*, mediante las subcategorías mercado, dinamismo e incertidumbre, y relaciones externas, la categoría *incubadora de líderes*, en una de sus subcategorías, el desarrollo de carrera, que la mayoría de los informantes clave han tenido en la organización, y la categoría *identidad organizacional*, que siendo una franquicia de retail de farmacias, las subcategorías que componen dicha categoría evidencia el influjo de su organización en el ejercicio de los líderes, la percepción y el nivel de participación de los seguidores, en las subcategorías filosofía de la organización, diferencial de la competencia y coexistencia inter-organizaciones.

Y desde la perspectiva de los enfoques que desestiman el liderazgo, como en la teoría de la atribución del liderazgo, considera en la subcategoría presunción incidencia otras variables en

resultados, aun cuando la categoría advierte que se suscita *atribución de los resultados a los líderes*. Sin embargo, el enfoque sustitutos y neutralizadores de los líderes, en este componente postula lo que presume y cuestiona la teoría anterior, dado que contempla las subcategorías, definición del puestos y tareas, tecnología y robustez organizacional, relativas a la categoría *fortalezas de empleados y la organización*

A continuación se presenta la matriz general de la fusión de horizontes interpretativos en la visión del líder y luego en el ejercicio del liderazgo.

MATRÍZ GENERAL DE FUSIÓN DE HORIZONTES INTERPRETATIVOS VISIÓN DEL LÍDER



MATRÍZ GENERAL DE FUSIÓN DE HORIZONTES INTERPRETATIVOS EJERCICIO DEL LIDERAZGO

EJERCICIO DEL LIDERAZGO



Desde la panorámica integrada de la matriz de la fusión de horizontes interpretativos, se aprecia, que las teorías de liderazgo que comprende el horizonte interpretativo de las teorías y el horizonte interpretativo del grupo de estudio, contemplan los cuatro componentes (rasgos, conductas, perspectiva de los seguidores y la organización) en la *visión del líder*, en tanto, que las teorías que desestiman el liderazgo, se concentran en la perspectiva del seguidor y la organización. Es de hacer notar, que la teoría de la atribución del liderazgo, se pasea por la perspectiva del seguidor, considerando que tal designación del líder procede desde la mirada del seguidor, sin que ello signifique que ciertamente el líder de cuenta que los rasgos que causan tal atribución se manifiesten en acciones y comportamientos observados, en tanto, que el enfoque sustitos y neutralizadores de los líderes, considera al seguidor con suficientes habilidades y que junto a otros seguidores en equipo, reside en ellos los recursos y autogestión, que no amerita el respaldo, apoyo, orientación, supervisión del líder, y la organización dota a partir de la estructura, recursos tecnológicos y la robustez de la organización, el que los líderes no sean requeridos para impulsar y alcanzar los resultados trazados.

Ahora, en la integración de la fusión de horizontes interpretativos en el *ejercicio del liderazgo*, mediante la matriz que precede, se muestra que las teorías de liderazgo que comprenden el horizonte interpretativo teorías contemplan los componentes (rasgos, conductas y perspectiva de los seguidores), mientras, que el horizonte interpretativo del grupo de estudio y las teorías que desestiman el liderazgo, se concentran en la perspectiva del seguidor y la organización. Sin embargo, la teoría de la atribución del liderazgo, sus planteamientos establecen una relación entre los rasgos y la perspectiva del seguidor, un seguidor que percibe y designa en base a impresiones o proyecciones del líder que no se sustentan en resultados necesariamente, por lo que también la apreciación del seguidor es débil, incluso de la organización, dado que la atribución de los resultados positivos o negativos a los líderes, también carecería de criterios para sustentarse. Contrariamente, el enfoque sustitos y neutralizadores de los líderes, tal como ya se señaló, considera al seguidor con suficientes habilidades y destaca a los equipos cohesionados, más los recursos que ostentan la organización (estructurales, tecnológicos, de equipos de trabajos, de calidad de los trabajadores) que dan cuenta de la robustez de la

organización, y ello, neutraliza o sustituye a los líderes, aunque esta propuesta no señala qué tipo de organizaciones y de seguidores encuadran en esta dinámica de funcionamiento, que pese a que se pueda presumir sean organizaciones aplanadas y que realicen un tipo de actividad que demande de equipos de alto grado profesional y experticia, donde no sólo resulte innecesaria la figura de los líderes, sino también, supresión de funciones administrativas de dirección, planeación, organización y control.

