



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



ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA
SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL
EN TIEMPO DE INCERTIDUMBRE

Autor:
Pedro Medina
C.I.: V-12.924.497

Bárbula, octubre de 2024.



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



**ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA
SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL
EN TIEMPO DE INCERTIDUMBRE.**

Autor:

*Msc. Pedro Alejandro Medina Rangel
Cédula de Identidad No. V-12.924.497*

Tutor:

*Dr. Williams Aranguren
Cédula de Identidad No. V- 9.119.983*

*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*

Bárbula, octubre de 2024



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



ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA
SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL
EN TIEMPO DE INCERTIDUMBRE.

Autor:

Msc. Pedro Alexandro Medina Rangel
Cédula de Identidad No. V-12.924.497

Tutor:

Dr. Williams Aranguren
Cédula de Identidad No. V- 9.119.983

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 de 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:

“ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL EN TIEMPO DE INCERTIDUMBRE”

Presentada para optar al grado de DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES por el aspirante PEDRO ALEXANDRO MEDINA RANGEL, titular de la cédula de Identidad No. V- 12.924.497, realizado bajo la tutoría del DR. WILLIAMS ARANGUREN, titular de la cédula de identidad N°. V- 9.119.983, habiendo examinado la tesis presentada, se decide que la misma está APROBADA.

En Bárbula, a los 15 días del mes octubre de 2024.

Jurado evaluador:

Presidente del Jurado:
Nombre: Williams Aranguren
C.I: V- 9.119.983



Firmado electrónicamente por:
NELLY GERMANIA
SALGUERO BARBA

Miembro:
Nombre: Nelly Salguero
C.I. Ecuatoriana: 0501461107

Miembro:
Nombre: Frank Rivas
C.I: V- 9.479.325

Miembro:
Nombre: María Consuelo Díaz
C.I.: 12.028.374



Miembro
Nombre: Karla Torres
C.I V-12.508.234

Certificado
Dr. Williams Aranguren
Director de Postgrado

WA/ga

Edif. Uno. P.B. Campus Bárbula. Municipio Naguanagua. Edo. Carabobo.
Telf.: 0241-6147994 / Campus La Morita – Edo. Aragua, Telf. 0243 – 2710606
www.faces.uc.edu.ve

#HaciaLaNuevaVisiónDeUniversidad



FACES UC



FACESUC



FACESUC



FACES UC



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
DOCTORADO EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CARTA ENTREGA DE LA TESIS DOCTORAL



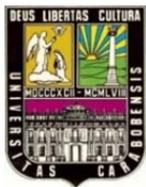
Para: Comisión Coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales

Ante todo, reciban un cordial saludo. La presente carta tiene por finalidad dejar constancia de la entrega de la TESIS DOCTORAL titulada

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA
SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL
EN TIEMPO DE INCERTIDUMBRE.

La entrega de la Tesis Doctoral está bajo la tutoría del Dr. William Aranguren, Cedula de Identidad Nro. V- 9.119.983, para dar cumplimiento a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo

Autor: Pedro Medina
C.I. 12.924.497



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



CARTA AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS DOCTORAL
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA
SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL
EN TIEMPO DE INCERTIDUMBRE.

Autor:

Mcs. Pedro Alexandro Medina Rangel.

Cedula de Identidad No. V- 12.924.497

E-mail: pedroalexmedina11@gmail.com

YO Williams Aranguren C.I. 9.119.983 avalo y apruebo de manera satisfactoria, para continuar con el proceso de inscripción de la tesis doctoral y a su vez dar conformidad a lo establecido en el reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo.

Firma Autografía del Tutor

Dr. Williams Aranguren

Cédula de Identidad No. V- 9.119.983

E-mail: waranguren@uc.edu.ve

Bárbula, octubre de 2024

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	10
INTRODUCCIÓN	11
APARTADO I.....	15
EL PROBLEMA	15
1.1. Problematización.....	15
1.2. Formulación de la investigación	27
1.3. Objetivos de la Investigación.....	28
1.3.1. Objetivo General	29
1.3.2. Objetivos Específicos.....	29
1.4. Justificación e importancia del estudio	29
APARTADO II	34
MARCO TEÓRICO.....	34
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	34
2.2. Bases Referenciales.....	42
2.2.1. Liderazgo	42
2.2.1.1. Teorías y Modelos de Liderazgo.....	45
2.2.1.2. Tipos de Liderazgos	49
2.2.3. Estrategias organizacionales de liderazgo.....	60
2.2.3.1 Toma de decisiones.....	64
2.2.3.3. La Comunicación	70
2.2.3.4. La motivación	75
2.2.4. Cultura organizacional	77
2.2.5. Productividad en las Organizaciones	79
2.2.6. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	81
2.2.7. Desarrollo Sustentable y Sostenible.....	87
2.2.8. La Sostenibilidad Empresarial	93
2.2.9. Incertidumbre	97

APARTADO III	103
3. MARCO METODOLÓGICO	103
3.1. Naturaleza y Diseño de la Investigación	103
3.2 Tipo y Diseño de la Investigación	104
3.3. Sujetos de Estudio	105
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	107
APARTADO IV	110
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	110
4.1. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN CUALITATIVA	153
ESTRATEGIA DE LIDERAZGO SOSTENIBLE	161
5.1. Propósito y justificación de la estrategia	161
5.1.1. Propósito de la estrategia	161
5.1.2. Justificación de la estrategia	162
5.2. Estrategias de liderazgo gerencial para la sostenibilidad	163
5.2.1. Gestión de la organización empresarial	163
5.2.2. Creación de valor económico	167
5.2.3. Creación de valor social	169
5.2.4. Creación de valor ambiental	172
5.3. Estrategias para ejercer un liderazgo sostenible	175
APARTADO VI	187
6.1. CONSIDERACIONES FINALES	187
6.2. CRITERIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	194
REFERENCIAS	196
ANEXOS	204
ANEXO A	205

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	151
Tabla 2.....	152
Tabla 3.....	153
Tabla 4.....	154
Tabla 5.....	155
Tabla 6.....	156

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	87
Figura 2.....	92
Figura 3.....	181

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

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO GERENCIAL PARA LA
SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL
EN TIEMPO DE INCERTIDUMBRE.

Autor: Msc. Pedro Medina
Tutor: Dr. Williams Aranguren
Año: 2024

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo proponer estrategias de liderazgo gerencial para la sostenibilidad empresarial en tiempo de incertidumbre. Desde el punto de vista epistemológico, está enmarcada en el paradigma de investigación cualitativa bajo un enfoque fenomenológico, apoyada en el método no experimental hipotético-deductivo, mediante entrevistas, ya que a través del mismo se pueden analizar la información de las respuestas obtenidas de los Gerentes de las diferentes organizaciones privadas en Venezuela. Está basada en los modelos y teorías de liderazgo, fundamentado en elementos documentales, Para ello, se diagnosticó la situación actual del liderazgo gerencial y las estrategias en esta materia a cinco (05) gerentes de empresas privadas del sector industrial en Venezuela, cuya información recabada fue analizada e interpretada y a su vez se realizó una triangulación, en donde se evidencio la debilidad del liderazgo en la gestión gerencial de las empresas privadas del sector industrial venezolano, por tal motivo existe la necesidad de implementar un conjunto de “Estrategias de Liderazgo Gerencial para la Sostenibilidad de las Empresas del sector Industrial en Tiempo de Incertidumbre” cuyo objetivo central es lograr la sustentabilidad empresarial, a través de la implementación de estrategias para un liderazgo sostenible.

Descriptores: Sostenibilidad Empresarial, Liderazgo Sostenible, Gestión Gerencial, Incertidumbre y Productividad

INTRODUCCIÓN

El liderazgo se fundamenta en la formación, paciente y de forma deliberada del líder, confiando en que se produzcan los resultados necesarios para la organización, es el meticoloso desplazamiento de la atención en la institución mediante el prosaico lenguaje de los sistemas de gestión, es la alteración del orden del día para que las nuevas prioridades obtengan suficiente atención. Es formar un equipo leal y fortalecido, escuchando activamente y comunicándose de modo alentador reforzando las palabras con hechos creíbles, modelando con acciones efectivas.

En tal sentido, podemos definir el liderazgo como a la capacidad de una persona para influir, motivar y guiar a un grupo de individuos hacia la consecución de objetivos comunes. Un líder es el individuo que puede inspirar a otros, a tomar decisiones acertadas, delegar tareas de manera efectiva y crear un ambiente de trabajo que fomente la colaboración y el crecimiento. Es así como el liderazgo se concibe como una herramienta de gestión de gran impacto y relevancia en el espectro organizacional, por lo que ha sido estudiado a lo largo de los años desde la óptica de diferentes disciplinas, surgiendo diferentes conceptualizaciones; sin embargo, todas le conceden importancia y lo establecen como herramienta fundamental del desarrollo organizacional.

Del mismo modo, el liderazgo ha sido analizado en diversos contextos, ya que puede manifestarse tanto en el ámbito empresarial, como en lo político, social y deportivo, entre otros. Los líderes pueden tener diferentes estilos de liderazgo, desde el autoritario hasta el participativo, y pueden emplear diversas estrategias para lograr sus objetivos. En general, el liderazgo es una habilidad muy valorada en cualquier

ámbito, ya que puede marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso de un equipo o una organización. Medina (2023).

Numerosos ejemplos concretos de grandes y sólidas empresas, indican que los empleados participan y se sienten parte de la cultura organizacional, cuando dichas empresas poseen gerencias con objetivos que van más allá de obtener beneficios económicos, logrando la motivación, la creación del sentido de pertenencia y la satisfacción del recurso humano, que conlleve al aumento de la productividad, rentabilidad y sostenibilidad empresarial.

En ese contexto, un sólido liderazgo se convierte en un elemento clave en las organizaciones actuales, en función de las tendencias globalizadoras del mundo de hoy, en las cuales se promueve la sostenibilidad como una mayor toma de conciencia sobre el impacto en el medio ambiente de las actividades empresariales, al igual que las otras actividades humanas, impulsando la adopción de medidas para evitar problemas ambientales mayores e irreversibles, bajo el enfoque de la economía y la ecología, a pesar de haber sido consideradas durante mucho tiempo disciplinas excluyentes, pueden y deben coexistir.

En ese orden de ideas, cabe destacar que a partir de la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la Asamblea General de las Naciones Unidas, en septiembre de 2015, como un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, las empresas necesitan crear mayor conciencia sobre su sostenibilidad, medida con relación a la creación o agregado de valor para el desarrollo humano y comunitario, de la economía local y la mejora en la calidad de vida de sus consumidores y clientes, así como en la creación de capital social y cultural, teniendo

como objetivo superior la equidad, la cohesión social, la movilidad social, la participación y la identidad cultural.

El concepto de sostenibilidad empresarial, de acuerdo con Gil y Barcellos (2011), requiere en primer lugar de una orientación hacia el futuro con plazos ampliados de manera significativa; en segundo lugar, requiere la consideración de la capacidad de las funciones de los ecosistemas para hacer frente a la evolución de la actividad humana. Con esta perspectiva de la sostenibilidad, tanto las organizaciones, como las personas que las conforman y dirigen, deben tratar de controlar su impacto en el planeta tierra a fin de preservar la existencia y el bienestar de la especie humana.

Lo antes expuesto tiene sentido, ya que los diferentes paradigmas psicológicos actuales coinciden en admitir que las personas necesitan formar parte de un bien colectivo, ya que perciben que lo ideal es pertenecer a un equipo exitoso con motivación al logro, sin menoscabo a su individualidad, por tal motivo siguen a líderes que no sólo enrumbe al grupo a la consecución de objetivos, sino que además sepa resaltar y valorar la contribución que el equipo de trabajo aporta individualmente.

De tal forma, percibir la relación existente entre el liderazgo, la interacción intraorganizacional y el producto final, es el objetivo más trascendente de cualquier medición de clima organizacional, escenario en el que se ubica la presente investigación cuyo propósito es precisamente, analizar y generar estrategias de liderazgo gerencial para la sostenibilidad empresarial en tiempo de incertidumbre dentro de las organizaciones empresariales del sector industrial.

En ese sentido, la presente investigación estará estructurada de la siguiente manera: **Apartado I**, Problematización, en el que, partiendo de una perspectiva general, se plantea la situación bajo estudio, se determina los objetivos de la investigación, sus alcances y limitaciones y la justificación de su realización desde diversas perspectivas.

Apartado II, presenta el Marco Teórico Referencial en el cual se apoyó esta investigación y describe los estudios previos que sirven de antecedentes, así como las referencias teóricas que permitieron entender el problema indagado.

Apartado III, aborda el método seguido para realizar el estudio, de allí que se presente el Marco Metodológico describiendo la naturaleza, diseño y tipo de la investigación, los sujetos de investigación, así como las técnicas e instrumento de recolección de la información.

Apartado IV, Presentación y Análisis de Resultados, donde se exponen, interpretan y analizan los hallazgos obtenidos mediante la fase práctica del estudio, se elabora el diagnóstico y se exponen las consecuentes de los resultados.

Apartado V, La Propuesta, contenido de la presentación del conjunto de estrategias concebidas para dar solución a la problemática, recomendaciones y conclusiones finales, definiendo su justificación, objetivos y estructura.

APARTADO I

EL PROBLEMA

1.1. Problematización

En la actualidad las empresas se encuentran en procesos cambiantes y complejos, en donde la incertidumbre está presente en el día a día de las organizaciones empresariales. La calidad de los productos y servicios, acompañada de la máxima satisfacción de los clientes juegan un papel importante en la capacidad de las empresas de generar ventajas competitivas que les permitan lograr un buen posicionamiento en el mercado y así mantener la sostenibilidad del negocio.

Pero este esquema tan deseado en el mundo empresarial, se torna cada vez más difícil en países como Venezuela, donde en las últimas décadas la sociedad se ha visto afectada por una constante crisis social y política, agravada por una inseguridad jurídica y una incertidumbre económica derivada de los altos niveles de hiperinflación a los que se enfrenta, mientras el crecimiento del mercado global añade presión, haciendo casi imposible desarrollar la tarea de previsión y planificación. Cabe señalar que a pesar de que la planificación gerencial es un proceso fundamental, en diversos casos la gerencia no logra cumplir con los objetivos fijados, generándose un clima organizacional tenso que influye negativamente en la consecución de las operaciones cotidianas, afectando notablemente la productividad y rentabilidad de las empresas del sector industrial.

Del mismo modo, es importante recordar que la planificación, por sí sola no garantiza el éxito empresarial, por lo que se hace necesario que los planes desarrollados sean ejecutados mediante una efectiva organización y división de las

tareas, con la adecuada estructuración de procesos y asignación de recursos. Asimismo, se debe contar con gerentes capaces y con las competencias necesarias para la formación de equipos de trabajos, con habilidades para comunicar los planes y motivar a los equipos formados a la consecución de los logros, es decir con la capacidad de liderar y marcar el rumbo al éxito empresarial, propiciando un adecuado ambiente de trabajo con un clima organizacional que potencie la calidad y la eficiencia.

En tal sentido, en los tiempos de incertidumbre, las deficiencias en el nivel de liderazgo de los líderes organizacionales se hacen más notorias y evidentes ante el desconocimiento de las situaciones que pueden presentarse, haciendo que no sean efectivos en su manejo y resolución, mostrando debilidades para divulgar y comunicar adecuadamente los planes de acción de la gerencia a sus subordinados, dificultándose la consecución de los objetivos y metas de las organizaciones, afectando así la efectividad de la planificación.

Del mismo modo, sumados a esta serie de problemáticas, en la última década los líderes de las empresas del sector industrial venezolano han debido enfrentar también una prolongada crisis económica, social y política, marcada por diferentes factores como altos niveles inflacionarios, dificultades cambiarias, la falta de suministro oportuno y confiable de recursos como materia prima e insumos, servicios públicos ineficientes, así como una fuga de talentos generada por la emigración que causa escasez de personal capacitado para los diferentes cargos, todo lo cual genera múltiples inconvenientes que afectan el entorno laboral y conducen a la baja

productividad, dificultando desarrollar una planificación adecuada para mantener sus negocios prósperos y sustentables en el tiempo.

En ese sentido, Pisella (2022), presidente de la Confederación Venezolana de Industriales (CONINDUSTRIA), señala en un informe sobre los indicadores de las industrias venezolanas del último trimestre del año 2022, las empresas venezolanas operan en un 38,5% de su capacidad productiva, reflejando una disminución notable en los niveles de producción del sector, observándose que las organizaciones no cuentan con personal altamente calificado, con capacidad de establecer planes estratégicos que sirvan para afrontar la crisis y superar el nivel de incertidumbre existente. Sumado a esto, los avances en la ciencia y la tecnología a nivel mundial no se detienen, demandando de los gerentes nuevos conocimientos y habilidades como el pensamiento creativo, capacidad para la resolución y manejo de conflictos, así como el uso de nuevas y mejores herramientas tecnológicas.

Por lo antes expuesto, las empresas del sector industrial deben desarrollar actividades orientadas a un trabajo mancomunado con sus empleados, invirtiendo en el conocimiento y el aprendizaje organizacional, así como estrategias tendientes a la retención de su talento humano, evitando la fuga de talentos en la organización y la necesidad de reemplazar una masa laboral motivada a emigrar; con el propósito de mantener sus niveles de competitividad en sus mercados.

Del mismo modo, las empresas tradicionales requieren de gerentes capaces de desarrollar nuevas estrategias disruptivas, con enfoques innovadores de liderazgo empresarial, con habilidades para manejar de manera eficaz las diferentes situaciones

internas de sus empresas y comprender los cambios que se requieren para superar la incertidumbre que se deriva de las adversidades impuestas por factores externos de índole políticos y socioeconómicos que repercuten negativamente en el sector industrial. De esta manera, evitaran que sus organizaciones queden rezagadas en el pasado, buscando que sean más competitivas, aumenten la venta de sus productos y servicios, a fin de no sucumbir o verse obligados a cerrar sus puertas.

Bajo este contexto, es necesario contar con líderes efectivos que estén al día con la tecnología y las tendencias del mercado, que desarrollen un liderazgo sostenible, enfocados en la implementación de estrategias disruptivas que busquen equilibrar las necesidades económicas, sociales, culturales y ambientales de la organización, para ello es necesario que el líder sostenible considere que el éxito a largo plazo de una organización y de la sociedad en general depende de la adopción de prácticas sostenibles.

Un líder sostenible, de acuerdo con Marshall, Reason y Coleman (2011), es aquel que tiene una visión clara de cómo mantener una organización empresarial a largo plazo y trabaja para integrar prácticas sostenibles en todos los aspectos de la organización, incluyendo la gestión de recursos, la toma de decisiones y la cultura empresarial. El líder sostenible también se esfuerza por crear un ambiente de trabajo que fomente la innovación, la colaboración, la mejora continua y el trabajo en equipo, que practique y fomente en los empleados a tomar acciones sostenibles con una perspectiva a largo plazo, considerando no solo los resultados financieros, sino también el impacto social y ambiental de las decisiones y acciones de la organización.

Por otro lado, la realidad compleja en la que operan las organizaciones del sector industrial en Venezuela, hace difícil que puedan imbuirse en las tendencias, paradigmas y corrientes de pensamiento vigentes, que promueven la sostenibilidad y su valoración de la dimensión ética. Del mismo modo, el desarrollo humano y las nuevas concepciones sobre la sustentabilidad, revelan la necesidad de asumir una nueva manera de ver el desarrollo económico y la vida organizacional y social.

El concepto de desarrollo sostenible emergió en 1987 en el Informe “Nuestro futuro común” de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, como el principio rector para el desarrollo mundial a largo plazo. Este principio, definido por López, López-Hernández y Ancona (2005) como la capacidad de una sociedad para cubrir las necesidades básicas de las personas sin perjudicar el ecosistema ni ocasionar daños en el medio ambiente, con el objetivo principal de perpetuar al ser humano como especie, satisfaciendo sus necesidades presentes y futuras, mediante el uso responsable de los recursos naturales.

Años más tarde, en 1992, la comunidad internacional se reunió en Río de Janeiro, Brasil, para discutir los medios y poner en práctica el desarrollo sostenible, adoptándose el Programa 21, con planes de acción específicos para lograrlo en lo nacional, regional e internacional. En el 2002, la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, aprobó el Plan de Aplicación de Johannesburgo y en el 2012, en la Cumbre de la Tierra, los líderes mundiales buscaron asegurar el compromiso político renovado con el desarrollo sostenible señalándose el progreso deficiente en el cumplimiento de los compromisos acordados.

En septiembre de 2015, la Asamblea General de la ONU, reconociendo que el mayor desafío del mundo es la erradicación de la pobreza, aprobó la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, como un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, con la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia, cobrando mayor relevancia la sostenibilidad como modelo de desarrollo para todas las sociedades.

En ese sentido, el desarrollo sostenible y sustentable es un estilo de desenvolvimiento basado en el equilibrio entre los aspectos económicos, ecológicos y sociales, con un enfoque en el uso racional de los diferentes recursos del medio ambiente, teniendo conciencia del impacto que las actividades humanas y empresariales tienen en el ambiente, en la biosfera y, por ende, en el cambio climático. Por consiguiente, las organizaciones enfrentan la necesidad de modificar algunos esquemas culturales respecto a la relación de sus actividades con su entorno, para abrazar patrones de desarrollo imperantes logrando convertirse en una organización sostenible.

En este orden de ideas, es fundamental que la gerencia mantenga una mentalidad empresarial proactiva y sostenible mediante la identificación temprana de riesgos y oportunidades, asegurando que se tomen medidas apropiadas ante los diferentes elementos, además de evaluar diversas alternativas que ayuden a mantener la estabilidad empresarial. Por consiguiente, es imprescindible desarrollar líderes sostenibles con una amplia visión del negocio, estableciendo planes de acción estratégica que conlleven a mejorar la gestión gerencial y eleven los niveles de productividad de las organizaciones empresariales del sector industrial.

En tal sentido, las organizaciones a través de sus líderes deben implementar nuevas estrategias y planes de acción a corto, mediano plazo y largo plazo, que les permitan ser más productivas, siendo capaces de soportar los altos costos operativos derivados de la adquisición de repuestos y materia prima que necesita importar, para la fabricación de los bienes, productos y servicios, que vienen afectando a las empresas venezolanas en la actualidad.

Por consiguiente, requieren de un líder sostenible con la capacidad de visualizar el futuro que espera a la organización, además de las habilidades necesarias para establecer relaciones de confianza con sus colaboradores, conociendo la importancia que tiene el desarrollo de las competencias interculturales, siendo consciente que las organizaciones requieren del trabajo colectivo y colaborativo sin el cual no pueden existir ni enfrentar el reto de la competencia.

Desde esta perspectiva, se torna esencial el estudio de esta temática por la relevancia que se da al estilo del liderazgo respecto a la adaptación del gerente al medio donde se desempeña. Esta relación debe ser considerada por el líder empresarial como un fundamento básico a la hora de gerenciar efectivamente a su personal, tomando así las decisiones correctas en pro del bienestar de la organización, planificando y ejecutando sus acciones en función de responder a las necesidades de la misma, mientras evoluciona en el desempeño de su dirección.

De esta manera, la formulación de estrategias da paso al desarrollo de planes de acción para administrar de manera efectiva las oportunidades y amenazas presentes en su entorno, obteniendo así un mecanismo que definen las estrategias a implementarse y los caminos a seguir para lograr alcanzar sus objetivos de la mejor

manera posible. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable proyectar distintos escenarios futuros, planteando así diversas alternativas.

De igual forma, de acuerdo con Salas (2016), se deben adquirir o generar los conocimientos y recursos tecnológicos que se necesiten implementar para poder obtener un cambio significativo que impacte positivamente en la organización y finalmente, aprender de esta experiencia, de manera que se pueda generar un aporte sustancial al éxito de la empresa, adaptándola al cambio en un ambiente altamente competitivo y mejorar de manera eficiente su capacidad productiva.

En consecuencia, dentro de las organizaciones ha surgido un especial interés en conocer los rasgos que las distinguen de sus competidores, destacándose la creación de nuevas alternativas que perduren en el tiempo y les permitan sobresalir entre aquellas compañías que se dedican a actividades similares, naciendo de allí la importancia de posicionarse como verdaderos competidores y líderes del mercado, logrando alcanzar las metas establecidas por las organizaciones.

Por lo tanto, de acuerdo con Páez (2014), los empresarios deben centrar su atención en lograr identificar las competencias que requieren sus trabajadores, especialmente los gerentes, para poder lograr desempeños destacables en las organizaciones que dirigen, hasta el punto de diseñar e implementar metodologías para el desarrollo de estas competencias, de esta manera fortalecer el liderazgo en la empresa, logrando que sus equipos de colaboradores se comprometan en el logro de la visión empresarial.

Lo antes expuesto, indica la importancia de definir un modelo de liderazgo con el que se identifiquen tanto los trabajadores como los líderes de la organización, haciendo notoria la necesidad de promover el estudio, despliegue y reforzamiento de este modelo o estilo, a fin de poner en práctica funciones administrativas que contribuyan a mejorar y reforzar cada vez más el estilo de liderazgo definido para cada organización.

De tal modo, considerando lo expresado por Páez (2014), se coincide en la importancia de realizar este tipo de estudios demostrando que el comportamiento organizacional se puede influenciar de forma positiva o negativa de acuerdo al liderazgo que se ejerza, reconociendo que la acción gerencial determina el éxito de la empresa con la participación activa de sus colaboradores quienes pueden ser incentivados por sus líderes o gerentes mediante modelos a seguir y a través de la interacción continua dentro de las organizaciones.

En consecuencia, tal como señalan Ulrich, Zenger y Smallwood (2000), el gerente, como líder, debe tener la capacidad de fijar el rumbo, motivar la dedicación individual y engendrar capacidad organizacional, guiando los procesos, prácticas y actividades que crean valor para el proceso educativo. Asimismo, destacando el trabajo en equipo y la comunicación efectiva como una de las competencias fundamentales dentro de las organizaciones, ya que éste permite el surgimiento de importantes vínculos de comunicación entre individuos, departamentos y niveles organizacionales, encaminando al personal a utilizar los procesos grupales para lograr la optimización de los niveles de participación y de productividad.

Por consiguiente, el liderazgo gerencial, según Malpica, Rossell. y Hoffmann. (2014), juega un rol fundamental en los procesos de cambio organizacional, por lo que se requiere tener líderes renovadores, que tengan una visión clara de las problemáticas dentro de la organización, que además cuenten con habilidades para actuar y tomar decisiones, motivar al personal generando en ellos compromiso y participación, así como la capacidad de desarrollar y mantener abiertos canales de comunicación efectiva. Un líder de esta naturaleza requiere también de fortaleza e inteligencia emocional para estar comprometido con su equipo de tal forma que logre cambios en la cultura organizacional.

Ahora bien, es tanta la importancia del liderazgo que las organizaciones públicas y privadas han realizado estudios para conocer la visión que tienen sus miembros con respecto al tipo de liderazgo ejercidos por los directivos. Tal es el caso, señala López (2013), de Montana Colors, una empresa del sector químico ubicada en España, en donde se aplicó una investigación que permitió reconocer el poder del liderazgo en la compañía, tanto así que es un elemento crucial en el éxito de sus objetivos.

Por su parte, Cornejo (2015) señala que en Venezuela diversas empresas privadas como: Farmatodo, Organización Cisneros, Empresas Polar, entre otras, pertenecientes a la Cámara Venezolana Americana de Comercio e Industria (VENAMCHAM), tienen en común que han aplicado estrategias contundentes que les han permitido mantenerse a pesar de la situación económica y los cambios que ésta trae consigo, siendo posible, debido a que sus líderes han tomado decisiones acertadas para el desarrollo óptimo de la gestión empresarial.

En otro orden de ideas, es necesario destacar que la prolongada crisis económica que ha afectado a Venezuela en la última década, agravada por los efectos de la pandemia por Covid 19, exige de las empresas implementar estrategias innovadoras que les permita enfrentar la incertidumbre, por lo que se requiere de líderes proactivos que puedan conducirlos a desarrollar eficientemente actividades que permitan superar la crisis.

En ese orden de ideas, es necesario mencionar que de acuerdo con CONINDUSTRIA (2021) el comportamiento del índice de expectativas empresariales (IEE) que arroja la Encuesta Cualitativa de Coyuntura Industrial, realizada por esta organización en el primer trimestre del 2021, expresa la profunda crisis del país y de sus empresas, generando expectativas negativas durante 12 trimestres consecutivos, lo cual refleja la incertidumbre de los industriales y “la poca confianza en la recuperación de las condiciones económicas, tanto para la producción y la inversión, como para todo el sistema económico nacional que se mantendrá inestable mientras persista la crisis socioeconómica y la pandemia del COVID-19” (p. 45).

Al respecto, la Academia Nacional de Ciencias Económicas (2021) señala que la actividad comercial y el mercado laboral venezolano mostraban un aumento de la informalidad, como consecuencia del cierre de empresas formales luego de la pandemia, destacando que la encuesta de CONINDUSTRIA (2021) revela que los aspectos que más impactaron al sector industrial fueron la baja demanda nacional, escasez de combustible y gasolina para el transporte y otras operaciones, excesivos

tributos fiscales y parafiscales, precariedad de los servicios básicos (electricidad, agua, teléfonos e internet), y competencia de productos importados, todo lo cual representa dificultades para una generación.

Del mismo modo, la Academia Nacional de Ciencias Económicas (2021) haciendo referencia al Informe de Coyuntura Venezuela (junio – 2021) del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, señala que con la merma de la actividad económica como consecuencia de la pandemia, se produjo el cierre de numerosas empresas en el sector terciario de la economía (comercio y servicios) y una caída en la demanda de empleo, lo que condujo a la reestructuración de muchas empresas en el sector industrial ante la grave disminución del consumo.

Posteriormente, según el Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (2023) en su Informe de Coyuntura Venezuela, “después de siete años y medio de contracción, la economía venezolana experimentó un leve crecimiento durante el segundo semestre de 2021 y el primer semestre de 2022” (p. 2). Una vez superados los efectos del COVID-19, la actividad comercial e industrial de las empresas venezolanas tuvo un repunte con el levantamiento de los controles de precios y el tipo de cambio, así como una mejora en los precios del petróleo.

Sin embargo, el ritmo del crecimiento económico volvería a declinar en el segundo semestre de 2022, lo cual se tradujo en un deterioro de las expectativas inflacionarias y poca credibilidad en la moneda local, depreciándose el tipo de cambio, lo cual aunado al deterioro de la infraestructura y los servicios básicos, así

como el desmantelamiento institucional, la inseguridad jurídica y una ausencia de créditos bancarios, arrojaron nuevas incertidumbres sobre las condiciones para desarrollar de manera eficiente una actividad industrial sostenible en el tiempo.

En virtud de lo expuesto, surge el interés por evaluar las estrategias de liderazgo utilizadas en concordancia con las necesidades reales de las organizaciones venezolanas, en el contexto de incertidumbre derivado de una prolongada crisis económica, social y política, marcada por la debilidad de las instituciones y una inseguridad jurídica que aleja las inversiones, así como una moneda débil que afecta negativamente el poder adquisitivo y una reducción de la producción petrolera que se refleja en la incapacidad de garantizar el adecuado suministro de combustible en el mercado interno.

Ante ese panorama de incertidumbre, se requiere de un liderazgo gerencial adecuado, capaz de desarrollar estrategias que le permitan enrumbar a un ente empresarial al éxito, contribuyendo al logro de los objetivos planteados en función del desarrollo sostenible, en un entorno donde las fluctuaciones de la realidad del país representan un factor limitante en cuanto al desarrollo del entorno laboral.

1.2. Formulación de la investigación

Ante lo expuesto, surge el interés de generar estrategias de liderazgo gerencial para la sostenibilidad empresarial en tiempo de incertidumbre dentro de las organizaciones empresariales del sector industrial, por lo que ha de plantearse las interrogantes que surgen de la investigación. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el problema debe estar formulado como pregunta

claramente y sin ambigüedades: por ejemplo, ¿qué efecto...?, ¿en qué condiciones...?, ¿cuál es la probabilidad de...?, ¿cómo se relaciona...con...? · El planteamiento debe implicar la posibilidad de realizar una prueba empírica. Por consiguiente, se presentan las siguientes interrogantes

1. ¿Cuál es la situación actual del liderazgo gerencial y las estrategias en esta materia de la empresa privada del sector industrial venezolano?

2. ¿Cuáles son los factores internos y externos que inciden en la gestión gerencial de la empresa privada venezolana?

3. ¿De qué manera el liderazgo contemporáneo dentro de las empresas está dando respuesta efectiva a los cambios y a la incertidumbre en los escenarios para la sostenibilidad en las organizaciones?

4. ¿Cuáles son las estrategias necesarias para lograr el impulso del liderazgo gerencial que permitan alcanzar el éxito empresarial en tiempo de incertidumbre en la empresa privada venezolana?

1.3. Objetivos de la Investigación

Los objetivos de esta investigación se centran en identificación de los modelos y estilos de liderazgo gerencial de las organizaciones empresariales con la finalidad de generar estrategias que contribuyan a mejorar la gestión de sus líderes dentro de las organizaciones. Por ello, se presenta a continuación los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo General

Generar estrategias del liderazgo gerencial para la sostenibilidad de las empresas del sector industrial en tiempo de incertidumbre.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Dimensionar la situación actual del liderazgo gerencial de la empresa privada venezolana.
2. Comprender los factores internos y externos relacionados con la gestión gerencial de la empresa privada venezolana.
3. Interpretar las acciones estratégicas para el impulso del liderazgo gerencial como elemento determinante para alcanzar la sostenibilidad empresarial en tiempo de incertidumbre en la empresa privada venezolana.

