

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

VISIÓN ONTOAXIOLÓGICA DEL LIDERAZGO EN ENTORNOS CRÍTICOS
DENTRO DEL SECTOR ALIMENTARIO EN VENEZUELA

Línea de Investigación: Desarrollo socioeconómico y organizacional

Autor:

Aguilera, Eumir

Bárbula, Abril de 2019

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

VISIÓN ONTOAXIOLÓGICA DEL LIDERAZGO EN ENTORNOS CRÍTICOS
DENTRO DEL SECTOR ALIMENTARIO EN VENEZUELA

Línea de Investigación: Desarrollo socioeconómico y organizacional

Autor:

Aguilera, Eumir

Trabajo de Grado para optar el título de Magister en Administración de
Empresas, mención: Gerencia

Bárbula, Abril de 2019



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 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 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"VISIÓN ONTOAXIOLÓGICA DEL LIDERAZGO EN ENTORNOS CRÍTICOS DENTRO DEL SECTOR ALIMENTARIO EN VENEZUELA"

Presentado para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA por el (la) aspirante:

Aguilera B., Eumir J.
 C.I. 19.525.053

Realizado bajo la tutoría de el (la) Prof. Jesús Villarreal

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo esta APROBADO.

En Valencia, a los 26 días del mes de Abril del año dos mil diecinueve.

Jesús Villarreal
 Prof. Jesús Villarreal (Pdte)

C.I: 14.753.447

Yraida Pérez Silva
 Prof. Yraida Pérez Silva

Fecha: 26/04/19

C.I: 3490.252

Fecha: 26-04-19



Ariana Rivas
 Prof. Ariana Rivas

C.I: 4-1423017

Fecha: 26/04/19.

.....FACES EN CONSTANTE INNOVACION

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

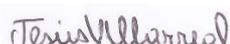
VISIÓN ONTOAXIOLÓGICA DEL LIDERAZGO EN ENTORNOS CRÍTICOS
DENTRO DEL SECTOR ALIMENTARIO EN VENEZUELA

Línea de Investigación: Desarrollo socioeconómico y organizacional

Tutor:

Jesús Villarreal

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia
Por: Jesús Villarreal
C.I. 14.753.447



Bárbula, Abril de 2019

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	6
Agradecimiento	7
Resumen	8
Índice de cuadros y tablas	10
Índice de figuras	9
Introducción	15
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	18
Objetivos	25
Justificación	26
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes	29
Bases Teóricas	34
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación	39
Escenario de Investigación	42
Informantes Clave	43
Técnicas e Instrumentos de recolección de información	45
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	52
IDENTIFICACIÓN DEL FENÓMENO	185
LISTA DE REFERENCIAS	190

DEDICATORIA

A mi madre, quien siempre ha sido mi líder

A los líderes de hoy, quienes imprimen su esfuerzo por mantener una
organización emocionalmente saludable.

A mis amigos, a quienes el entorno crítico los hizo traspasar fronteras

AGRADECIMIENTOS

A mi tutor Jesús Villarreal, por traspasar las barreras de la docencia y convertirse en mi amigo, por romper mis paradigmas y sumergirme en el fascinante mundo de la investigación cualitativa.

A mis líderes, Ibellisse Rivas, Syramad Cortés, Daysneth Moreno, por su valioso aporte en la construcción de nuevos conocimientos

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA

**VISIÓN ONTOAXIOLÓGICA DEL LIDERAZGO EN ENTORNOS CRÍTICOS
DENTRO DEL SECTOR ALIMENTARIO EN VENEZUELA**

Autor: Eumir Aguilera

Tutor: Jesús Villarreal

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo develar la visión ontoaxiológica del liderazgo en entornos críticos dentro el sector alimentario en Venezuela, se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, se utilizó como método de investigación, la fenomenología, respaldado bajo los planteamientos teóricos de Martínez (2009). Se recurrió a la entrevista semiestructurada y la grabación y transliteración para generar los tres protocolos de entrevista como técnica de recolección de la información para esta investigación, mediante el análisis de los resultados se determinaron las unidades temáticas y los temas centrales luego expresados en lenguaje científico. La triangulación permitió la validez y fiabilidad de la información, los informantes clave fueron tres, con características definidas y con experiencia en el tema central de esta investigación: el liderazgo. El fenómeno identificado se caracterizó en seis dimensiones: Arista generacional en el liderazgo actual, Liderazgo por convencimiento, Dimensión Holística, Dimensión Antropocéntrica, Dimensión Resonante, Dicotomía entre el redireccionamiento de valores/ cambio de esquema mental. Se obtiene una producción científica de tendencia actual.