A continuación, la matriz horizonte interpretativo del grupo de estudio, en el que se visualiza las categorías en los ejes, visión del líder y ejercicio del liderazgo, ante los componentes (rasgos, conductas, percepción del seguidor y la organización), que presenta el nuevo horizonte interpretativo mediante las metáforas que favorecieron la comprensión e interpretación hermenéutica.

MATRIZ HORIZONTE INTERPRETATIVO GRUPO DE ESTUDIO

VISIÓN DEL LÍDER

LÍNEAS DE GESTIÓN

Enfoque de productividad

TRAYECTORIA LABORAL

CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO

VISIÓN EVOLUTIVA DE LÍDER GERENTE

Concepción del liderazgo

Percepción del equipo de trabajo

EJERCICIO DEL LIDERAZGO

Funciones de liderazgo

FIDELIZACIÓN DEL EQUIPO Y COLABORADORES

RECONOCIMIENTO DEL ENTORNO

INCUBADORA DE LÍDERES

Formación permanente, Involucramiento del equipo y colaboradores

Desarrollo de Carrera

IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

Pertenencia

Filosofía de la Org,
Diferencial de la competencia,
Coexistencia inter-

RASGOS

CONDUCTAS

PERCEPCIÓN DEL SEGUIDOR

ORGANIZACIÓN
Organizaciones

Derivación de horizontes

El horizonte interpretativo del grupo de estudio, en detalle muestra una visión evolutiva del líder gerente que discurre en los cuatro componentes *rasgos, conductas, percepción del seguidor y la organización*, en la que el lenguaje dotó de existencia una visión extensiva y abarcadora, trascendiendo a la diatriba de rasgos y conductas, reconociendo espacio al seguidor y a la organización ante sí mismo. Retomando las metáforas en lo que respecta a la categoría conocimiento de sí mismo y la categoría trayectoria laboral, se identificaron metáforas en primera instancia, ontológicas, orientacionales, ontológicas/orientacionales y por último, estructurales, emergieron tres conceptos de entes, dos de ellos aluden a instituciones sociales como *la familia y la escuela*, y el tercero, *el ciclo de vida* (etapas) que suceden en ambas instituciones, que se evidenció en la metáfora de la autopista de dos vías por la que circulan los valores modelados, provenientes del hogar a través de los referentes de autoridad familiar y laboral, así como lo experimentado en la esfera laboral pudiera transitar en la esfera familiar, la balanza para connotar la *búsqueda del equilibrio*. En las metáforas orientacionales dentro/fuera, *el tiempo, la acción, la experiencia* devienen luego de la duda de la inexperiencia, también, se develó la profesión diferente a ejercicio gerencial, el sólo ejercicio gerencial insinuó distancia u olvido de *la carrera* (profesión) y en el que *la oficina* es igual a las labores administrativas, contables y fuera de ella el despliegue de la interacción con el equipo y colaboradores, característicos del liderazgo.

Precisamente, el equipo de trabajo surgió en los textos, en la visión del líder gerente en metáfora orientacional/estructural desde la perspectiva del equipo deportivo en el que *todos ganan*, así como metáfora ontológica *cabezas*, donde reside el cerebro las funciones racionales, creativas e incluso de supervivencia en términos de orientación a la productividad, mediante metáforas orientacionales y estructurales, del que emerge el riesgo en el ámbito de los juegos de azar *tienen en sus manos el hecho de que el negocio pierda o gane, generar tráfico, ingreso de personas, tickets*. Nótese que la *atención al cliente*, no emergió con nitidez en la fusión de horizontes, sino en términos de productividad *cliente efectivo*, luego en la categoría identidad organizacional desde la subcategoría diferencial de la competencia.