1.4. Justificación e importancia del estudio

A continuación, se presentan los fundamentos que sustentan la investigación y a su vez se presenta la importancia del estudio realizado. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), justificación de la investigación indica el porqué de la investigación exponiendo sus razones y demostrar que el estudio es necesario e importante. La justificación nos indica por qué debe hacerse la investigación. Los criterios principales para evaluar el valor potencial de una investigación son: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

Las empresas se orientan a la constante búsqueda de reinventarse e implementar estrategias que les permitan ser más eficientes en el mercado y así

sobresalir con respecto a sus competidores más fuertes, de esta manera muchas de sus acciones están orientadas hacia el desarrollo de los líderes gerenciales en beneficio de la mejora de su desempeño para que éstos puedan liderar al equipo de trabajo de la manera adecuada y eficiente en todos sus procesos productivos dentro de las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación justifica su importancia en la generación de estrategias del liderazgo gerencial para la sostenibilidad empresarial en tiempo de incertidumbre. Para ello, se identificarán los factores críticos que impactan en el liderazgo de la gestión gerencial, se establecerán y diseñarán estrategias para el impulso de dicho liderazgo en beneficio de la mejora en la gestión gerencial.

Ahora bien, esta investigación tiene un gran valor agregado debido a que enfatiza su relevancia en el desempeño de un buen líder como base para impulsar y consolidar un excelente equipo de trabajo, con la finalidad de lograr cumplir con las metas y objetivos empresariales, orientando todos los esfuerzos que conlleven a la sostenibilidad empresarial de la empresa privada venezolana.

Adicionalmente, esta investigación significa un gran aporte debido a que en el mismo se plasman diversos conceptos y definiciones que enriquecen los fundamentos del liderazgo gerencial de la organización, ampliando, explicando y dando respuesta efectiva a la problemática planteada. Con esta investigación se busca implementar estrategias de liderazgo gerencial para la sostenibilidad empresarial en tiempo de incertidumbre.

Así mismo representa un aporte metodológico, ya que en este estudio se presentan una serie de lineamientos y acciones específicas para el diseño de

estrategias orientadas a impulsar el liderazgo gerencial como elemento fundamental para la sostenibilidad empresarial en tiempo de incertidumbre., beneficiando el cumplimiento de las metas empresariales y garantizando el desarrollo del negocio, a través de técnicas de recolección de información y la observación directa de la gerencia de la empresa privada venezolana.

Igualmente, constituye un aporte en el campo de la investigación, debido a que con el diseño de estrategias se consolida el planteamiento de teorías y modelos de liderazgo gerencial, así como la aplicación exitosa de los mismos. Aportando un continuo crecimiento, avance y competitividad de la organización, enfocados hacia la mejora continua de todos sus procesos, productos y servicios que ofrecen en el mercado nacional e internacional, logrando así la satisfacción total de sus clientes.

Sumado a lo anterior, este proyecto significa un aporte a la Universidad de Carabobo y a los lectores nuevos conocimientos, siendo además un aporte bibliográfico para investigaciones posteriores e incluso, este trabajo también puede ser una valiosa contribución para otras organizaciones referidos al liderazgo gerencial, en búsqueda de mejorar la gestión gerencial de las empresas, ampliando la innovación y excelencia en el área de la gerencia de todas las organizaciones tanto privadas como públicas.

De igual manera, dicha investigación le permite al autor ampliar sus conocimientos referentes al liderazgo gerencial como aspecto determinante en la sostenibilidad empresarial a través de la gestión gerencial, así como poner en práctica las herramientas adquiridas durante la carrera para optar al título de doctor en ciencias administrativas y gerenciales como parte de su desarrollo profesional y personal, con

la finalidad de poder aplicar dichas herramientas o conocimientos adquiridos al ámbito profesional.

En general, este trabajo constituye un aporte al país ya que pretende delinear estrategias a seguir en cuanto a la implementación de una forma de liderazgo que permita a las nuevas generaciones gerenciales para que puedan tener la capacidad de tomar decisiones e iniciativas propias para lograr avances significativos en las tecnologías de información y comunicación que conlleven a transformar la productividad de forma ascendente de la nación, asegurando así el futuro subsiguiente.

El presente estudio se enmarca en la línea de investigación Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, debido a que se pretende a través de ésta, se alcance una buena organización empresarial, que permita que los procesos y procedimientos se ejecuten adecuadamente logrando cumplir con los objetivos que se desean alcanzar dentro de la empresa privada.

Al respecto, los líderes gerenciales deben implementar sus habilidades y actitudes de una manera positiva en beneficio del desempeño del equipo de trabajo. Por ejemplo, deben invertir la mayor parte del tiempo y esfuerzo en aumentar su capacidad competitiva y lograr una mejor posición en el mercado. Salas (2016).

En ese sentido, puede decirse que cuando una organización dirige sus acciones hacia el desarrollo gerencial contribuye en la mejora del desempeño de los gerentes para que estos puedan liderar al equipo de trabajo de la manera adecuada orientado hacia la competitividad. Así pues, los empleados y en especial los gerentes,

deben prepararse para asumir posiciones de mayor jerarquía, lo que lleva a que aumente el nivel del talento gerencial, con la finalidad de lograr alcanzar el tan anhelado éxito empresarial.

APARTADO II

MARCO TEÓRICO

La construcción del marco teórico de una investigación consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que ya se ha planteado el problema de investigación. comprende la redacción de su contenido, hilando párrafos y citando referencias, con la finalidad de integrarlo con las teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general, que se refieran al problema de investigación, Hernández, Fernández y Baptista. (2014). En concordancia con ello, en este capítulo se exponen los aspectos teóricos relacionados con la problemática planteada, mediante la presentación de diversos autores que permitirán el adecuado desarrollo de la investigación.

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de una investigación, de acuerdo con Arias (2012), están referidos a: “estudios o tesis de grado relacionados con el planteamiento que se proyecta, es decir, indagaciones realizadas con antelación y que guardan algún enlace con el proyecto”. En ese sentido, este apartado muestra algunas investigaciones realizadas con anterioridad que guardan relación con la problemática estudiada y que, a su vez, sirvieron como base para sustentar e enriquecer la presente investigación

En el contexto internacional está el estudio de Gómez S, (2021) quien presentó su tesis doctoral titulada “Creación de Valor Sostenible y Desempeño

Organizacional de las Empresas Industriales Manufacturas Colombianas”, ante la Universidad de Manizales, Colombia, la cual tuvo como objetivo principal analizar los mecanismos asociados de las dimensiones, sociales, económicas y ambientales orientados a la creación de valor sostenible que influyen en el desempeño organizacional de las empresas industriales manufactureras colombianas.

En esta investigación de enfoque cuantitativo, exploratoria, y explicativa de tipo transversal, se usaron técnicas de investigación bibliográficas, análisis documental y el análisis multivariado aplicado a la encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica Industrial Manufacturera, utilizando herramientas como el sistema de información SmartPLS, para el análisis de algunos indicadores de desempeño organizacional, lo cual permitió estudiar los mecanismos asociados de las dimensiones social, económica y ambiental orientados a la creación de valor sostenible que influyen en el desempeño organizacional de las empresas industriales.

Los resultados obtenidos permitieron evidenciar que los mecanismos asociados de las dimensiones sociales, económicas y ambientales orientados a la creación de valor sostenible influyen de forma positiva en el desempeño organizacional de las empresas industriales colombianas. Además, los indicadores de desempeño organizacional estaban relacionados significativa y positivamente con los mecanismos de captura de la creación de valor sostenible en las industrias colombianas.

Esta investigación se relaciona con el presente objeto de estudio, pues se enfoca en el análisis de los diferentes aspectos del desempeño organizacional que permiten generar valor sostenible en la organización, como la eficacia, el trabajo en

equipo, toma de decisión, conocimiento, adaptabilidad, ejecución de estrategias a largo plazo, planes y metas, las habilidades de los empleados, satisfacción del cliente, elementos en los cuales el liderazgo gerencial puede ser un factor preponderante para el buen desempeño, por lo que aporta información relevante que permite ampliar el espectro del análisis relacionado con la sostenibilidad

Por su parte, Ortega (2018) realizó una investigación titulada “Liderazgo y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas en la Provincia de Pichincha-Ecuador”, en la universidad Regional de los Andes, cuyo objetivo fue identificar los estilos de liderazgo que se utilizan en las PyMES de la provincia de Pichincha-Ecuador y determinar el nivel de relación con la productividad empresarial.

En ese contexto, se tomó como marco teórico el análisis de la investigación realizada por Stogdill (1948), basada en el estudio de Warrick (1981), referente a los estilos de liderazgo: democrático, autocrático y liberal, mientras que la productividad se sustentó en el modelo de análisis basado en la escala Experf de Zou, Taylor y Oslandet (1998), y corroborada a través de la aplicación del indicador financiero “índice de crecimiento en ventas”. Para la recopilación de información se utilizó encuestas con escala Likert que fueron aplicadas a gerentes, dueños o administradores de las trecientas veintitrés (323) PyMES determinadas en la muestra estratificada con afijación proporcional.

Los resultados obtenidos arrojan que el estilo de liderazgo más utilizado en las PyMES fue el democrático, el cual generó mayor productividad, seguido del estilo autocrático y del estilo liberal, comprobándose la estrecha relación que guarda el modelo de liderazgo empleado en una organización con su productividad, siendo éste

un aspecto fundamental en la administración empresarial, que, dependiendo de las circunstancias, el líder decidirá cuál de los estilos descritos aplicar.

Dicha investigación guarda analogía con el presente trabajo debido a que se llevó a cabo un análisis para demostrar la correspondencia que tiene la aplicación del liderazgo como un modelo que permite que las competencias y capacidades de los líderes se combinen para conseguir los resultados planeados en beneficio del mejoramiento de la productividad de las organizaciones empresariales del sector industrial.

En el ámbito nacional, Vilorio y Guerra (2022) en su artículo “Responsabilidad Empresarial y Sostenibilidad en Pequeñas y Medianas Industrias del Municipio Iribarren, Estado Lara, Venezuela”, analizan la responsabilidad empresarial como herramienta de gestión para el fomento de la sostenibilidad en las Pymis, luego de una investigación cuyo objetivo fue indagar acerca de la percepción que tienen los gerentes de ese sector acerca de la RSE como una herramienta que responde a un nuevo enfoque de desarrollo humano y sostenible, la cual se asume en una nueva relación entre la empresa y la sociedad, basada en una ecuación que incluye, además de lo económico, lo institucional, lo social y lo ambiental.

Esta investigación de tipo cualitativa, siguiendo el método etnográfico, utilizó como técnicas de recolección de información las anotaciones de campo y la entrevista semi-estructurada a actores claves, tomando en cuenta las dimensiones institucional, económica, social y ambiental del desarrollo humano sostenible. Entre los hallazgos principales se destaca que, en la dimensión económica, la mayoría de los gerentes entrevistados afirmaron que el éxito de la gestión sostenible depende de la

productividad de las organizaciones empresariales. En cuanto a la sostenibilidad social, el elemento con mayor énfasis fue la garantía del respeto de los derechos humanos; por último, se evidenció que la dimensión ambiental, es la menos trabajada y abordada en el proceso de gestión de las Pymis analizadas.

Este artículo pone en evidencia la relativamente poca importancia que aún se daba en las empresas del sector estudiado al impacto de sus actividades empresariales en el medio ambiente, por distintas razones, como el impacto de la crisis económica en la operatividad de las empresas, el desconocimiento de conceptos como la sostenibilidad, la poca valoración e importancia que algunos empresarios dan a la adecuación de sus procesos productivos para dar cumplimiento a estándares exigidos nacional e internacionalmente para la protección del medio ambiente, como por ejemplo para el tratamiento de residuos, por los altos costos que representa para algunos empresarios. En ese sentido, aporta relevante información que orienta los indicadores a indagar en el presente estudio.

Asimismo, se encuentra el trabajo de Peña (2021), quien realizó un estudio titulado “Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio”, como contribución a la Revista Venezolana de Gerencia, que tuvo como objetivo realizar una propuesta de liderazgo para el escenario venezolano, contemplando los avances teóricos en esa materia y al mismo tiempo considerando su particular realidad cultural, política y social.

De igual modo, para profundizar la comprensión del liderazgo en Venezuela se aplicó una metodología de revisión documental cuyos resultados arrojan que los modelos de liderazgo en Venezuela y el mundo, requieren una adaptación inteligente

y creativa de manera urgente, para lo cual, la propuesta de la autora apunta a un líder capacitado por su visión global para generar el cambio en la cultura empresarial dirigiendo a los empleados para que se co-responsabilicen en el marco de sus funciones, incidiendo en la productividad de las organizaciones.

Por tal sentido, el estudio permitió observar como la reflexión teórica con respecto a los avances de los tipos de liderazgo tiene correspondencia con la realidad organizacional, lo cual profundiza la comprensión de la propuesta que se refleja, arrojando indicios de que en las organizaciones privadas existen relaciones líder-seguidor caracterizadas por una cultura externalizadora de las responsabilidades y orientada al poder, que se aspira a resarcir en el marco de la solución diseñada.

Este estudio significa un aporte para el presente trabajo, debido a que en el mismo se presenta el modelo para analizar el liderazgo desde la perspectiva teórica; además expone un método para indagar acerca de este tema desde una visión funcional a nivel organizacional y desde una dimensión de la relación directa del participante con su líder directo, obteniendo una herramienta para diagnosticar la situación actual del liderazgo gerencial de la empresa privada venezolana.

Adicionalmente, Medina (2020), desarrolló un artículo presentado en el congreso internacional de la Universidad de Carabobo, Venezuela, titulado Estrategias Para El Impulso del Liderazgo Gerencial en la Productividad de La Empresa Privada Venezolana, cuya finalidad fue impulsar el liderazgo gerencial y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa privada venezolana en el año 2020.

Este artículo se estableció como una investigación de campo en donde se pueden analizar los datos o información obtenida; tal es el caso de las respuestas originadas a partir de cada uno de los ítems especificados en la entrevista no estructurada realizada a los gerentes de las empresas privadas del sector industrial de Venezuela que evidencian que existe una relación directa y significativa entre el modelo de liderazgo y la eficiencia laboral en el mencionado estudio, denotando que un buen liderazgo es organizado y ordenado y su implementación en las organizaciones ayudará a alcanzar las metas de forma más eficiente y a su vez, permitirá que el trabajador sea más ágil en la toma de decisiones porque conoce hacia dónde acudir en su accionar.

Esta publicación representa una contribución para la presente investigación, ya que muestra un análisis completo de cómo el liderazgo puede incidir directamente en los trabajadores de una organización y a su vez incentivar el trabajo en equipo, para obtener mejores resultados, ya que es un factor sumamente importante en la productividad individual como en la productividad global de las organizaciones; aspecto que es objeto de estudio en la empresa del sector privado venezolano.

Por su parte, Barboza, (2018), realizó un artículo científico, titulado “Liderazgo y Comunicación desde la Perspectiva de los Seguidores de las Empresas Cervecería Polar de la Quizanda C.A. y Alimentos Polar C. A, Planta de Limpieza, en Valencia, Estado Carabobo dentro de un Contexto en Crisis”, publicado en la revista de investigación en ciencia administrativas y sociales (ÑEKE).

En este trabajo se analizó el liderazgo y la comunicación entre el líder y sus seguidores dentro de la organización en donde se desarrolló un enfoque cualitativo,

bajo la teoría fundamentada y un diseño sistemático. La muestra estuvo compuesta por tres (3) unidades de expertos de máxima variación.

En consecuencia, los datos cualitativos se recolectaron por medio de la bitácora y la entrevista cualitativa. Posteriormente, se procesaron por medio de la categorización y al obtener la categoría central se vinculó a la teoría para luego redactar el informe final.

En las conclusiones más relevantes se encuentran las siguientes: desde la perspectiva de los seguidores, la organización posee un liderazgo innovador, creativo, capacitado, dinámico, perseverante, proactivo, con habilidades de flexibilidad y adaptación al contexto, lo que combina aspectos del liderazgo Situacional y Visionario. De igual manera se señaló que la comunicación es un elemento potenciador de las relaciones entre los líderes y sus seguidores, estos la perciben como un proceso determinado por las siguientes características: constante, bueno, fluido, abierto y bajo principios éticos que modelan la interacción.

Este trabajo guarda relación directa y refleja un gran aporte para la presente investigación ya que muestra la importancia que representa la gerencia como líderes de las organizaciones, ya que son modelos a seguir por parte de sus subordinados, en búsqueda de la mejora continua a través de la innovación. Así como las relaciones interpersonales que existe entre el líder y sus seguidores mediante la comunicación efectiva como factor determinante del liderazgo dentro del entorno laboral.

2.2. Bases Referenciales

En este apartado se presentan las teorías y modelos de liderazgo, así como también se describen los distintos fundamentos relacionados con el problema investigado, esto proporcionara una visión amplia de los conceptos utilizados por los investigadores para cimentar su proyecto. Según Arias (2012), las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado. Además, fundamentan a la investigación, pues se exponen los principales ejes temáticos que conforman la investigación y los cuales son: El liderazgo y la Gerencia.

2.2.1. Liderazgo

Cuando se habla de liderazgo, a menudo se confunde el concepto con dirección o poder. Sin embargo, liderazgo está más asociado a los procesos de influencia entre las personas que fungen como líderes y aquellos que le siguen, mientras la dirección y el poder implica la coerción y el control. De allí, la necesidad de considerar la importancia que se deriva de dicha función en las organizaciones, ya que esa influencia sobre sus seguidores juega un rol fundamental en el desarrollo del compromiso de los equipos de trabajo.

El liderazgo ha sido definido por diversos autores, como la capacidad que tiene una persona de ejercer dominio y autoridad hacia un grupo social de una organización, ejerciendo así influencia directa sobre los individuos, permitiendo a esté, incentivarlos para que trabajen de forma entusiasta con el fin de que estos lo sigan y logren alcanzar las metas trazadas. Tal es el caso de Chiavenato, (1993:105)

define el liderazgo como “... la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”

Bajo este contexto, se define el liderazgo como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad que tiene un individuo de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar a sus seguidores para lograr un objetivo común, de forma eficaz y eficiente.

En este orden de ideas se puede definir que el líder es un individuo con capacidades y competencias que le permiten dirigir a un grupo de personas y estos a su vez trabajen de forma voluntaria para alcanzar objetivos comunes, contribuyendo así con el desarrollo y éxito de la organización.

Por otra parte, además de las competencias de carácter genérico que normalmente son requeridas para los altos directivos, complementariamente se hace necesario un análisis exhaustivo de la integridad de la persona y de sus dotes de sensibilidad de como interactúa con los demás, así como la brillantez personal y habilidad en las relaciones sociales e interpersonales junto a unas convicciones firmes y un cierto sentido trascendente de lo que se busca en un buen líder.

En ese sentido, Chiavenato (2000), plantea que esta influencia se deriva de la energía con que motiva a otros a la realización de una tarea o el alcance de un objetivo, por lo que implica conceptos como poder, autoridad y capacidad para

motivar cambios en el comportamiento de las personas. Asimismo, el autor enfatiza que ser gerente implica ser el líder, aunque las organizaciones esperan que sus gerentes ejerzan un liderazgo efectivo, potenciando las probabilidades de conducir y guiar al grupo, motivándolo al logro.

En este sentido, Blanchard (2007) señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, por lo que resumiendo diversos conceptos señala que liderazgo puede definirse como un conjunto de habilidades gerenciales o directivas, que un individuo posee y utiliza para influir en la forma de ser de las personas o grupos de personas, lo que permite que un equipo de trabajo realice sus actividades con entusiasmo, con metas y logros establecidos.

Por su parte, Bolman y Deal (2001), señalan que el proceso gerencial responde a dos grandes dimensiones, una estructurada, fundamentada en principios validados y sistematizados que supone tres procesos: planificar, organizar y evaluar; y una dimensión desestructurada y asistemática, con una dinámica abierta y escenarios impredecibles que comprende el proceso de conducir o dirigir, estableciendo la relación con el liderazgo.

En referencia al liderazgo, Bolman y Deal (2001, 90) plantean que es “la relación entre los líderes y sus seguidores, tratándose de un proceso sutil de influencia mutua, el cual mediante la fusión del pensamiento, emociones y acciones genera un esfuerzo colectivo al servicio de los propósitos y valores comunes del líder y de sus seguidores”, lo que implica que los líderes sean personas con la habilidad para crear

confianza, influir y motivar a la gente para lograr alcanzar las metas y objetivos de un grupo o de una organización.

Cabe destacar que un líder efectivo no da órdenes, por el contrario, escucha a los miembros del grupo e incluso, en algunos casos, permite que el grupo tome la decisión, por consiguiente, el líder puede marcar la pauta y corregir algunas propuestas, pero en ningún caso sólo se limita a mandar. En relación a ello, puede decirse que cuando se encuentra dentro de un equipo a una persona que guíe y motive al equipo a cumplir con los objetivos propuestos, se tiene a un verdadero líder.

2.2.1.1. Teorías y Modelos de Liderazgo

Diversos autores han presentado sus propios puntos de vista y formularon sus propias teorías sobre líderes y liderazgo. Algunas de las teorías se refiere a que el liderazgo es asociado a las habilidades que posee una persona para influenciar a otras, independientemente del rol que ejerza, cargo que ostente o del lugar donde se desenvuelve, no obstante, se asevera que un líder no puede transferir sus habilidades a todos los contextos donde actúa con la misma efectividad, lo cual equivale a decir que debe conocer y dominar la situación donde está inmerso y principalmente ser reconocido como tal por sus seguidores.

A pesar de los abundantes estudios, las variadas teorías sobre el liderazgo, no existe un enfoque universalmente aceptado, por lo que las diferentes teorías pueden ser clasificadas en tres grandes grupos: (a) Teorías de rasgos de la personalidad, (b) Teorías sobre estilos de liderazgo o Teorías de comportamiento, y (c) Teorías situacionales o de contingencia. Las primeras, y más antiguas, se refieren a rasgos

personales distintivos de los líderes; la segunda se refiere al tipo de cosas que hace; y las últimas buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto más amplio.

A continuación, se exponen las teorías relacionadas con el liderazgo:

1- Teoría de la Atribución del Liderazgo: La teoría de la atribución considera que el liderazgo es solo una atribución que las personas hacen acerca de otros individuos McElroy, (1982). Se considera que las personas tienen prototipo de liderazgo que afectan de quien es o no un líder. El liderazgo es la representación mental de los rasgos y comportamientos que en opinión de la persona poseen los líderes, por lo que se percibe como tal a alguien que muestra rasgos o comportamientos compatible con los prototipos Phillips y lord, (1982). Que incluye rasgos: como inteligencia, personalidad abierta, habilidades verbales, comprensión y dedicación.

2- Teoría de los Rasgos: Se basa en atributos de personalidad, sociales, físicos e intelectuales que describen a un líder y permiten diferenciarlos de los no líderes, sin embargo, la presencia de ciertos rasgos incrementa las probabilidades de tener éxito como líder, pero ninguno de los rasgos lo garantiza, es decir que la combinación e interacción de diversos rasgos forman una personalidad que es única para cada individuo. Phillips y lord (1986) concluyeron lo siguiente:

...Los rasgos de la personalidad están asociados con percepciones del liderazgo en un grado más alto, con mayor consistencia que lo que la literatura popular indica..., se da una tendencia a percibir como líderes a

los individuos que poseen uno o más de estos rasgos: inteligencia, dominación y masculinidad... (p. 86)

3- Modelo de Trayectoria-Meta de Robert House y Dessler (1971): Este modelo es otro de los tantos modelos situacionales. En todos los modelos situacionales implica que se requiere que el líder tenga la capacidad de realizar un diagnóstico previo al concepto de sus objetivos o metas propuestas, en esta perspectiva el líder evalúa su efectividad y lo hace a través de los logros alcanzados, es decir si el líder logra sus propósitos y objetivos podrá evaluar su efectividad. En resumen, los subordinados esperan que el líder aumente la probabilidad de llegar a las metas y recompensas propuestas. La teoría también combina este planteamiento con dos factores importantes como son las características personales del subordinado y del entorno de trabajo.

4- Modelo de Fiedler (1965): El modelo de contingencia de Fiedler (1965) fue la primera y principal teoría que propuso relaciones de contingencia en el campo del liderazgo. La realización del grupo es una función conjunta de la estructura motivacional del líder y de la cantidad de control e influencia disponible en la situación. Autor que distingue entre líderes motivados hacia la tarea y líderes motivados hacia las relaciones interpersonales. La cantidad de control o influencia se concibe como una combinación de las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y el poder inherente a la posición. En términos generales, los líderes motivados hacia la tarea son más efectivos en situaciones de alto o bajo control, los líderes

orientados interpersonalmente son más efectivos en las situaciones de control intermedio.

5- Modelo de Liderazgo Situacional propuesto por Paúl Hersey y Kenneth Blanchard (1969): La teoría situacional propuesta por Paúl Hersey y Kenneth H. Blanchard (1969), sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la 'madurez' de los subordinados. El liderazgo situacional se enfoca en lo apropiado y en la efectividad de los estilos de liderazgo con la disposición del seguidor. De acuerdo con esta teoría, un dirigente puede adoptar uno de los cuatro estilos de liderazgo, con base en un conjunto del comportamiento de relaciones que se refiere al interés por las personas y del comportamiento de tareas destinadas a la productividad.

6- Modelo Vroom-Yetton y Vroom-Jago (1973): El modelo de liderazgo participativo de Vroom y Yetton (1973) relaciona la conducta de liderazgo y la participación para la toma de decisión, a partir del reconocimiento de que las estructuras de la tarea presentan demandas diferentes en actividades rutinarias y en actividades no rutinarias, la conducta del líder debe adaptarse al tipo de estructura de la tarea. Modelo que es normativo y proporciona un conjunto secuencial de reglas que pretenden determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisión, en función de los diferentes tipos de situación. Para Vroom y Yetton los líderes no son rígidos, sino que ajustan su estilo a las diferentes situaciones.

Las teorías de la contingencia sugieren que el liderazgo efectivo es función de: el lugar que ocupa el líder en la organización, el tipo de tarea a realizar, los

atributos de personalidad del líder y de los subordinados, de un cierto número de factores relacionados con la aceptación y la dependencia de los subordinados respecto al líder.

De igual modo, las teorías de la contingencia continúan siendo el principal paradigma que domina el panorama de los estudios sobre liderazgo. Junto a las posiciones críticas han aparecido posiciones teóricas alternativas. Varias investigaciones señalan la necesidad de estudiar las causas de la conducta del líder y no sólo sus efectos.

2.2.1.2. Tipos de Liderazgos

Los expertos en comportamiento organizacional señalan que aun cuando existe la opinión respecto a muchos tipos de liderazgo, en realidad el liderazgo es uno. Sin embargo, la condición humana de los líderes, individuos con características personales definidas, las clasificaciones que se han hecho sobre el tipo de liderazgo corresponden a la forma como estas personas ejercen su influencia sobre sus seguidores, circunstancia que no necesariamente implica que sea un líder.

Al respecto, Robbins (2004) afirma que durante años los expertos en el comportamiento organizacional coincidían en dividir el liderazgo en tres categorías: Autocráticos o coercitivos, Laissez-Faire o permisivo y el democrático, en función de la actitud que asume el líder hacia el grupo y el trabajo que ellos desarrollan. Sin embargo, en años más recientes ha tomado relevancia el liderazgo situacional o contingencial, más relacionado con la naturaleza de la situación involucrada.

1- Liderazgo Autoritario: la autoridad, de acuerdo con Robbins (2004), se centra en el gerente, quien impone su voluntad sobre los trabajadores y controla la conducta de sus seguidores, con la obediencia y la conformidad de parte de ellos. La comunicación fluyendo generalmente en un solo sentido. Tiene como ventaja la velocidad en la toma de decisiones, pues el líder no requiere de la aprobación de otros miembros de los equipos de trabajo. Sin embargo, puede tener como desventaja un efecto dañino sobre la moral del grupo, pues los miembros pueden disentir de la forma en que se ejecuta el proceso decisorio y brindar el menor apoyo posible.

Asimismo, este tipo de líder decide en nombre del grupo, sin escuchar la opinión de los demás así como el camino a seguir para alcanzar los objetivos comunes. El liderazgo autocrático depende del poder que tiene la autoridad para ejercer, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados; en uno u otro caso, se está en una situación de autarquía.

2- Liderazgo Liberal: está caracterizado por el criterio dejar hacer y dejar pasar ya que, según Chiavenato (2000), se delegan los asuntos en forma indiscriminada y opera un tácito desentendimiento de las acciones de seguimiento, reflejándose un individualismo agresivo y poco respeto con respecto al líder, quien permite que las tareas se desarrollen al azar, originando pérdida de tiempo en discusiones más por motivos personales que relacionadas con las actividades del trabajo en sí. Asimismo,

De acuerdo con Robbins (2004), el liderazgo liberal o Laissez-Faire, en el contexto de la organización, se caracteriza esencialmente por el “dejar pasar, dejar

hacer”, sin preocuparse por las consecuencias de una gestión sin definición precisa, por lo que se deja que el personal actúe a su libre albedrío. En ese sentido, es un tipo de liderazgo totalmente opuesto al autocrático, donde la libertad de los individuos está completamente bloqueada, ya que la situación la controla una sola persona.

3- Liderazgo Democrático o participativo: este tipo de liderazgo, de acuerdo con Robbins (2004), se enmarca dentro de un enfoque de relaciones humanas que considera a todos los miembros del grupo como importantes colaboradores en el proceso de la toma de decisión final, por lo que busca fomentar el compromiso de los miembros con relación a la decisión y mejoramiento de calidad de la misma. En ese sentido, un liderazgo es democrático en la medida en la que facilita la participación de todos sus miembros en condiciones iguales.

En ese orden de ideas, este estilo de liderazgo propicia una comunicación espontánea, franca y cordial, entre el líder y los empleados, con gran sentido de responsabilidad y compromiso personal. Además, según Chiavenato (2000), otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones, fomentando la integración grupal, dentro de un clima de satisfacción.

4- Liderazgo Situacional: las teorías modernas sobre el liderazgo señalan que el gerente actual debe ser capaz de identificar las claves de su entorno y de las situaciones que enfrenta, para adaptar su estilo de liderazgo a las exigencias del ambiente o de la situación que enfrenta. Para ello, necesita poseer buenas habilidades para el diagnóstico y poder gestionar la resistencia al cambio. De allí que, el líder

situacional requiere de la habilidad y capacidad de adaptar su comportamiento a diferentes situaciones.

En actualidad, los paradigmas de la gestión de personal hacen énfasis en la valoración del capital humano, lo cual hace, de acuerdo con Robbins (2004), que mejorar las relaciones humanas se vuelva un objetivo para los gerentes. Por consiguiente, ha cobrado relevancia el liderazgo situacional partiendo de la premisa que todas las situaciones que ocurren dentro de un grupo no son iguales, ni tienen la misma naturaleza. Por consiguiente, los gerentes deben primero comprender la situación a que se enfrentan para luego tomar decisiones y actuar en concordancia con la dirección que haga más efectivo el desempeño de sus subordinados.

En ese sentido, el gerente debe ser capaz de hacer un diagnóstico objetivo de la situación y reconocer las diferencias entre las capacidades, habilidades y motivaciones de los recursos humanos a su cargo. Al respecto, Drucker (2002) señala que el gerente debe ser flexible y contar además con las habilidades y competencias precisas para variar su propia conducta, si las necesidades y los motivos de los integrantes de la organización son diferentes y por consiguiente deben ser tratados de manera distinta.

Por otro lado, Robbins (2004) acota que la influencia del líder situacional se sustenta en el grado de apoyo social y emocional que brinda al grupo, interactuando con sus integrantes para conducirlos al logro de los objetivos. Del mismo modo, el grado de conducción y dirección, estará condicionado por el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

Por otro lado, Gioya y Rivera (2008:37) hacen referencia a la necesidad "un liderazgo diferente que dé respuesta a la búsqueda de objetivos comunes que compartan todas las personas del entorno profesional"; por lo que a lo largo de los años, los estilos de liderazgo han ido evolucionando, buscando adaptarse a nuevas filosofías y tendencias de las técnicas gerenciales derivados de los cambios de paradigmas de productividad y calidad en la sociedad, impuestos por fenómenos como la globalización, e intentando. Por consiguiente, los líderes de hoy están en constante revisión de sus maneras de relacionarse con sus seguidores, para encontrar nuevas formas de influenciarlos. Es así, como han surgido nuevos estilos de liderazgo.

5- Liderazgo distributivo: propone que el poder y la autoridad sean distribuidos adecuadamente entre los diferentes actores involucrados en la gestión; por lo que, según Gioya y Rivera (2014), se requiere de un liderazgo participativo que facilite la participación de éstos en los procesos de toma de decisiones y la realización de acciones, en las cuales cada miembro es su propio líder y el rol de líder es compartido por cada miembro en función de una actividad específica, buscando fortalecer la autoconfianza, la interdependencia y la toma de decisiones de éstos. De esta manera, se facilita la función de liderazgo minimizando la influencia del líder único, multiplicando el logro de resultados, la eficacia y la coordinación.

6- Liderazgo ético: sostienen Gioya y Rivera (2014), que este tipo de dirección se rige por valores centrados en la integridad como un valor ético. Un liderazgo ético fundamentado en la integridad implica un esfuerzo por construir

confianza y credibilidad. Del mismo modo, este estilo de liderazgo se fundamenta en virtudes como prudencia, templanza, justicia y fortaleza.

7- Liderazgo transformacional: supone un líder con conocimientos muy claros de sí mismo, lo que le permite comprender sus propias motivaciones y cómo su manera de actuar influye en la conducta y comportamiento de los demás; solo así puede liderar al grupo a lograr los cambios que requiere y propone su organización. Se caracteriza, de acuerdo con Gioya y Rivera (2014), por su capacidad de ser suficientemente flexible para adaptarse y fuertemente coherente para lograr la requerida armonía entre lo que piensa, dice y hace, sin dejar de modificar su conducta, cuando sea necesario y, si es necesario, romper sus propios paradigmas que no le permiten transformar a su empresa.

8- Liderazgo múltiple: algunos paradigmas actuales motivan la sustitución de la visión tradicional de las organizaciones; entidades con estructuras más jerárquicas o ejecutivas de la dirección, por una visión más horizontal en la cual se crean comunidades de liderazgos. Al respecto, Gioya y Rivera (2014) señalan que la estrategia del liderazgo múltiple de miembros y grupos dentro de la organización se basa en un enfoque más horizontal, flexible e inclusivo, facilitando que todos aquellos que sustenten “ideas guía” sean una especie de co-líderes.