Palabras clave: entornos críticos, liderazgo, visión ontoaxiológica

UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION
MENTION MANAGEMENT
CAMPUS BÁRBULA

**ONTOAXIOLOGICAL VISION OF LEADERSHIP IN CRITICAL
ENVIRONMENTS WITHIN THE FOOD SECTOR IN VENEZUELA**

Author: Eumir Aguilera

Tutor: Jesus Villarreal

ABSTRACT

The present investigation aims to reveal the ontoaxiological vision of leadership in critical environments within the food sector in Venezuela, it was developed under a qualitative approach, it was used as a research method, phenomenology, backed by the theoretical approaches of Martínez (2009). Semi-structured interviews and recording and transliteration were used to generate the three interview protocols as a information collection technique for this research. Through the analysis of the results, the thematic units and the central themes later expressed in scientific language were determined. The triangulation allowed the validity and reliability of the information, the key informants were three, with defined characteristics and with experience in the central theme of this research: leadership. The identified phenomenon was characterized in six dimensions: Generational edge in the current leadership, Leadership by conviction, Holistic dimension, Anthropocentric dimension, Resonant dimension, Dichotomy between the redirection of values / change of mental scheme. You get a scientific production of current trend.

Keywords: critical, environments, leadership, ontoaxiological vision

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Unidad temática 1, informante clave 1: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo?	65
Tabla 2. Unidad temática 2, informante clave 1: ¿Cómo definirías o conceptualizarías los entornos críticos?	66
Tabla 3. Unidad temática 3, informante clave 1: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo dentro de los entornos críticos?	67
Tabla 4. Unidad temática 4, informante clave 1: ¿Cómo se percibe al individuo que encarna el liderazgo en una organización?	68
Tabla 5. Unidad temática 5, informante clave 1: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?	70
Tabla 6. Unidad temática 6, informante clave 1: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?	73
Tabla 7. Unidad temática 7, informante clave 1: ¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización?	75
Tabla 8. Unidad temática 8, informante clave 1: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué?	77
Tabla 9. Unidad temática 1, informante clave 2: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo?	96

ÍNDICE DE TABLAS (Cont.)

	Pág.
Tabla 10. Unidad temática 2, informante clave 2: ¿Cómo definirías o conceptualizarías los entornos críticos?	96
Tabla 11. Unidad temática 3, informante clave 2: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo dentro de los entornos críticos?	97
Tabla 12. Unidad temática 4, informante clave 2: ¿Cómo se percibe al individuo que encarna el liderazgo en una organización?	98
Tabla 13. Unidad temática 5, informante clave 2: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?	102
Tabla 14. Unidad temática 6, informante clave 2: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?	105
Tabla 15. Unidad temática 7, informante clave 2: ¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización?	108
Tabla 16. Unidad temática 8, informante clave 2: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué?	110
Tabla 17. Unidad temática 1, informante clave 3: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo?	131
Tabla 18. Unidad temática 2, informante clave 3: ¿Cómo definirías o conceptualizarías los entornos críticos?	131

ÍNDICE TABLAS (Cont.)

	Pág.
Tabla 19. Unidad temática 3, informante clave 3: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo dentro de los entornos críticos?	132
Tabla 20. Unidad temática 4, informante clave 3: ¿Cómo se percibe al individuo que encarna el liderazgo en una organización?	134
Tabla 21. Unidad temática 5, informante clave 3: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?	136
Tabla 22. Unidad temática 6, informante clave 3: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?	141
Tabla 23. Unidad temática 7, informante clave 3: ¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización?	146
Tabla 24. Unidad temática 8, informante clave 3: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué?	148
Cuadro 3. Estructura particular descriptiva de Syramad Cortés	151
Tabla 25. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 1	152
Tabla 26. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 2	153
Tabla 27. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 3	154
Tabla 28. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 4	156
Tabla 29. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 5	158

ÍNDICE DE TABLAS (Cont.)

	Pág.
Tabla 30. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 6	163
Tabla 31. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 7	168
Tabla 32. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 8	171

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Estructura particular descriptiva de Ibellisse Rivas	81
Cuadro 2. Estructura particular descriptiva de Daysneth Moreno	112
Cuadro 3. Estructura particular descriptiva de Syramad Cortés	156
Cuadro 4. Etapa Estructural. 6to paso	174

ÍNDICE DE FIGURAS.

	Pág.
Figura 1. Infografía de la conceptualización del fenómeno encontrado.	181

INTRODUCCIÓN

Así como los seres vivos, las organizaciones nacen, crecen, llegan a su madurez y pueden decrecer a menos que creen acciones que deconstruyan paradigmas, permitiendo emerger nuevos conocimientos, y nuevos patrones de pensamiento que impulsen las curvas de crecimiento.