En cuanto a la visión evolutiva del líder gerente, esta categoría abarca el componente conducta y percepción del seguidor, aunado se encuentran entre ambos ejes, visión del líder y ejercicio del liderazgo. La visión del líder gerente, se fundamenta en la concepción del ser líder, otrora se le otorgó atención a los estilos de liderazgo, en los textos se evidenció en metáforas orientacionales/ontológicas, en la que se desmarcan del liderazgo del entonces, desplazamiento en el tiempo, ubicándolos en décadas de los 70, 80 y 90, si bien se exalta el estilo participativo, consultivo, con el sentido de las *puertas abiertas, relación tú a tú*, distanciamiento del estilo autocrático, los límites son distinguidos en los en los niveles jerárquico organizacionales, en tanto, afloró la **función correctora** a través de intervenciones puntuales, *la determinación si algo se sale del carril, la corrección que muere*, y en cuanto al estilo de liberal o no intervención, a la delegación le antecede la **función formadora permanente**, que beneficia al líder en términos de aligerar la carga, tiempo para dedicarlo a otras funciones de la gerencia, incluso para ausentarse o ascender. Justamente, el ascenso se apreció en textos de informante clave como escalar, que además de ascender, la panorámica que brinda mirar la organización desde la jerarquía, desde un rol más protagónico, forjado a través del desarrollo profesional y el desempeño de cargos supervisorios, del que se han suscitado cambios en su modo de ser y el modo de ser de los otros ante sí, de allí, que los estilos combinados, sólo entraña una fracción del ejercicio del liderazgo.

Precisamente, el eje ejercicio del liderazgo se concentra en los componentes perspectiva del seguidor y la organización. En la perspectiva del seguidor, es incidido por la categoría visión del líder gerente, desde la subcategoría *combinación de estilos*, tal como se refirió, y desplegado a partir de otras categorías que comparte con el componente organización, como lo es la categoría *incubadora de líderes e identidad organizacional*. De la incubadora de líderes, el **involucramiento** surge desde el sentido que conlleva a ser parte o propiciador de las actividades, de las resoluciones, con alcance más extensivo de la participación que se contemplaba en los estilos del horizonte interpretativo de las teorías, en los textos se evidencia en metáforas estructurales, ontológicas, como los caballos, delegar rol de jefe, aunado a la formación permanente con metáforas orientacionales, que delimitan el mundo exterior, los terceros y el mundo interior de la organización donde ocurre la formación directa, en la que se

otorga herramientas, por lo que surgieron metáforas ontológicas que además de la delegación preparan a los que suplirán una vez continúen en ascenso los superiores. De allí, que la subcategoría pertenecer correspondiente a la categoría identidad organizacional, desde el *modo de ser circunscrito*, que se sitúa adentro de la organización, un lazo vinculante del ser seguidor y el ser organización.

Adicionalmente, la categoría fidelización del equipo y colaboradores con sus respectivas subcategorías (cohesión, ambiente agradable y personal joven novel) en el desenvolvimiento del ejercicio del liderazgo desde la perspectiva de los seguidores, comporta la estrategia gerencial salario emocional, que se expresa en el binomio monetario/no monetario, y en lo no monetario las actividades recreacionales se destacaron mediante metáforas ontológicas desde la que *se crea compañerismo, se crea solidaridad, tiempo fértil* que pueden ampliar las 8 horas reglamentarias de trabajo por día, que se evidencia en los bajos índices de ausentismo, retardo; así como metáfora orientacional/imagen que *alguien no ha ido a sacarle personal antiguo* (que no rota); el personal de base novel (Perfil Sotavento) a través de metáforas orientacionales y estructurales en las que se establece la distinción de ubicarles en modernidad y las habilidades características de esa generación que se enmarca en esa etapa de vida, el vigor, la vigencia que aportan a la atmósfera de la organización, todo ello, en suma apuntan a *calidad de vida en el trabajo*.