9- Liderazgo compartido: la autoridad se comparte en forma descentralizada, en función de competencias apropiadas, diversificando la experiencia

y responsabilidad, lo cual permite delegar responsabilidades y tomar decisiones más democráticas que motiven a la participación activa de todos en la organización.

10- Liderazgo sostenible: En años recientes ha emergido el concepto de liderazgo sostenible señalándolo como una característica diferencial de los profesionales responsables de organizaciones de cualquier tamaño y de cualquier sector empresarial, incorporando conceptos y prácticas sostenibles en las estrategias empresariales. De acuerdo con Voltolini (2011), este tipo de liderazgo integra de manera equilibrada los ámbitos económico, ambiental y social, convirtiéndose en un agente de cambios en dirección hacia la sustentabilidad. Ese tipo de liderazgo sostenible se viene convirtiendo en una estrategia de distintas organizaciones y empresas, con una visión a largo plazo; estableciendo establecer una relación directa entre la economía y el medio ambiente.

En ese contexto, cabe destacar que en las últimas décadas instituciones y organizaciones en el mundo entero, han llamado la atención sobre una de las problemáticas más dramáticas que se cierne sobre el futuro de la humanidad: el cambio climático. En ese sentido, se ha impuesto una toma de conciencia por parte de las organizaciones sobre el impacto de las actividades humanas y empresariales sobre el medio ambiente y la necesidad de implementar estrategias que les permita aprovechar las oportunidades potenciales del entorno, mientras se neutralizan las amenazas potenciales que se ciernen sobre sus negocios.

En orden de ideas, el liderazgo sostenible surge de la mano del concepto de sociedad sostenible, definida por Suzuki (2003) como aquella capaz de satisfacer las

necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las propias.

La definición más corriente del desarrollo sostenible, en una acepción algo diferente pero muy relacionada, apareció en el Informe Brundtland de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en 1987: sobresale como una característica diferencial de los profesionales responsables de organizaciones de cualquier tamaño y de cualquier sector empresarial.

La incorporación de conceptos y principalmente prácticas sostenibles en las estrategias empresariales hace necesario un liderazgo sostenible, gerentes que sean capaces de motivar y generar los cambios organizacionales necesarios para transformar a la organización.

En ese sentido, Hargreaves y Fink (2006) proponen un marco general de siete principios para el liderazgo sostenible:

1. Profundidad: El primer principio del liderazgo sostenible es promover, preservar y proteger un aprendizaje profundo y amplio para todos, como propósito moral fundamental y no como un logro medido de manera superficial y definido de forma limitada, como un compromiso con los demás y con las relaciones de cuidado permanente con ellos.

2. Duración: El liderazgo sostenible perdura, preservando y fomentando los aspectos más valiosos de la vida a lo largo del tiempo, año tras año, de un líder a otro. Con el paso del tiempo, traspasar el liderazgo, de liderar entre líderes y más allá de

los líderes individuales, constituye un desafío y elemento esencial del liderazgo sostenible y del cambio educativo.

3. Amplitud: El liderazgo sostenible se expande, sustentado y dependiendo del liderazgo de otros. En el mundo complejo de hoy, de acuerdo con Fink (2019), ningún líder, puede por sí solo controlar todo sin ayuda; por ello, el liderazgo sostenible es distribuido; lo que ofrece una descripción precisa de cuánto liderazgo se está ejerciendo e indicando lo que el liderazgo puede transformarse.

4. Justicia: El liderazgo sostenible no daña y mejora de manera activa el ambiente del entorno; no sustrae los mejores recursos de otros colaboradores sobresalientes; ni prospera a expensas de otros; sino que encuentra formas de compartir conocimientos y recursos con ellos. El liderazgo sostenible no es egocéntrico; es socialmente justo.

5. Diversidad: El liderazgo sostenible promueve una diversidad cohesionada, así como las organizaciones poderosas también promueven la diversidad y evitan la estandarización. En las organizaciones sostenibles, el alineamiento no es bienvenido, ya que perpetúa la dependencia jerárquica en sistemas lineales que son frágiles y fracasan. Por ello, el liderazgo sostenible promueve y aprende de la diversidad, creando cohesión y funcionamiento en red entre sus diversos componentes.

6. Inventiva: El liderazgo sostenible no agota, sino que desarrolla los recursos materiales y humanos, reconociendo y valorando el talento de sus líderes dentro de la organización al comienzo y no al final de su carrera. No agota a sus

líderes con una sobrecarga de innovaciones o de plazos irreales para implementar los cambios. Siendo prudente y lleno de inventiva, no despilfarra sus recursos financieros ni humanos.

7. Conservación: El liderazgo sostenible honra y aprende de lo mejor de su pasado para crear un futuro aún mejor; procurando preservar y renovar sus propósitos de largo plazo, recuperando memoria organizacional y honrando la sabiduría en otros como una forma de aprender, preservar y luego avanzar a partir de lo mejor del pasado.

En otro orden de ideas, Voltolini (2011) destaca que el compromiso económico, social y medioambiental que se promueve en la actualidad, hará la diferencia para las generaciones futuras, por lo que es fundamental que las organizaciones cuenten con líderes que hayan incorporado la cultura de la sostenibilidad. De allí que el líder sostenible deba incorporar conceptos y principalmente prácticas sostenibles en las estrategias empresariales; Por lo que debe reunir características diferenciales.

Al respecto, De Mello (2015) hace referencia a las principales características del líder sostenible y las describe de la siguiente manera:

1. Alinea su misión personal: El líder sostenible es capaz de hacer compatibles los objetivos de los individuos con los de la organización, logrando que personal se mantenga motivado.

2- Es excelente en la comunicación: La comunicación efectiva es la base de la coordinación de acciones exitosas que transforma a un grupo de seres humanos en un equipo de trabajo único y sólido, por lo que aprender a comunicarse es uno de los desafíos claves del líder sostenible.

3. Controlado en sus emociones: La inteligencia emocional es dos veces más importante que las destrezas técnicas o el coeficiente intelectual para el desempeño de un liderazgo efectivo, por ello es preciso que el líder sostenible tenga capacidad comprender y gestionar las emociones.

4. Buen motivador: El líder sostenible debe ser capaz de influenciar y cambiar patrones de conducta, modelos mentales, estructuras de pensamiento, creencias y supuestos limitantes, permitiendo abrir nuevos canales de observación y de acción liderando hacia el logro de resultados.

5. Pensador sistémico: Debe tener conciencia que sus acciones no están aisladas, sino que son parte de un engranaje, el nivel de compromiso por el cumplimiento de su responsabilidad aumenta, valorando a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

6. Trabajar por objetivos: Liderar no es una tarea sencilla, por lo que los resultados indicarán si se han adquirido las competencias necesarias para conducir al equipo de trabajo hacia la meta deseada.

7. Promotor del aprendizaje: Debe ser capaz de crear equipos de trabajo que “aprendan a aprender”; que sepan comprender y aprovechar las oportunidades, los desafío y los momentos para desarrollar nuevas habilidades y competencias.

Del mismo modo, Hargreaves y Fink (2006) señalan que los líderes sostenibles se orientan con un propósito de vida, que lo sostienen en la organización de la que forman parte, y con mucha probabilidad con motivación, competencia y apoyo organizacional pueden ejercer un liderazgo sostenible; sin embargo, es necesario e imprescindible dominar otras competencias como la empatía y la capacidad de ejecución, las cuales son fundamentales para crear espacios de confianza donde todas las voces se tengan en cuenta sin discriminar ni juzgar, algo verdaderamente importante para que se produzca un cambio hacia la sostenibilidad en una empresa.

2.2.3. Estrategias organizacionales de liderazgo

La estrategia organizacional es el comportamiento de la empresa ante el entorno, procura aprovechar las oportunidades potenciales del entorno y de neutralizar las amenazas potenciales que rondan sus negocios. Chiavenato (2009:76). En ese sentido, existen estrategias que permiten dar impulso al modelo de liderazgo que se desea implementar dentro de una organización, éstas deben estar orientadas a garantizar la calidad del gerente como figura máxima para la supervisión, ejecución y evaluación de las tareas laborales diarias, todo ello con la finalidad de mejorar la productividad de los trabajadores y de la organización en la búsqueda de objetivos comunes que permitan alcanzar el éxito.

Ahora bien, las estrategias de liderazgo parten de un análisis exhaustivo de la situación actual y de una visión informada del futuro. En consecuencia, la estrategia ofrece una serie de recomendaciones para reducir la distancia existente entre la situación actual y el futuro anhelado.

Una vez que se conoce la estrategia de liderazgo, puede formularse una estrategia de desarrollo del liderazgo para conseguir las circunstancias futuras deseadas y así poder identificar sus repercusiones en los procesos de gestión del talento Pasmore, (2012).

Después de la aplicación de la estrategia, los resultados empresariales ofrecerán información sobre el funcionamiento de la misma ya que se podrá diseñar nuevas estrategias empresariales a partir del talento del liderazgo que se ha desarrollado. De ello, surge la importancia de llevar a cabo programas de desarrollo de liderazgo, dentro de las organizaciones para lograr alcanzar los objetivos y metas trazadas por las cuales según Lopez (2013), refiere que deberán diseñarse para:

1. Ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas;
2. Desarrollar capacidades de liderazgo esenciales para enfrentarse a los retos empresariales de hoy día con una perspectiva potente para los próximos cinco años.
3. Invertir en los enfoques y métodos de aprendizaje que tengan la máxima repercusión.
4. Centrarse en las diferencias entre las necesidades del liderazgo para ofrecer programas localizados.

La estrategia de liderazgo sirve de apoyo a la aplicación eficaz de la estrategia empresarial de una organización. Sin el liderazgo correcto, las estrategias

organizativas no tendrán un resultado efectivo. Obtener el liderazgo da la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional necesario para aplicar las estrategias empresariales requiere una planificación atenta y un esfuerzo dedicado.

Bajo este contexto, Reigh (2004) señala que el líder sostenible debe considerar el impacto de las decisiones y acciones corporativas en el entorno, la sociedad y la economía, por lo que es importante que ejecute sus estrategias operativas teniendo en cuenta la conservación de su sostenibilidad, entre las cuales ha de considerar:

1. Promover la colaboración y la inclusión: estos son elementos fundamentales para el desarrollo de un liderazgo sostenible, creando un ambiente de trabajo colaborativo, propiciando un espacio de trabajo que sea un ámbito seguro en el que los miembros del equipo se animarán a intercambiar sus ideas y puntos de vista.

Del mismo modo, valorar la diversidad reconociendo las habilidades, experiencias y conocimientos de todos los miembros del equipo, fomentan la inclusión de todos en la implementación de prácticas sostenibles sin ningún tipo de discriminación. Asimismo, la colaboración con otros líderes le permitirá llegar a lograr mayores avances en los proyectos de sostenibilidad al compartir mejores prácticas y aprender de las experiencias de otros.

2. Fomentar siempre las prácticas éticas: el liderazgo sostenible sea ético y responsable. Por consiguiente, Hargreaves y Fink (2006) señalan que en un líder sostenible requiere ser honesto, transparente y tomar decisiones basadas en valores y principios éticos, sin excluir la responsabilidad de corregir cualquier comportamiento o práctica no ética que se dé en la organización.

3. Definir una visión clara y comunicarla a tu equipo: la definición de una visión clara de la sostenibilidad para su organización y comunicarla de manera efectiva al equipo es clave para el liderazgo sostenible. Esto facilitará que todos conecten y estén en la misma sintonía.

4. Asignar responsabilidades y recursos: de acuerdo con Hargreaves y Fink (2006), es importante establecer las responsabilidades de cada integrante de tu equipo y compañía, así como los recursos que se utilizarán en la implementación de las prácticas sostenibles. Esto puede incluir la creación de equipos dedicados especialmente a la sostenibilidad de la organización y la asignación de presupuestos específicos para los proyectos sostenibles.

5. Evaluar e implementar mejoras continuas: el líder sostenible debe establecer indicadores de desempeño que permitan evaluar los logros de los objetivos de sostenibilidad de la organización, supervisándolos regularmente para identificar oportunidades de mejora y corregir cualquier desviación de los objetivos.

6. Enfocarse en el largo plazo: el liderazgo sostenible debe centrarse en la creación de un futuro sostenible, por lo que es necesario una visión a largo plazo y tomar decisiones actuales que no arriesguen la continuidad futura de la organización.

7. Innovar constantemente para adaptarse a los cambios: el líder sostenible debe ser capaz de adoptar nuevas metodologías para aumentar la sostenibilidad corporativa, adaptándose a los cambios y estando dispuesto a cambiar de rumbo si las circunstancias así lo exigen y promoviendo la instalación de tecnologías de energía renovable, la reducción de residuos y la optimización en la cadena de suministro.

8. Fomentar el aprendizaje organizacional y la formación: el líder sostenible, de acuerdo con Hargreaves y Fink (2006), debe asegurarse de que todos los miembros del equipo comprendan la importancia de la sostenibilidad y tengan las habilidades y conocimientos necesarios para implementar prácticas sostenibles

2.2.3.1 Toma de decisiones

La toma de decisiones consiste en la evaluación de diferentes variables con criterios específicos y elegir de forma sistemática la mejor alternativa para una solución dada. Chiavenato (2002) define la toma de decisiones como el proceso de selección de diversas alternativas, para enfrentar una situación presente en la búsqueda de la mejor solución, señalando que es una de las funciones más importantes del liderazgo.

Del mismo modo, Moody (2000:97) señala que la toma de decisiones “es un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema, o para aplicar una medida”. Por definición, los gerentes han de saber tomar decisiones pues son quienes tienen la primera responsabilidad de hacer tal elección.

En ese sentido, el autor señala que una decisión puede tomarse de manera inmediata, pero suele suponer un proceso de identificación, análisis, evaluación, elección y planificación, por lo que para llegar a ella debe definirse un objetivo, enumerar las opciones disponibles, elegir entre éstas y luego aplicar dicha opción. Las decisiones y el proceso de tomarlas son fundamentales en la gestión.

En otro contexto, Moody (2000) indica que un gerente debe ser sistemático en la toma de decisiones, pues sea cual sea el método utilizado para alcanzar una decisión, éste debe garantizar que se aborden todos los temas pertinentes: reunir la información necesaria, considerar y comparar correctamente todas las alternativas, identificar las dificultades y evaluar la factibilidad, teniendo en cuenta las consecuencias. Un enfoque sistemático permite preparar medidas lógicas y eficaces, de manera que el proceso de la decisión pueda explicarse con claridad a cualquier colega o cliente.

Por su parte, Robbins y Coulter (2010) refieren que existe una gama de técnicas para decidir la toma de decisiones que se extiende desde las corazonadas, en un extremo, hasta los análisis matemáticos complejos, en el extremo opuesto. Desde el punto de vista práctico no existe ni una técnica mejor ni una combinación que deba utilizarse en todas las circunstancias. La selección es individual y por lo general está

dictada por los antecedentes y conocimientos del gerente y por los recursos disponibles; sin embargo, pueden citarse diferentes bases para la toma de decisiones:

1. **Bases no cuantitativas:** Los medios no cuantitativos son útiles, no sólo para los problemas que se refieren a los objetivos, sino también para los problemas con los medios para alcanzar los objetivos. Al aplicarse, son en alto grado personales, ampliamente conocidas y están consideradas por muchos como la manera natural de tomar las decisiones; existen cuatro bases: intuición, hecho, experiencias y opiniones consideradas.

2. **Bases Cuantitativas:** se relaciona con la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser la programación lineal, teoría de línea de espera y modelos de inventarios. Esta herramienta ayuda a los mandos a tomar decisiones efectivas, pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio, en el proceso de toma de decisiones.

3. **Bases Cualitativas:** Sin lugar a dudas, existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisiones sean buenos o malos, entre las cuales las que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones son:

- *Experiencia:* Es lógico suponer que la habilidad para tomar decisiones crece con la experiencia. La experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión ya que los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura; se supone que los errores previos son potenciales de menores errores futuros.

- *Buen juicio o intuición:* Se utiliza el término juicio para referirse a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento, además mejora con la edad y la experiencia. La toma de decisiones basada en la intuición se caracteriza por el uso de corazonadas internas, al “instinto” de la persona que llega a una decisión.

- *Hechos:* Una decisión basada en hechos adecuados, se halla con amplitud aceptada. Cuando se usan hechos, la decisión tiene sus raíces en datos objetivos, lo que implica que las premisas sobre las cuales está basada la decisión son sólidas e intensamente aplicables a la situación particular.

- *Creatividad:* La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aun de ver las consecuencias que otros pasan por alto, sin embargo, el valor de la creatividad está en el desarrollo de las alternativas.

- *Habilidades cuantitativas:* Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a tomar decisiones efectivas.

Bajo esta temática, Moody (2000) señala que el proceso de toma de decisiones está basado en cinco ingredientes básicos: Información, Conocimientos, Experiencia, Análisis y Juicio. La Información se recoge tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Los conocimientos de quien toma la decisión sobre las circunstancias que rodean el

problema o de una situación similar, pueden ser utilizados para seleccionar un curso de acción favorable.

En cuanto a la Experiencia, señala el autor que ésta surge cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, independiente de los resultados, esta experiencia le proporciona información para la solución de problemas similares. Por otro lado, sobre el análisis, Moody (2000) señala que no existe un método en particular para analizar un problema, sin embargo, es posible estudiarlo con diferentes métodos y cuando estos métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición. Por último, se debe tener juicio, seleccionar el curso de acción apropiado. Se puede combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, pero no existen substitutos para el buen juicio.

En ese contexto, Moody (2000) señala que el proceso de toma de decisiones implica la selección de un curso de acciones entre alternativas, que además de combinar la información, los conocimientos, la experiencia, el análisis y el buen juicio, requiere contar con un plan y compromiso de recursos de dirección o reputación, de allí que la toma de decisiones deba seguir diferentes pasos que permitan a la gerencia decidir de manera acertada y sistemática. los siguientes pasos:

- *Reconocimiento del problema:* El proceso comienza reconociendo que existe un problema que requiere se tomen decisiones, que algo tiene que cambiar de la situación actual y hay posibilidades de mejorarla. Generalmente los grandes problemas deben ser sub-divididos en componentes más pequeños y fáciles de manejar.

- *Análisis del problema:* Una vez que el problema ha sido identificado, se hace necesario el estudio cuidadoso del mismo, lo más específico posible, con la finalidad de encontrar lo que lo está causando.

- *Consideración de las metas:* hay que considerar la o las metas que se desea alcanzar. Las metas seleccionadas están influenciadas por los valores que se tienen, lo que es importante. Tener conciencia de los valores y las prioridades que éstos mueven ayudará a ver más claramente lo que realmente se desea.

- *Búsqueda de alternativas:* se deben pensar y buscar tantas alternativas prácticas como sea posible. En la mayoría de los casos no es factible explorar todas las posibilidades debido al factor tiempo y costo. Sin embargo, se han de buscar más alternativas o posibilidades que las obvias o las habituales.

- *Análisis de los recursos que requiere cada curso de acción alternativo:* determinar cuánto tiempo, dinero, destrezas, energía u otros recursos necesarios se posee para llevar a cabo la decisión. También se debe comparar los beneficios esperados de la selección.

- *Selección de la mejor alternativa:* Después de ver cuidadosamente cada alternativa, se selecciona la mejor considerando los valores que son importantes, las metas para las cuales se está trabajando y los recursos con los que se tiene que trabajar. Si no hay una alternativa satisfactoria ninguna que pueda ser la mejor entonces quizá se deba crear una nueva alternativa por compromiso o por combinación de algunas de las ideas.

- *Poner la decisión en acción:* La toma de decisiones no termina con la selección de la mejor alternativa, se debe poner la decisión en acción. Usualmente las

personas llevan a cabo las acciones necesarias para ejecutar su decisión. Otras veces, sin embargo, hay que generar la acción de un grupo.

Muchas de las decisiones, quizá la mayoría, no resuelven directamente un problema sino requieren tener que tomar decisiones adicionales. Una decisión central implica una serie de decisiones adicionales. Esto es lo que se llama decisiones en cadena. Es lo que comúnmente se conoce como “una cosa lleva a la otra”. Cada decisión es directamente dependiente de una escogencia anterior.

- *Aceptación de la responsabilidad:* Después que tomar una decisión, se necesita aceptar la responsabilidad y las consecuencias de haberla tomado. La mayoría de las decisiones se toman sin tener toda la información que se quisiera tener, o sin los recursos que realmente se necesita.

- *Evaluación de resultados:* El producto o resultado de la decisión debe ser evaluado regularmente para determinar su efectividad.

2.2.3.3. La Comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir un significado por medio de la transmisión del mensaje simbólico. Al respecto, Chiavenato (2002) señala que la comunicación es el fundamento de toda la vida social, agregando que, si se suprime todo intercambio de signos orales o escritos en un grupo social, éste deja de existir. De allí, que se deba considerar la comunicación como una forma de interacción entre dos o más personas que implica que todos sus participantes intervienen en calidad de sujeto activo.

En un contexto más específico, al hablar de la comunicación Stoner (2000) señala que una comunicación efectiva es muy importante para los gerentes, puesto que representa el enlace entre los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y supervisión, siendo necesario un proceso comunicacional que pueda reducir los conflictos y favorecer el logro de los objetivos de la organización.

En ese sentido, quienes ejercen el liderazgo en una organización deben ser capaces de mantener canales fluido de comunicación que les permita dar a conocer los planes de trabajo e influir en los empleados para satisfacer sus necesidades básicas, dar instrucciones y conducirlos al logro de los objetivos. Todo líder o gerente está obligado a enunciar con claridad cada comunicación, a escuchar con simpatía, a responder en forma considerada y a actuar con presteza.

El desarrollo de la organizaciones en los últimos tiempos, marcado con cambios constantes, la evolución de las tecnologías y la globalización, ha ocasionado que se necesite incrementar más aún los niveles comunicacionales entre las personas, ya que según Chiavenato (2000), se puede decir que el mundo actual exige a los trabajadores de la institución y demás órganos competente elaborar o presentar informes técnicos sobre los trabajos realizados con el fin de tomar sus respectivas decisiones de la organización.

En otro contexto, Stoner (2000), resalta la necesidad que tienen las organizaciones de que sus integrantes puedan transmitir sus mensajes en forma eficaz y eficiente para lograr interactuar en el logro de los objetivos comunes, por lo que según los autores, las organizaciones se comunican con el exterior y en el interior

mediante sistemas específicos, entre los que se han identificado cinco sistemas básicos de comunicación interna que se clasifican en canales de comunicación formales como: comunicación descendente, ascendente y horizontal, y canales informales a los que pertenecen los rumores y las redes.

La comunicación descendente es el sistema más común de las organizaciones y el mensaje fluye del gerente al seguidor. Su medio habitual es el escrito y normalmente se utiliza para transmitir información como indicaciones concretas sobre el trabajo que explican la mejor manera de terminar las tareas. La distorsión en este sistema de comunicación ocurre cuando el gerente trata de restringir o supervisar la cantidad y clase de la información que se pasa a los empleados. La supervisión es parte del trabajo del gerente, y no por fuerza va en detrimento de la organización.

La comunicación ascendente transcurre del subordinado al gerente y puede ser verbal, no verbal o escrita; ofreciendo a la gerencia retroalimentación sobre asuntos y problemas actuales, información cotidiana acerca de los avances en la consecución de las metas de la institución y de la eficacia de la comunicación hacia abajo.

La comunicación horizontal se refiere a la comunicación entre el gerente y sus compañeros o entre colegas. Es menos formal que los dos sistemas verticales y habitualmente atañe a la solución de problemas y la coordinación de flujo de trabajo entre compañeros o grupos. La comunicación horizontal también forma un vínculo útil en la toma de decisiones sobre la coordinación y brinda apoyo emocional y social a los miembros de la organización.

Los gerentes suelen desatender el sistema de comunicación informal por rumores, los cuales forman parte de cualquier organización, pues surgen de la natural necesidad de información que tienen los miembros de la organización. Con frecuencia la información es incompleta e inexacta y circula con suma rapidez. Los rumores no tienen una dirección o una deliberación consciente, transmiten cualquier información en cualquier momento y en cualquier parte de la organización y vincula tanto a los gerentes como los seguidores.

El segundo sistema de comunicación informal que se encuentra en las organizaciones son las redes que se establecen con el trato regular de sus miembros y están compuestas por varios grupos de personas. Las redes están relacionadas con los otros sistemas de comunicación de la organización.

Otro aspecto a considerar, se refiere a la estructura de la comunicación, identificándose tres dimensiones: comunicativa, perceptual e interactiva. La dimensión comunicativa se refiere al intercambio de información entre los individuos. Incluye elementos tales como: la fuente que puede ser oral, escrita o gestual; el mensaje, el destinatario y los canales, bien sean primarios (verbal) o secundarios (no verbales).

Muchos de los problemas de las organizaciones son consecuencia de la pobre comunicación existente en ellas. De allí que una comunicación efectiva sea un componente esencial para el éxito de la organización. La comunicación no tan sólo es interpersonal, de persona a persona, sino el individuo también se enfrenta a la comunicación intergrupala, intragrupal, organizacional y externa. Todos deben contar

con unas buenas destrezas de comunicación para poder desempeñarse en cada una de ellas.

Barsallo (2009) define la comunicación efectiva como aquella que, a través de buenas destrezas y formas de comunicación, logra el propósito de lo que se quiere transmitir o recibir. Dentro de la comunicación efectiva el trasmisor y el receptor codifican y/o descodifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

Rosas Adam (2005), señala que cuando los patrones de comunicación no son totalmente sanos o insanos surge la comunicación disfuncional o inefectiva. A medida que se va haciendo más disfuncional la comunicación verbal y la no verbal entre el receptor y el emisor pueden aparecer los conflictos o problemas en la interacción. Sus características entre otros, son: Incongruencia, Uso de terceros, generalizaciones, Sarcasmo, Resentimiento silencioso, Hablar por otros y Tangencialidad, entre otras.

En ese contexto, Barsallo (2009) destaca la importancia que tiene para la organización que la gerencia pueda desarrollar estrategias para lograr que la comunicación sea efectiva, propiciando mayores logros de sus habilidades comunicacionales y por otra parte superar los bloqueos que ella misma pueda acarrear. Por consiguiente, la efectividad de las comunicaciones que se mantengan determinarán las relaciones en general, definiendo las acciones posibles para el desarrollo de una mejor comunicación que pueda llevar a una mayor efectividad y eficiencia.

2.2.3.4. La motivación

Otro aspecto importante en las estrategias gerenciales viene dado por la necesidad de motivar a sus colaboradores para que su liderazgo sea efectivo. La motivación, de acuerdo con Porter y Lawler (1988:103), puede ser definida como “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales condicionados por las habilidades y el esfuerzo de satisfacer alguna necesidad personal”.

La motivación, señalada por los mencionados autores, como un factor fundamental en todos los ámbitos de la existencia humana, sirviendo de mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas. De allí que se hayan desarrollado diversas teorías para explicar que mueve a los individuos a brindar el mejor esfuerzo en busca de un alto desempeño, con base en sus necesidades, en el establecimiento de metas, en sus expectativas, entre otras.

El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos: En el ámbito de las organizaciones, señala Chiavenato (2009) muchos esfuerzos se han dedicado a la búsqueda de estrategias que permitan estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. Por consiguiente, es importante que el gerente sea capaz de comprender y conocer la motivación humana, lo cual presupone reconocer que, en principio, de un modo el general, el motivo es el impulso de una persona a actuar de determinada manera, originando un comportamiento específico y pudiendo provenir del ambiente o generado por procesos mentales de la persona.

Según Robbins (2004) señala que la motivación presenta ciertos componentes tales como los anhelos de satisfacer sus necesidades, las cuales, como las presenta Maslow citado por el precitado autor, pueden ser innatas o adquiridas, la jerarquía está determinada por necesidades fisiológicas – sociales; los estímulos que son agentes concretos o simbólicos que al actuar sobre el organismo y ser percibido mediante los órganos de los sentidos, sistema nervioso, se interioriza, puede darse y estar en el ambiente o dentro del mismo organismo, además tiene estructura y fuerza; y un impulso el cual es el estado resultante de una necesidad fisiológica o un deseo general de lograr una meta.

En ese contexto, Porter y Lawler (1988) refieren que los estudiosos de la motivación han distinguido diferentes clases de motivación, agrupándola en tres clases de motivos: los fisiológicos, sociales y psicológicos. Los motivos fisiológicos, señalan los autores, que se originan de las necesidades fisiológicas y los procesos de autorregulación del organismo; los sociales, adquiridos en el curso de la socialización dentro de una cultura determinada; y los psicológicos que se desarrollan mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas.

Por otro lado, los mencionados autores, al respecto de la relación de la motivación con el desempeño laboral individualizan la relación de las recompensas con el rendimiento, señalando la necesidad de una organización de contar con un sistema de salarios y políticas de ascensos que sea justo y valorado, agregando que el salario es un incentivo complejo y constituye uno de los motivos más importantes por

el que trabaja la mayoría de las personas, teniendo un significado distinto para las personas.

En ese mismo orden de ideas, Porter y Lawler (1988) señalan que en casi todas las teorías contemporáneas de la motivación se reconoce que los empleos no son homogéneos, que todas las personas tienen diferentes necesidades, actitudes, personalidad y otras importantes variables individuales, por lo que los líderes deben aprender a reconocerlas en cada individuo, a evitar las generalizaciones, encontrando la mejor manera de motivarlos.

2.2.4. Cultura organizacional

Es definida como el conjunto de normas establecidas en una organización y los miembros que la integran son regidas por estas en donde prevalece la visión integral de la empresa. Según Schein, (1988), es definida como:

... un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa o integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerada válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (p. 25).

En ese sentido, puede decirse que la cultura es lo que hacen y piensan las personas dentro de su entorno, ya sea una comunidad o una organización e implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de

comportamientos a lo largo de cierto periodo, por lo que puede decirse que la cultura es bastante estable y no cambia con rapidez; lo cual permite comprenderla.

Al respecto, Davis y Newstrom (2001:119) dicen que “la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes”; agregando que cuando se habla de cultura organizacional, se refiere a los valores, principios, creencias, hábitos y costumbre que constituyen las bases de una organización, por lo que es importante conocerla porque sus valores y normas influyen en los comportamientos de los individuos.

Por su parte, Gordon (1997:122) refiere que la cultura organizacional es “la médula de la organización y está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros”, determinando la manera como se comportan sus miembros, Asimismo, refiere la autora que la cultura organizacional puede ser aprendida y cambiar a través del conjunto de creencias y valores que se comparte entre los miembros de una organización, condicionando el modo de pensar, sentir y actuar de la gente, haciendo racional muchas actitudes que unen a la organización.

En ese mismo orden de ideas, Foster (1990, 12) señala que el concepto de cultura que se aplica a la gestión empresarial o institucional está identificado con los sistemas dinámicos de la organización, ya que sus valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos que la conforman. En ese sentido, sostiene que la “Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad”

Asimismo, en otro enfoque sobre cultura organizacional, Foster (1990) señala que ésta es apreciada como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones. De allí que citando a Schein (1988), señale que conocerla, es una forma de conocer con profundidad el liderazgo, los roles y el poder dentro de ella, ya que permite distinguir los diversos niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas (los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales).

La importancia de la cultura organizacional radica en que determina la forma como funciona una empresa, reflejándose en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma. Además, al poder ser aprendida, evoluciona con las nuevas experiencias, por lo que puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

2.2.5. Productividad en las Organizaciones

Según Martínez (2007), la productividad es un indicador que refleja que también se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios, traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, entre otros, son usados para producir bienes y servicios en el mercado, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados.

En ese orden de ideas, Pisella (2023) presidente de la Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria), presentó los resultados de un estudio

sobre de los indicadores de las industrias venezolanas del último trimestre del año 2022, indicando que los factores primordiales que afectan la productividad de la empresa venezolana son los siguientes: “La competencia con los productos importados, lidera el ranking de los factores que impactan negativamente la producción nacional, seguido por los excesivos tributos fiscales y parafiscales y la falta de financiamiento.”

Del mismo modo, Pisella (2023) señala que la que para el último trimestre del año 2022 las empresas venezolanas operaban en un 38,5% de su capacidad productiva. Bajo esta situación y el ingreso al país de productos importados sin ningún tipo de control, le resulta muy difícil al sector industrial competir en el mercado por tal motivo es necesario la optimización de los procesos productivos para mejorar su productividad.

Debido a lo antes expuesto es notorio que existen organizaciones en las cuales hay falta de rendimiento, baja productividad y bajo nivel de desempeño de los empleados, lo cual no solo es atribuido a causas físicas, sino que está relacionado muy estrechamente con la relación que tienen los líderes con sus subordinados. Como se expuso anteriormente, existen muchas teorías que demuestran que según sea el estilo de liderazgo aplicado por un líder, éste va a impactar positiva o negativamente a la organización, tanto así que tiene una importante incidencia en el resultado final de la productividad de los colaboradores y de la organización.

En ese sentido, puede afirmarse que la empresa se ve altamente afectada por la falta de capacidad del líder para dirigir a sus subordinados, generalmente porque éste no implementa un modelo de liderazgo que sea el más efectivo en el contexto

donde se está desempeñando. Es importante resaltar que cuando se logra un mejor nivel de habilidades directivas se alcanza una mayor productividad, lo cual, según Spoerer (2011), se puede obtener aplicando los siguientes lineamientos:

1. Instalar prácticas colaborativas dentro de las empresas y sus proveedores, así como entre el sector privado y el público, generando dinámicas de redes de articulación de intereses y de prácticas de equipo a todo nivel.

2. Motivar, orientar y desarrollar a las personas en los procesos de gestión del cambio, en la excelencia operacional focalizados en la experiencia y formación de la gerencia para lograr mayor competitividad del mercado de (bienes y/o servicios) para la satisfacción del cliente final.

3. Desarrollar continuamente la generación de conocimientos, competencias y actitudes enfocadas en las prácticas de gestión y en la excelencia operacional.