La gerencia actual, cuya dinámica social y organizacional es agresiva producto del entorno crítico donde se desenvuelven, resulta obligatorio crear dimensiones reflexivas en las que el individuo pueda encontrar la plenitud de su desarrollo, su bienestar y la anhelada felicidad en lo que hace.

En la actualidad, cuando las organizaciones aún sufren las secuelas transicionales de la era modernista a la postmodernista, son muchos los esquemas que pudieran mantenerse y que el entorno demanda destruirlos para surgir a una nueva forma de liderar, de construcción del Ser que posee competencias para el logro de los objetivos en común, pero que al igual a los otros integrantes de la organización es afectado por la agresividad del entorno, por lo tanto, ha tenido que hacer re-visiones para mantenerse y cumplir con las exigencias de los nuevos tiempos a través de la afectividad con efectividad.

El sostenimiento de las organizaciones está fundamentado en los cambios que realicen los líderes para influir en los demás, a través de redes de relaciones que permitan mantener el encuentro entre el tú y el yo en la construcción del nosotros, con una nueva forma de pensamiento donde no solo se incluye el cuerpo del hombre sino también su Ser y su espíritu. Esta realidad motiva y orienta este trabajo de investigación cuyo fin es presentar una Visión Ontoaxiológica del Liderazgo en entornos críticos. Para ello se ha estructurado en cuatro capítulos:

Capítulo I. El problema: se describe el comportamiento organizacional actual así como los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones para mantenerse en la versatilidad del entorno crítico, así como la vivencia transformacional del paradigma tradicional a un paradigma complejo de liderazgo. Seguidamente se presentan los objetivos que se persiguen con la investigación, así como la justificación de esta.

Capítulo II. Marco Teórico referencial: La ontología como ciencia del ser, de las categorías del ser que le son fundamentales; como el estudio de la naturaleza de la existencia. La gerencia como modelo para la cultura organizacional, en cuanto a las demandas personales que presenta. La Axiología como teoría metafísica y moral que se ocupa de la investigación de la naturaleza de los valores del Ser. El liderazgo situacional como estilo de adaptación a los cambios del entorno. Seguidamente se presentan las bases legales de la investigación.

Capítulo III. Marco Metodológico: se define la manera cómo se abordó el problema planteado, el enfoque, métodos y técnicas. Se sitúa la investigación en el paradigma cualitativo y en la aplicación del método fenomenológico, indicando sus etapas y fases. Además contiene la elección de los informantes clave, las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de los testimonios, así como su validez y fiabilidad.

Capítulo IV. Análisis e interpretación de los resultados: contiene los análisis de resultados, protocolos de entrevista, unidades temáticas, estructuras particulares descriptivas, estructura general del liderazgo en entornos críticos, la discusión de los resultados y la descripción del fenómeno encontrado.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

En nuestros días, cuando los gerentes de todas partes enfrentan las secuelas inacabables, relacionados con la economía, incertidumbres políticas, avances tecnológicos, el cambio es lo constante, así lo expresan Robbins y Coulter (2010).

Por su parte, Soto y Areche (2008) indican que el mundo actual no sólo se caracteriza por su dinamismo, constantes cambios, avances científicos, tecnología y métodos de enseñanza, sino también por mostrar a un ser más humano, social y ético, en contraposición al individualismo y las improvisaciones. Esta situación se vive cada vez con más fuerza y es en cierta forma preocupante, lo que ha llevado a muchas sociedades y organizaciones a reflexionar sobre el tema.

Soto y Arache, también enfatizan las diferentes interpretaciones dadas a los principios básicos de actuar y vivir debido a los cambios existentes en el mundo, como el relativismo moral, liderazgo, calidad de servicios, son éstas las consideraciones relevantes entre tantas que han motivado las inquietudes, para encontrar las causas de los problemas y posibles soluciones.

Bajo este marco de ideas, Moller (2004), comenta que existen factores de valor y estos además son primordiales dentro de las organizaciones, los cuales otorgan importancia a los individuos que hacen vida en ellas, no obstante se han estado modificando los sistemas para dar entrada a esta temática, haciendo una definición clara de los conceptos y valores

fundamentales que sostienen la forma del actuar organizacional, aquellos en los cuales están fundamentados los principios que guían la organización a través de la conducta profesional y la toma de decisiones.

Son estos valores los que constituyen la base del liderazgo auténtico, el trabajo en equipo, el deber social, calidad y excelencia profesional. Los señalados, no son los únicos preceptos de carácter ético existentes en el diario organizacional, a estos se suman la integridad, la prudencia, el sentido de justicia, la lealtad entre otros.