De esta categoría fidelización del equipo y colaboradores, aun cuando se concentra en el componente perspectiva del seguidor se vincula con el componente organización, en metáforas orientacionales/ontológicas y ontológicas, colocando el acento dentro/fuera, lo que ocurre en el mundo interior de la organización, se vislumbraba la competencia en alguien que pudiera *sacar a algún empleado*, el lenguaje da sentido en la designación del ente *terceros y lo externo*, aquellas del mundo marino en *se surfean olas, no ahogarse*, que juntos a la categoría identidad organizacional con las demás subcategorías (filosofía organizacional, diferencial de la competencia y coexistencia de organizaciones), encierran las *circunstancias* en que la *traída líder-seguidores-organización* hacen frente al mundo exterior; en el horizonte interpretativo de las teorías, la situación se concentraba en la relación líder y seguidor. En el

grupo de estudio, la continuidad de la organización, la valoración de las situaciones superadas, el respaldo de la junta directiva y el compromiso de los seguidores a retribuirles, que el lenguaje otorgó significación con metáforas ontológicas, orientacionales, estructurales y de imagen, en expresiones si contamos desde arriba, gen que se hereda y transmite (emparentados), apostar al equipo y organización, pasaremos a la historia, el barco y la marea de experiencia... sumado a las metáforas orientacional/estructural donde la diferencia no sólo es espacial dentro/fuera, sino el modo de ser del liderazgo gerencial del grupo Sotavento, con diferencial ante la competencia y de los demás retails que conforman la franquicia LOCATEL, el ***modo de ser liderazgo gerencial tríadico***. Este modo de ser, evidencia el avistamiento de nuevos horizontes, en los que *el ser cliente* que se ha asomado en esta fusión de horizontes –sólo como cliente efectivo, sin identidad- y demás componentes del entorno, particularmente la competencia, distinguido como mostro y del que se dista, componentes tales, que en otras organizaciones en la actualidad están dotados de existencia o en el devenir emergerán con nitidez para afianzar, transformar o atenuar el ser liderazgo gerencial.

NOTAS FINALES

Comprender es de humanos, tal como lo atestigua Gadamer, y ese comprender requiere en primera instancia reconocer el prejuicio y a partir de allí surge la apertura para una nueva comprensión, que también en las posibilidades contempla la confirmación, refutación o la trascendencia a lo instaurado en la tradición. De allí, que las teorías de liderazgo -el primer horizonte interpretativo- conforman la preconcepción que condujo a un desplazamiento para volver a mirar las categorías, a fin de analizar las categorías emergentes de una nueva comprensión, que develó los dos ejes, visión del líder y ejercicio del liderazgo, diada en cuya vinculación, la visión se corresponde con lo que en el ejercicio se despliega, y a partir de éstos se fueron configurando las propuestas que dan cuenta de cada tradición que les propulsó.

En las teorías o modelos del liderazgo, el eje visión del líder apuntó a líderes sobresalientes, efectivos, de intercambio, de relaciones, reflexivo, capacidad de respuesta, y más persistentemente se mostró la visión del líder de estilos, exceptuando la teoría de rasgos que cifró la visión del líder en su efectividad y las propuestas que desestiman la figura del líder en las organizaciones, para quienes la visión del líder es percibido o sustituido por otros componentes de las organizaciones. Mientras, que el ejercicio del liderazgo se correspondió a la visión del líder desde la orientación del líder, atención al desempeño de los seguidores, las metas organizacionales, el tipo de organización, la toma de decisiones, los vínculos, los cambios, el entorno virtual y en lo ateniende a la correspondencia con los seguidores fue emergiendo paulatinamente en un continuo desde lo difuso a ser dotado de existencia, del otro ante sí, *otros Dasein*; sólo el enfoque de rasgos que coincide con la teoría de atribución de liderazgo, que los resultados y los éxitos son atribuidos a los líderes, y por ende el enfoque de los sustitutos y neutralizadores, dota de existencia suficiente a los seguidores, los grupos de trabajo, la tecnología y otros componentes de la organización. Un hallazgo que surgió de la comprensión del ejercicio del liderazgo, conforman los niveles jerárquicos y las funciones