4. Crear culturas empresariales con buen clima laboral, trato, calidad de vida y cuidado de la ecuación trabajo-familia.

5. Tener una visión amplia de los desafíos de las empresas, a corto, mediano y largo plazo instaladas como “visión compartida” del negocio en todas las personas.

2.2.6. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En los últimos años se ha otorgado un valor estratégico la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que, alineada con la estrategia económica de una empresa, puede proporcionarle ventajas competitivas, ya que un comportamiento socialmente responsable contribuirá a crear valor para la empresa, a partir del desarrollo de

recursos intangibles estratégicos claves que permiten aprovechar oportunidades para alcanzar mejores resultados económicos Fernández L (2016).

Los conceptos de la responsabilidad social empresarial surgen en los primeros años del siglo XX, pero es a mediados del siglo pasado cuando la sociedad empieza a debatir sobre los beneficios que deben generar las empresas por utilizar los recursos de la sociedad. Sin embargo, sigue siendo difícil dar una única definición sobre lo que es la Responsabilidad Social empresarial, pues se trata de un concepto de múltiples dimensiones, incluyendo varias facetas de la gestión de una organización.

De acuerdo con la Comisión de las Comunidades Europeas (2011) se trata de: “la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad”. Es decir, se refiere al deber de las organizaciones de responsabilizarse del posible impacto de sus decisiones, actuaciones, es decir “de ser responsable con el entorno”. Del mismo modo, el comunicado busca ir más allá en su conceptualización cuando señala que “ser socialmente responsable no se restringe al cumplimiento de todas las obligaciones legales, implica ir más allá a través de una mayor inversión en capital humano, en el ambiente y en las relaciones con otras partes interesadas y comunidades locales”.

En ese mismo orden de ideas, Guédez (2006) define a la Responsabilidad Social Empresarial, desde una perspectiva general, responsabilidad social como:

...el ejercicio de la autonomía personal a favor de los otros: es la capacidad de aceptar obligaciones derivadas de pertenecer a un grupo, organización, comunidad o sociedad; implica interés y deseo, o sea, implica a la razón y al corazón en coincidencia con un propósito que trascienda al individualismo. Cuando la responsabilidad se acompaña con

sensibilidad y compasión, se traduce en el mejor apoyo de la acción social. (p.45).

Por su parte, Uribe-Macías, Vargas-Moreno y Merchán-Paredes (2018:4) señalan que “La responsabilidad social es una filosofía, una actitud o una forma de ver la vida que implica que se tome en cuenta el efecto que las acciones y decisiones de un proyecto tienen sobre el entorno físico y social”, agregando que es la capacidad que tiene una empresa para responder a los efectos que sus acciones tienen sobre los diferentes grupos con los que se relaciona.

Asimismo, señalan que ser socialmente responsable implica para una empresa desarrollar su negocio con el fin de obtener réditos económicos y satisfacer las necesidades de sus colaboradores, de la sociedad y de todos aquellos que están implicados en sus actividades, cuidando y preservando el entorno que la rodea. Es decir, es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

Por su parte, Fernández López (2016:32) señala que la Responsabilidad Social Empresarial puede “convertirse en un recurso intangible estratégico, es decir, cumple las condiciones para ser fuente de ventaja competitiva, entendida esta como la habilidad para superar a los rivales consiguiendo un mayor nivel de rentabilidad y permitiendo su sostenibilidad en el tiempo”. Por ende, las empresas que la asumen de modo voluntario, envían una señal positiva al mercado sobre como gestionan sus

productos, empleados y estrategias, convirtiéndola en un instrumento idóneo para generar una buena reputación, generando confianza con los grupos de interés.

En consecuencia, la responsabilidad social empresarial puede convertirse es una herramienta de ventaja en la calidad de sus trabajadores, generando automáticamente más productividad, puesto que una mejora en las condiciones para los equipos laborales optimizará también su eficacia, pues crea lazos y logra un buen clima laboral, lo cual es muy importante en la producción. Del mismo modo, las prácticas de responsabilidad social en sus tres vertientes: cuidado al medio ambiente, a las condiciones laborales de sus trabajadores y apoyo a las causas humanitarias, generará un impacto positivo en la sociedad que se traduce en una mayor competitividad y sostenibilidad para la empresa.

En orden de ideas, Henríquez y Oreste (2015), señalan que la Responsabilidad Social Empresarial puede influenciar positivamente la competitividad de las empresas al mejorar los productos y/o procesos de producción, permite una mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, aumentando su creatividad e innovación. Del mismo modo, mejora la imagen pública de la empresa, así como su posición en el mercado laboral, influenciando positivamente la interrelación con otros socios empresariales y autoridades.

También contribuye a mejorar el acceso a las ayudas públicas, permite ahorrar costos incrementando de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos y al aumento de la facturación/ventas como consecuencia de los elementos citados.

En ese mismo orden de ideas, Cajiga (2013) señala que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un elemento útil y eficaz para mejorar notablemente el modelo productivo de una empresa, porque une los criterios de eficiencia, sostenibilidad y prosperidad con el añadido valor de la diversidad, igualdad de oportunidades, respeto, tolerancia, etc., constituyéndose en una gran oportunidad de mejorar los beneficios y bondades de las empresas, ya sean grandes o pequeñas, entre los cuales se pueden mencionar:

a. Mejor capacidad de contratación y permanencia de los empleados: Las personas admiran a las empresas que valoran a sus empleados, que les dan soporte y ayuda continua, aun en momentos difíciles, lo que mejora la motivación, además del comportamiento y clima organizacional. Esto facilita la retención de talento y recurso humano valioso para la empresa.

b. Mayor lealtad del consumidor: Los consumidores tienden a desarrollar preferencia por aquellas empresas que valorizan a su talento humano, que se involucran en proyectos sociales y de defensa del medio ambiente, además de esforzarse contra la corrupción, todo lo cual se convierte en un factor que genera la fidelidad del consumidor.

c. Valoración de la imagen y de la marca: Las prácticas de responsabilidad social empresarial pueden agregar valor a los negocios de la organización empresa, convirtiéndose en una ventaja competitiva que marque diferencia para sus estrategias

de negocios; mejorando la imagen de la empresa ante consumidores preocupado por aspectos tales como la ética y el tratamiento a los empleados.

d. Sostenibilidad del negocio a largo plazo: La permanencia en el tiempo de la empresa siempre ha sido y es motivo de preocupación para los inversionistas. Las empresas socialmente responsables ven disminuir sus contingencias y permitiéndoles controlar su impacto y reducir los riesgos del negocio como un todo, disminuyendo los costos mientras se mejora la eficiencia y rentabilidad,

En otro orden de ideas, Vélez Evans (2010) señala que la responsabilidad social empresarial es una determinada forma de actuación que adoptan las empresas, basándose principalmente en los posibles impactos que su actividad puede ocasionar tanto en su entorno más cercano, por lo que atiende a algunos principios básicos:

a. **El compromiso por parte de las empresas:** para que esta visión se transmita a la sociedad a través de su actividad.

b. **La conducta ética:** mediante la práctica de negocios que se consideren aceptables desde un punto de vista social, más allá de las propias expectativas de la actividad empresarial.

c. **La adaptabilidad:** por la que la responsabilidad social empresarial variará en función de los objetivos de la misma y el entorno en el que se vaya a aplicar, procurando una accesibilidad lo más amplia posible para todo tipo de personas.

d. **El desempeño ambiental:** porque ninguna sociedad puede llevar un buen nivel de vida en cuanto a bienestar sin un entorno propicio para ello.

2.2.7. Desarrollo Sustentable y Sostenible

El concepto de desarrollo sostenible es relativamente reciente, pues apareció por primera vez en el marco de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CMMAD) en 1987, presidida por Gro Harlem Brundtland. En el informe final de esta comisión, conocido como el Informe Brundtland se advertía de las consecuencias medioambientales negativas del desarrollo económico y proponía posibles soluciones a los problemas derivados de la globalización y del crecimiento de la población.

Al respecto, la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo (1987:15) en su informe definía el desarrollo sostenible como “el desarrollo que atiende las necesidades del presente sin comprometer las de las generaciones futuras, de atender a sus propias necesidades”, agregando que el desarrollo económico y social debía descansar en la sustentabilidad y la responsabilidad social como conceptos claves en las políticas de desarrollo sostenible, en el cual se identificaron como prioridades la satisfacción de las necesidades básicas de la humanidad: alimentación, vestido, vivienda, salud y la necesaria limitación del desarrollo impuesta por el estado actual de la organización tecnológica y social, su impacto sobre los recursos naturales y por la capacidad de la biosfera para absorber dicho impacto.

En 1992, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, en Río de Janeiro, Brasil, también conocida como Cumbre de la Tierra, reuniría a líderes políticos, diplomáticos, científicos, representantes de los medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales (ONG) de 179 países para hacer

un esfuerzo especial centrado en mitigar el impacto de las actividades socioeconómicas humanas sobre el medio ambiente, concluyendo que el concepto de desarrollo sostenible era un objetivo alcanzable para todas las personas del mundo, independientemente de que fueran a nivel local, nacional, regional o internacional.

La definición de desarrollo sostenible, según López, López-Hernández y Ancona (2005), con el paso del tiempo se fue ajustando al irse aumentando condiciones sociales en las cuales el ser humano es considerado parte de un sistema y no dueño del mismo, dentro de un proceso que armonice el crecimiento económico con la conservación de los recursos naturales, reduciendo el deterioro del medio ambiente y con equidad social todo en un contexto de gobernabilidad política en todos los niveles, local, regional, nacional y global.

El concepto de Desarrollo Sostenible es comúnmente utilizado como sinónimo de Desarrollo Sustentable. De hecho, una revisión de la literatura disponible, se evidencia que el uso de los términos depende del contexto en el que se da. En Europa y en muchas de las traducciones oficiales de organismos internacionales, por ejemplo, se expresa como “Desarrollo Sostenible”, mientras que en América Latina se hace habitual al “Desarrollo Sustentable”, para referirse al mismo tema sin que se haga ninguna diferenciación de significado. Sin embargo, en realidad son palabras con un significado diferente.

En ese sentido, López, López-Hernández y Ancona (2005) señalan que aun cuando las diferencias entre uno y otro pueden parecer sutiles, es necesario establecer que el Desarrollo Sostenible se define como la capacidad de satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las oportunidades de las generaciones futuras, centrado en

la integración de los aspectos sociales, económicos y ambientales a largo plazo, equilibrando las necesidades con la preservación de recursos naturales.

Por otro lado, el Desarrollo Sustentable se concentra específicamente en la preservación y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, asegurando que no se comprometa su disponibilidad para futuras generaciones, enfocándose en la conservación y protección directa de los recursos naturales para el beneficio inmediato y futuro.

En ese sentido, señalan López, López-Hernández y Ancona (2005) el desarrollo sostenible es un tipo de desarrollo que se puede mantener por sí mismo sin que se vean afectados los recursos del planeta, sin precisar de una intervención humana o exterior, ya que puede sostenerse de manera autónoma. Por otro lado, desarrollo sustentable consiste en un crecimiento regulado que contiene algunas medidas políticas y sociales para encaminar de manera eficiente los recursos del planeta tierra, satisfaciendo las necesidades actuales de todos los habitantes, sin comprometer los recursos del futuro.

El desarrollo sostenible cobró mayor relevancia a partir de la Cumbre de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, en septiembre de 2015, en la cual Asamblea General adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, como un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia, con el reconocimiento que el mayor desafío del mundo actual es la erradicación de la pobreza.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, según la Organización de las Naciones Unidas (2015), plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible con 169 metas de carácter integrado e indivisible que abarcan las esferas económica, social y ambiental, los cuales son:

Figura 1

Objetivos de la Agenda 2030



Fuente: Organización de las Naciones Unidas (2015)

Estos objetivos establecen que la erradicación de la pobreza debe ir de la mano de estrategias que fomenten el crecimiento económico y aborden una serie de necesidades sociales como la educación, la sanidad, la protección social y las perspectivas de empleo, al tiempo que se combate el cambio climático y se protege el medio ambiente. De manera resumida se enuncian de la siguiente manera:

1. Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
2. Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible.
3. Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos y todas en todas las edades.

4. Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
5. Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
6. Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
7. Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.
8. Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
9. Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
10. Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.
11. Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
12. Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.
13. Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
14. Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.
15. Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques,

combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.

16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

17. Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

Estos objetivos de la Agenda 2030, fueron desarrollados luego de más de dos años de consultas públicas con la sociedad civil y negociaciones entre los países, por lo que implican un compromiso común y universal. Sin embargo, los estados, en consideración a las condiciones y retos específicos de cada uno, tienen soberanía plena sobre su riqueza, recursos y actividad económica, por lo que fijan sus propias metas nacionales en consonancia con la Agenda 2030 del desarrollo sostenible.

En ese sentido, López, López-Hernández y Ancona (2005) señalan que las empresas, dado su poder económico, juegan un rol crítico en el alcance de los Objetivos del Desarrollo Sostenible pudiendo tomar acciones para aplicar sus lineamientos, tales como: desarrollar procesos internos y externos teniendo en cuenta dichos objetivos, establecer la prioridad de estos y planificar objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo; establecer indicadores de desempeño que permitan medir como alcanza la empresa estos objetivos y metas; o impulsar programas de responsabilidad social empresarial o programas relacionados al desarrollo sustentable.

2.2.8. La Sostenibilidad Empresarial

La sostenibilidad empresarial es un concepto complejo y multidimensional, que de acuerdo con Hart y Milstein (2003), citados por Garzón C. e Ibarra M. (2014), no puede resolverse con una sola acción corporativa, ya que las empresas enfrentan el reto de minimizar los residuos de sus operaciones en curso, previniendo la contaminación, junto con la reorientación de su cartera de competencias hacia tecnologías más sostenibles y competencias tecnológicamente limpias.

En ese sentido, puede decirse que la sostenibilidad se entiende como el uso consciente de los recursos naturales con la finalidad de satisfacer las necesidades de la sociedad, manteniéndolos al mismo tiempo, asegurando su conservación para la posteridad; lo cual, en esencia, se traduce en la difícil tarea de integrar a un conjunto diverso de necesidades relacionadas, con el desarrollo de la humanidad a largo plazo.

Al respecto, Gil y Barcellos (2011) afirman que la necesidad de promover el desarrollo económico sostenible es un reto para las empresas privadas y las instituciones gubernamentales, que en las últimas décadas han buscado soluciones en este sentido a través de protocolos, convenios y acuerdos que fueron acordados en varias cumbres internacionales. Asimismo, señalan los autores que el rendimiento de la sostenibilidad de una empresa, puede considerarse también como una medida de la eficiencia operativa y que medidas proactivas en el medio ambiente pueden producir ganancias en el largo plazo.

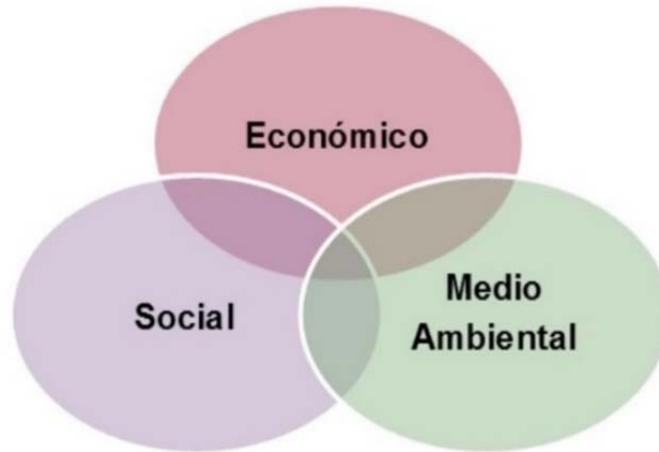
En ese orden de ideas, Bradley y Parrish (2005), citados por Garzón C. e Ibarra M. (2014), señalan que las empresas sostenibles se enfocan en desarrollar una fórmula de rentabilidad que conectándose con todos los grupos de interés y el medio natural, operan en sintonía con el progreso social y en armonía con los límites de los recursos del planeta planetarios en busca de retornos y beneficios razonables, en lugar de un crecimiento constante, favoreciendo la sostenibilidad empresarial a largo plazo, contribuyendo al desarrollo económico y social y protegiendo el medio ambiente.

Del mismo modo, de acuerdo con Elkington (1999), el concepto de sostenibilidad y desarrollo sostenible han estado unidos a tres principales áreas como son la economía, sociedad y ambiente, también denominado *triple bottom line*. Bajo este esquema se han definido las estrategias y acciones que se deben desarrollar en los gobiernos y organizaciones para la gestión de la sostenibilidad empresarial, creando la empresa valor a nivel de estrategias y prácticas para avanzar hacia un mundo más sostenible.

Para hablar de sostenibilidad, de acuerdo con Barcellos (2011) se debe tener previsto los factores económicos, al igual que los ambientales y sociales, tanto corto como a largo plazo. Del mismo modo, su aplicación debe estar acompañada por estrategias, inversión y presencia de gobiernos e instituciones, cuyas visiones tengan la misma finalidad, la cual es lograr organizaciones sostenibles.

Figura 2

Dimensiones de la Sostenibilidad Empresarial



Fuente: Barcelos (2011) partiendo de Elkington (1999)

Asimismo, Barcellos (2011) señala que las organizaciones requieren de un cuidadoso análisis de la rentabilidad e impacto de las actividades que desarrolla; por consiguiente, se requerirá de grandes inversiones económicas para gestionar su sostenibilidad implicará, la cual debe estar totalmente alineada con la planeación estratégica y los objetivos de la organización, con el propósito de establecer una ruta en el mediano plazo para la consecución de objetivos en materia económica, social y ambiental. Al respecto, para Barcellos (2011):

“Nos encontramos en una nueva realidad, en que las preocupaciones ambientales, sociales y económicas están en el punto de la mira, lo que hace aumentar la necesidad de gestionar estos asuntos en las empresas frente a sus grupos de interés, por otro lado, los grupos de interés tienen altas expectativas, están informados, comunicados

conscientes, activos e influyentes, lo que genera riesgos y oportunidades.

En este contexto, desarrollo sostenible (relacionado con las dimensiones ambiental, social y económica) puede ser una estrategia competitiva.”

(p.141)

En ese contexto, Gil y Barcellos (2011) señalan que la sostenibilidad puede ser una estrategia que a aprovechar a largo plazo, utilizando los constantes cambios o nuevas tendencias entre las preferencias de los consumidores, producto de la globalización, la evolución tecnológica y la digitalización de los mercados para motivar los procesos internos de la organización se reinventen para poder satisfacer las nuevas expectativas de sus mercados, equilibrando sus estrategias entre los resultados financieros y la sostenibilidad empresarial.

Según Barcellos (2011:142) el principal objetivo de la sostenibilidad es “...conciliar el crecimiento económico con el cuidado del entorno social y la protección del medio ambiente, sin embargo, en un ambiente de incertidumbre, las empresas precisan de herramientas que auxilien tanto la toma de decisiones como la definición de estrategias”.

De allí que, la gestión de la sostenibilidad empresarial sea un proceso que requiere de inversión y acompañamiento de los gobiernos e instituciones a las empresas para la implementación de estrategias internas en pro de ser organizaciones sostenibles.

Por otro lado, en la gestión de la sostenibilidad empresarial, según Barcellos (2011) existen factores a nivel interno y externo que influyen sustancialmente en su implementación, propiciando un escenario que los empresarios deben tener en cuenta

a la hora establecer el modelo de gestión; los elementos externos son aquellos que están fuera del control de la organización y pertenecen al entorno en el cual opera la empresa; y los internos son factores que mediante la gestión la empresa adquiere y potencializa para la implementación de la sostenibilidad.

2.2.9. Incertidumbre

De un modo general, señalan Romero y Ochoa (2009:2) la incertidumbre es más lo común y no la excepción y puede ser definida como “la falta de conocimiento preciso o desconocimiento de las causas que determinan el comportamiento de un sistema real o las variables que definen un modelo respectivo, sea éste cualitativo o cuantitativo”. En el ámbito organizacional, la incertidumbre siempre ha representado un elemento difícil de definir y enfrentar, aun cuando, según algunos autores, es una variable que forma parte integral de las organizaciones, por lo que ha sido materia de estudio por parte científicos y expertos desde la óptica de diferentes disciplinas y perspectivas.

Por su parte, Bauman (2003), científico reconocido como el padre de la incertidumbre, sociólogo y filósofo polaco-británico, conocido por su análisis de la modernidad líquida, describe a la sociedad actual como un estado de constante cambio, fluidez e incertidumbre señalando que la incertidumbre es una característica definitoria de estos tiempos, y tiene un impacto profundo en todos los aspectos de la vida individual y social.

En la modernidad sólida, las estructuras sociales eran relativamente estables y duraderas. Las personas podían esperar tener un trabajo, una familia y un hogar para

toda la vida. Sin embargo, en la modernidad líquida, todo está en constante cambio. Los trabajos se vuelven obsoletos rápidamente, las relaciones se rompen con facilidad y las identidades se vuelven cada vez más fragmentadas.

Según Bauman, la incertidumbre puede generar ansiedad, miedo y desasosiego. Las personas en la modernidad líquida buscan constantemente seguridad y estabilidad, pero estas son cada vez más difíciles de encontrar. Esto puede conducir a una serie de consecuencias negativas, como:

- **Individualismo y aislamiento social:** Las personas pueden volverse retraídas y desconfiadas de los demás, lo que dificulta la construcción de relaciones sólidas.
- **Desconfianza en las instituciones:** Las personas pueden perder la fe en los gobiernos, las empresas y otras instituciones, lo que puede llevar a la apatía y al cinismo.
- **Dificultad para tomar decisiones:** La incertidumbre puede dificultar la planificación del futuro y la toma de decisiones importantes.
- **Desesperanza y nihilismo:** Las personas pueden perder la esperanza en el futuro y sentir que la vida no tiene sentido.

La incertidumbre puede percibirse como una fuente de ansiedad y estrés, pero también puede ser una oportunidad para el crecimiento y la creatividad. Bauman ofrece algunas sugerencias para afrontar la incertidumbre:

- **Aceptar la incertidumbre como una parte inevitable de la vida.** La **incertidumbre** no es algo que se pueda evitar, sino que es algo con lo que debemos aprender a vivir.
- **Desarrollar la capacidad de adaptarnos al cambio.** El mundo está en constante cambio, por lo que debemos ser flexibles y estar dispuestos a cambiar nuestros planes cuando sea necesario.
- **Construir redes de apoyo social sólidas.** Las relaciones sólidas con familiares y amigos pueden proporcionarnos el apoyo que necesitamos para afrontar los desafíos de la vida.
- **Comprometernos con la construcción de un futuro mejor.** Podemos trabajar juntos para crear un mundo más justo y sostenible, donde todos tengan la oportunidad de prosperar.
- **Ver la incertidumbre como una oportunidad.** La incertidumbre puede abrirnos a nuevas posibilidades y ayudarnos a descubrir nuevos aspectos de nosotros mismos.

La incertidumbre en la actualidad forma parte de la vida diaria del individuo y a su vez de la modernidad líquida, tal y como lo explica Bauman y no debe verse como un paradigma negativo ya que nos ayuda a encontrar nuevas y mejores alternativas para el crecimiento social y profesional, despertando así la creatividad de las personas en pro de encontrar nuevas oportunidades para el desarrollo personal, gerencial y empresarial.

Para Bauman (2003), la incertidumbre estuvo definida como la modernidad líquida, generando expectativas sociales en tiempos de crisis en donde no existen las

normas o procedimientos como existieron en el pasado. La principal crítica que se hace a la modernidad líquida, de acuerdo con Hernández (2015), es que, al no haber ningún modelo a seguir, esto puede provocar una sensación de incertidumbre y ansiedad, ya que nada es predecible y existe una inestabilidad de diferente índole. De esta forma se crea inseguridad a todos los niveles de la sociedad que a su vez pueden presentarse nuevas oportunidades de desarrollo ante la crisis social

Por su lado, Lawrence y Lorsch (1967), profesores del Harvard Business School, de comportamiento organizacional y relaciones humanas respectivamente, plantean una definición inicial sobre la incertidumbre que está orientada a una falta de claridad de la información, la demora en el tiempo de una retroalimentación y las relaciones causales. Sin embargo, esta definición ha sido criticada por expertos considerándola como como una construcción vaga y con poca claridad.

En ese orden de ideas, Duncan (1972) refuerza la perspectiva de la incertidumbre con base en la referencia del componente “información” señalada por Lawrence y Lorsch (1967), proponiendo que la incertidumbre es el resultado de la relación de tres componentes: falta de información sobre factores del entorno, desconocimiento de los resultados de una decisión e incapacidad para asignar probabilidades a los factores del entorno que determina el éxito o fracaso que se ciñe sobre la toma de decisiones.

En ese contexto, algunos estudiosos del comportamiento organizacional como Leblebici y Salancik (1981), Tosi, Aldag y Storey (1973), Hickson, Hinings, Lee, Schneck y Pennings (1971), han utilizado una clasificación definiendo dos fuentes de

incertidumbre. La primera hace referencia a las condiciones del ambiente o entorno, y la segunda se relaciona con la toma de decisiones.

Sin embargo, Mannucci (2008:14) aborda la incertidumbre, enfocado en “los límites de predicción cuando resulta difícil establecer con certeza los movimientos del contexto en el tiempo y las posibles configuraciones que tomará su estructura”, agregando que la incertidumbre se puede abordar como un estado, dependiente de un modelo de realidad que puede no ser suficiente para enfrentar cambios, por lo que se le podría considerar no solamente como una posible amenaza, sino también como una potencialidad. De allí, que el autor destaque que el entorno es un elemento significativo de la incertidumbre; por lo que proyectar acciones para enfrentarla, permite interpretarla como un insumo básico de la estrategia que permite gestionar sus límites, manteniendo una sincronía con los sucesos emergentes del entorno.

Otro estudioso de la incertidumbre, Buitrago (2006) centra su análisis en la causa y efecto, y no en la incertidumbre, agregando el concepto de escenarios de incertidumbre, los cuales están compuestos por la descripción de un acontecimiento futuro y al encadenamiento de situaciones que permiten realizar un tránsito de una circunstancia presente a una futura, identificando sucesos que pueden llegar a suceder.

Complementando la idea anterior, el autor presenta diferentes estrategias para enfrentar la incertidumbre basadas en estudios de futuro, con la recolección, análisis crítico, síntesis creativa, y presentación sistemática de conocimientos intuitivos u otro tipo de información sobre el futuro. El punto de vista del futuro está determinado por

el sujeto activo (Organización) quien proporciona su orientación hacia el futuro.
Entre estas estrategias destaca que las más usadas son: La tabla de futuros, ruedas de futuro, el Delphi o juicio de expertos, matriz de impacto cruzado, entre otros.

APARTADO III

3. MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se presentan los aspectos metodológicos que le permitieron al investigador recabar los datos y analizarlos con el fin de darle consecución a los objetivos previamente planteados.

3.1. Naturaleza y Diseño de la Investigación

La presente investigación desde el punto de vista epistemológico, está enmarcada en el paradigma de investigación cualitativa bajo un enfoque fenomenológico, apoyada en el método no experimental hipotético-deductivo, mediante entrevistas, ya que a través del mismo se pueden analizar información de las respuestas obtenidas de los Gerentes de las diferentes organizaciones privadas en Venezuela.

Al respecto, el enfoque fenomenológico, Creswell (2003:15), señala que en la fenomenología “el investigador identifica la esencia de las experiencias humanas en torno a un fenómeno de acuerdo a como lo describen los participantes del estudio”

Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que la variedad de fenómenos por estudiar no tiene límites, por lo que puede estudiarse todo tipo de emociones, experiencias, razonamientos o percepciones, es decir, puede centrarse tanto en el estudio de aspectos de la vida ordinaria como también en fenómenos excepcionales.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2014) destacan que el enfoque cualitativo, es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural, esto se debe a que en la recolección de la información se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación sustrayendo sus experiencias e ideologías en detrimento del empleo de un instrumento de medición predeterminado.

En este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente y esto nos indica que se analiza una realidad subjetiva además de tener una investigación sin potencial de réplica y sin fundamentos estadísticos. Adicionalmente este trabajo se tipifica como una investigación aplicada debido a que está basada en los modelos y teorías de liderazgo para lograr mejorar la gestión gerencial y la productividad de las empresas privadas venezolanas.

En ese sentido, Lozada (2014), explica que el propósito de la investigación aplicada como la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo, es decir, se apoya en la aplicación y práctica de teorías para dar solución al problema real.

3.2 Tipo y Diseño de la Investigación

A continuación, se define el tipo y diseño de la presente investigación, según Arias (2012, 27), el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.”

De acuerdo con los objetivos de esta investigación el paradigma que sustentará el desarrollo del proceso indagatorio de este trabajo, se define de tipo no experimental interpretativo, puesto que se observa la situación actual desde su

contexto real, sin propiciar ningún hecho de manera intencional, obteniéndose así la información directamente de donde se lleva a cabo, específicamente las empresas privadas venezolanas.

Por su parte, Hernández, Fernández y Baptista (2010, 149), la investigación no experimental, consiste en estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables, además solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Arias (2012:31) indica que la investigación de campo permite recolectar datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar ninguna variable. Por esta razón se puede afirmar que este estudio está enmarcado dentro de un diseño no experimental de campo, ya que los datos son obtenidos directamente en el sitio donde ocurre el problema, a través de los instrumentos de recolección de datos sin inducir cambios, para así lograr describir con exactitud los factores críticos que impactan en la productividad de la organización.

3.3. Sujetos de Estudio

Los sujetos de estudio son aquellas personas o grupos de personas que forman parte de los colectivos cuyas características, opiniones, experiencias, condiciones de vida, entre otros rasgos y atributos cobran interés particular para investigaciones con enfoque cuantitativo o cualitativo. En los estudios fenomenológicos no se selecciona una muestra representativa de una población sino una muestra teórica, es decir, no se habla de muestra, sino de selección intencionada de participantes, que se refiere a la elección de participantes con ciertas características, tal como afirman Hernández,

Fernández y Baptista (2014:237) quienes señalan que “esta selección se suele hacer en base a que estos reúnan características específicas que le permitan identificarse con el fenómeno”, agregando que en este abordaje, tener experiencia vivida en el fenómeno estudiado es determinante.

Del mismo modo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que no se busca la representatividad ni la generalización, sino la comprensión de los fenómenos tal como son vividos. Por consiguiente, como sujetos de investigación en este estudio se seleccionaron de manera intencionada cinco (05) gerentes de diferentes empresas venezolanas del sector industrial tales como del sector alimentos, limpieza, partes automotrices y productos químicos, que posean alto nivel jerárquico en las organizaciones y les permitan tomar decisiones, con más de cinco (5) años de experiencia en el cargo, reconocidas por sus prácticas orientadas a la responsabilidad social y la sostenibilidad.

Cabe mencionar, que estos informantes fueron seleccionados en consideración a su condición de formar parte de organizaciones que han tenido un desempeño productivo, sólido y con crecimiento constante aun a pesar de las condiciones de crisis económica en los últimos años en Venezuela. Asimismo, su disponibilidad para conceder las entrevistas y permitir el acceso al investigador para conocer las interioridades de sus empresas, jugó un rol preponderante en su selección.

Los gerentes seleccionados para la entrevista no estructurada están denominados de la siguiente manera:

Gerente 1 y 2 sector automotriz

Gerente 3 sector alimentos

Gerente 4 sector limpieza

Gerente 5 sector químico

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

La recolección de la información, es el acopio de datos en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos que se convierten en información de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad. Hernández, Fernández y Baptista. (2014).

En este estudio, dado su enfoque fenomenológico, la técnica para la recolección de la información es la entrevista fenomenológica en la cual, de acuerdo con Creswell (2003), se expresa el camino base para que el investigador tenga la apertura necesaria para enlazarse con el fenómeno a través del diálogo con el entrevistado, lo que le permite aprehender lo vivido y el significado. La entrevista fenomenológica no conlleva construcciones anteriores ni estructuras positivistas, sino una apertura de la conciencia para aprehender lo que el fenómeno muestra.

La entrevista fenomenológica no conlleva un azar en la dirección de la misma, sino adentrarse en el fenómeno mediante el diálogo con un enfoque riguroso a la vez, sin caer en la estructuración o semi-estructuración. Puesto que ello limita la convivencia con el fenómeno y por tanto limitará la recolección y por ende la

comprensión del mismo. Por tanto, es importante que el investigador se sumerja en la metodología de la entrevista fenomenológica para comprender su encauce y cómo conducirla, de manera que le permita aprehender la terminología y a su vez el fenómeno.

La entrevista no estructurada es la técnica que permitió aproximarse de forma más natural y abierta a los sujetos de nuestra población de estudios, sin que se sientan irrumpidos ni examinados, de manera tal de ir logrando la confianza y el vínculo necesario que toda recolección de información necesariamente demanda. En este sentido, se condujo una entrevista a los cinco (05) gerentes de la región, a fin de indagar acerca de la problemática estudiada, logrando registrar en un cuaderno de notas aquellos factores críticos que impactan en la gestión gerencial, clima organizacional y la productividad de la organización.

En ese sentido, se diseñó una guía para la entrevista semi-estructurada, contentiva de 20 preguntas iniciales relacionadas con sus conocimientos sobre los conceptos de sostenibilidad y sustentabilidad empresarial, así como la responsabilidad social empresarial. Asimismo, se busca conocer las políticas establecidas en sus empresas en función de la sostenibilidad de su organización y la continuidad del negocio a largo plazo, en un marco de responsabilidad social, económica y ambiental.

Por otro lado, se incluyeron preguntas para ahondar en el conocimiento sobre las teorías de liderazgo y el liderazgo sostenible, la estrategia, la comunicación, la motivación, la toma de decisiones y las competencias requeridas para liderar el cambio, como factor clave para la transformación de la organización bajo la óptica de

la sostenibilidad, indagando sobre las estrategias utilizadas para enfrentar la incertidumbre y fomentar alcanzar la responsabilidad social y sostenible de sus empresas en el sector industrial.