Al respecto Blanchard y O'Connor (2002) sugieren que debe tenerse en consideración el estrecho vínculo existente en cada uno de estos aspectos. En el hecho, forman un todo armónico. En consecuencia, la observación de todos ellos, de manera integral, constituye una de las mejores formas para enfrentar las diversas situaciones que cotidianamente viven las organizaciones, pudiéndose así actuar con unidad de criterios y bajo definida connotación ética, bajo una planificación situacional basada en manejo de escenarios que consiste en orientar acciones racionalmente durante toda la vida hacia el escenario deseable y el hecho hacia el bien colectivo.

En este sentido Soto y Areche (2008) sostienen que la organización es un sistema integrado que marca diferencias en la calidad de servicio que ofrece un individuo a través de su Caracterología de la Personalidad y el deber ser. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de un líder, quien es el responsable de dirigir las actividades que ayudan a alcanzar las metas.

La base fundamental de un buen liderazgo es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos económicos, técnicos y humanos con el máximo de productividad en los resultados, (hacer las cosas bien), además

de la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer), manejando adecuadamente el entorno y siendo psicocompetitivo.

La visión general que tienen los trabajadores en estructuras organizacionales verticales de su jefe es que ordena, manda, decide, dice lo que se debe hacer, impone criterios, distribuye el trabajo, controla y supervisa las tareas, ésta programación se puede modificar hacia enfoques gerenciales de mayor participación, achatando estructuras y a través de quipos de trabajo de alto desempeño. Hunter (1999).

Las empresas en este nuevo siglo enfrentan muchos desafíos que obligan a concebir formas más innovadoras de gestión. La integración de desempeño y estrategia basada en simplificar, orientar y comprometer, además del cambio de cultura empresarial sustentados en el desarrollo organizacional, son algunas de las respuestas dadas. Además, los contextos de creciente complejidad e incertidumbre exigen altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas. Pero referirse a “valores” en el lenguaje empresarial resulta relativamente novedoso. Muchos directivos los ven inútiles y molestos, pero los valores no son vagas abstracciones: son útiles y rentables. El enfoque en valores supone, sin duda, un cambio cultural en las organizaciones que repercute directamente en las cuestiones estratégicas básicas que orienta las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados. Dolan (2008).

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean una identidad y le dan sentido de identidad a sus miembros, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos en la actuación cotidiana, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, de determinar la forma en

que los recursos se asignaron, de brindar tanto dirección como motivación y de reducir la confusión y las conjeturas de todo el sistema. Funcionan como un sistema operativo y de orientación, indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe dar a cada una. Es evidente entonces que en una organización los valores son tanto criterios para la toma de decisiones como promotores de comportamientos puesto que son una predisposición para actuar en un determinado sentido, dan sentido a los objetivos y a las instrucciones, ordenan el caos y la incertidumbre y cuando son compartidos se consigue la situación ideal, y generan cohesión y eficiencia productiva. Dolan (2008).

De Batista (2012), indica que en la actualidad, las empresas permanecen ancladas en una perspectiva mecanicista, desde la cual realizan prácticas gerenciales de tendencias racionalistas, con patrones burocráticos de acción deterministas como vía predominante, desprovista de una interrelación amplia que permita el desarrollo de un pensamiento complejo. Aunado a ello tienen poca capacidad para aprender a asumir cambios profundos, en un ambiente donde lo cotidiano es enfrentarse a nuevas y cada día más complicadas realidades empresariales, donde se entrelazan situaciones técnicas, coyunturales y humanas.

Continúa la autora citada anteriormente indicando que hoy, la realidad es otra, las empresas y la gerencia están obligadas a ofrecer a los individuos y a la sociedad mecanismos para edificar nuevas formas de pensamientos y alternativas, que aporten elementos para la construcción de un mundo más justo, ético y sostenible. Un nuevo concepto organizativo, como es la humanización de la estructura organizacional, que supere la inhumanidad de las concepciones y corrientes clásicas del pensamiento administrativo.

Según lo expresado anteriormente Pateiro (2010) indica que las empresas y sus gerentes deben reconocer que la manera de lograr su supervivencia y prosperidad a largo plazo, es mediante el reconocimiento de un nuevo estilo de pensamiento gerencial, que posibilite su transformación y evolución; sin embargo, las organizaciones no han sufrido mutaciones significativas en sus líneas de pensamiento y acción ante la complejidad que se cierne sobre los sujetos que conforman las organizaciones.