administrativas, que revelan los tipos de líderes que encuadran en cada diada de las teorías de liderazgo.

Otro develamiento del dialogo hermenéutico con los textos, comprenden los cuatro componentes que fueron emergiendo en las propuestas del primer horizonte interpretativo de las teorías de liderazgo, como lo son, *los rasgos, las conductas, la percepción del liderazgo y la organización*, a la luz de éstos surgieron la visión de los líderes y el ejercicio del liderazgo y se fraguaron las hipótesis de las distintas corrientes, escuelas, que sustentaron las teorías.

En cuanto al segundo horizonte interpretativo, el grupo de estudio retail de farmacias, la visión del líder se develó responde a categorías tales como, conocimiento de sí mismo, visión evolutiva del líder gerente, líneas de gestión y la trayectoria laboral, que han perfilado esa visión producto de las experiencias y cargos de supervisión desempeñados, los referentes de autoridad tanto familiar como laboral, y a partir de allí fue ampliándose la concepción de los seguidores y de la organización, con los que se hace frente al mundo circundante que conforman el entorno (la franquicia y demás franquiciados, competencia, entes externos), a diferencia de otrora, en las teorías de contingencia, la situación estaba circunscrita sólo a la relación con los seguidores y algunos aspectos de la organización como las tareas, las metas, las decisiones. Y en lo concerniente al ejercicio del liderazgo, las categorías reconocimiento del entorno, fidelización del equipo y colaboradores, incubadora de líderes e identidad organizacional, incluso la subcategoría funciones del liderazgo se encuentra tanto en el ejercicio del liderazgo como en la visión del líder. Es de hacer notar, que los estilos del liderazgo que anteriormente se les prestaba importante atención, en este abordaje se connota como funciones de liderazgo, que implica intervenciones en circunstancias específicas como corregir, formar, escuchar, consultar, delegar. También, nuevas preocupaciones emergieron, como la retención del personal, así como aspectos del mundo circundante, que conlleva a diferenciación ante los otros y su supervivencia.

En la fusión de horizontes, el grupo de estudio retails de farmacias la visión del líder comporta tanto rasgos, conductas, percepción del seguidor y la organización, por lo que se diluyó la diatriba de rasgos y conductas, aunado a que los rasgos provienen del conocimiento que se

tiene de sí mismo –más allá que sea percibido y validado por los otros-, las conductas que despliegan en la gestión, la interacción con los seguidores y su trayectoria laboral, van configurando su ser liderazgo gerencial, en tanto, que el ejercicio de liderazgo se concentra en la percepción del liderazgo y la organización, y ello apreció en el grupo de estudio como en los enfoques que desestiman el liderazgo en la organizaciones. En esta fusión de horizontes, las metáforas dieron cuenta de tales hallazgos y las concepciones que develaron la organización como escuela, la profesión circunscrita a las tareas de la oficina y el liderazgo el quehacer fuera de la oficina, en la interacción con los otros, así como el liderazgo producto de la evolución como etapas del ciclo de vida que conlleva a la madurez y el parentesco – organización como familia- le concede identidad y pertenencia a la organización, y así alinearse en el modo de ser liderazgo gerencial triádico líder-seguidor-organización que forman un frente al mundo circundante.