Para garantizar la significación de la información recolectada, las entrevistas fueron grabadas y transcritas, y luego se presentó la transcripción de las mismas a los entrevistados quienes verificaron la fidelidad de la información presentada y dieron su conformidad.

La observación cualitativa implica que el investigador debe adentrarse profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. Hernández, Fernández y Baptista. (2014).

Investigación de tipo Interpretativo, Hernández, Fernández y Baptista (2014) presentan una perspectiva completa y rigurosa sobre la investigación interpretativa, también conocida como investigación cualitativa. Los autores destacan las características, objetivos, tipos, métodos y estrategias de este enfoque metodológico, enfatizando su importancia para comprender los fenómenos sociales y culturales desde la perspectiva de los participantes. La investigación Interpretativo es una forma de concebir la realidad. entre el investigador y el hecho que se estudia en donde se construye una relación dialéctica.

APARTADO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Después de recopilar la información requerida a través de las técnicas de la observación cualitativa y la aplicación de la entrevista semi-estructurada aplicada a cinco (05) gerentes, de empresas privadas de Venezuela ubicadas en el sector industrial del estado Carabobo, fue posible dar cumplimiento a los dos primeros objetivos específicos de la investigación, referidos a dimensionar la situación actual del liderazgo gerencial de la empresa privada venezolana y comprender los factores internos y externos relacionados con la gestión gerencial de la empresa privada venezolana, este capítulo se orienta a la presentación y análisis de los hallazgos obtenidos.

Las respuestas de las entrevistas se presentan agrupando lo contestado por cada uno de los gerentes a cada pregunta, para luego presentar una triangulación entre un resumen de las mismas contrastadas con las referencias conceptuales y las observaciones del investigador. Se identifican las intervenciones de cada entrevistado (Gerente 1, Gerente 2, Gerente 3; Gerente 4 y Gerente 5).

1. ¿Explique brevemente lo que significa para usted los conceptos sostenibilidad y sustentabilidad empresarial?

Gerente 1.- La sostenibilidad es la capacidad de mantener cualquier tipo de actividad sin poner en riesgo de deceso de la misma al largo del tiempo sea a corto o mediano plazo. La sustentabilidad empresarial: es la correcta administración de los

recursos de manera tal que sea posible operar con firmeza en el futuro sin poner en riesgo su entorno económico social y ambiental

Gerente 2.- Sostenibilidad son los esfuerzos que una empresa realiza para mantener su actividad económica y la sustentabilidad es la capacidad de mantenerla en el tiempo.

Gerente 3.- Sostenibilidad empresarial son aquellas estrategias que se aplican en las organizaciones para obtener valor ambiental, social y económico, la buena práctica de estas acciones nos asegura la durabilidad en el tiempo. La Sustentabilidad empresarial es una forma de trabajo cuyo meta es garantizar el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

Gerente 4.- Sostenibilidad Empresarial: es la rentabilidad que genera la empresa a través de la prestación de un servicio o bien que genere la organización en el negocio y esta sea cada vez más próspero. Sustentabilidad Empresarial: Es la prosperidad económica que tenga la empresa a través del tiempo haciéndose líder en el mercado, protegiendo el ambiente y cumplir sus metas a mediano y largo plazo.

Gerente 5.- Para mí, la sostenibilidad empresarial implica la capacidad de crear a corto, mediano y largo plazo, un valor agregado a la sociedad y al medio ambiente. Mientras que la sustentabilidad empresarial, se refiere a la capacidad de las empresas para operar de manera sostenible en el medio ambiente, la economía y la sociedad.

Interpretación: En líneas generales debe decirse que los entrevistados no muestran una idea clara de lo que se entiende por sostenibilidad y sustentabilidad, lo

cual puede derivarse de una tendencia que existe de considerar los términos desarrollo sostenible y desarrollo sustentable como sinónimo que se origina del uso de esta terminología en las traducciones oficiales de organismos internacionales, para referirse al mismo tema sin que se haga ninguna diferenciación de significado entre “desarrollo sostenible” (muy usado en Europa) y “desarrollo sustentable”, (comúnmente usado en Latinoamérica), a pesar que tiene significados diferentes.

En ese sentido, aun cuando ambos se refieren a un desarrollo que se puede mantener por sí mismo sin que se vean afectados los recursos del planeta, el sostenible se relaciona con un sistema que puede sostenerse de manera autónoma, sin una intervención humana o externa; mientras que el desarrollo sustentable se refiere a un crecimiento regulado que requiere de la intervención de algunas medidas políticas y sociales para encaminar de manera eficiente los recursos del planeta tierra, satisfaciendo las necesidades actuales de todos los habitantes, sin comprometer los recursos del futuro.

Del mismo modo, es común hablar del desarrollo sostenible en el marco de los Objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, de la Organización de las Naciones Unidas (2015), la cual en muchos documentos es mencionada como Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable. Sin embargo, ambas concepciones se orientan a un mismo objetivo global, la creación de valor sostenible integrado en las unidades de negocio de la empresa, valor medido en función de tres elementos: el valor económico referido al valor de los activos y/o productos y servicios ofrecidos a los clientes; el valor ambiental medido en los impactos al medio ambiente generados por la empresa, los cuales necesariamente no se miden cuantitativamente, pues

pueden verse reflejados en la optimización de costos, la legitimidad social y minimización del impacto ambiental; y el valor social referido a aspectos relacionados con el bienestar y la felicidad que la sociedad considera valiosos.

Por otro lado, deben considerarse algunas tendencias y corrientes que han influenciado el desarrollo del concepto de sostenibilidad, los cuales han estado enfocados en cinco aspectos principales como son: el reciclaje y la reutilización, el consumismo, el ecodiseño, el diseño sostenible y el enfoque multidisciplinar. Asimismo, es importante no confundir la sostenibilidad con la responsabilidad social empresarial, aun cuando ambas busquen un equilibrio aceptable entre balance lo económico, lo social y lo ambiental.

2.- ¿Qué políticas y procesos han podido establecer en pro de enrumbar a la empresa por el camino de la sostenibilidad empresarial?

Gerente 1.- Correcta administración de MP produciendo solo lo necesario para el mercado, disminución de costos sopesando cada fracción a invertir, redistribución de personal optimizando este recurso.

Gerente 2.- Enfoque en optimizar los recursos financieros, humanos, operacionales y Materias primas.

Gerente 3.- En forma general las políticas de sostenibilidad están relacionadas con los principios y directrices, en donde se establecen medidas para alcanzar los mejores resultados en temas financieros, ambientales y sociales.

Gerente 4.- Cumpliendo con los máximos estándares de calidad generando la máxima productividad en los procesos de la empresa con la finalidad de minimizar

los costos operativos y la disminución de desperdicios para no impactar en el costo de ventas para que el consumidor pueda tener mayor accesibilidad en nuestros productos.

Gerente 5.- El entrevistado indico que esta pregunta no la responde ya que no está en su área de competencia.

Interpretación: Las respuestas obtenidas muestran que las empresas en las cuales se desempeñan los gerentes entrevistados, en su mayoría centran sus políticas y procesos en la búsqueda de crear valor económico de la sostenibilidad empresarial, dejando de lado lo referido a los valores ambiental y social, con pocas acciones para minimizar el impacto de sus operaciones en el medio ambiente o relacionadas con el bienestar y la felicidad de sus trabajadores y las comunidades en su entorno.

Según Hart y Milstein (2003) y Fernández (2011) existen cuatro (4) conductores de valor centrados desde la sostenibilidad: a) Factores internos del presente: disminuir costos y riesgos, b) Factores internos del futuro: innovación y reposicionamiento, c) Factores externos del presente: reputación y legitimidad y d) Factores externos del futuro: crecimiento y rendimiento esperado, cada uno con sus propias características y alcance. Los factores internos del presente se relacionan con disminuir los costos y riesgos en sus operaciones, así como la contaminación resultante de ellas, Asimismo, se orienta al consumo racional de los recursos naturales, y la disminución de residuos, ya que la generación de desperdicios y contaminación, relacionados con el desarrollo industrial, pueden presentar una oportunidad para que las empresas reduzcan los riesgos y los costos asociados.

Por otro lado, los factores internos del futuro, relacionados con la innovación y el reposicionamiento, implican, de acuerdo con Hart y Milstein (2003), una ruptura de corto a largo plazo en busca de competencias para el futuro, enfocadas en la adquisición y desarrollo de innovaciones, nuevas habilidades, competencias y tecnologías limpias, con la premisa de que sin el enfoque de innovación la empresa no podrá crear un nuevo flujo de productos y servicios necesarios para garantizar que prospere el futuro. Además de la disminución de la huella humana, es decir, orientar esfuerzos al cuidado medio ambiental y social de sus territorios.

En cuanto a los factores externos del presente, relacionados con la reputación, la legitimidad y la interconexión de las partes interesadas, de acuerdo con Hart y Milstein (2003), se relacionan con la búsqueda de conectar a las empresas con sus proveedores, sus clientes, comunidad y entes reguladores, con el fin de operar sin cuestionamientos por parte de los agentes externos, afirmando que la buena reputación y las actuaciones legítimas de las empresas generan la confianza fundamental para la preservación y generación de valor.

Por último, los factores externos del futuro, se refieren al crecimiento y rendimiento esperado, disminuyendo la pobreza y solucionando las necesidades básicas, las cuales han aumentado debido al incremento poblacional global y a los fenómenos migratorios generados por este motivo que dan paso a condiciones económicas de desigualdad, decadencia social, caos político y violencia, según Hart y Milstein (2003).

En ese contexto, se puede concluir que poco han hecho las empresas de los gerentes entrevistados más allá de atender los factores internos del presente, es decir,

orientar sus acciones al beneficio económico, pues no hacen mención de innovación en cuanto a tecnologías limpias, o a la disminución de la huella humana o de la pobreza.

3.- ¿Qué acciones o estrategias ha implementado su empresa en el marco de la responsabilidad social y la sostenibilidad de la organización?

Gerente 1.- En cuanto a la responsabilidad social tiene programas de concientización de usuarios y programas de entrenamientos en materia de seguridad.

Gerente 2.- Enfoque en actividades que crean valor/bienestar social a las comunidades que se encuentran en áreas cercanas a la empresa.

Gerente 3.- Una estrategia de responsabilidad social y sostenibilidad son aquellas acciones que va a realizar una empresa apuntando a mejorar la sociedad, el ambiente y entorno económico, algunos ejemplos son: Ampliar los canales de comercialización, Minimización del consumo de los recursos de energía e hídricos, Adaptación a los nuevos mercados, Desarrollar acciones sociales y apoyo voluntario para beneficiar a las comunidades más necesitadas. Programas ambientales que permitan mejorar el planeta con la finalidad de promover la gestión ambiental en la comunidad.

Gerente 4.- Programas de bienestar social hacia la comunidad como planes de protección del medio ambiente, empleo a individuos de la comunidad, ayudas comunitarias en necesidades básicas de la comunidad presentes en nuestro entorno.

Gerente 5.- Se han implementado programas de responsabilidad social que incluyen en satisfacer parte de las necesidades de las comunidades locales, iniciativas de voluntariado para empleados y proyectos de educación ambiental.

Interpretación: Las empresas han implementado programas y acciones orientados a crear valor social con énfasis en el bienestar social de las comunidades de su entorno, apuntando a mejorar la gestión para la protección del medio ambiente, promover el empleo de personas de la comunidad, promoción del voluntariado para beneficiar a los más necesitados entre los habitantes del entorno, minimización del consumo de los recursos de energía e hídricos, y proyectos de educación ambiental.

En ese sentido, puede decirse que las empresas han adoptado la filosofía de la responsabilidad social empresarial, que motiva una actitud y forma de desarrollar sus operaciones tomando en cuenta el efecto que las acciones y decisiones de que emprendan tienen sobre el entorno físico y social, tal como señalan Uribe-Macías, Vargas-Moreno y Merchán-Paredes (2018). De allí que, en el desarrollo de sus negocios, además de orientar esfuerzos en la obtención de beneficios económicos, buscan satisfacer las necesidades de sus colaboradores y de las comunidades de su entorno, emprendiendo actividades para la preservación del medio ambiente como una manera de contribuir al desarrollo sostenible, comprometiéndose con el bienestar y la calidad de vida de sus empleados, las familias de éstos, la comunidad local y la sociedad en general.

4.- ¿Considera posible asegurar la continuidad del negocio a largo plazo teniendo en cuenta criterios sociales, económicos y ambientales?

Gerente 1.- Seguramente que si para poder asegurar la continuidad del negocio es necesario considerar todas estas aristas de la operación.

Gerente 2.- Si, ya que la sostenibilidad empresarial contempla criterios sociales, económicos y ambientales.

Gerente 3.- Por supuesto, si una organización cuenta con actividades sostenible a mediano y largo plazo, considerando los aspectos sociales, económicos y ambientales puede asegurar la continuidad del negocio.

Gerente 4.- Si, trabajando en pro de la calidad y en la disminución de los costos de producción manteniendo como premisa la integración y el trabajo en equipo, generando equipos de alto desempeño en la organización.

Gerente 5.- Sí, considero que es esencial para la continuidad del negocio considerar estos criterios. Las empresas que no se adapten a los cambios en la sociedad y el medio ambiente corren el riesgo de volverse obsoletas. La sostenibilidad económica, social y ambiental es clave para la longevidad de cualquier empresa.

Interpretación: Los gerentes en su totalidad consideran fundamental implementar prácticas y acciones orientadas a la sostenibilidad económica, social y ambiental, siendo necesario para garantizar la continuidad del negocio tener en cuenta todas estas aristas de la operación. Para ello, deben establecerse metas a corto, mediano y largo plazo, desarrollando actividades que contemplen los criterios sociales, económicos y ambientales de la sostenibilidad, y trabajar en pro de la calidad, de la disminución de los costos de producción, además de promover el trabajo en equipo, generando equipos de alto desempeño en la organización y la

formación de capital humano, sin dejar de lado la búsqueda constante de disminuir la huella humana en el medio ambiente. minimizando el impacto ambiental de sus operaciones.

En ese sentido, Gil y Barcellos (2011) afirman que la necesidad de promover el desarrollo económico sostenible es un reto para las empresas, debiendo promover el uso consciente de los recursos naturales para satisfacer las necesidades de la sociedad, sin afectar a las generaciones futuras, lo cual implica integrar a sus operaciones diversas medidas que le permitan alcanzar su rentabilidad conectadas con todos los grupos de interés y el medio natural, en sintonía con el progreso social y en armonía con la preservación del medio ambiente, logrando así alcanzar un crecimiento constante con eficiencia operativa y produciendo beneficios razonables, mientras contribuye al desarrollo económico y social y protege al medio ambiente, favoreciendo la sostenibilidad de la empresa a largo plazo,

5.- ¿Cómo considera que su empresa aporta valor social, económico y medioambiental a través de sus actividades empresariales?

Gerente 1.- Si, Participando activamente en el mercado y divulgando políticas de trabajo acorde a las exigencias gubernamentales en las cuales se enseña y se exige a cada integrante de la organización el cumplimiento de normativas ajustadas a la preservación de valores sociales y condiciones económicas y ambientales

Gerente 2.- Si, a través de la generación de empleos/riqueza, uso de tecnologías sostenibles y actuar de manera ética y transparente en sus operaciones.

Gerente 3.- El entrevistado indica que no maneja directamente las actividades referentes a esta pregunta.

Gerente 4.- Si, controlando los afluentes de agua residuales a través de plantas de tratamiento y generación de energía mediante calderas y plantas eléctricas, con la finalidad de minimizar los impactos ambientales. Generación de empleos directos en mano de obra bien remuneradas, que permitan a los trabajadores a cubrir sus necesidades y a su vez exista movimiento de dinero en todos los niveles de la sociedad para poder reducir los niveles inflacionarios que tanto están afectando al país.

Gerente 5.- Consideramos que aportamos valor social al generar empleo y contribuir al desarrollo de comunidades locales. Económicamente, generamos ingresos y beneficios para nuestros accionistas. Medioambientalmente, estamos comprometidos con la reducción de nuestra huella de carbono y la conservación de recursos naturales.

Interpretación: Los gerentes consideran que se aporta valor social con la generación de empleos directos en mano de obra bien remuneradas, que permitan a los trabajadores a cubrir sus necesidades, generando un movimiento económico que contribuye al desarrollo de comunidades locales y en otros niveles de la sociedad. Igualmente se aporta al valor económico con la participación activa en los mercados, así como a través de la generación de riqueza, del uso de tecnologías sostenibles y de una actuación ética y transparente en sus operaciones, acorde a las exigencias gubernamentales.

En cuanto al aporte al valor ambiental se promueve la preservación del entorno y el cumplimiento de normativas ajustadas a las necesidades ambientales, controlando los afluentes de agua residuales a través de plantas de tratamiento y

generación de energía mediante calderas y plantas eléctricas, con la finalidad de minimizar los impactos ambientales.

En ese sentido, se evidencia una comprensión de la importancia de las principales áreas de la sostenibilidad y el desarrollo sostenible, llamadas por Elkintong (1999) el triple bottom line, como son la economía, sociedad y ambiente, por lo que definen estrategias y acciones que se deben desarrollar para la gestión de la sostenibilidad en la empresa y crear valor a nivel de prácticas que permiten avanzar hacia un desarrollo sostenible a largo plazo. Del mismo modo, puede decirse que se evidencia que van logrando lo que Barcellos (2011) define como el principal objetivo de la sostenibilidad, que es “conciliar el crecimiento económico con el cuidado del entorno social y la protección del medio ambiente”,

6.- ¿Conoce usted el concepto de liderazgo sostenible? Explique

Gerente 1.- Es la forma de fomentar e incrementar el apoyo de todos los integrantes de una organización en una sola visión comprendiendo así el bienestar de todos y la preservación de valores y medio ambiente

Gerente 2.- Liderazgo está enfocada a comportamientos individuales y discrecionales que promueven la preservación del medio ambiente, así como el fomento de estos comportamientos entre los seguidores.

Gerente 3.- Sí, es una gestión que se centra en demostrar comportamientos que promuevan el bienestar de la organización, su gente y el ambiente que les permita mantenerse en el tiempo.

Gerente 4.- Es un individuo con altas capacidades de liderazgo con una visión futurista y con el de planificación estratégica que permita mantener a la organización con rentabilidad y continuo crecimiento. Este tipo de liderazgo es muy importante para las empresas y se deben crear programas de capacitación para poder formar este tipo de líderes en las organizaciones tanto públicas como privadas.

Gerente 5.- Sí, el liderazgo sostenible implica liderar una empresa de manera que se prioricen los valores y principios éticos, la responsabilidad social y la sostenibilidad a largo plazo. Esto implica tomar decisiones que equilibren los intereses de las partes interesadas y consideren los impactos sociales y ambientales.

Interpretación: Los gerentes comparte una visión clara del liderazgo sostenible y de la necesidad que sean capaces de fomentar comportamientos individuales y discrecionales que promueven la creación de valor económico, social y ambiental en sus organizaciones, así como una sola visión comprendiendo la necesidad de preservar valores y medio ambiente por el bienestar de todos; de manera que les permita la sostenibilidad de la empresa en el tiempo, manteniendo rentabilidad y continuo crecimiento. Asimismo, reconocen su importancia que tiene para las empresas contar y poder formar este tipo de líderes, con una visión futurista y priorizando valores y principios éticos, la responsabilidad social y la sostenibilidad a largo plazo, equilibrando los intereses de las partes interesadas y consideren los impactos sociales y ambientales.

En ese sentido, puede decirse que comprende que el liderazgo sostenible implica dominar otras competencias como la habilidad para motivar y comunicarse, la capacidad para la toma de decisiones y de ejecución, así como la empatía, las

cuales son fundamentales para crear espacios de confianza donde todos sean tomados en cuenta lo cual, según Hargreaves y Fink (2006), es algo verdaderamente importante para que se produzca un cambio hacia la sostenibilidad en una empresa.

Del mismo modo, De Mello (2015) señala que los líderes en las organizaciones con motivación, competencia y apoyo organizacional pueden ejercer un liderazgo sostenible; sin embargo, es necesario e imprescindible que cuenten con otras características como ser capaz de hacer compatibles los objetivos individuales con los de la organización, ser un excelente comunicador, contar con inteligencia emocional y buen controlen sus emociones, ser capaz de influenciar y cambiar patrones de conducta, tener conciencia que sus acciones no están aisladas sino que son parte de un sistema, valorando a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo; tener la capacidad de trabajar por objetivos y promover el aprendizaje, creando equipos de trabajo.

7.- ¿Orienta su gestión enmarcada en la visión del liderazgo sostenible como una clave para la transformación empresarial sostenible?

Gerente 1.- Toda gestión debe estar enmarcada en la visión de sostenerse a lo largo del tiempo y si oriento mi gestión en esa visión

Gerente 2.- Si, se promueve el valor de integración equilibrada en el ámbito económico, social y ambiental.

Gerente 3.- Si, considero que el liderazgo sostenible es una parte importante, nos permite tener una visión para el éxito, adaptarnos al cambio y desarrollar practicas sostenible

Gerente 4.- Tenemos debilidades en los líderes gerenciales de algunos departamentos de nuestra organización con bajo desempeño en su gestión que carecen de estrategias vitales para poder contribuir con el crecimiento de la organización, por tal motivo estamos implementando programas de capacitación de liderazgo, que permitan el desarrollo profesional de nuestros líderes.

Gerente 5.- Sí, nuestra gestión está guiada por la visión de liderazgo sostenible. Creemos que es esencial para el éxito a largo plazo y para cumplir con nuestras responsabilidades hacia la sociedad y el planeta.

Interpretación: Los gerentes se muestran conscientes de que una gestión enmarcada en la visión del liderazgo sostenible es clave para la transformación empresarial sostenible; teniendo en cuenta la necesidad de mantenerla a lo largo del tiempo, promoviendo la integración equilibrada de los valores económico, social y ambiental, adaptándose al cambio y desarrollando prácticas y estrategias que contribuyan con el crecimiento de la organización a largo plazo y cumpliendo con las responsabilidades hacia la sociedad y el medio ambiente.

De acuerdo con Voltolini (2011), una visión de liderazgo sostenible permite integrar de manera equilibrada los ámbitos económico, ambiental y social, por lo que puede convertirse en un guía para lograr los cambios que la organización necesita para un desarrollo sostenible y su sustentabilidad. Del mismo modo, constituye una manera de liderar la elaboración de una estrategia consistente de sostenibilidad para la empresa buscando la cooperación entre todos los niveles de la organización, garantizando la coordinación entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa en aras de la sustentabilidad, evaluando permanentemente los escenarios y el entorno

para entender que los impactos locales, sean positivos o negativos, repercuten globalmente.

8.- ¿Qué decisiones se necesitarían tomar para asegurar que la ética, la estrategia, la comunicación, la motivación y el liderazgo sean aspectos clave de su liderazgo empresarial?

Gerente 1.- La primera es enrutar a todo el equipo a esta visión de trabajo iniciando por los líderes del negocio.

Gerente 2.- Se debe: 1° desarrollar un liderazgo ético, 2° fomentar la comunicación efectiva. 3° motivar a los equipos de trabajo y 4° se debe ser capaz de equilibrar y combinar estos elementos para lograr el éxito a largo plazo de la empresa.

Gerente 3.- Algunas de las decisiones que considero son claves serian: Con relación a la ética; se debe de establecer normas y principios que indique lo que la empresa espera de cada una de las personas que hacen vida laboral en ella, crear un código y comité de ética, así como mantener una comunicación transparente, entre otras. Con relación a la comunicación; mantener una comunicación de forma vertical, en todos los niveles, que sea en el momento oportuno y con la información precisa. Con relación a la motivación; tener empatía con los colaboradores, generar un entorno de trabajo agradable, reconocer a la gente y contribuir al desarrollo de las personas, entre otras.

Con relación al liderazgo: reflejar los valores y ética en cada comportamiento, ser un agente de cambio que se adapta de forma positiva y practicar la buena escucha

Gerente 4.- Realizar la divulgación y seguimiento pertinente a nuestros trabajadores sobre el cumplimiento de nuestras normas y estándares de trabajo para que mantengan clara la visión y valores de nuestra empresa y a su vez aplicar políticas de reconocimientos y penalización para asegurar el compromiso con la buena gestión organizacional a través de la ética empresarial.

Gerente 5.- Deberíamos promover una cultura de ética y responsabilidad, alinear la estrategia con objetivos sostenibles, comunicar de manera transparente nuestros compromisos, motivar a los empleados a contribuir a la sostenibilidad y ejercer un liderazgo que refleje estos valores.

Interpretación: Los gerentes coinciden en valorar la ética, la estrategia, la comunicación, la motivación y el liderazgo como aspectos claves de su gestión empresarial; por lo que reconocen la necesidad de orientar a los equipos de trabajo en la visión de la sostenibilidad. Esto implica desarrollar un liderazgo ético, estableciendo y divulgando normas y principios que indiquen lo que la empresa espera de cada una de las personas que hacen vida laboral en ella, promoviendo una cultura de ética y responsabilidad, con valores alineados a la estrategia organizacional, con objetivos sostenibles, dando el seguimiento pertinente sobre el cumplimiento a las normas por parte de los trabajadores.

En cuanto a la comunicación, considera importante la necesidad de fomentar la comunicación efectiva, manteniendo canales verticales, en todos los niveles, con información oportuna y precisa. comunicando de manera transparente el compromiso con los valores económicos, sociales y ambientales. Del mismo modo, coinciden en destacar la motivación como aspecto clave de su liderazgo, logrando influenciar en el

desempeño de los equipos de trabajo, teniendo empatía con sus colaboradores, generando un entorno de trabajo agradable, reconociendo el valor de las personas contribuyendo a su desarrollo.

Con relación a las características de su liderazgo, consideran que deben reflejar un comportamiento ético en cada una de sus acciones, equilibrando y combinando los valores éticos con una comunicación eficaz y la empatía necesaria para motivar a los colaboradores, convirtiéndose en un agente de cambio que se adapta de forma positiva a las necesidades individuales y de la organización para así contribuir a la sostenibilidad.

En ese orden de ideas, Gioya y Rivera (2008) señalan que ser líder no es una tarea fácil en un mundo en constante cambio y evolución, donde los paradigmas emergentes imponen la necesidad de un liderazgo diferente que dé respuesta a la búsqueda de objetivos comunes que compartan todas las personas del entorno profesional, un líder capaz de adaptarse a nuevas filosofías y tendencias de las técnicas gerenciales derivadas de los cambios en la sociedad. Por consiguiente, los líderes de hoy deben revisar constantemente su comportamiento, sus maneras de comunicarse con sus seguidores, para encontrar nuevas formas de influenciarlos.

9.- ¿Qué competencias considera factor clave en los gerentes actuales para liderar el ajuste a los cambios y enfrentar la incertidumbre?

Gerente 1.- Comunicación efectiva, empoderamiento de sus colaboradores.

Gerente 2.- 1 Flexibilidad/Adaptabilidad 2 Visión estratégica 3

Comunicación 4 Liderazgo

Gerente 3.- Entre el sin fin de competencia de un gerente, considero que las claves son: liderazgo, creatividad, comunicación, capacidad de planificar, iniciativa y autocontrol entre otras, estas competencias dan a los gerentes la capacidad para analizar, planificar, tomar decisiones y evaluar las acciones necesarias para lograr los objetivos de la organización.

Gerente 4.- Comunicación y escucha activa, planificación estratégica, alta capacidad de negociación y trabajo en equipo, seguimiento y mejora continua, orientación al cliente.

Gerente 5.- Competencias como la adaptabilidad, la toma de decisiones éticas, la capacidad de innovación y la habilidad para gestionar la incertidumbre son fundamentales para liderar en un entorno empresarial en constante cambio.

Interpretación: Los gerentes entrevistados están claros en la necesidad de adaptarse a los cambios constantes de la sociedad; sin embargo, reconocen que las competencias para una comunicación efectiva, siendo capaces de escuchar y respetar la opinión de otros, sigue siendo un factor clave para una gestión gerencial eficaz. Del mismo modo, consideran relevante su capacidad de ser flexible y adaptarse a los cambios, modificando su conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio.

Asimismo, valoran su capacidad de tener una visión estratégica, con capacidad de planificar, con habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno y las oportunidades del mercado y las amenazas competitivas del entorno, además de reconocer las fortalezas y debilidades de su propia organización, evaluando adecuadamente las acciones apropiadas, a la hora de tomar las decisiones

necesarias para lograr los objetivos de la organización. De igual manera, consideran importante que tenga competencias para la innovación, tomando la iniciativa con creatividad, proponiendo mejoras o creando nuevos y mejores procedimientos para hacer las cosas, mostrando capacidad de acción y rápida ejecución ante las dificultades que surgen en el día a día de la actividad.

En ese mismo orden de ideas, consideran relevante que tenga competencias para el empoderamiento de sus colaboradores, con alta capacidad de negociar y participar activamente hacia una meta común, con facilidad para la relación interpersonal y para promover el trabajo en equipo. Además, de contar con la inteligencia emocional y autocontrol, con habilidad para gestionar la incertidumbre y tolerar la frustración, para poder seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad, con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

En ese contexto, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) señalan que las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en el desempeño de sus funciones como líder empresarial, gestionando correcta y eficientemente sus equipos de trabajo; aportando sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas a la mejora de sus productos y servicios.

En conjunto, estas competencias permiten a los gerentes gestionar de manera óptima una extensa gama de eventos complejos, labores y entornos organizacionales, por lo que se consideran características fundamentales que debe desarrollar para ser un gerente exitoso en su gestión. Entre las principales competencias, se incluyen:

- a) Capacidad de alta adaptabilidad o flexibilidad de su conducta personal.
 - b) Dinamismo y energía, referida a la capacidad de trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas.
 - c) Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad.
 - d) Pensamiento estratégico, es decir la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno.
 - e) Iniciativa y autonomía, su capacidad de acción y ejecución rápida ante las pequeñas dificultades proponiendo nuevas maneras de hacer las cosas.
 - f) Liderazgo referido a la habilidad necesaria para orientar e inspirar valores de acción en los grupos humanos, anticipando los escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo y fijar los objetivos, motivando e inspirando confianza.
 - g) Modalidades de contacto o la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; asegurando una comunicación clara, motiva a otros a compartir información.
 - h) Orientación al cliente interno y externo, es decir, con el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.
- Otras competencias importantes son.
- i) Responsabilidad, competencia asociada al compromiso con las tareas que se realizan.
 - j) Team work (trabajo en equipo), o la habilidad para participar activamente hacia una meta común, anteponiéndola al interés personal.

k) Tolerancia a la frustración o la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y en situaciones de mucha exigencia.

l) Desarrollo del equipo o la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, desarrollando los recursos humanos de su organización.

10.- ¿Considera que las empresas locales cuentan con las condiciones para manejar la incertidumbre y mantener su sostenibilidad?

Gerente 1.- Con una buena visión, misión y criterios comunes entre sus integrantes si deberían contar con las condiciones.

Gerente 2.- No, ya que no existe preparación para la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre y capacidad de gestionar crisis.

Gerente 3.- Depende de los lineamientos y estrategias de sostenibilidad que apliquen según el ramo del negocio.

Gerente 4.- Es difícil debido a la falta de control por parte de los entes gubernamentales con la importación de productos a bajos aranceles que nos afectan directamente con nuestros productos en el mercado para poder competir a nivel de precios en el mercado, además de la inestabilidad económica e inseguridad jurídica que encuentra presente en el día a día del mundo empresarial. Sin embargo, hacemos frente para poder mantener nuestra productividad y la calidad de nuestros productos para poder llegar a nuestros clientes.

Gerente 5.- Sí, muchas empresas locales pueden manejar la incertidumbre y mantener la sostenibilidad si adoptan prácticas empresariales responsables y se adaptan a las tendencias cambiantes del mercado.

Interpretación: Los gerentes tiene opiniones divergentes. Algunos consideran que muchas empresas locales pueden, con una buena visión, misión y criterios comunes entre sus integrantes, manejar la incertidumbre y mantener la sostenibilidad; adoptando prácticas empresariales responsables adaptadas a las tendencias cambiantes del mercado, siguiendo los lineamientos y estrategias de sostenibilidad que apliquen según el ramo del negocio.

Otros, por el contrario, consideran difícil la sostenibilidad ante la falta de formación para para la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre y poca capacidad de gestionar crisis; así como por la falta de control gubernamental de factores comerciales que dificultan la participación y competitividad en los mercados, además de la inestabilidad económica e inseguridad jurídica que encuentra presente en el día a día del mundo empresarial. Consideración que denota una gestión orientada y haciendo énfasis en el valor económico.

Al respecto. Hart y Milstein (2003) señalan que la sostenibilidad puede convertirse no sólo en un valor diferencial ante la competencia y de cara a nuevas generaciones de consumidores, sino que representa un mecanismo para proteger a la organización permitiéndole hacer frente a la disrupción, a la incertidumbre económica, el conflicto geopolítico y el aumento de los costos de materiales y energía, creando oportunidades para crecer mitigando costos y riesgos, disminuyendo el impacto de sus operaciones en el medio ambiente. Por consiguiente, la sostenibilidad puede ser vista como una inversión que protege a la organización de la disrupción, implantando actividades que contribuyen a crear valor a corto y largo plazo para la organización, optimizando la eficiencia y reduciendo costos.

11.- ¿Cómo podrían los líderes empresariales contribuir a la sostenibilidad en el sector industrial?

Gerente 1.- Manejando una comunicación efectiva, estableciendo concreta y claramente las normas y reglas de trabajo

Gerente 2.- Adoptar un enfoque de valor compartido promoviendo la innovación sostenible y mejora de la eficiencia de sus procesos.

Gerente 3.- Estableciendo estrategias de sostenibilidad, como, por ejemplo: crear un ambiente de trabajo seguro, entrenar y capacitar a su personal, disminuir el desperdicio en los procesos productivos de bajo desperdicio, generar la mínima contaminación posible.

Gerente 4.- Capacitación continua de nuestros líderes para poder convertirlos en multiplicadores de trabajadores de alto desempeño trabajando en la planificación y revisión continua en los planes de acción para poder trabajar con los niveles de incertidumbre que tenemos siempre en nuestra gestión gerencial.