Sérieyx (1994:4) plantea que “se puede conducir eficientemente una empresa si se es capaz de poner en ella una visión compleja”, el pensamiento complejo invita a diseñar estrategias para abordar lo irreversible, lo aleatorio y lo cualitativo; igualmente, la sociabilidad entre la organización y sus integrantes promueve la recursividad, entendida como las interacciones que se pueden dar entre los miembros de la organización para propiciar la renovación permanente, el repensar y reinventarse continuamente, considerando el enfoque sistémico, que conlleva la integración y la antropogenia (aspecto hologramático).

Echeverría (2003) invita a expresar que las organizaciones están vivenciando una transformación fundamental en todo el mundo, una transición de un paradigma tradicional a un paradigma complejo. Es por ello que plantea que “la empresa tradicional ha muerto y no habrá quien pueda resucitarla...ella respondió -y lo hizo muy bien- a condiciones que ya no existen”.

Al respecto, Carmona (2008:130), refiere que: “Se trata de una visión integral del ser humano, de una visión cualitativa del mismo que lo reconoce en su dimensión concreta con sus pensamientos, afectos, sentimientos, valores y sobre todo, capaz de construir su propia existencia”.

Según el enfoque de Soto (1999):

La complejidad implica pensar en términos organizacionales y no en términos absolutos, identitarios, reduccionistas, excluyentes. La complejidad es relación y es inclusión, ni siquiera excluye la simplificación sino que la integra como uno de los elementos del pensamiento complejo. Sin embargo, siendo multidimensional y englobadora, es abierta e inclausurable (complejidad es incompletitud)... renuncia a un punto de vista único de dominar la realidad y el conocimiento. (p. 480).

Continúa Soto (1999) indicando que la teoría de la complejidad de Edgar Morin, puede tener puntos de coincidencia con el paradigma de la persona completa, ya que desde una visión universal, el ser humano debe concebirse como un ente complejo y bajo el enfoque de la complejidad, la gerencia organizacional debe ser incluyente, para introducir dentro de sus niveles gerenciales, las cuatro capacidades que plantea el paradigma de la persona completa. Así se podría superar el reduccionismo del esquema castrense a través del individuo, entendiendo que éste, en el universo, es elemento buscador y dinamizador de sus propias energías, de su propio "yo".

Así pues, el ser humano, tal como lo señala Soto, un elemento dinamizador de sus propias energías que desde su concepción, ha buscado cubrir sus necesidades básicas en armonía con el cumplimiento de sus responsabilidades para alcanzarlos, necesidades humanas de subsistencia como salud, alimentación, protección, entre otros, son directamente dependientes de la economía, definida por Hinkelammert y Mora (2006) como economía para la vida, referida a que esta debe permitir satisfacer, realizar y potenciar las necesidades de todos los seres humanos.

Al relacionar las necesidades humanas con la economía, entonces se puede inferir abiertamente que éstas también son dependientes del entorno de la nación, y que se ven impactadas por la criticidad del mismo, en el caso de Venezuela, para finales del año 2018 se manejaba un valor inflacionario de 1.299.724 % según los cálculos de la Asamblea Nacional (quienes llevan estadísticas ante la usencia de cifras oficiales), y proyectada en 10.000.000 % por el Fondo Monetario Internacional (FMI) para el año 2019, lo que ubica a Venezuela en una espiral de hiperinflación lo que define un entorno de criticidad en el país (Figuroa, 2018)

Así pues, bajo una observación participativa que le permite al autor de esta investigación ubicarse en el entorno actual venezolano, y definirlo como un entorno de crisis económica que atenta contra las necesidades básicas del ser humano, donde se observa una merma en la productividad del país que se agudiza en el sector alimentario, impidiendo a los venezolanos la adquisición de alimentos de la cesta básica y que además hace que gerentes de las diferentes áreas productivas de las organizaciones consideren nuevas formas de hacer gerencia para cumplir con la baja productividad en términos de eficacia y eficiencia ante la incertidumbre de un panorama invisible.

La coyuntura social y económica que atraviesa Venezuela, ha creado un ambiente de trabajo hostil en las organizaciones, creando un escenario óptimo donde resulta interesante determinar los factores que inciden en el liderazgo medidos a través de una visión axiológica de los líderes en entornos críticos dentro del sector alimentario. Esto permitirá a las organizaciones mostrar el status en el que se encuentran sus líderes así como la adaptación que tienen los mismos a las líneas estratégicas de la organización en estos entornos, la vulnerabilidad ante el cambio, y la alineación estratégica con los objetivos y metas del negocio

En virtud de lo anterior resulta interesante aprovechar este entorno del sector alimentario venezolano para el desarrollo de esta investigación.

Formulación del problema

Bajo la situación problemática planteada, surgen las siguientes interrogantes, las cuales serán respondidas en el desarrollo de esta investigación que trata de la visión ontoaxiológica del liderazgo dentro de entornos críticos:

¿Cuáles son las teorías que describen los tipos de liderazgo según sus entornos?