La concentración en el seguidor y la organización, del que también han sido y son parte, crisoles de donde han bullido los líderes, animan a los próximos avistamientos, asoma como posibilidad la dotación de existencia de los elementos del mundo circundante, tal como refiere Heidegger (1997:92) “y así, “mundo” puede convertirse en el término para designar la región que cada vez abarca una multiplicidad de entes”. En este caso, el cliente, la competencia, los entes externos, la interacción del líder ante los demás entes que componen el ser organizacional, todo ello, requerirá de la inmersión comprensiva teniendo estos hallazgos ante otros horizontes interpretativos, la consecuente fusión y comprender las otros Dasein ante sí. Por supuesto, el ente del gerente que ocupa un lugar dentro de la estructura organizacional, el ser del ente liderazgo gerencial trasciende, en tanto, comporta la capacidad de reconocerse, interpelarse, cualidades del *ser* y *del estar*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aranguren, F. (2020) **Liderazgo centrado en la humanización de la gerencia desde organizaciones de la salud**. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Volumen 18-Nº 2. Universidad de Pamplona. Colombia. pp. 15–23. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/193> Consulta: 2020, Mayo 13.
- Audirac, C. (2007) **Desarrollo Organizacional y Consultaría**. Editorial Trillas. México.
- Balestrini, M. (1998) **Una propuesta metodológica para la elaboración de sus proyectos**. Caracas-Venezuela: Editorial BL Consultores Asociados.
- Buitrago, R. (2018) **Liderazgo Reformador: Comportamiento Humano Evolutivo hacia la Concienciación de la Gerencia en la Industria Farmacéutica**. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Volumen 18-Nº 2. Universidad de Pamplona. Colombia. pp. 15–23. Disponible en: http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/3436 Consulta: 2020, Mayo 17.
- Baron, R. y Byrne, D. (2005) **Psicología Social**. PEARSON EDUCACIÓN. Madrid.
- Blanco, Amalio, Caballero Amparo y de la Corte, Luis (2005). **Psicología de los Grupos**. PEARSON EDUCACIÓN. Madrid.
- Bunge, M. (1972) **La ciencia. Su método y su filosofía**. Editorial Sudamericana. Argentina.
- Cartwright, D. y Zander, A. (2003) **Dinámica de Grupos. Investigación y Teoría**. Editorial Trillas. México.
- Chiavenato, I. (2017) **Introducción a la teoría general de la administración**. México. Editorial McGrawHill.
- Colegio de Farmacéuticos en Carabobo: 2021 cerró con un crecimiento del sector. Reinaldo Piña, presidente del Colegio Disponible en: <https://caraboboesnoticia.com/colegio-de->

[farmaceuticos-en-carabobo-2021-cerro-con-un-crecimiento-del-sector/](#)
2022, Febrero 17.

Consultado:

Conger, J. y Kanungo, R. (1987) **Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting**. Academy of Management. The Academy of Management Review. Oct. 1987; 12. 4.

Corbetta, P. (2007) **Metodología y Técnicas de Investigación Social**. Editorial McGrawHill. México.

Descartes, R. (1993). **Discurso sobre el Método**. Editorial Universales. Bogotá.

De la Maza, L. (2005) **Fundamentos de la filosofía hermenéutica: Heidegger y Gadamer**.

Revista Teología y Vida, Volumen 46, N° 1-2, pp. 122-138. Instituto de Filosofía Pontificia Universidad Católica de Chile. Disponible en: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0049-34492005000100006&lng=es&nrm=iso Consulta: 2019, Diciembre 08.

Díaz, C., Roncallo, L., López, M. y González, S. (2018) **Liderazgo: Consideraciones sobre su Conceptualización, Evolución y Retos ante la Nueva Realidad Organizacional**. Revista de Economía y Administración. Vol. 15 No. 1 Enero-Junio, pp. 71-88. Colombia. Facultad de Comunicación y Ciencias Sociales. Universidad Autónoma de Occidente. Disponible en: <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/47> Consulta: 2020, Abril 08.

Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea]. <<https://dle.rae.es>>

Eco, H. (2000) **Tratado de Semiótica General**. Editorial Lumen. Barcelona.

Esguerra, G. y Contreras, F. (2016) **Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy**. Revista EG Estudios Gerenciales, vol. 32, núm. 140, pp. 262-268. Universidad ICESI. Cali, Colombia. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21248046007.pdf> Consulta: 2020, Julio 04.

Estrada, E. (2018). **Retrospectiva y miradas del liderazgo en la línea del tiempo**. Participación en II Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

- Estrada, E. (2022). **Los referentes en la construcción del Liderazgo Gerencial**. Participación en IV Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Fayol, H. (1916). **General principles of management**. Classics of organization theory, 2(15).
- Furnham, A. (2011) **Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones**. Editorial Alfaomega. México.
- Gadamer, H. (2000) **Verdad y Método II**. Ediciones Sígueme. Salamanca-España.
- Gadamer, H. (2002) **Acotaciones hermenéuticas**. Editorial Trotta. Madrid.
- Grondin, J. (2008) **¿Qué es la hermenéutica?** Editorial Herder. España.
- Guía de formación basada en proyectos para el desarrollo de competencias transversales. (2022). Recuperado 8 de junio de 2023, de OIT website: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/GUIA%20FBP.pdf
- Heidegger, M. (1997) **Ser y tiempo**. Editorial Universitaria. Santiago de Chile.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009) **Comportamiento Organizacional**. Cengage Learning Editores. México.
- Hernández, M. (2005). **Pragmatismo, utilitarismo y gerencia: (una crítica epistemológica sobre la gerencia contemporánea)**. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela.
- Hosking, D.M., & Morley, I.E. (1991). **A social psychology of organizing: People, processes and contexts**.
- Husserl, E. (1986) **Ideas Relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica**. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Ibañez, N. y Castillo, R. (2012) **Epistemología de la Gerencia y sus Métodos**. Publicación por la Dirección de Medios de la Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Informe sobre el futuro del empleo 2020. (2022). Recuperado 9 de junio de 2022, de Foro Económico Mundial website: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/in-full/infographics-e4e69e4de7>
- Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2012) **Comportamiento Organizacional**. MCGRAW-HILL INTERAMERICANA. México.

- Kuhn, T. (1962) **La estructura de las revoluciones científicas**. Fondo de Cultura Económica. México.
- Lakoff, G. y Johnson, M. (1995) **Metáforas de la vida cotidiana**. Editorial Cátedra. Colección Teorema. Madrid.
- Las habilidades del siglo 21 son determinantes importantes del éxito. (2022). Recuperado 10 de junio de 2022, de BID website: <https://clic-habilidades.iadb.org/es/habilidades>
- Leithwood, Kenneth, Mascal, Blair, y Strauss, Tiiu (2009). **Distributed leadership according to the evidence**. Editorial Routledge Press. EEUU
- Maiz, E. (1974) **Esbozo de una crítica de la razón técnica**. Editorial Equinoccio. Caracas. Venezuela.
- Martínez, M. (2004). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. Editorial Trillas. México.
- Martínez, M. (2012) **El Paradigma Emergente**. Editorial Trillas. México.
- Martínez, M. (2009) **Nuevos Paradigmas en la Investigación**. Editorial Alfa. Venezuela.
- Martínez, M. (2015) **Epistemología y Metodología Cualitativa**. Editorial Trillas. México.
- Morales, J. (2014) **Propuesta de una Filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde la Praxis y Cotidianidad del Gerente Venezolano en su contexto**. Tesis Doctoral, Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Moreno, A. (1994). El aro y la trama. Episteme, modernidad y pueblo. Centro de Investigaciones Populares – Universidad de Carabobo. Caracas. Venezuela.
- Morgan, G. (1998) **Imágenes de la Organización**. Editorial Alfaomega. España.
- Morin, E. (2008) **Introducción al Pensamiento Complejo**. Editorial Plasarte C. A. Caracas. Venezuela.
- Morris, Ch. y Maisto, A. (2005) **Psicología**. PEARSON EDUCACIÓN. México.
- Mujica, M. (2006). **El discurso epistemológico implicado en las teorías administrativas, a partir de la década de los años setenta, en el contexto de la sociedad informacional**. Valencia-Venezuela: Ediciones Universidad de Carabobo.