Gerente 5.- Los líderes empresariales pueden liderar con el ejemplo, promover prácticas sostenibles en sus operaciones y colaborar con otras empresas e instituciones para abordar desafíos ambientales y sociales en el sector industrial.

Interpretación: Los gerentes consideran que podrían contribuir a la sostenibilidad en el sector industrial estableciendo estrategias de sostenibilidad, con normas de trabajo concretas y claras, con un enfoque de valor compartido que promueva la innovación sostenible, la disminución del desperdicio en los procesos productivos y la minimización del impacto ambiental. Del mismo modo, pueden

contribuir estableciendo un ambiente de trabajo seguro, entrenar y capacitar a su personal, además de mejorar de la eficiencia de sus procesos manejando una comunicación efectiva.

Por otro lado, consideran que los líderes empresariales pueden liderar con el ejemplo, promoviendo prácticas sostenibles en su gestión de las operaciones, colaborando con otras empresas e instituciones para abordar desafíos ambientales y sociales en el sector industrial

La sostenibilidad, señala Barcellos (2011), requiere de un cuidadoso análisis de la rentabilidad e impacto de las actividades que desarrollan las organizaciones; lo cual implica contar con líderes que desarrollen una gestión alineada con la planeación estratégica y los objetivos de la organización, con el objetivo de definir planes de acción que en el mediano plazo conduzca a la consecución de objetivos en materia económica, social y ambiental. Esto requiere de la incorporación de conceptos y prácticas sostenibles en las estrategias de liderazgo que los haga capaces de motivar y generar los cambios organizacionales necesarios para transformar a la organización, promoviendo un cambio cultural que genere un compromiso actitudinal con los valores económicos, sociales y ambientales.

12.- ¿Qué competencias requieren los gerentes para liderar el cambio fomentando la responsabilidad social y sostenible en sus empresas?

Gerente 1.- Empatía, Resiliencia, Honestidad, Buena comunicación

Gerente 2.- Deben tener habilidades como el pensamiento creativo, visión estratégica, innovación, flexibilidad, orientación a resultados y capacidad de comunicar efectivamente las políticas y prácticas de responsabilidad social de su organización.

Gerente 3.- Desde mi punto de vista algunas de las competencias serian: pensamiento estratégico, comunicación efectiva, orientación al logro, desarrollar sentido de pertenencia, ética profesional, entre otros, incertidumbre que tenemos siempre en nuestra gestión gerencial.

Gerente 4.- Comunicación y escucha activa, planificación estratégica, alta capacidad de negociación y trabajo en equipo, seguimiento y mejora continua, orientación al cliente.

Gerente 5.- Los gerentes deben poseer habilidades de comunicación efectiva, capacidad de persuasión, liderazgo ético y conocimiento en sostenibilidad para liderar el cambio hacia una empresa más responsable y sostenible.

Interpretación: Los gerentes destacan la necesidad de que los gerentes tengan habilidades como empatía, resiliencia, pensamiento creativo, visión estratégica, innovación, flexibilidad, orientación a resultados y capacidad de comunicar efectivamente las políticas y prácticas de responsabilidad social de su organización, como las principales competencias que se requieren para liderar el cambio fomentando la responsabilidad social y sostenible en sus empresas.

Asimismo, destacan la relevancia de algunas competencias relacionadas con orientación al logro, el desarrollo del sentido de pertenencia, ética profesional, la capacidad de negociación y trabajo en equipo, seguimiento y mejora continua,

orientación al cliente, capacidad de persuasión, liderazgo ético y conocimiento en sostenibilidad para liderar el cambio hacia una empresa más responsable y sostenible.

Como se dijo antes, Hellriegel, Jackson y Slocum (2009) destacan un grupo de competencias basadas en los conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes, que permiten a un líder ser efectivo en el desempeño de sus funciones, facultándolo para gestionar de manera efectiva y eficiente a sus equipos de trabajo. Entre otras, se pueden mencionar alta adaptabilidad o flexibilidad, dinamismo y energía, capacidad para aprendizaje, pensamiento estratégico, iniciativa y autonomía; liderazgo, capacidad de comunicarse de manera efectiva, orientación al cliente, responsabilidad, trabajo en equipo, tolerancia o resiliencia, desarrollo de equipos de trabajo.

13.- ¿Cómo se están involucrando y motivando a los empleados para que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa?

Gerente 1.- Considero que actualmente no se está manejando

Gerente 2.- Se aplican estrategias de fijar metas compartidas a fin de que puedan fijar retos de la empresa como suyos.

Gerente 3.- No se está realizando ni se están llevando planes de acción que involucren a los empleados.

Gerente 4.- Comunicación de los objetivos y metas de la organización, establecemos planes de incentivos para el logro de las metas alcanzadas, información de los estados de ganancias y pérdidas de la empresa, estudios de los estándares de producción para incrementar la productividad en nuestros equipos.

Gerente 5.- Involucramos a los empleados a través de programas de voluntariado corporativo, capacitación en sostenibilidad y la promoción de una cultura que valora las contribuciones individuales a la sostenibilidad.

Interpretación: En cuanto a cómo se están involucrando y motivando a los empleados para que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa, las respuestas permiten evidenciar que no todas las empresas despliegan acciones y estrategias en ese sentido. Sin embargo, otros se refieren a la aplicación de estrategias de comunicación orientadas a la fijación metas compartidas generan sentido de pertenencia y apropiación, o estableciendo planes de incentivos para el logro de dichas metas alcanzadas.

Asimismo, desarrollan estrategias orientadas a mejorar la productividad, involucrando, por otro lado, a los empleados a programas de voluntariado corporativo, de capacitación en sostenibilidad, además de promover una cultura que valora las contribuciones individuales a la sostenibilidad.

Las empresas, señalan Gil y Barcellos (2011) tienen la necesidad de promover la sostenibilidad como una meta de todos en la organización, por lo que sus líderes deben tener la capacidad de influenciar a los trabajadores de manera que adopten cambios de actitud y comportamientos, promoviendo una cultura organizacional que propicie no solo la generación del valor económico, sino también los valores sociales y ambientales, es decir se debe considerar no solo la eficiencia operativa, sino también aquellas medidas proactivas en el medio ambiente pueden producir ganancias en el largo plazo.

Asimismo, los líderes deben ser capaces de motivar e involucrar a los empleados a desempeñarse en sintonía con los objetivos organizacionales de rentabilidad, conectados con el progreso social y en armonía con el medio ambiente, en busca de retornos y beneficios razonables, propiciando un crecimiento constante que favorezca la sostenibilidad de la empresa a largo plazo, contribuyendo al desarrollo económico y social de sus trabajadores, sus familias, las comunidades del entorno y la sociedad en general, preservando y protegiendo al medio ambiente, a través de la disminución de la huella humana.

14.- ¿Cómo se están integrando los objetivos de sostenibilidad en la estrategia general de la empresa?

Gerente 1.- El entrevistado indica desconocer si se están integrando los objetivos de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa

Gerente 2.- A través del despliegue y conocimiento de los objetivos de desarrollo sostenible e integrando estos en la estrategia para lograr una gestión que exceda día a día.

Gerente 3.- El entrevistado refiere que no responde esta pregunta ya que no se encuentra en su radio de acción dentro de la organización.

Gerente 4.- Tenemos programas de educación ambiental, comunicación y seguimiento diario en nuestros procesos productivos, integración de nuestros líderes gerenciales para el consenso en la toma de decisiones.

Gerente 5.- Los objetivos de sostenibilidad se integran en nuestra estrategia general a través de la definición de metas específicas, la asignación de recursos y la revisión.

Interpretación: En cuanto, a la integración de los objetivos de sostenibilidad en la estrategia general de la empresa, una vez más se evidencia las diferencias en los avances de la sostenibilidad en las empresas y en los niveles de compromiso de las organizaciones con los objetivos del desarrollo sostenible; ya que algunas empresas no se pudo evidenciar la inclusión de la sostenibilidad en sus estrategias operativas. Sin embargo, en otras empresas han desplegado acción para dar a conocer los objetivos de desarrollo sostenible de la empresa integrándolos a sus estrategias de gestión a mediano y largo plazo, implementando programas de educación ambiental, comunicación y seguimiento diario en sus procesos productivos, integrando a sus líderes gerenciales para el consenso en la toma de decisiones, en la definición de metas específicas, la asignación de recursos y la revisión.

Para alcanzar la sostenibilidad, de acuerdo con Barcellos (2011), deben considerarse no solo los factores económicos, sino también los ambientales y sociales, tanto a corto como a largo plazo, sino integrar los objetivos del desarrollo sostenible a la estrategia general de la empresa, aplicando planes e invirtiendo recursos económicos para gestionar sus objetivos de sostenibilidad, los cuales deben estar totalmente alineados con la planificación estratégica y los objetivos de la organización.

Asimismo, la sostenibilidad, como estrategia a desarrollar a largo plazo, requiere de líderes capaces de utilizar los constantes cambios o nuevas tendencias

entre las preferencias de los consumidores, para motivar los procesos de cambios internos de la organización, para poder reinventarse y así lograr satisfacer las nuevas expectativas de sus mercados, asegurando su permanencia en el tiempo con razonables beneficios, productividad y competitividad.

15.- ¿Qué mecanismos utilizan para medir y evaluar los resultados de las estrategias de sostenibilidad?

Gerente 1.- El entrevistado indica desconocer si se mecanismos de medición de resultados de estrategias de sostenibilidad empresarial.

Gerente 2.- Por medio de indicadores ambientales e indicadores económicos y financieros.

Gerente 3.- El entrevistado refiere que no responde esta pregunta ya que no se encuentra en su radio de acción dentro de la organización.

Gerente 4.- Seguimiento a nuestros indicadores de gestión, proactividad, desperdicios, control de gastos, revisión de los procesos de la empresa con la finalidad de implementar mejoras y hacerlos más flexibles.

Gerente 5.- Utilizamos indicadores clave de desempeño (KPIs) relacionados con la sostenibilidad, como reducción de emisiones, impacto social y eficiencia energética, para medir y evaluar nuestros resultados.

Interpretación: Al respecto de los mecanismos utilizados para medir y evaluar los resultados de las estrategias de sostenibilidad, los gerentes cuyas empresas están más avanzadas en sus programas orientados a la sostenibilidad, refieren el uso de indicadores ambientales, económicos y financieros, además del seguimiento a

indicadores de gestión, proactividad, desperdicios, control de gastos, revisión de los procesos de la empresa con la finalidad de implementar mejoras y hacerlos más flexibles. Asimismo, hacen referencia a indicadores claves de desempeño (KPIs) relacionados con la sostenibilidad, como reducción de emisiones, impacto social y eficiencia energética, para medir y evaluar sus resultados.

Al respecto de los indicadores de sostenibilidad, Sarandón (1998) los define como una herramienta con la cual se puede medir el éxito de las estrategias de desarrollo sostenible en una empresa, recogiendo un plan de sostenibilidad corporativa relacionado con metas concretas. Su objetivo fundamental es medir el desempeño de la empresa y determinar si está cumpliendo con sus objetivos, además de conocer su desempeño en la ejecución de sus planes, permitiendo introducir medidas correctivas, en caso de presentarse desviaciones.

En ese contexto, los indicadores de sostenibilidad están muy relacionados con diferentes estándares que engloban una amplia variedad de materias, como la reducción de la huella de carbono o de los desechos durante la producción, la seguridad ambiental, social o ética. Al adoptar estos indicadores las empresas muestran su compromiso con sus objetivos y con la gestión de su desempeño en áreas concretas de la sostenibilidad, disponiendo de una guía para orientar sus acciones.

16.- ¿Cómo puede el liderazgo gerencial ayudar a las empresas del sector industrial a ser más sostenibles en tiempos de incertidumbre?

Gerente 1.- Manteniendo a sus equipos de trabajo informados motivados y atentos a las variaciones para así poder ajustar rápidamente a las exigencias.

Gerente 2.- Al integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial, fomentar la innovación sostenible, involucrar a los empleados.

Gerente 3.- Ser modelo en la gestión con sus acciones sin importar el nivel dentro de la organización, mantener una comunicación de forma vertical, transparente y oportuna, entrenar a su personal, etc.

Gerente 4.- Formando líderes sostenibles que ayuden en mejorar la rentabilidad de la empresa y que sirvan de modelos de sus supervisados para formar equipos sólidos y de alto desempeño.

Gerente 5.- El liderazgo gerencial puede fomentar la innovación en prácticas sostenibles, promover la colaboración con otras empresas y gobiernos, y establecer un enfoque claro en la sostenibilidad, incluso en tiempos de incertidumbre.

Interpretación: Los líderes en las empresas, de acuerdo con los entrevistados, pueden ayudar al desarrollo de la sostenibilidad en las empresas del sector industrial en tiempos de incertidumbre, informando y motivando a los equipos de trabajo a estar atentos a los cambios para ajustarse rápidamente a las exigencias, integrar la sostenibilidad a la estrategia empresarial, fomentando la innovación e involucrando a los empleados.

Del mismo modo, consideran relevante fomentar la formación de gerentes capaces de ejercer un liderazgo sostenible que pueda servir de modelo en la gestión de la sostenibilidad, sin importar su nivel dentro de la organización, capaces de establecer un enfoque claro de desarrollo sostenible, incluso en tiempos de incertidumbre. Líderes capaces de comunicarse verticalmente con toda la organización, informando de manera transparente y oportuna, que además puedan

promover el aprendizaje de su personal y formar sólidos equipos de trabajo con alto desempeño, que ayuden a mejorar la rentabilidad de la empresa. y que sirvan de modelos de para

En ese sentido, se requiere de un liderazgo gerencial que ejecute sus estrategias operativas y ejerza un liderazgo sostenible, es decir, teniendo en cuenta la conservación de su sostenibilidad, por lo que debe ser capaz, de acuerdo con Hargreaves y Fink (2006), de promover la colaboración y la inclusión, elementos fundamentales en un liderazgo sostenible, creando un ambiente de trabajo colaborativo; que siempre fomente las prácticas éticas y responsable, siendo honesto, transparente y tomando sus decisiones basadas en valores y principios éticos.

Del mismo modo, los mencionados autores destacan la importancia de que pueda evaluar el desempeño, supervisándolo regularmente y estableciendo los indicadores pertinentes, para identificar oportunidades de mejora e implementarlas para corregir cualquier desviación de los objetivos. Asimismo, debe centrarse en la creación de un futuro sostenible, con un enfoque en el largo plazo, tomando decisiones actuales que no arriesguen la continuidad futura de la organización.

Por otro lado, Reigh (2004) señala que el líder sostenible debe considerar el impacto de las decisiones y acciones corporativas en el entorno, por lo que debe definir una visión clara de la sostenibilidad para su organización y comunicála a su equipo, asignando responsabilidades y recursos, estableciendo las responsabilidades de cada integrante de su equipo.

Asimismo, refiere el autor que los lideres gerenciales deben ser capaces de innovar constantemente para adaptarse a los cambios y adoptar nuevas metodologías

para aumentar la sostenibilidad de la empresa y fomentar el aprendizaje organizacional y la formación de todos los miembros del equipo, de manera que comprendan la importancia de la sostenibilidad, desarrollando habilidades y conocimientos necesarios para implementar prácticas sostenibles.

17.- ¿Qué estrategias de liderazgo son más efectivas para enfrentar la incertidumbre en las empresas del sector industrial?

Gerente 1.- Comunicación abierta y empoderamiento definición o redefinición de políticas empresariales y culturales

Gerente 2.- Los líderes deben ser resilientes, flexibles al cambio, tener habilidades de empatía, comunicarse de manera efectiva, implementar estrategias de cambio y poder de enfocarse en la crisis actual.

Gerente 3.- Considero que cualquier estrategia debe estar basada en ser una empresa líquida, es decir, que se adapten a una gran velocidad a los cambios del mercado y las necesidades del consumidor.

Gerente 4.- Aplicando la comunicación efectiva, a través de líderes que realicen seguimiento continuo para la consecución de objetivos y metas con eficiencia y en el tiempo requerido, con una visión futurista que permita reaccionar a tiempo ante cualquier situación inesperada.

Gerente 5.- Para enfrentar la incertidumbre en empresas industriales, he encontrado que las estrategias más efectivas incluyen fomentar la adaptabilidad, promover la comunicación efectiva y tomar decisiones informadas.

Interpretación: En cuanto a las estrategias de liderazgo más efectivas para enfrentar la incertidumbre, los entrevistados consideran que una comunicación abierta y efectiva que permita un flujo de información que facilite el proceso de tomar decisiones informadas, permitirá un mejor manejo de la incertidumbre en empresas industriales. Asimismo, deben implementarse estrategias efectivas para fomentar la empatía, la adaptabilidad, el empoderamiento de los colaboradores y la resiliencia; haciéndose más flexibles y capaces de enfocarse en la crisis actual, adaptándose de manera rápida ante los cambios del mercado y las necesidades del consumidor, definiendo y redefiniendo políticas empresariales que contribuyan a generar una cultura de sostenibilidad.

Además, deben implementarse estrategias para realizar un seguimiento continuo del desempeño, asegurando la consecución de objetivos y metas con eficiencia y en el tiempo requerido, con una visión futurista que permita reaccionar a tiempo ante cualquier situación inesperada.

Al respecto de las estrategias de liderazgo, Chiavenato (2009) destaca la existencia de estrategias que permiten impulsar al modelo de líder que se desea implementar dentro de una organización, las cuales se deben orientarse a garantizar la calidad del gerente como figura máxima para la supervisión, ejecución y evaluación de las tareas laborales diarias. Estas estrategias de liderazgo deben partir de un análisis exhaustivo de la situación actual y una visión informada del futuro, ofreciendo recomendaciones para reducir la brecha entre el presente y el futuro deseado. Por consiguiente, deben formularse estrategias que faciliten el desarrollo de un liderazgo capaz de enrumbar a la organización a conseguir las metas y objetivos

futuros identificando y previendo las posibles repercusiones para hacer más efectiva la gestión del talento y los recursos.

18.- ¿Cómo puede el liderazgo empresarial fomentar la ética y la responsabilidad social en las empresas?

Gerente 1.- Definición o redefinición de políticas empresariales y culturales mantener una comunicación multilateral y rindiendo cuentas constantemente a todos los integrantes de su comunidad empresarial

Gerente 2.- El liderazgo empresarial debe definir y comunicar claramente los valores de la organización, tomar decisiones informadas, implementar un código de ética, tener una política de puertas abiertas y aceptar las responsabilidades.

Gerente 3.- El liderazgo empresarial si tiene una buena percepción dentro de la organización mayor será el involucramiento de las personas en las acciones éticas y de responsabilidad social

Gerente 4.- A través de líderes con valores éticos que sirvan de modelos a seguir con características y conocimientos claros en los planes establecidos por la organización.

Gerente 5.- Como líder empresarial, he implementado diversas estrategias para fomentar la ética y la responsabilidad social en mi empresa. Esto incluye establecer códigos de conducta ética, promover la transparencia en las operaciones y tomar decisiones que tengan en cuenta no solo los resultados financieros, sino también el impacto social y ambiental de nuestras acciones.

Interpretación: Para fomentar la ética y la responsabilidad social en las empresas, sus líderes deben definir y divulgar claramente los valores de la organización, sus políticas empresariales y culturales, implementando códigos de conducta ética, promoviendo la transparencia en las operaciones y tomando decisiones que tomen en cuenta no solo los resultados financieros, sino también el impacto social y ambiental de las acciones de la organización.

Asimismo, deben implementar estrategias de comunicación verticales y multilaterales, que faciliten un flujo de información transparente y oportuna que contribuya a una toma de decisiones informadas. Además, tener una política de puertas abiertas, aceptando las responsabilidades y rindiendo cuentas constantemente a todos los integrantes de su comunidad empresarial, sirviendo de ejemplo a todas las personas que la conforman con un accionar ético y socialmente responsable.

La responsabilidad social empresarial, como filosofía, actitud o forma de desarrollar las actividades organizacionales implica que considerar el efecto de las acciones y decisiones de la empresa sobre el entorno físico, social y ambiental. Por consiguiente, de acuerdo con Fernández López (2016) definir políticas para desarrollar su negocio obteniendo beneficios económicos, a la par que se satisfacen las necesidades de sus colaboradores, la sociedad y todos aquellos involucrados q sus actividades, cuidando y preservando el entorno que la rodea, puede convertirse en un recurso intangible estratégico y ventaja competitiva, consiguiendo mayores niveles de rentabilidad, asegurando su sostenibilidad en el tiempo.

Por consiguiente, puede influenciar positivamente en el desempeño de sus trabajadores, mejorando los procesos de producción y, por ende, los productos y

servicios. Asimismo, de acuerdo con Henríquez y Oreste (2015), permite una mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, aumentando su creatividad e innovación. Del mismo modo, permite disminuir los costos e incrementar la rentabilidad como consecuencia de una mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos.

19.- ¿Cómo transformaría la cultura empresarial para fomentar la sostenibilidad?

Gerente 1.- Redefiniendo políticas visión misión, comunicándolas abierta y efectivamente realizando evaluaciones y estrategias de cumplimiento

Gerente 2.- A través de una cultura que recompense las iniciativas, las acciones y los compromisos con la sostenibilidad y liderazgo ético.

Gerente 3.- Creando una estrategia con valor económico, social y ambiental para para contribuir al bienestar de las comunidades y las generaciones futuras. Es importante que en estas estrategias exista el compromiso de todas las personas, para que todas las actividades estén orientadas a cumple con los objetivos.

Gerente 4.- Fomentar la eficiencia operacional con preparación e implementación de planes de acción que sirvan para mantener una productividad en forma creciente y generen alta rentabilidad para la organización durante el tiempo y asi pueda mantenerse sostenible y líder en el mercado captando aún más la atención de los clientes.

Gerente 5.- Para fomentar la sostenibilidad en la cultura empresarial, consideraría la incorporación de prácticas ecoamigables en todos los aspectos de la

empresa. Esto incluiría la adopción de tecnologías limpias, la reducción de residuos y la promoción de una mentalidad de conservación de recursos en todos los niveles de la organización. Además, establecería metas de sostenibilidad claras y medibles para guiar nuestros esfuerzos.

Interpretación: Los gerentes entrevistados, en aras de fomentar la sostenibilidad, consideran necesario transformar la cultura empresarial redefiniendo sus políticas, además de la visión y la misión de la organización, divulgándolas de manera abierta y efectiva realizando evaluaciones y estrategias de cumplimiento. Fomentando una cultura que recompense las iniciativas, promoviendo acciones y compromisos con la sostenibilidad y un liderazgo ético.

Asimismo, consideran que puede lograrse cambios en la cultura organizacional a través de estrategias que generen valor económico, social y ambiental, contribuyendo al bienestar de las comunidades y las generaciones futura; además de estrategias para el fomento de la eficiencia operacional con preparación e implementación de planes de acción que sirvan para mantener una productividad en forma creciente, generando una alta rentabilidad para la organización a corto y largo plazo, manteniéndose competitivas y de manera sostenible en sus mercados.

Del mismo modo, consideran que se puede fomentar la sostenibilidad en la cultura empresarial, mediante la incorporación de prácticas ecoamigables en todos los aspectos de la empresa, adoptando tecnologías limpias, impulsando la reducción de residuos y promoviendo una mentalidad de conservación de recursos en todos los niveles de la organización, con metas de sostenibilidad claras y medibles para guiar nuestros esfuerzos.

La cultura organizacional, de acuerdo con Schein, (1988), es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas sobre lo que hacen y piensan las personas dentro de una organización, lo cual implica el aprendizaje y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamientos a lo largo de cierto periodo, siendo bastante estable, pues no cambia con rapidez; lo cual permite comprenderla.

En ese sentido, Davis y Newstrom (2001) dicen que la cultura organizacional se refiere a los valores, principios, creencias, hábitos y costumbre que constituyen las bases de una organización, por lo que es importante conocerla porque sus valores y normas influyen en los comportamientos de los individuos. Por consiguiente, promover valores, hábitos, costumbres y prácticas orientadas a la sostenibilidad logrará transformar la cultura organizacional haciendo eficiente a la empresa, atendiendo a sus responsabilidades sociales con sus trabajadores, el entorno y la sociedad, así como con la preservación del medio ambiente a través de la mitigación del impacto ambiental de sus operaciones.

20.- ¿Qué políticas y procesos han establecido para promover la sostenibilidad empresarial?

Gerente 1.- El entrevistado indica que desconoce las políticas de sostenibilidad empresarial de la empresa.

Gerente 2.- Incorporación de políticas y procesos que fomenten el uso eficiente de los recursos, la responsabilidad social y económica.

Gerente 3.- El entrevistado indica que no existen políticas de sostenibilidad empresarial dentro de la empresa.

Gerente 4.- El entrevistado indica que desconoce las políticas de sostenibilidad empresarial de la empresa

Gerente 5.- Hemos implementado varias políticas y procesos para promover la sostenibilidad empresarial. Esto incluye la evaluación regular de nuestro impacto ambiental, la inversión en energía renovable, la promoción de prácticas de fabricación sostenible y la colaboración con proveedores comprometidos con la sostenibilidad. También hemos desarrollado programas de concienciación y capacitación para nuestros empleados, alentándolos a tomar medidas sostenibles en su trabajo diario. Estas políticas y procesos están diseñados para integrar la sostenibilidad en todos los aspectos de nuestra operación.

Interpretación: Las respuestas permiten evidenciar que poco o nada, se ha hecho en las empresas para establecer políticas y procesos que han promuevan la sostenibilidad empresarial, lo cual podría justificarse en los efectos de una larga crisis económica, política y social que viene afectando a Venezuela por muchos años, arrojando incertidumbre y desestimulando la inversión en el sector industrial, donde muchas empresas operan más por inercia y sobreviviendo a la crisis, que por el desarrollo de planes estratégicos que promuevan el crecimiento sostenido.

Sin embargo, algunos gerentes refieren la incorporación de políticas y procesos que fomenten el uso eficiente de los recursos, la responsabilidad social y económica. Asimismo, uno de los gerentes menciona la implementación de políticas y procesos para promover la sostenibilidad empresarial, evaluando regularmente el

impacto ambiental, invirtiendo en energía renovable, promoviendo prácticas operativas sostenibles con la colaboración con proveedores comprometidos con la sostenibilidad.

Del mismo modo, desarrollan políticas y procesos diseñados para integrar la sostenibilidad en todos los aspectos de sus operaciones, con programas de concienciación y capacitación para sus empleados, motivándoles a tomar medidas sostenibles en su trabajo diario.

La sostenibilidad empresarial, según Barcellos (2011) busca conciliar el crecimiento económico de la organización con el cuidado del entorno social y la protección del medio ambiente, un proceso que requiere de la inversión de las empresas y el compromiso de la alta gerencia y de todos sus trabajadores, de todos los niveles, alineando políticas y procesos con una planificación estratégica que conduzca a alcanzar los objetivos de generar valor económico, social y ambiental.

Este compromiso, se hace más relevante, en un ambiente de incertidumbre, que desestimula la inversión y desmotiva el desempeño, por lo que las empresas necesitan de herramientas que consoliden el esfuerzo en pro de lograr su sostenibilidad a largo plazo, atendiendo a los diferentes factores, internos y externos que influyen sustancialmente en su implementación, propiciando un escenario que permita establecer un modelo de gestión que facilite la sostenibilidad.

4.1. RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN CUALITATIVA

De acuerdo a la información recabada de las entrevistas se observa que las empresas privadas del sector industrial operan bajo un ambiente de incertidumbre en donde las decisiones que toman los líderes son fundamentales para la subsistencia de estas y que no todas las gerencias están preparadas para afrontar los continuos cambios a los que se enfrentan. Por tal motivo se hace necesario implementar políticas de sostenibilidad empresarial basados en la responsabilidad social empresarial e invirtiendo y capacitando al recurso humano para evitar la fuga de talentos y desarrollar líderes organizacionales con sentido de pertenencia buscando siempre la sostenibilidad y sustentabilidad empresarial, trabajando de la mano con el entorno tanto interno como externo de las organizaciones, por eso es vital desarrollar en la gerencia un perfil de liderazgo sostenible, aplicando estrategias que ayuden a buscar el éxito empresarial y sustentabilidad a lo largo del tiempo.

Para los efectos de esta investigación, la observación se dio en un contexto no participativo, es decir, el investigador acompañó el accionar de los informantes claves sin involucrarse de manera directa con los procesos y actividades de la organización, con la intención de recopilar datos e información valiosa y detallada que proporcionarían una visión del estilo de liderazgo de los gerentes, sus procesos de comunicación, de toma de decisiones y relacionamiento con sus colaboradores, ahondando en la información aportada por ellos en las entrevistas, teniendo así una oportunidad de validar sus respuestas.

La articulación de lo observado con las entrevistas, de acuerdo con Martínez (2004), juega un papel crucial en las investigaciones cualitativas, lo que permite a los

investigadores recopilar datos ricos y detallados que pueden proporcionar información valiosa sobre el tema de la investigación. Al observar directamente a los informantes claves en el desempeño de sus funciones e interactuar con ellos, el investigador se apropia de sus experiencias y perspectivas, mientras detalla su comportamiento en su entorno de acción natural dentro de la organización, permitiendo así combinar lo observado con la información obtenida en las entrevistas, obteniendo así una comprensión integral desde diferentes perspectivas del fenómeno objeto de la investigación

En ese sentido, la observación permitió al investigador ahondar en el contexto del estudio, al presenciar de manera directa la interacción del gerente con sus colaboradores, obteniendo información que pueden escaparse de los datos recopilados durante la entrevista, como por ejemplo las reacciones no verbales o patrones de comportamiento de los subalternos que pueden contribuir a comprender de manera más concreta las relaciones de liderazgo, su estilo o su influencia.

Del mismo modo, la observación permitió centrarse en el contexto en el cual ocurren las acciones del liderazgo de los gerentes y la coherencia de sus acciones con relación a la sostenibilidad y la responsabilidad social, económica y ambiental, contribuyendo a una mejor interpretación de las respuestas de la entrevista, en busca de lograr profundizar en los pensamientos, sentimientos y experiencias de los informantes claves con la sostenibilidad y el liderazgo sostenible, así como las políticas y estrategias que se requieren para la transformación organizacional que se amerita ante la incertidumbre.

En otro orden de ideas, es importante destacar que tanto la observación como las entrevistas se llevaron a cabo considerando la necesaria flexibilidad que se requiere para la recopilación de datos, para que el investigador pudiera adaptar su enfoque en función de los hallazgos que fueron surgiendo y así abordar otras líneas de pensamiento que contribuyeran a la recolección de los datos que se requerían para alcanzar los objetivos de la investigación

Tabla 1

Resultado de Observación Cualitativa

Entrevistado	Observación Cualitativa	Sistematización
Gerentes 1,2,3,4,5	<p>Sostenibilidad y sustentabilidad</p> <p>los entrevistados no muestran una idea clara de lo que se entiende por sostenibilidad y sustentabilidad, lo cual puede derivarse de una tendencia que existe de considerar los términos desarrollo sostenible y desarrollo sustentable como sinónimo que se origina del uso de esta terminología en las traducciones oficiales de organismos internacionales, para referirse al mismo tema sin que se haga ninguna diferenciación de significado entre “desarrollo sostenible.</p>	<p>La sostenibilidad y sustentabilidad empresarial</p> <p>Es un proceso que permite a las empresas integrar de manera formal y estratégica los principios de sostenibilidad en sus operaciones. Esto implica establecer objetivos, metas e indicadores medibles para el desempeño ambiental, social y económico de la empresa.</p>

Tabla 2

Resultado de Observación Cualitativa

Entrevistado	Observación Cualitativa	Sistematización
Gerentes 1,2,3,4,5	<p>Responsabilidad social Empresarial (RSE).</p> <p>Las empresas han implementado programas y acciones orientados a crear valor social con énfasis en el bienestar social de las comunidades de su entorno, apuntando a mejorar la gestión para la protección del medio ambiente, promover el empleo de personas de la comunidad, promoción del voluntariado para beneficiar a los más necesitados entre los habitantes del entorno, minimización del consumo de los recursos de energía e hídricos, proyectos de educación ambiental.</p>	<p>La RSE es un proceso que permite a las empresas integrar de manera formal y estratégica los principios de responsabilidad social en sus operaciones. Esto implica establecer objetivos, metas e indicadores medibles para el desempeño social, ambiental y económico de la empresa, considerando las expectativas y necesidades de sus grupos de interés.</p>

Tabla 3

Resultado de Observación Cualitativa

Entrevistado	Observación Cualitativa	Sistematización
Gerentes 1,2,3,4,5	<p>Valor social, económico y medioambiental.</p> <p>Los gerentes consideran que se aporta valor social con la generación de empleos directos en mano de obra bien remuneradas, que permitan a los trabajadores a cubrir sus necesidades, generando un movimiento económico que contribuye al desarrollo de comunidades locales y en otros niveles de la sociedad.</p> <p>En cuanto al aporte al valor ambiental se promueve la preservación del entorno y el cumplimiento de normativas ajustadas a las necesidades ambientales.</p>	<p>El valor social, económico y medioambiental es un proceso integral que busca crear valor para las empresas y la sociedad en su conjunto, considerando las dimensiones ambiental, social y económica de manera equilibrada y sostenible, reduciendo el impacto ambiental, mejorando las condiciones sociales y fortalecer la economía. ambiente y fortalecer las comunidades.</p>

Tabla 4

Resultado de Observación Cualitativa

Entrevistado	Observación Cualitativa	Sistematización
Gerentes 1,2,3,4,5	<p style="text-align: center;">Liderazgo Sostenible.</p> <p>Los gerentes comparten una visión clara del liderazgo sostenible y de la necesidad que sean capaces de fomentar comportamientos individuales y discrecionales que promueven la creación de valor económico, social y ambiental en sus organizaciones manteniendo rentabilidad y continuo crecimiento. Asimismo, reconocen su importancia que tiene para las empresas contar y poder formar este tipo de líderes, con una visión futurista y priorizando valores y principios éticos, la responsabilidad social y la sostenibilidad a largo plazo, equilibrando los intereses de las partes interesadas y consideren los impactos sociales y ambientales.</p>	<p>El liderazgo sostenible es un proceso que busca integrar los principios de sostenibilidad en las prácticas de liderazgo de una organización. Esto implica desarrollar líderes que sean capaces de inspirar y motivar a otros para que trabajen en conjunto para crear un futuro más sostenible.</p> <p>El líder debe promover una cultura en la que la sostenibilidad sea un valor fundamental para toda la organización, fomentando la creatividad y la innovación para encontrar soluciones a los desafíos ambientales y sociales.</p>

Tabla 5

Resultado de Observación Cualitativa

Entrevistado	Observación Cualitativa	Sistematización
<p>Gerentes 1,2,3,4,5</p>	<p>Toma de decisiones ética, estrategia, comunicación, la motivación, liderazgo</p> <p>Los gerentes coinciden en valorar la ética, la estrategia, la comunicación, la motivación y el liderazgo como aspectos claves de su gestión empresarial; por lo que reconocen la necesidad de orientar a los equipos de trabajo en la visión de la sostenibilidad. Esto implica desarrollar un liderazgo ético, estableciendo y divulgando normas y principios que indiquen lo que la empresa espera de cada una de las personas que hacen vida laboral en ella, promoviendo una cultura de ética y responsabilidad, con valores alineados a la estrategia organizacional, con objetivos sostenibles.</p>	<p>Para la toma de decisiones</p> <p>Se deben establecer principios claros, procesos definidos y herramientas efectivas para cada área clave.</p> <p>Se debe Garantizar que las decisiones se tomen de manera responsable, considerando el impacto en las personas, el medio ambiente y la sociedad.</p> <p>Definir estrategias efectivas con una dirección clara y alineada con los valores y objetivos de la organización.</p> <p>Facilitar la comunicación interna y externa, creando transparencia y confianza.</p> <p>Motivando a los empleados a trabajar con entusiasmo y compromiso para desarrollar líderes con alto desempeño.</p>

Tabla 6

Resultado de Observación Cualitativa

Entrevistado	Observación Cualitativa	Sistematización
Gerentes 1,2,3,4,5	<p>Competencias gerenciales para liderar bajo un ambiente de incertidumbre</p> <p>Los gerentes entrevistados están claros en la necesidad de adaptarse a los cambios constantes de la sociedad; sin embargo, reconocen que las competencias para una comunicación efectiva, siendo capaces de escuchar y respetar la opinión de otros, sigue siendo un factor clave para una gestión gerencial eficaz. Del mismo modo, consideran relevante su capacidad de ser flexible y adaptarse a los cambios, modificando su conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en el medio.</p>	<p>Las competencias gerenciales son cruciales para que las organizaciones puedan tener éxito en un mundo cada vez más cambiante y complejo. Esto implica desarrollar habilidades y conocimientos específicos que permitan a los gerentes tomar decisiones efectivas, motivar a sus equipos y adaptarse a los cambios constantes.</p> <p>Entre las competencias gerenciales se pueden mencionar las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pensamiento estratégico Toma de decisiones Comunicación efectiva Liderazgo Motivador Adaptabilidad y flexibilidad Resiliencia.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO SOSTENIBLE

5.1. Propósito y justificación de la estrategia

Producto del análisis e interpretación de todo el proceso investigativo se identifican las categorías emergentes relacionadas directamente con las acciones estratégicas necesarias para impulsar el liderazgo gerencial como elemento determinante para alcanzar la sostenibilidad empresarial en tiempo de incertidumbre en empresas del sector industrial, resultando las siguientes: la gestión de la gobernabilidad empresarial, gestión del valor económico (rentabilidad y productividad de la empresa), gestión del valor social (condiciones laborales y de seguridad de los trabajadores), gestión del valor ambiental.