¿Cuáles son las estructuras de significados que se le asignan al liderazgo en entornos críticos?

¿Cuáles son las dimensiones ontoaxiológicas que influyen en el liderazgo dentro de entornos críticos?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Develar la visión ontoaxiológica del liderazgo en entornos críticos dentro del sector alimentario en Venezuela.

Objetivos Específicos

- Profundizar en los constructos teóricos del liderazgo.
- Generar las estructuras de significados que le asignan los sujetos de estudio al liderazgo en entornos críticos.

- Generar los ejes ontoaxiológicos del liderazgo dentro de entornos críticos a partir del correlato subjetivo de los actores.

Justificación de la investigación.

La presente investigación al ser abordada desde un enfoque ontoaxiológico, ofrece una visión un poco más amplia del liderazgo que como competencia universal, permite la proyección a otros escenarios de investigación.

Desde este orden de ideas, el aporte de este trabajo desde el punto de vista teórico descansan sobre el esclarecimiento de las experiencias de los líderes dentro de las organizaciones que viven en el entorno actual venezolano, sabiendo que la mayoría de los estudios organizacionales son realizados a través de mediciones del clima laboral desde los subordinados, y poco se toma en cuenta el Ser que lidera.

Desde el punto de vista metodológico, este trabajo puede contribuir al desarrollo del método fenomenológico cuyos resultados podrían ayudar a superar la tendencia cuantitativa que prevalece en los estudios de las organizaciones y la gerencia empresarial.

Fundamentada esta relevancia, con el planteamiento hecho por Begoña (2007):

En este siglo el tema de la dimensión espiritual del ser humano cobra cada vez mayor vigencia, pues no sólo se le considera una tendencia, sino una imperiosa necesidad. Es una revolución silenciosa orientada a la humanización y construcción de sentido de las personas y también de las organizaciones, una búsqueda de trascendencia. El deseo de construir un mundo nuevo y mejor, es hoy por hoy una aspiración

global que solo podrá hacerse realidad a través de la reafirmación del lado espiritual de la naturaleza humana, que en realidad sería el centro, el eje , el motor, la esencia y sustancia del quehacer humano en complementación con la excelencia técnica que deberá llevar a crear organizaciones efectivas y a contribuir de manera decisiva con la mejora de la calidad de vida de las sociedades. (pp. 6-7).

En este sentido se revela la importancia de esta investigación al abordar el liderazgo desde la esencia del ser que lo ejerce dentro de las organizaciones, reconociendo desde la profundidad los factores que inciden en el arte de gerenciar dentro de los entornos críticos actuales.

El eje temático de esta investigación es realizado dentro de un panorama social-gerencial actual, que le permitirá a las organizaciones del sector alimentario tomar acciones con relación a las nuevas dimensiones del liderazgo que deben manejar y potenciar para mantenerse dentro de los entornos críticos y que servirá como base a otros investigadores que deseen proyectar estas dimensiones a otros escenarios que se desarrollen en medio de la criticidad venezolana.

El estudio del líder desde un plano ontoaxiológico deja al descubierto la relevancia para las ciencias sociales que tiene este tipo de investigación, llenando a su vez el vacío que han dejado los múltiples estudios sobre el sistema gerencial como un conjunto de elementos, lo que no ha permitido la evaluación del ser desde la axiología, tomando en cuenta que los entornos críticos sugieren comportamientos éticos diferentes, por lo que es pertinente ahondar en la capacidad que tienen los líderes para integrar los valores éticos y principios morales en la toma de decisiones.

Esta investigación se adscribe a la línea de investigación de Desarrollo Socioeconómico y Organizacional, específicamente a Cultura y Transformación Organizacional, ya que pretende abordar la integración de problemas en torno al cambio, la transformación de la organización en momentos de transitoriedad y aceleración del cambio que limita la capacidad de respuesta empresarial para adecuarse a las demandas de un entorno crítico.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

Antecedentes de la investigación.

Lara, Rodríguez y Del Canto (2016). Desarrollaron una investigación documental para la revista *Sapienza Organizacional*, titulada: «*La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano*», basada en referencias bibliográficas y electrónicas de autores sobre el tema, este artículo presenta una revisión de las concepciones iniciales de la gerencia como actividad, su evolución y cómo el gerente venezolano la ejerce en la actualidad. Los hallazgos se presentan en tres secciones: la primera reúne aspectos históricos sobre la aparición de la gerencia, los enfoques iniciales y modernos de los principales investigadores de la gerencia y las herramientas gerenciales; la segunda ilustra la situación del entorno venezolano y la caracterización del gerente venezolano; y la tercera trata sobre las posiciones actuales y futuras acerca de la gerencia de las organizaciones en Venezuela. Las conclusiones resaltan la importancia del aprendizaje de la gerencia como objeto de estudio académico, que ayude a formar profesionales con las características necesarias para dirigir exitosamente las organizaciones en el complejo entorno venezolano actual.