- Ricoeur, P. (2001). **La Metáfora Viva**. Editorial Trotta. Madrid.
- Ricoeur, P. (2002). **Del Texto a la Acción. Ensayos de Hermenéutica II**. Selección de Obras de Filosofía. Fondo de Cultura Económica. México.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009) **Comportamiento Organizacional**. PRENTICE-HALL H. México.
- Robbins, S. (2017) **Comportamiento Organizacional**. PRENTICE-HALL H. México.
- Rurush, R. (2020) **Liderazgo gerencial y su relación con los procesos administrativos en el Gobierno Regional de Ancash - Huaraz, 2020**. Tesis Doctoral. Universidad César Vallejo. Perú.
- Sabino, C. (1992). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas. Venezuela.
- Schvarstein, L. (2000) **Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas**. Editorial Paidós. Buenos Aries.
- Stake, R. (1999) **Investigación con estudios de casos**. Ediciones Morata. Madrid.
- Taylor, F. W. (1914). **Scientific Management: Reply from Mr. F. W. Taylor. The Sociological Review**, a7(3), 266–269. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1914.tb02387.x> Consulta: 2021, Septiembre 08.
- Tiusabá, B., Barreto, R. y Cerón, L. (2019) **Hermenéutica, realidad y método en la disciplina de las Relaciones Internacionales**. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. Nueva Época, Año xiv, núm. 236 mayo-agosto de 2019, pp. 217-238. Universidad Nacional Autónoma de México. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.22201/fcpvs.2448492xe.2019.236.63223> Consulta: 2021, Julio 15.
- Valarino, E., Yáber, G. y Cemborain, M. (2012) **Metodología de la Investigación. Paso a Paso**. Editorial Trillas. México.
- Van Dijk, T. (1989). Estructuras y funciones del discurso. México: Siglo XXI Editores.
- Vizcaíno, G. (2018) **Andamiaje Metodológico en los Estudios Organizacionales: Aplicación en Liderazgo Organizacional**. Revista Sapienza Organizacional del GILOG, Grupo de Investigación de Legislación Organizacional y Gerencia. Año 6 Julio-Diciembre, N° 12. FACES. Universidad de Los Andes. Venezuela. Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/15158> Consulta: 2021, Julio 14.
- Weber, M. (1991) **¿Qué es la burocracia?** Editorial Leviatán. Buenos Aires.

ANEXO N° 1
GUIÓN DE ENTREVISTAS

No.	Preguntas
1	Reflexiones sobre sí mismo: ¿Quién eres desde ti, tu humanidad?, ¿Quién eres desde tu profesión?, ¿Quién eres desde tu rol que desempeña? y ¿Quién eres desde tus referentes?
2	Desde el quehacer de tu área, ¿qué demanda tu atención y qué te ocupa?
3	¿Cuáles son los pilares dónde descansa tu acontecer, tu cotidianidad laboral?
4	¿Qué piensa al escuchar liderazgo gerencial? ¿Te compete en tu accionar, tu desempeño o lo ves en otros?
5	¿Qué ha distinguido tu gestión durante el tiempo que ha transcurrido en la organización? Aspectos persistentes, aspectos que han cambiado.
6	¿Qué ha requerido superar en tu gestión en estos tiempos?
7	De qué manera a través de la cotidianidad es la interacción con el exterior e interior de la organización.
8	De qué manera vivencias la relación con tus compañeros, los que están bajo supervisión, colaterales y con los que te supervisan.