5.1.1. Propósito de la estrategia

El propósito principal del presente trabajo de investigación es aportar elementos teóricos para contribuir en impulsar las habilidades intrínsecas de los gerentes de las empresas del sector industrial generando estrategias de liderazgo que permitan el desarrollo de la sostenibilidad en sus organizaciones como una herramienta que contribuya a la mejora continua del desempeño organizacional, incrementado su eficacia y eficiencia, generando valor económico, social y ambiental, incrementado su rentabilidad, productividad y competitividad, a corto, mediano y largo plazo.

En ese sentido, esta propuesta tiene como objetivo proponer estrategias de liderazgo gerencial para la sostenibilidad de las empresas del sector industrial en tiempo de incertidumbre y así contribuya a la concientización del líder frente a la relevancia que tiene la sostenibilidad en las organizaciones debido a los enormes desafíos sociales y medioambientales que enfrenta la sociedad presentando estrategias enmarcadas en el estilo del liderazgo sostenible y a su vez plantear estrategias gerenciales que permitan generar valor económico, social y ambiental.

5.1.2. Justificación de la estrategia

Con la creciente preocupación sobre la sustentabilidad, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), por medio de la agenda 2030, determinó los 17 objetivos del desarrollo sostenible (ODS), de los cuales ocho objetivos son de (trabajo decente y crecimiento económico) y nueve de (industria, innovación, e infraestructura) se consideran factores fundamentales para el desarrollo de las naciones, por lo que cobra importancia, desde las perspectivas de las empresas, establecer acciones que contribuyan al desarrollo sostenible, tomando en cuenta que es un plan de acción en favor de las personas, el medio ambiente y la prosperidad.

La sostenibilidad basada en el trípode que comprende los aspectos económicos, ambientales y sociales, interactuando en equilibrio, de acuerdo con De Mello (2015), debe hacer parte de las estrategias empresariales, como parte de una nueva conciencia universal. Para ello, cobra importancia desarrollar estrategias gerenciales para un liderazgo sostenible que promueva acciones que permita propiciar el aprendizaje organizacional como un importante avance para la sostenibilidad de la

empresa, basado en lo colectivo y en la conciencia global acerca del medio ambiente y de las situaciones sociales, con la certeza que esta inversión empresarial traerá beneficios importantes para la organización. Líderes con principios y valores imprescindibles en un mundo en constante y rápida transformación, que incorporen la cultura de la sostenibilidad para direccionar las acciones y prácticas, interna y externamente.

5.2. Estrategias de liderazgo gerencial para la sostenibilidad

Para el desarrollo de un plan de estrategias se consideraron cuatro aspectos relacionados con las diferentes dimensiones del desarrollo sostenible y la sostenibilidad, a saber:

1. Gestión de la organización empresarial
2. Creación de valor económico
3. Creación de valor sociocultural
4. Creación de valor ambiental

5.2.1. Gestión de la organización empresarial

La sostenibilidad ha demostrado ser una excelente herramienta para promover la competitividad y la calidad para las empresas, mejorando su efectividad y eficiencia a como se ha mencionado hasta el momento. Para lograr alcanzar estas metas, se debe comenzar con el compromiso de la alta gerencia con la adopción de cambios en la forma de desarrollar el negocio, promoviendo una cultura organizacional de sostenibilidad común y obligatoria en todas las actividades de la misma. Cabe destacar que esta nueva manera de trabajar no implica cambios técnicos

en los equipos o herramientas, sino más bien un cambio en la actitud de todos los involucrados que conforman la organización.

En ese sentido, la alta gerencia debe establecer políticas claras para promover la actualización de la visión y la misión de manera que se incluya los elementos de la sostenibilidad.

Del mismo modo, deben definirse los valores organizacionales, nuevas políticas con un enfoque en el desarrollo sostenible para los empleados, colaboradores, proveedores y visitantes de la empresa, autorizando cada cambio en las políticas de la empresa. Para cumplir con esto se proponen las siguientes estrategias.

1) Definir el compromiso de la organización con la sostenibilidad: la alta dirección debe establecer de manera clara el compromiso que la empresa con la sostenibilidad, basados en los siete compromisos que responden a las dimensiones económica, social y ambiental, que incluye:

- *Compromiso con el buen gobierno y el comportamiento ético:* la honestidad y la integridad son valores esenciales que deben guiar el comportamiento de la empresa.

- *Compromiso con la creación de valor y la rentabilidad:* se debe asumir un firme compromiso con el incremento del valor de la empresa, proporcionando rentabilidad a sus accionistas, con lealtad y transparencia.

- *Compromiso con el desarrollo de las sociedades del entorno:* el sentido de pertenencia con el entorno donde se opera debe ser un elemento esencial de su cultura.

- *Compromiso con la calidad:* se debe ser consciente que los productos y servicios que suministran son esenciales para la calidad de vida de sus clientes y sus familias.

- *Compromiso con la salud, seguridad y desarrollo personal y profesional de los empleados:* se debe promover un ambiente de trabajo atractivo, participativo y comprometido con el progreso personal y profesional de todos.

- *Compromiso con la protección del medio ambiente:* la preservación ambiental debe ser un criterio integrado permanentemente en la gestión y toma de decisiones.

- *Compromiso con la innovación:* debe existir conciencia sobre el uso de recursos naturales muy valiosos y desarrollar nuevos procesos industriales que minimicen los efectos inevitables sobre el entorno.

2) Desarrollar la Política de Sostenibilidad de la Empresa: es responsabilidad de una empresa sostenible la definición de políticas que rijan las acciones empresariales facilitando una gestión productiva siguiendo los lineamientos del desarrollo sostenible, logrando sus objetivos sin afectar el ecosistema y protegiendo el patrimonio natural y cultural. Estas políticas deben definir criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas.

3) Desarrollar la visión empresarial: elaborarla implica visualizar el futuro de la empresa, considerando aspectos de sostenibilidad que responda a las preguntas: ¿Qué se quiere ser en los próximos años? ¿Cómo se involucrará en el desarrollo de la comunidad? ¿En qué forma se participará en la conservación ambiental de su entorno? Se recomienda involucrar al personal en el desarrollo de la visión.

4) Desarrollar la misión empresarial: para elaborarla es importante definir el negocio de la organización, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, su mercado meta y la imagen pública, respondiendo a las preguntas: ¿Para qué existe la empresa? ¿Qué la diferencia de las demás? ¿Cuál es su propósito, sus clientes, productos, servicios y mercados?

5) Desarrollar los valores sostenibles de la empresa: los valores crean la cultura que apoya los esfuerzos para lograr la misión y alcanzar la visión, definiendo los principios sobre los cuales se basan toda acción o actividad, funcionando como un mecanismo de crecimiento de la empresa. Para elaborarlos es necesario definir el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización; dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿En qué se cree? ¿Cómo se es en su trabajo? ¿Hacia dónde se quiere llevar la empresa? ¿Qué se va a transmitir a los colaboradores? ¿Qué se ofrece a los clientes?

Para definir los valores se recomienda trabajar en equipo con las personas claves de la empresa. con base a dar respuestas a las preguntas anteriores, el equipo elaborará una lista de valores que apliquen al objetivo de la empresa y luego se

procederá a aprobar la versión final. Valores comunes son; Respeto, Honestidad, Espíritu de servicio, Equidad, Ética, Integración comunitaria, Cuidado del ambiente.

5.2.2. Creación de valor económico

Las empresas sostenibles buscan incorporar en su contabilidad gran parte de los costos y beneficios que se generan de sus acciones ambientales y socioculturales, entendiendo que la sostenibilidad empresarial se traduce en un reto a la innovación, a la creatividad y a la experimentación de nuevas formas de producir y hacer negocios; considerando la tendencia del mercado de dar preferencia a empresas comprometidas con el medio ambiente.

Del mismo modo, aprovechan la posibilidad de tener ahorros significativos reciclando y reduciendo el consumo de materia prima, minimizando el desperdicio y comprendiendo que el desecho puede ser utilizado también como materia prima, dándole un valor. Por otro lado, comienzan a dar mayor valor e importancia a la actitud y nivel de conciencia de todos sus empleados, entendiendo que puede generar grandes beneficios económicos; además de implementar soluciones ecoeficientes que son indispensables para mejorar la relación costo-beneficio para ser más competitivos.

Las empresas buscan disminuir su impacto ambiental modificando su forma de trabajo hacia procedimientos y prácticas menos contaminantes, más eficiente en el manejo de recursos creando valor económico mediante la inversión en la capacitación del personal para trabajar en nuevos procedimientos, así como en tecnologías limpias,

patentes, equipos, insumos y sustancias biodegradables. Algunas estrategias que contribuyen a crear valor económico que pueden implementar las empresas son:

- Establecer planes de ahorro de: agua, energía
- Disminuir el consumo de papel y tinta, minimizando el uso de materiales impresos.
- Clasificar y separar los residuos (papel, vidrio, plástico, aluminio, cartón, etc.) y venderlos para su reciclaje.
- Generar ingresos y reducir los costos de la operación.
- Aprovechar de manera eficiente los recursos naturales como energía solar, agua, madera y gas, entre otros.
- Investigar, desarrollar y comercializar productos, servicios y modelos de negocio que proporcionen una infraestructura sostenible y resistente.
- Actualizar y modernizar la infraestructura y los activos de la empresa en las operaciones propias para que sean resilientes y sostenibles
- Utilizar de manera racional los insumos de la operación.
- Gestionar adecuadamente los residuos y obtener ingresos a partir de éstos, para contribuir al desarrollo de diversos programas.
- Comparar cuantitativamente todos los gastos vs ingresos que se generan al implementar una gestión sostenible.
- Vender productos de desechos para obtener ingresos.
- Planificar el abastecimiento para reducir los costos de los insumos y materia prima.
- Reducir el costo de la gestión de residuos.

- Establecer indicadores de sostenibilidad económica que permitan medir el desempeño. Entre estos se pueden mencionar:
 - 1- De desempeño económico: Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.
 - 2- De presencia en el mercado: Rango de las relaciones entre el salario y el salario mínimo local; Política, prácticas y proporción de gastos correspondiente a proveedores locales; Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local

5.2.3. Creación de valor social

El valor social se refiere al impacto positivo que una persona, organización o actividad tiene en la sociedad. Este impacto puede ser de naturaleza económica, social, ambiental o cultural y sus principales características son las siguientes:

Intangible: El valor social no se puede medir o cuantificar de manera precisa, pero se puede observar y evaluar a través de sus efectos en la sociedad.

A largo plazo: Los beneficios del valor social suelen manifestarse a largo plazo, ya que requieren tiempo para generar cambios duraderos en la sociedad.

Colaborativo: El valor social se crea a través de la colaboración entre diferentes actores de la sociedad, como el gobierno, las empresas, las organizaciones sin fines de lucro y la comunidad.

El desarrollo sostenible establece un conjunto de actitudes, hábitos y estilos de vida que fortalecen la solidaridad, y con esto la identidad de un pueblo, ampliando la posibilidad de aprovechar adecuadamente el patrimonio cultural e histórico para promover actividades económicas y sociales sostenibles en beneficio de sus empleados, sus familias y la sociedad de en general. El valor social de la sostenibilidad se fundamenta en los criterios de solidaridad, respeto, autogestión y atención a las necesidades básicas de la población, así como en la capacitación y participación de las comunidades.

En ese sentido la creación de valor en una empresa sostenible se orienta a promover el fortalecimiento de la comunidad, invirtiendo en el recurso humano, dando prioridad a su capacitación, seguridad laboral, salud preventiva, brindando condiciones necesarias para que pueda ejecutar sus labores de forma digna y justa. Del mismo modo, da atención a la familia y grupos vulnerables, a través de programas de apoyo que posibiliten el desarrollo integral de los niños, adolescentes, ancianos y la mujer. Igualmente, procura generar condiciones favorables para las actividades productivas, aumentando las oportunidades de empleo. Entre las estrategias para la creación de valor social se proponen:

- Establecer acciones para eliminar toda forma de discriminación, de hecho, o legal, por motivo de género, etnia, religión, ideas políticas, costumbres, tendencias sexuales, entre otras, para mejorar la posición social de las personas y elevar su calidad de vida.
- Asegurar condiciones de trabajo decentes para todos los empleados dentro de la compañía y en la cadena de suministro.

- Crear y comercializar bienes y servicios dirigidos a los grupos vulnerables que contribuyan a mejorar su calidad de vida.
- Implementar políticas y prácticas que promuevan la libertad e impidan la discriminación de género en el lugar de trabajo, en la economía y en la comunidad
- Garantizar que todos los empleados de la compañía tengan acceso a formación profesional y a oportunidades de aprendizaje permanente.
- Definir acciones para la creación de empleos, contribuyendo a reducir los índices de pobreza, especialmente en las comunidades de su entorno.
- Integrar criterios de respeto, solidaridad comunitaria y autogestión en las políticas de atención a las comunidades del entorno, mediante la participación comunitaria.
- Fomentar la inversión en la capacitación de su personal para potenciar su desarrollo integral.
- Establecer planes de atención para la mejora en la salud y seguridad
- Reconocer y actuar sobre la necesidad de financiar iniciativas de la comunidad de su entorno.
- Mostrar preocupación por los aspectos visuales de las instalaciones y operaciones.
- Hacer divulgaciones públicas promoviendo acciones para el desarrollo comunitario.
- Estimular una ética de vida que promueva el desarrollo sostenible.
- Fortalecer la identidad nacional en el marco de la diversidad cultural y étnica.
- Promover, proteger y aprovechar en forma adecuada el patrimonio cultural y natural.

- Destacar la importancia de hacer un uso responsable de los sitios que son patrimonio de la comunidad.
- Fomentar las expresiones culturales que propicien una relación adecuada con el medio ambiente.
- Promover una educación tanto hacia el ciudadano, como hacia el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
- Establecer indicadores para medir el desempeño social, considerando entre otros aspectos:
 - 1- Empleo de personas del entorno social y relación empresa – trabajadores, beneficios sociales, convención colectiva.
 - 2- Gestión del sistema de Salud y Seguridad en el trabajo, nivel de ausentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de accidentes.
 - 3- Formación y educación de los trabajadores, programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y apoyen el desarrollo profesional.
 - 4- Diversidad e igualdad de oportunidades, composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, igualdad de retribución entre mujeres y hombres.

5.2.4. Creación de valor ambiental

La gestión de la huella humana y del impacto de sus operaciones en el medio ambiente, se ha convertido en un elemento diferenciador y ventaja competitiva en los mercados globalizados. En ese sentido, la creación de valor ambiental se sustenta en

una gestión en materia de conservación y protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, desarrollando planes de trabajo orientados a la protección del ambiente. Entre las estrategias para la creación de valor ambiental pueden incluirse:

- Preparar un plan ambiental que determine las tareas y pasos necesarios para la aplicación de las políticas ambientales y lograr las metas de la empresa, identificando las áreas problemáticas, los impactos existentes y las posibles soluciones.
- Determinar y cuantificar los problemas derivados por fallas en el sistema de aguas residuales, tales como fugas, drenaje defectuoso o producción de malos olores.
- Desarrollar e implementar estrategias integrales sobre el uso del agua, ambientalmente sostenibles y económicamente beneficiosas en cuencas hidrográficas alrededor de las operaciones de la compañía.
- Reducir considerablemente las emisiones asociadas con las operaciones propias en alineación con la ciencia del clima.
- Promover el comportamiento consciente con el clima y desarrollar la capacidad para la acción climática.
- Proteger y/o restaurar los ecosistemas basados en el agua en las operaciones de la empresa.
- Abordar los impactos de las operaciones de la compañía en los suministros de agua locales, y apoyar a las partes interesadas para que brinden agua potable y garanticen condiciones básicas de saneamiento.
- Establecer el impacto de la carencia de procesos de reciclaje, que deriva en una sobreproducción de basura.

- Cuantificar el desperdicio de energía eléctrica, en caso de que los empleados dejen las luces encendidas cuando salen de la oficina o iluminen innecesariamente.
- Aumentar significativamente la eficiencia energética estudiando la factibilidad de satisfacer las necesidades de energía con fuentes alternativas.
- Desarrollar e implementar tecnologías de energía sostenible y eficiencia energética.
- Proyectar los posibles impactos de los diferentes problemas enumerados en la empresa, en busca de algún tipo de consenso que permita minimizarlos.
- Establecer medidas para la reducción de desechos y emisiones de las operaciones.
- Definir acciones para reducir el riesgo de accidentes ambientales, derrames y fugas.
- Minimizar las compras de materiales e insumos no renovables.
- Reducir del uso de combustibles fósiles que contribuyen al impacto negativo al medio ambiente.
- Establecer indicadores de sostenibilidad ambiental que permitan medir el impacto en el ambiente. Entre estos se pueden mencionar:
 - 1- De consumo eficiente de materiales, energía, agua, biodiversidad.
 - 2- Control de residuos de materia prima, insumos, desperdicios orgánicos e inorgánicos.
 - 3- Manejo y disminución de emisión de gases, vertidos de aguas residuales y residuos sólidos.
 - 4- Control de impacto ambiental de productos y servicios.

5- Cumplimiento de las normas y leyes de protección ambiental.

5.3. Estrategias para ejercer un liderazgo sostenible

Las empresas de hoy necesitan de personas capaces de inspirar a sus seguidores en la búsqueda de objetivos enfocados en la sostenibilidad, lo cual exige estrategias y actitudes prácticas, diferentes de las convencionales en las organizaciones. Es decir, se requiere de líderes sostenibles que orienten su accionar hacia la sostenibilidad. Para ello se proponen estrategias que permitan al gerente que fortalezcan el compromiso de los equipos de trabajo con los objetivos planteados para el desarrollo sostenible, considerando los siguientes aspectos y definiendo estrategias para:

1. Educar y crear conciencia: Establecer estrategias para el aprendizaje generativo, centrado en actividades para crear y enseñar a través de la experimentación en contextos reales; mejorando la comprensión del equipo de trabajo y compartiendo con el equipo sus conocimientos. La estrategia de educar y crear conciencia a través del aprendizaje generativo se distingue por su enfoque centrado en el participante. Se reconoce que el aprendizaje es un proceso activo y personal, y que los empleados son los protagonistas de su propio aprendizaje. Se busca crear experiencias de aprendizaje que sean significativas, relevantes y desafiantes para cada individuo.

El aprendizaje experiencial permite a los empleados comprender mejor los conceptos y aplicarlos en situaciones reales desarrollando habilidades de resolución de problemas y pensamiento crítico, fomentando y liderazgo dicho aprendizaje puede

ser más motivador y atractivo para los empleados, lo que puede conducir a un mayor compromiso y productividad. Al implementar estrategias que promuevan la experimentación, la creación de conocimiento y la reflexión, las organizaciones pueden crear un entorno de aprendizaje continuo que empodere a los empleados para desarrollar las habilidades y el conocimiento necesarios para el éxito en un mundo en constante cambio.

2. Aprender de la experiencia: El liderazgo sostenible perdura, preservando y fomentando los aspectos más valiosos de la vida a lo largo del tiempo, año tras año, de un líder a otro, por lo que se requiere de estrategias para retroalimentar las experiencias y compartirlas con el equipo de trabajo. Aprender de la experiencia es una herramienta fundamental para el liderazgo sostenible. Al implementar estrategias para retroalimentar las experiencias y compartirlas con el equipo de trabajo, las organizaciones pueden crear un legado de liderazgo sostenible que perdure a lo largo del tiempo.

En tal sentido les permitirá tomar decisiones más informadas, promover la innovación, fortalecer la cultura organizacional y asegurar la continuidad del liderazgo sostenible en el futuro.

3. Establecer objetivos claros: Definir objetivos y metas específicos para la sostenibilidad, que ayuden a promover la aceptación interna, faciliten el cambio de actitud en los equipos de trabajo y en la organización en general. La finalidad de establecer objetivos claros para la sostenibilidad se distingue por su enfoque participativo y centrado en las personas. Se reconoce que el cambio hacia la sostenibilidad requiere el compromiso y la colaboración de todos los miembros de la

organización.

Al involucrar a las partes interesadas en el proceso de definición de objetivos, comunicar los objetivos de manera efectiva y brindar capacitación y apoyo a los empleados, las organizaciones pueden crear un entorno donde todos se sientan motivados y empoderados para contribuir al logro de los objetivos de sostenibilidad.

4. Medir y hacer seguimiento al desempeño: Establecer mecanismos para medir el logro de los objetivos de sostenibilidad, para evaluar el progreso e introducir las correcciones pertinentes. La propuesta de medir y hacer seguimiento al desempeño es una parte esencial de cualquier programa de sostenibilidad exitoso. Al adoptar un enfoque sistemático y orientado a la acción, las organizaciones pueden utilizar la medición y el seguimiento para impulsar la mejora continua, optimizar sus estrategias, demostrar su compromiso con la sostenibilidad y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

5. Integrar la sostenibilidad en las estrategias de la empresa: promover una visión de futuro, acompañada de una clara intención de generar beneficios para para todos los grupos de trabajo y su vez optimizar la rentabilidad de la empresa. La propuesta de integrar la sostenibilidad en las estrategias de la empresa se distingue por su enfoque holístico y de creación de valor compartido. Es fundamental que los líderes internalicen que la sostenibilidad no es una carga adicional para las empresas, sino una oportunidad para crear valor a largo plazo para todos los grupos de interés. Al adoptar una visión de futuro, e incluir la sostenibilidad en la toma de decisiones, involucrar a todos los grupos de interés, medir y reportar el

progreso, innovar y buscar soluciones sostenibles, las empresas pueden crear un futuro más próspero y sostenible para todos.

6. Motivar al equipo de trabajo: Definir acciones para la motivación constante, contribuyendo a la eficacia y eficiencia; estrategias para influenciar el cambio de actitudes, conducta, modelos mentales, estructuras de pensamiento; para construir espacios de trabajo inclusivos, definidos por un propósito común y que permitan el desarrollo personal y profesional. La motivación en el equipo de trabajo juega un papel importante dentro de las organizaciones. La motivación no es una fórmula única que se aplica a todos, sino que es un proceso complejo que requiere comprender las necesidades, valores y aspiraciones individuales de cada empleado. Por tal motivo es necesario crear un ambiente de trabajo positivo, empoderar a los empleados, alinear los objetivos individuales con los objetivos de la organización, crear oportunidades de desarrollo personal y profesional y fomentar la inclusión y la diversidad, las organizaciones pueden crear un entorno donde los empleados se sientan motivados, comprometidos y capaces de alcanzar su máximo potencial.

7. Comunicación efectiva: Establecer canales para la comunicación efectiva, con todos los niveles y equipos de trabajo; para fortalecer equipos de trabajo únicos y sólidos, con libertad para expresarse y ser escuchados para todos en los grupos de trabajo. La comunicación efectiva es una herramienta fundamental para el éxito de cualquier organización. Al implementar las estrategias descritas en esta investigación, las organizaciones pueden crear un entorno donde los empleados se sientan conectados, comprometidos y empoderados para alcanzar su máximo potencial.

8. Apoyo a la comunidad: Establecer actividades de enlace con las comunidades de su entorno, fortaleciendo la conciencia social y la conservación del medio ambiente. El apoyo a la comunidad es una parte esencial de la responsabilidad social corporativa. Al adoptar un enfoque integral y basado en la colaboración, las empresas pueden crear programas de apoyo a la comunidad que sean significativos, sostenibles y que tengan un impacto positivo en la comunidad.

Al identificar las necesidades de la comunidad, desarrollar programas y actividades que aborden esas necesidades, involucrar a los empleados, medir el impacto y comunicar los resultados, las empresas pueden crear programas de apoyo a la comunidad que sean significativos, sostenibles y que tengan un impacto positivo para un bien común.

Modelo de Sistematización de las estrategias

El mundo de hoy marcado por la globalización y en el énfasis en la preservación del medio ambiente han elevado como prioridad la necesidad de impulsar nuevos estilos de liderazgo que generen confianza en la sociedad, respondiendo de manera coherentes a la responsabilidad social, económica y ambiental de las organizaciones. En ese sentido, el liderazgo sostenible surge como un estilo confiable para las empresas que necesitan trabajar no solo por el beneficio de sus accionistas, sino también por el de sus clientes o empleados, así como la sociedad y el planeta.

En ese contexto, las organizaciones requieren de adoptar un liderazgo sostenible que trascienda los muros de la empresa y tenga un impacto significativo en la sociedad en su entorno, considerando aspectos fundamentales como: a) la

preservación del medio ambiente, reduciendo la huella ecológica de la empresa, b) el aumento de la reputación y credibilidad de la empresa ante consumidores y clientes; c) la implementación de la innovación sostenible de nuevos productos y servicios que satisfagan las crecientes demandas del mercado generando una ventaja competitiva para la organización; d) la reducción de costos a través de la eficiencia en el uso de recursos y la gestión de residuos, optimizando el uso de energía.

Asimismo, la transformación de la empresa como una organización sostenible favorece la atracción de nuevos talentos además de mejorar la retención de sus empleados de alta calidad, orgullosos de contribuir al bienestar del planeta, a la sociedad y las comunidades locales. Del mismo modo mejora el cumplimiento normativo de leyes y regulaciones actuales y futuras, ayudando a las organizaciones a desarrollar resiliencia empresarial: ayudándola a superar de mejor manera los momentos de incertidumbre.

En ese contexto se propone un modelo de plan de estrategias, estructurado en seis fases, que conduzcan al desarrollo de un liderazgo sostenible que pueda contribuir a llevar a la empresa por los caminos de la sostenibilidad, enmarcada en la responsabilidad social, económica y ambiental, que le permita generar ventajas competitivas que la posicionen entre las empresas líderes de su mercado, consolidando en el proceso un desempeño eficiente y productivo. Estas fases son:

1.- Planificación estratégica de la sostenibilidad.

Esta fase implica como pasos claves, la definición de una misión y visión que incorpore los objetivos de la sostenibilidad, estableciendo claramente y divulgándolo

a toda la organización qué significa la sostenibilidad para la organización, estableciendo objetivos específicos relevantes, que sean medibles y alcanzables, estableciendo un plazo determinado. En ese orden de ideas se ofrecen los siguientes ejemplos:

Misión: La empresa tendrá como misión ser líderes en el sector industrial, ofreciendo productos de calidad, manejando eficientemente sus operaciones, minimizando su huella ecológica de forma sostenida en el tiempo, preservando los recursos para las generaciones futuras

Visión: La empresa centrará sus esfuerzos en desarrollar en el corto plazo un modelo de negocio sostenible de manera social, económica y ambiental, ofreciendo productos atractivos, éticos y de calidad que respondan a las necesidades de sus clientes.

Para el establecimiento de los objetivos y planes estratégicos, se deben considerar los planes previamente establecidos por la empresa, incorporando actividades encaminadas a encauzar la empresa hacia la sostenibilidad, promoviendo el manejo eficiente de residuos para minimizar el impacto ambiental de las operaciones de la empresa.

2.- Evaluación del desempeño actual de la empresa.

Esta fase implica un proceso de auditoría en todos los procesos de la empresa identificando aquellos que pueden tener un impacto negativo tanto en lo económico como en lo social y ambiental, tanto internamente como en su entorno. Para ellos se deben considerar los factores externos tanto los económicos como los sociales, culturales, tecnológicos, ambientales y ecológicos.

Asimismo, se requiere de un análisis interno de factores como la estructura organizativa, el desempeño de la administración y la gerencia, las actividades productivas, además de las operaciones financieras, de marketing y ventas, de operaciones y logística. También deben evaluarse los recursos humanos y el capital intelectual de la empresa; el clima y cultura organizacional, a fin de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la sostenibilidad en la empresa, de manera que los gerentes puedan encauzar su liderazgo a enfrentar de manera efectiva las acciones y decisiones a tomar para lograr la sostenibilidad.

3.- Desarrollar un plan de acción para la sostenibilidad.

Esta fase implica identificar las estrategias necesarias para alcanzar la implementación de un liderazgo sostenible que motive el alcance de la sostenibilidad. Del mismo modo, el gerente debe formular la estrategia corporativa para la sostenibilidad, antes de formular las estrategias específicas que se derivan del análisis interno y de factores externos para aprovechar las fortalezas, potenciar las oportunidades, mientras se corrigen las debilidades y se eliminan o minimizan las amenazas.

Una vez desarrollados los diferentes planes y estrategias, se deberán asignar las funciones y responsabilidades, asignando los recursos necesarios para facilitar el logro de los objetivos de liderazgo sostenible previamente establecidos, para de esa manera facilitar la implementación del modelo.

4.- Implementar el plan de acción para el liderazgo sostenible.

Para implementar el plan de acción se deben considerar aspectos como la educación y formación de líderes conscientes, estableciendo estrategias para la comunicación efectiva, con canales en todos los niveles y en todos los equipos de trabajo; con el propósito de fortalecer equipos de trabajo únicos y sólidos, con libertad para expresarse y ser escuchados por todos en los grupos de trabajo. Asimismo, requiere de la capacitación y el aprendizaje empresarial, centrado en actividades para crear y enseñar a través de la experimentación en contextos reales; mejorando la comprensión del equipo de trabajo y compartiendo con el equipo sus conocimientos, creando conciencia a través del aprendizaje centrado en la experiencia del participante, lo cual le permite comprender mejor los conceptos y aplicarlos en situaciones reales desarrollando habilidades de resolución de problemas y pensamiento crítico.

Igualmente requiere el establecimiento de objetivos claros para la ejecución de los planes de acción, definiendo metas específicas para la sostenibilidad, que ayuden a promover la aceptación interna, faciliten el cambio de actitud en los equipos de trabajo y en la organización en general, promoviendo un enfoque participativo y centrado en las personas, reconociendo que el cambio hacia la sostenibilidad requiere el compromiso y la colaboración de todos los miembros de la organización.

Otro aspecto clave de esta fase es el monitoreo y evaluación del progreso de los planes de acción, midiendo y haciendo seguimiento al desempeño, estableciendo mecanismos para medir el logro de los objetivos de sostenibilidad, evaluar el progreso e introducir las correcciones pertinentes. Esto implica recopilar los datos

necesarios para el análisis del desempeño, tanto individual como de la organización, para luego elaborando informes que sirvan para para hacer seguimiento de los logros, lo cual es una parte esencial de cualquier programa de sostenibilidad exitoso.

5.- Definir las herramientas para implementar un liderazgo sostenible.