La delimitación espacial en la que se realizó esta investigación le atribuye una relevante importancia al desarrollo del presente trabajo con relación al contexto de estudio, así como las conclusiones aportadas.

Villarreal, (2013). Desarrolla una investigación cualitativa titulada: «*Visión Ontoepistémica de la gerencia en la Universidad de Carabobo: correlato vivencial desde sus principales actores*», presentada ante la Universidad de

Carabobo para optar el título de Magister en Gerencia Educativa. El estudio tuvo como propósito presentar una visión Ontoepistémica de la gerencia en la Universidad de Carabobo a través de los correlatos subjetivos de cada uno de los principales actores, se desarrolló a la luz del paradigma postpositivista, bajo un enfoque cualitativo. Se recurrió a la entrevista semiestructurada, la cual fue fonograbada y desgrabada para generar tres protocolos de las entrevistas, como técnica precisa para este tipo de investigación y los temas centrales luego expresados en lenguaje científico. La triangulación permitió la validez y fiabilidad de la información. El escenario fue la Universidad de Carabobo y los informantes clave fueron tres, con características definidas al ente mencionado anteriormente. El fenómeno identificado, se caracterizó en siete dimensiones: fundamento de la gerencia en la experiencia y calificación académica, el ejercicio de gerentes universitarios no preparados, redes relacionales presentan imperfecciones y defectos en lo interno y externo, la dicotomía emocionalidad/técnica, lugar preponderante para la ética en el ámbito de la gerencia universitaria, dificultades y cambios inminentes para la gestión educativa universitaria futura, posiciones contrapuestas a favor y en contra de la redefinición de la función de la universidad.

El estudio realizado por Villarreal tiene un gran valor para esta investigación, ya que indica cómo abordar la gerencia desde los líderes, principales actores en el sistema organizacional, tal como lo establece el objetivo de este estudio, logrando determinar un fenómeno caracterizado en siete vertientes lo que establece una relación con la aplicación de los modelos de excelencia dentro de las organizaciones.

De Batista, (2012), desarrolló una investigación titulada «*Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio*» Tesis Doctoral para optar al grado de Doctora en Gerencia Avanzada, presentado ante la Universidad Fermín Toro. La investigación

tuvo como propósito generar una aproximación teórica- axiológica acerca del gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes, que propicie una reconstrucción significativa de su ser para recrear nuevos sentidos sobre el rol social que han de asumir en las empresas del nuevo milenio desde la perspectiva compleja. El proceso de investigación y la significación del conocimiento se fundamentaron en una investigación cualitativa con postura paradigmática interpretativa, sustentada en un estudio fenomenológico. El diseño es de campo. Las técnicas de recolección de información fueron la entrevista en profundidad y el grupo focal; como instrumento, la guía de entrevista. El grupo focal propició una dinámica de discusión orientada hacia la contrastación de opiniones, la articulación de diferentes perspectivas, el cruce de opiniones hasta llegar a un consenso. Para la interpretación se desarrollaron cuatro etapas: la categorización, la estructuración, la contrastación y la teorización propiamente dicha. La aproximación teórica se elaboró bajo las pautas del modelo teórico de Tesch (1987) adaptado por la investigadora, considerado el idóneo para el abordaje de la información, con criterios interpretativos que concede un sentido comprensivo a los hallazgos en el discurso gerencial, y permite rupturar la linealidad del proceso. Con las interpretaciones realizadas al discurso de los informantes clave, se dio cuenta de un gerente con visión holística, con inteligencia y un modo de pensar integral, gestor de su propio futuro, el de la empresa, la comunidad, la sociedad y el cosmos; propiciador del desarrollo humano, de la cultura del ser, el bienestar social, el despertar de la conciencia hacia valores trascendentales y universales. Un gerente inmerso en una nueva racionalidad en el abordaje de la arquitectura organizacional, concebida como organizaciones espiritualmente inteligentes.

Este estudio genera un gran aporte a esta investigación ya que trata el tema gerencial desde una óptica axiológica considerando la fenomenología

como método cualitativo para la comprensión e interpretación de los datos obtenidos.