Para integrar la sostenibilidad en las estrategias de la empresa se requiere promover una visión de futuro, acompañada de una clara intención de generar beneficios para para todos los grupos de trabajo y su vez optimizar la rentabilidad de la empresa. Por consiguiente, necesario que los gerentes adapten sus estrategias al sistema de gestión de la sostenibilidad definido por la empresa, considerando la evaluación del impacto de las operaciones y actividades de la empresa en el medio ambiente. Para ello, es vital que los líderes internalicen que la sostenibilidad no es una carga adicional para las empresas, sino una oportunidad para crear valor a largo plazo para todos los grupos de interés.

Por otro lado, deben establecer herramientas y estrategias para motivar al equipo de trabajo y lograr su colaboración. Ello implica definir acciones para la motivación constante, contribuyendo a la eficacia y eficiencia; estrategias para influenciar el cambio de actitudes, conducta, modelos mentales, estructuras de pensamiento; para construir espacios de trabajo inclusivos, definidos por un propósito común y que permitan el desarrollo personal y profesional. La motivación en el equipo de trabajo juega un papel importante dentro de las organizaciones.

6.- Potenciar los beneficios del liderazgo sostenible.

Para potenciar los beneficios de la sostenibilidad en la empresa, es necesario destacar que en la actualidad el liderazgo sostenible es fundamental para impulsar la

efectividad y eficiencia en las empresas, generando mayor competitividad, logrando diferenciarse de sus competidores y ganar una ventaja competitiva. Del mismo modo, alinear los objetivos de la empresa con la sostenibilidad conduce a la mejora continua del desempeño de la empresa, mejorando su reputación al ser reconocida como una organización sostenible puede mejorar la reputación de la empresa y fortalecer la confianza de los clientes, empleados y otros grupos de interés.

Por otro lado, motiva procesos de comunicación efectiva y transparente que contribuye a generar beneficios tangibles, como un aumento en la productividad y la retención del talento humano. Del mismo modo, adoptar prácticas sostenibles puede ayudar a reducir los costos operativos a largo plazo, mejorando la anticipación y gestión de los riesgos asociados con factores del entorno ambiental, la escasez de recursos y otros factores externos que pueden afectar a la organización, reduciendo la vulnerabilidad y garantizar la continuidad del negocio en el tiempo.

En resumen, puede decirse que desarrollar un liderazgo sostenible comienza con el establecimiento de una visión y valores claros, siendo importante que el líder tenga una visión a largo plazo y que sus valores reflejen el compromiso de la organización con la sostenibilidad, de manera que sirvan de guía para la toma de decisiones y la implementación de políticas y prácticas sostenibles. Esto, implica involucrar a todos los niveles, ya que la sostenibilidad no es de exclusiva responsabilidad de la gerencia, sino que involucra a todos los empleados, quienes deben comprometerse con los objetivos de la organización.

Del mismo modo, es necesario que la sostenibilidad forme parte integral de la estrategia del negocio y no una iniciativa separada o no moda. Es decir, debe ser vista

como una oportunidad real y duradera en el tiempo de crear un valor sostenible alineado con los objetivos comerciales de la organización. En la figura 3, se presenta un resumen de la sistematización de las estrategias.

Figura 3

Sistematización de Estrategias del Líder Sostenible

Un líder sostenible es aquel que guía a su equipo hacia el logro de objetivos de manera responsable, considerando el impacto social, ambiental y económico de sus acciones. Para tener éxito en su rol, estos líderes necesitan sistematizar sus estrategias, establecer un proceso claro y organizado para implementar prácticas sostenibles en su organización.

Pasos clave :

Definir visión y objetivos:

- o **Visión:** ¿Qué significa la sostenibilidad para la organización?
- o **Objetivos SMART:** Objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado.

Evaluar desempeño actual:

- o **Auditoría:** Identificar impacto ambiental, social y económico actual.
- o **KPIs:** Establecer indicadores clave de rendimiento para medir el progreso.

Desarrollar plan de acción:

- o **Estrategias y acciones:** Identificar las necesarias para alcanzar objetivos.
- o **Priorización:** Priorizar en función de viabilidad, impacto y costo.
- o **Recursos y responsabilidades:** Asignar para la implementación del plan.

Implementar plan de acción:

- o **Comunicación**
- o **Capacitación**
- o **Ejecución**

Monitorear y evaluar el progreso:

- o **Recopilación de datos**
- o **Análisis**
- o **Informes.**

Herramientas:

- **Sistemas de gestión de la sostenibilidad.**
- **Software de evaluación del impacto ambiental.**
- **Herramientas de colaboración.**

Beneficios:

- **Efectividad.**
- **Eficiencia.**
- **Alineación.**
- **Mejora continua.**
- **Comunicación transparente.**

Fuente: Pedro Medina 2024

APARTADO VI

6.1. CONSIDERACIONES FINALES.

Esta investigación se planteó, entre otros propósitos, identificar los modelos y estilos de liderazgo gerencial de las organizaciones empresariales del sector industrial, con la finalidad de generar estrategias para la sostenibilidad que contribuyan a mejorar la gestión de sus líderes dentro de las organizaciones en tiempos de incertidumbre, partiendo de la premisa de que la sostenibilidad puede convertirse en una herramienta para la supervivencia de la empresa a mediano y largo plazo.

Con relación al objetivo de dimensionar la situación actual del liderazgo gerencial de la empresa privada venezolana, cuyas respuestas permiten interpretar que aun cuando parece que los gerentes confunden los términos sostenibilidad y sustentabilidad, la mayoría de las empresas han estado implementando acciones para lograr la sostenibilidad, centrando sus políticas y procesos en la búsqueda de crear valor económico, con menor dedicación a los valores ambiental y social.

En un mundo globalizado y cada vez más interconectado, las empresas no pueden operar de forma aislada, ya que son parte integral de las comunidades en las que se encuentran y tienen un impacto significativo en el entorno social, económico y ambiental. Por lo tanto, es fundamental que las empresas adopten una visión holística de la comunidad y comprendan su papel dentro de ella, estableciendo una visión holística de comunidad conociendo, sus necesidades, valores y expectativas.

Las empresas necesitan comprender cómo sus operaciones afectan a la comunidad, tanto positiva como negativamente. Esto les permitirá identificar oportunidades para mejorar su impacto social y ambiental.

Sin embargo, algunas empresas han implementado programas y acciones orientados a crear valor social con énfasis en el bienestar social de las comunidades de su entorno, apuntando a mejorar la gestión para la protección del medio ambiente, con el fin de minimizar el impacto de sus operaciones en el medio ambiente o relacionadas con el bienestar y la estabilidad de sus trabajadores y su entorno.

Asimismo, promueven el empleo de personas de la comunidad y el voluntariado para beneficiar a los más necesitados entre los habitantes del entorno, y así minimizar el consumo de los recursos hídricos y de energía; considerando fundamental implementar prácticas y acciones orientadas a la sostenibilidad económica, social y ambiental, necesaria para garantizar la continuidad del negocio en el largo plazo.

Del mismo modo, algunas empresas han establecido metas a corto, mediano y largo plazo para el desarrollo de la sostenibilidad, trabajando en pro de la calidad y la disminución de los costos de producción, promoviendo el trabajo en equipo en busca de un alto desempeño en la organización, con formación de capital humano, sin menoscabo de establecer estrategias para reducir el impacto ambiental de sus operaciones; sin dejar de lado la búsqueda constante de disminuir la huella humana en el medio ambiente. promoviendo la preservación del entorno y el cumplimiento de normativas ajustadas a las necesidades ambientales, así como el control de emisiones de gases y descarga de agua residuales a través de plantas de tratamiento

En síntesis, la mayoría de las empresas han emprendido acciones en busca de la sostenibilidad presentando distintos niveles de alcance y logros, pero con determinación y constancia, reconociendo la importancia de dedicar esfuerzos en la creación de valor no solo económico, sino también social y ambiental, en un equilibrio que favorezca el crecimiento sostenible de la empresa, mejorando su desempeño e incrementando su competitividad.

Con respecto al segundo objetivo de comprender los factores internos y externos relacionados con la gestión gerencial de la empresa privada venezolana, podemos decir que la mayoría de las empresas enfrentan diferentes factores internos derivados de la crisis económica y social que ha venido afectando al sector industrial generando dificultades para la formación en la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre y poca capacidad de gestionar la crisis. Asimismo, deben enfrentarse a la pérdida de personal capacitado como consecuencia de la migración masiva de la población.

En otro orden de ideas, cabe destacar que en la última década la economía venezolana se ha visto inmersa en un período de severa incertidumbre en el cual factores macroeconómicos como la inflación, la inestabilidad cambiaria, la emigración masiva del venezolano y un confinamiento por la pandemia que generó la casi total paralización de la economía, así como el deterioro de la infraestructura de servicios básicos y la inestabilidad en el suministro de combustibles para el transporte de mercancías y productos, terminaron por impactar de manera importante a las empresas del sector, generando desajustes puertas adentro que terminaron afectando

la productividad de las empresas y condujo al cierre parcial o definitivo de numerosas industrias.

En ese sentido, las organizaciones además de estos factores externos debieron enfrentar los internos que en mayor o menor medida afectaron su operatividad. Entre otros pueden mencionarse una disminuida capacidad de acceder a créditos que permitieran la inversión en actualización tecnológica, la inestabilidad del bolívar y la dolarización de sueldos y salarios, que dificultó implementar estrategias de retención del talento humano altamente capacitado, con competencias y experiencias comprobadas, el cual terminó abandonando sus puestos de trabajo en busca de mejores oportunidades bien en empresas de mayor envergadura o el exterior, producto de la migración masiva.

Del mismo modo, durante la pandemia muchas empresas, en especial las pequeñas y medianas, tuvieron serias dificultades para la implementación del teletrabajo aumentando el rezago tecnológico que muchas venían experimentando, que sumados al impacto de la precariedad de los servicios básicos como electricidad, agua, teléfonos e internet, terminan por mermar su capacidad de competir con productos importados, dificultando aún más su capacidad de mantenerse competitivos en sus mercados.

En cuanto a los factores externos, se evidencia una falta de control gubernamental de los factores comerciales que impacta negativamente sobre la producción nacional, la generación de empleo y la recuperación del poder adquisitivo. Por otro lado, políticas y programas sociales del Estado, como el decreto de Exoneración de las Importaciones, amparan, subsidian y protegen las importaciones,

permitiendo una competencia desleal con productos importados que cada día que pasa se ha venido incrementando con mayor rapidez, razón por el cual limita los niveles de producción en las empresas, colocándolos por debajo de lo deseado, terminando por dificultar su participación y competitividad en los mercados, lo que ha llevado al cierre de actividades a un número significativo de empresas,

De igual forma, la ausencia de políticas públicas en apoyo al sector privado, una creciente inseguridad jurídica y los excesivos tributos fiscales, inciden negativamente en las opciones de financiamiento, desestimulan la inversión y acentúan la inestabilidad económica, agravando la incertidumbre, por lo que muchas empresas se han centrado más en mantener operaciones para la supervivencia, que, en invertir en el crecimiento sostenido, en espera de mejores oportunidades.

Por otro lado, una depresión del nivel adquisitivo de la población que afecta el consumo y reduce la demanda nacional, las fallas constantes en los servicios públicos contribuye al decrecimiento de la utilización de la capacidad instalada del sector industrial, aun cuando se observan signos de una recuperación económica que permite un ligero crecimiento en la oferta nacional del sector industrial, por lo que los gerentes consideran que de implementarse políticas económicas adecuadas, se podrá mantener un crecimiento que permita recuperar no solo el punto de equilibrio, sino comenzar a invertir en nueva maquinaria y ampliación, generando nuevos empleos.

Atendiendo al tercer objetivo de interpretar las acciones estratégicas para el impulso del liderazgo gerencial como elemento determinante para alcanzar la sostenibilidad empresarial en tiempo de incertidumbre en la empresa privada venezolana, se puede observar que las empresas, a través de sus gerentes, han

emprendido acciones con la implementación de estrategias de sostenibilidad, con normas de trabajo concretas y claras, con un enfoque de valor compartido que promueva la innovación sostenible, la disminución del desperdicio en los procesos productivos y la minimización del impacto ambiental.

En ese sentido, al revisar y analizar acciones estratégicas para el impulso del liderazgo gerencial como elemento para definir el éxito y el logro de la visión y los objetivos establecidos para la empresa, puede interpretarse que éstas permiten crear y compartir una visión de éxito con todo el equipo de trabajo. Asimismo, permite comprender el impacto de los acuerdos en cuanto a objetivos y metas que deben lograrse para la consecución de la sostenibilidad, de una manera que puedan medirse los desafíos que implican y los recursos específicos requeridos para alcanzarlos.

Del mismo modo, se pueden interpretar a través de los planes desarrollados para alcanzar los mencionados objetivos, concretando qué tareas deben realizarse, quién será responsable de ellas y cuándo deben ejecutarse, además de comprender los métodos que se utilizarán y los recursos necesarios para su ejecución. De esa manera, podrán gestionarse las prioridades y recursos enfocando las energías de manera eficaz y eficiente en la ejecución de los planes, con sus metas y objetivos

Por consiguiente, puede contribuirse liderando con el ejemplo, promoviendo prácticas sostenibles en su gestión de las operaciones, colaborando con otras empresas e instituciones para abordar desafíos ambientales y sociales en el sector industrial estableciendo un ambiente de trabajo seguro, entrenar y capacitar a su personal, además de mejorar la eficiencia de sus procesos manejando una comunicación efectiva.

En otro orden de idea, se evidencia la necesidad de gerentes que tengan habilidades como empatía, resiliencia, pensamiento creativo, visión estratégica, innovación, flexibilidad, orientación a resultados y capacidad de comunicar efectivamente las políticas y prácticas de responsabilidad social de su organización, como las principales competencias que se requieren para liderar el cambio fomentando la responsabilidad social y sostenible en sus empresas.

Asimismo, se requieren competencias relacionadas con orientación al logro, el desarrollo del sentido de pertenencia, ética profesional, la capacidad de negociación y trabajo en equipo, seguimiento y mejora continua, orientación al cliente, capacidad de persuasión, liderazgo ético y conocimiento en sostenibilidad para liderar el cambio hacia una empresa más responsable y sostenible.

En ese sentido, cobra relevancia contar con un liderazgo que pueda motivar a los empleados a contribuir a la sostenibilidad de la empresa, con estrategias de comunicación orientadas a la fijación de metas compartidas, generando sentido de pertenencia y apropiación, esto logrará involucrar a los empleados en programas de voluntariado corporativo, de capacitación en sostenibilidad, facilitando instalar en la organización una cultura organizacional que valora las contribuciones individuales a la sostenibilidad.

De igual manera, es importante desarrollar acciones gerenciales orientadas a la evaluación y seguimiento de los logros en los objetivos de sostenibilidad, desarrollando e implementando indicadores claves de desempeño (KPIs) relacionados con la sostenibilidad, en lo económico, social y ambiental, como reducción de emisiones, control de desperdicios, uso eficiente de agua, disposición de aguas

residuales, eficiencia energética, impacto social en el entorno; además de indicadores de gestión como productividad, control de gastos y uso eficiente de materiales e insumos, revisando los procesos de la empresa con la finalidad de implementar mejoras y hacerlos más flexibles.

6.2. CRITERIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Es conveniente que las organizaciones revisen sus políticas, visión, misión y valores con el propósito de incluir la responsabilidad social y la sostenibilidad como elementos claves de su gestión, divulgando y haciendo conocimiento de ellos a todos los integrantes de las empresas, con el fin de propiciar una cultura social de sostenibilidad.

Alinear los objetivos de sostenibilidad estratégicamente con el negocio, afianzados por estrategias explícitas que deben ser reconocidas por todos los integrantes de la organización, fomentando un comportamiento organizacional de alto desempeño orientado a la creación de valor económico, social y ambiental que permita lograr la sostenibilidad empresarial.

Diseñar la planeación estratégica enfocada al cumplimiento de los lineamientos de la sostenibilidad, con objetivos marcados de manera clara y medibles, a través de indicadores de desempeño de la organización.

Establecer políticas flexibles, más no permisivas, que permitan un correcto funcionamiento de la organización, que mejoren los canales de comunicación, propicien el aprendizaje organizacional, la capacitación de líderes que motiven el cambio necesario para la sostenibilidad.

Promover en el personal de la organización el concepto de innovación, ya que la innovación se efectúa a consecuencia de las demandas del mercado, sin embargo, el personal no lo ha adoptado como una práctica diaria para lograr una ventaja competitiva empresarial.

Propiciar la formación de los gerentes en herramientas gerenciales para el liderazgo sostenible con el propósito de identificarlos con las actividades y funciones que se requieren para el desarrollo sostenible haciendo a las empresas rentables, productivas y competitivas.

Valorar a las personas como el recurso más importante de la organización propiciando su formación, capacitación y desarrollo tanto personal como profesional, motivando el desempeño como clave más relevante para lograr el éxito de la empresa.

Incentivar la formulación de nuevos planes de trabajo, fortaleciendo el compromiso, la mística, el poder creativo y la cultura organizacional hacia la sostenibilidad, generando habilidades, actitudes y aptitudes para el desarrollo sostenible.

REFERENCIAS

- Academia Nacional de Ciencias Económicas (2021) **La economía venezolana arrastra siete años consecutivos de caída.** Circulo de Estudios Latinoamericanos. Cesla. Venezuela 2021. Disponible en <https://ancevenezuela.org.ve/wp-content/uploads/2021/07/Venezuela-julio-2021.pdf>
- Alvira, F. (2011). **Cuadernos metodológicos. La encuesta: Una perspectiva general metodológica.** Segunda edición. Montalbán: Centro de Investigaciones Sociológicas. [Documento en línea]. Disponible en: <https://libreria.cis.es/libros/la-encuesta-una-perspectiva-general-metodologica/9788474765564/>
- Aravena y cols. (2006). Diferencias entre Cuestionario y Encuesta. [Documento en línea]. Disponible en: <http://uvsfajardo.sld.cu/diferencias-entre-cuestionario-y-encuesta>
- Arias, F. (2012). pp. 31-27 **El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.** Caracas. Episteme. [Documento en línea]. Disponible en: <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>
- Barboza, (2018) artículo científico liderazgo y comunicación. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.revistaneque.org/index.php/revistaneque/article/download/8/4>
- Barcellos, Luciano (2011). **Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial.** Doctorado en Empresas. Universidad de Barcelona. Barcelona, España.
- Bauman, Zygmunt (2003). **Modernidad Líquida,** Fondo de Cultura Económica, México.
- Blanchard, Ken (2007) **Liderazgo al más alto nivel: como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño.** Editorial Norma. Bogotá
- Bolman, Lee y Deal, Terrence (2001). **Organización y Liderazgo.** Madrid: Espala Editorial Addison Welsley Iberoamericana.
- Barsallo, Catherine (2009) **La comunicación efectiva.** Universidad Panamericana UPAM. Documento en línea disponible en <http://www.upam.ac.pa/acercaupam.php>
- Buitrago, Carlos Jaime (2006). **La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial.** AD-minister, (11), 97-131

- Campoy, T. y Gomes, E. (2009). **Manual básico para la realización de tesinas, tesis y trabajos de investigación**. Madrid. Editorial EOS
- Castellanos, J. y Cruz, M. (2014). **Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/3-narciso.pdf>.
- Chiavenato, Idalberto (2000). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia. 2ª Edición.
- Chiavenato, Idalberto (2002) **Estudio comparativo de los modelos de toma de decisiones gerenciales**. [Documento en línea]. Disponible en: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/modelos_decisiones.pdf
- Chiavenato, Idalberto (2009) **Gestión del talento humano**. 4ª Edición_Mc Graw Hill Interamericana, S.A. Colombia.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2011) **Estrategia renovada de la Unión Europea para 2011-2014 sobre la Responsabilidad Social de las Empresas**. Disponible en: <http://eurlex.europa.eu>.
- Cornejo, J. (2015). **Liderazgo empresarial en Venezuela: Una mirada desde la Teoría Implícita del Liderazgo**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://es.slideshare.net/javicorne/liderazgo-empresarial-en-venezuela>
- Creswell, John W. (2003). **Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo**. Academic Press. Orlando, Florida, USA.
- Davis, Keith y Newstrom, John (2001). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Décima edición. Mc Graw-Hill. México, D.F.
- De Mello, Mario Fernando (2015). **La Importancia del Liderazgo Sostenible como una Estrategia de las Organizaciones**. Revista Ciencias Estratégicas. Vol. 23 - No. 34 (julio - diciembre 2015)
- Drucker, Peter (2002). **La Gerencia Moderna**. México. Mc Graw Hill.
- Duncan, Robert (1972). Características del Ambiente Organizacional y la Incertidumbre Percibida del Ambiente. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-27.
- Fernández José Luis (2011) **De la RSC a la sostenibilidad Corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor**. Harvard Deusto Business Review. Ref. nº 3876. Ediciones Deusto

- Fernández, Sanchez. (1997). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n06/a18v39n06p11.pdf>
- Fernández López, María Nieves (2016) **Responsabilidad Social Corporativa Estratégica de los Recursos Humanos basada en alto compromiso y resultados organizativos: Un modelo integrador, Una aplicación a las empresas en España**. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid. España
- Fink, Dean (2019) **Hacia un liderazgo sostenible, más profundo, más prolongado, más amplio**. Revista Electrónica de Educación. v. 13, n. 1, p. 182-195, jan./abr. 2019
- Foster, Peter (1990), **La Cultura de las Empresas**. Editorial ALRRIL. México.
- George Quintero (2021), revista de Información científica para la Dirección en Salud. [Documento en línea]. Disponible en: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/445/4452032014/4452032014.pdf>
- Gil, I. e Ibarra, S. (2014). **Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial**. [Documento en línea]. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632014000200010.
- Gil, A. M., y Barcellos P. (2011). **Los desafíos para la sostenibilidad empresarial en el siglo XXI**. Revista Galega de Economía, 20(2). España: Universidad de Barcelona.
- Gioya, Pedro y Rivera, Juan (2014). **Menos líderes, más liderazgo**. 3ª Edición. LID Editorial Mexicana. México.
- Gómez Sánchez, Julián Andrés (2021). **Creación de Valor Sostenible y Desempeño Organizacional de las Empresas Industriales Manufacturas Colombianas**. Tesis Doctoral, Doctorado en Desarrollo Sostenible Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas Universidad de Manizales. Colombia
- Gordon, Judith (1997). **Comportamiento Organizacional**. 5ª Edición. Editorial Prentice Hall. Mexico
- Guédez, Víctor (2006). **Ética y práctica de la Responsabilidad Social Empresarial**. Editorial Planeta SA. Caracas. Venezuela.
- Guerrero, D. y Vásquez, A. (2017). **Estilos de liderazgo y niveles de productividad en trabajadores de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Señor de Sipán, Chiclayo 2016**. [Documento en línea].

Disponible en:
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4135/Guerrero%20-%20Vasquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hargreaves, Andy y Fink, Dean (2006). **Liderazgo Sostenible**. Jossey Bass Editores. San Francisco, USA.

Hart, Stuart y Milstein, Mark (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.

Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. y Slocum, John W. (2009). **Administración. Un enfoque basado en competencias**. 11a. edición. Cengage Learning Editores, S.A. México

Hernández, Roberto (2010). **Metodología de la Investigación**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0105003/cap03.pdf>

Hernández, Roberto (2013). **Investigación e Innovación Metodológica**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/>

Hernández, Roberto (2015), **Modernidad líquida**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/267/26745428014/html/>

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014). **Metodología de la investigación**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2014). **Planteamiento cuantitativo del problema**. [Documento en línea]. Disponible en: http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2773/506_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales – Universidad Católica Andrés Bello. (2021). **Informe de Coyuntura Venezuela (junio – 2021)**. Universidad católica Andrés Bello. Caracas.

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales – Universidad Católica Andrés Bello. (2023). **Informe de Coyuntura Venezuela (abril – 2023)**. Universidad católica Andrés Bello. Caracas.

Lawrence, Paul y Lorsh, Jay (1967). **Organización y Ambiente**. Editorial Labor. México.

López, E. (2013). **La importancia del liderazgo en las organizaciones**. https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf

- López, Carlos; López-Hernández, Eduardo y Ancona, Ignacio (2005) **Desarrollo sustentable o sostenible: una definición conceptual**. Horizonte Sanitario, vol. 4, núm. 2, mayo-agosto, 2005 Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Villahermosa, México. Documento en línea disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457845044002>
- Lozada, (2014) Definición, Propiedad Intelectual e Industria. [Documento en línea]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Malpica, Rossell, Hoffmann. (2014). **Equipos de trabajo de alto desempeño**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv7n14/art04.pdf>
- Manucci, Marcelo (2008). **Complejidad, incertidumbre y estrategia. Hipótesis y desafíos para transitar la inestabilidad del contexto actual**. Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación - Estrategias. (10), 3-43
- Márquez Gómez, Mervyn (2012), **Los sistemas de producción y la ergonomía: reflexiones para el debate Ingeniería Industrial**. Actualidad y Nuevas Tendencias, vol. III, núm. 9, pp. 49-60 julio-diciembre. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215026158004.pdf>
- Marshall, Judy; Reason, Peter y Coleman, Gill (2011). Liderazgo para la sostenibilidad: Un Acercamiento de Investigación Acción. Greenleaf Publishing Limited. Sheffield, UK.
- Martínez. María E. (2007). La Productividad: Concepto y Factores. [Documento en línea]. Disponible en: <http://infocalser.blogspot.com/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>
- Martínez M., Miguel (2004) **La Investigación Cualitativa. Su Razón de Ser y Pertinencia**. Documento en línea disponible en <http://prof.usb.ve/miguelm/lainvestigcualitatrazonypert.html>
- McElroy, (1982). Teoría de la Atribución del Liderazgo. [Documento en línea]. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=HgnZlxbpJY0C&pg=PA540&lpg=PA540&dq=La+teor%C3%ADa+de+la+atribuci%C3%B3n+considera+que+el+liderazgo+es+solo+una+atribuci>
- Medina, Pedro (2020). **Estrategias Para El Impulso del Liderazgo Gerencial en la Productividad de La Empresa Privada Venezolana**, Congreso Internacional de la Universidad de Carabobo.
- Mendez (1999). **Técnicas de recolección de datos**. [Documento en línea]. Disponible

en:https://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/eal/tecnicas_recoleccion_datos.html

Moody, Paul E. (2000). **Toma de decisiones gerenciales**. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, S.A.

Ochoa (2016). Muestreo probabilístico: muestreo estratificado. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-estratificado>

Ortega, W. (2018), **Liderazgo y Productividad de Pequeñas y Medianas Empresas en la Provincia de Pichincha-Ecuador**. Universidad de Regional Autónoma de los Andes. Revista Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación Episteme en el Vol. 5, N°1, [Documento en línea]. Disponible en:<http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/843/338>

Páez, I. (2014). **Competencias para el liderazgo gerencial**. [Documento en línea]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/46565013_Competicencias_para_el_liderazgo

Pasmore (2012) Desarrollo de una estrategia de liderazgo un ingrediente fundamental para el éxito de la organización. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2017/10/WP-Desarrollo-de-una-estrategia-de-liderazgo-ES-Sep-2017.pdf>

Peña, (2021) Liderazgo y gestión empresarial, modelo de liderazgo global de cambio”, Revista Venezolana de Gerencia. [Documento en línea]. Disponible en <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/36277/38819>

Pisella L. (2022). **Capacidad utilizada de la manufactura venezolana**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.conindustria.org/capacidad-utilizada-de-la-manufactura-se-ubico-en-38-5-la-industria-venezolana-requiere-ser-mas-competitiva/>

Pisella, Luigi (2023) **La proyección para 2023 se sitúa entre 4 y 6%: Industria privada venezolana registró crecimiento de 14.8% en 2022**. Confederación Venezolana de Industriales. Disponible en: <https://conindustria.org/la-proyeccion-para-2023-se-situa-entre-4-y-6-industria-privada-venezolana-registro-crecimiento-de-14-8-en-2022/>

Porter, Lyman y Lawler, Steven (1988). **Teorías de Motivación**. México. Edit. Prentice-Hall.

Reigh, Enrique (2004). **Liderazgo Emocionalmente Inteligente**. Me Graw Hill Interamericana. México.

- Ribeiro, Luis (1994). **La Comunicación Eficaz**. Barcelona, España: Urano.
- Ribeiro, Luis (1994). **La Comunicación Eficaz**. Barcelona, España: Urano.
- Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento Organizacional**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México
- Robbins Stephen y Coulter, Margaret (2010). **Los gerentes como tomadores de decisiones**. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México
- Romero, Jorge y Ochoa, María de Lourdes (2009) **Estudio de la incertidumbre mediante una herramienta computacional**. Revista Ingeniería UC. Vol. 16, No. 2, Agosto 2009. Laboratorio de Predicciones, Facultad de Ingeniería. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela
- Rosas Adam, Nancy. (2005). **Importancia de la comunicación efectiva en las organizaciones**. Editorial Saliz. España.
- Salas, R. (2016). **Gestión del cambio y Capacidad competitiva**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://estrategiasdenegocios.blogspot.com/2016/05/gestion-del-cambio-y-capacidad.html>.
- Sánchez, Natalia (2012). **La Sostenibilidad en el Sector Empresarial. Importancia de los Distintos Grupos de Interés en el Proceso de Cambio**. Universitat Politècnica de Catalunya. Barcelona, España.
- Sarandón, Santiago (1998). **Desarrollo y uso de indicadores de Sostenibilidad: una necesidad en las evaluaciones de la agricultura orgánica**. Universidad de La Plata. Mar del Plata, Argentina,
- Schein, Edgar (1988). **La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica**. Plaza & Janes Editores. Madrid, España.
- Schwalb, María y Malca, Óscar (2005). **Responsabilidad Social. Fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible**. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Lima. Perú. ISBN 978-997-2571-44-2.
- Soto, E. (2015). **Liderazgo en la empresa privada venezolana del siglo XXI**. [Documento en línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/364/36442240006.pdf>.
- Spoerer, S. (2011). **Productividad y liderazgo**. [Documento en línea]. Disponible en: https://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2011/05/REVISTA_RH_MANAGEMENT_Productividad_y

[lideazgo_columna_Sergio_Spoerer.pdf](#).

Stoner, James; Freeman, Edward; Gilbert, Daniel y Mascaró, Pilar (2000). **Organización, Conductas, Estructuras y Procesos**. 3ª Edición. México: Interamericana.

Suzuki, David (2003). **The David Suzuki Reader; A lifetime of ideas from a leading activist and thinker**. Greystone Press. Vancouver.

Tamayo y Tamayo, Miguel (1997). Tesis de Investigación Población y Muestra. [Documento en línea]. Disponible en: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>

Trindade (2017). La entrevista no estructurada en investigación cualitativa: una experiencia de campo. [Documento en línea]. Disponible en: <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/64407>

Ulrich, Dave; Zenger, Jack y Smallwood, Norm (2000). **Liderazgo basado en resultados**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España.

Uribe-Macías, Mario; Vargas-Moreno, Óscar y Merchán-Paredes, Luis. (2018). **La responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad, criterios habilitantes en la gerencia de proyectos**. Entramado vol.14 no.1 52-63. Ene/Jun 2018. Cali Colombia. <https://doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27107>

Viloria Arcaya, Carmen Julia y Guerra Córdova, Alexis José (2021) **Responsabilidad Empresarial y Sostenibilidad en Pequeñas y Medianas Industrias del Municipio Iribarren, Estado Lara, Venezuela**. Compendium, vol. 25, núm. 48, 2022. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela.

Voltolini, Rafael (2011). **Conversaciones con líderes sustentables: Qué aprender con quien hizo o está haciendo el cambio hacia la sustentabilidad**. Editorial Senae, São Paulo. Brasil

ANEXOS

ANEXO A

Guía para la entrevista semi-estructurada

1. ¿Explique brevemente lo que significa para usted los conceptos sostenibilidad y sustentabilidad empresarial?
- 2.- ¿Qué políticas y procesos han podido establecer en pro de enrumbar a la empresa por el camino de la sostenibilidad empresarial?
- 3.- ¿Qué acciones o estrategias ha implementado su empresa en el marco de la responsabilidad social y la sostenibilidad de la organización?
- 4.- ¿Considera posible asegurar la continuidad del negocio a largo plazo teniendo en cuenta criterios sociales, económicos y ambientales
- 5.- ¿Cómo considera que su empresa aporta valor social, económico y medioambiental a través de sus actividades empresariales?
- 6.- ¿Conoce usted el concepto de liderazgo sostenible? Explique
- 7.- ¿Orienta su gestión enmarcada en la visión del liderazgo sostenible como una clave para la transformación empresarial sostenible?
- 8.- ¿Qué decisiones se necesitarían tomar para asegurar que la ética, la estrategia, la comunicación, la motivación y el liderazgo sean aspectos clave de su liderazgo empresarial?
- 9.- ¿Qué competencias considera factor clave en los gerentes actuales para liderar el ajuste a los cambios y enfrentar la incertidumbre?
- 10.- ¿Considera que las empresas locales cuentan con las condiciones para manejar la incertidumbre y mantener su sostenibilidad?
- 11.- ¿Cómo podrían los líderes empresariales contribuir a la sostenibilidad en el sector industrial?

- 12.- ¿Qué competencias requieren los gerentes para liderar el cambio fomentando la responsabilidad social y sostenible en sus empresas?
- 13.- ¿Cómo se están involucrando y motivando a los empleados para que contribuyan a la sostenibilidad de la empresa?
- 14.- ¿Cómo se están integrando los objetivos de sostenibilidad en la estrategia general de la empresa?
- 15.- ¿Qué mecanismos utilizan para medir y evaluar los resultados de las estrategias de sostenibilidad?
- 16.- ¿Cómo puede el liderazgo gerencial ayudar a las empresas del sector industrial a ser más sostenibles en tiempos de incertidumbre?
- 17.- ¿Qué estrategias de liderazgo son más efectivas para enfrentar la incertidumbre en las empresas del sector industrial?
- 18.- ¿Cómo puede el liderazgo empresarial fomentar la ética y la responsabilidad social en las empresas?
- 19.- ¿Cómo transformaría la cultura empresarial para fomentar la sostenibilidad?
- 20.- ¿Qué políticas y procesos han establecido para promover la sostenibilidad empresarial?