Ruiz y Mendoza, (2009) titulada *La Gerencia Pluridimensional centrada en el Ser: Constructo Epistémico-Paradigmático*, para optar al título de doctor en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro (UFT-Cabudare). El propósito del estudio fue desarrollar un constructo epistémico-paradigmático de la Gerencia Pluridimensional centrada en el Ser. Abordó la investigación desde el pensamiento complejo, con base a la metodología cualitativa y un enfoque fenomenológico. Desarrolló la fase teórica bibliográfica y conforme a la caracterización de los referentes teóricos, transitó diacrónica y sincrónicamente por diferentes momentos: la antigüedad, la modernidad, la postmodernidad y la hipermodernidad matizando momentos concretos, explicativos, relacionantes, críticos y fenomenológicos, entre otros.

Utilizó para la recolección de la información la entrevista en profundidad aplicada a tres (3) informantes clave, un gerente del sector público, uno del sector privado y uno de una organización sin fines de lucro, todos con reconocida trayectoria entre 15 y 20 años de experiencia en el área gerencial, garantizando así la fiabilidad del trabajo. Los resultados de la investigación bibliográfica permitieron reorientar la metáfora de la organización, pasando de una máquina perfecta y bien engranada para dar la máxima rentabilidad económica, a una organización viva, inteligente, que aprende, con necesidades físicas, mentales, emocionales y espirituales, cuyo fin último es además de la rentabilidad económica, la rentabilidad social y la plenitud del ser.

Esta tesis de gran valía, proporciona un cuerpo teórico-conceptual que estimula al gerente de hoy a reflexionar y repensar las organizaciones; la renuncia de las mismas a ser una máquina perfecta y engranada con

propósitos económicos y transmutarse en organizaciones vivas, inteligentes, que aprendan continuamente en procura de lograr la rentabilidad social y la plenitud del ser.

Un antecedente de interés es el artículo científico realizado por Castro, (2008). *La inteligencia espiritual: ¿Una nueva forma de inteligir o algo más de lo que ya conocido en el terreno de la aprehensión humana?* El autor plantea una serie de interrogantes relacionadas con la inteligencia y las nuevas formas de inteligir, mediante la reflexión sobre la persona, la vida, el destino, el propósito mismo de la existencia, el valor de la experiencia humana y su relación con los otros seres y la naturaleza; logra mediante una investigación documental presentar antecedentes de la Inteligencia Espiritual; analiza este tipo de inteligencia en relación con otras formas de inteligir. Interpreta el significado de las distintas clases de inteligencia y sus respectivas ontologías derivando consecuencias prácticas.

Dentro de las conclusiones destacó la inteligencia humana como poseedora de una importancia vital para el ser humano. El hombre es una unidad vivencial al desarrollar su vida.

Este artículo resulta de valía para esta investigación por cuanto abre las posibilidades de analizar las concepciones primitivas de lo que significaba ser inteligente y las condiciones que hoy se requieren para un desempeño exitoso en cualquier área de los quehaceres humanos.

Se considera importante para esta investigación el artículo realizado por Méndez, (2007) titulado *La Organización Inteligente*, quien es catedrático de la Universidad Estatal a Distancia en Costa Rica. El propósito fue iniciar un abordaje sobre las organizaciones, los programas de gestión del conocimiento, las cinco disciplinas y la inteligencia organizacional. Incluye

algunos elementos sobre cómo medir la gestión del conocimiento dentro de una organización inteligente.

Este artículo ofrece un aporte sustancial a la presente investigación, debido a que plantea las reflexiones y la forma como distintos investigadores han abordado el concepto de inteligencia y del aprendizaje organizacional.

Bases Teóricas

La Ontología

Como ciencia del ser, de las categorías del ser que son fundamentales; como el estudio de la naturaleza de la existencia. Se relaciona con lo 'que hay' respecto a las estructuras de significados para los actores, vinculados a los estilos gerenciales.

La ontología no es ciencia de los entes, sino del ser. Es la ciencia del ser, mientras que las ciencias que tratan del ente, son ciencias positivas, esas ciencias son del dominio o campo de los entes. La ontología es el estudio del ente en tanto que es ente; o en términos más sencillos, el estudio del ser. Ente es todo aquello que tiene ser: los objetos físicos, los psíquicos, los meramente imaginados o pensados... La ontología estudia los seres en la medida en que participan del ser. (Heidegger, 2009).

La Axiología.

Penas (2008), indica que la axiología es una teoría metafísica y moral que se ocupa de la investigación de la naturaleza de los valores así como de su encardinación con el pensamiento y el comportamiento humano, estableciendo una jerarquía entre los diversos tipos de valores y tratando de fijar los criterios para esa diferenciación. Parsons (1951) coincide con

Kluckhoh (1951) al afirmar que cada individuo o colectivo tiene una concepción jerárquica del mundo, que se manifiesta en sus diversas maneras de actuar. Para Kohlberg (1984) siempre es deseable que el individuo alcance una etapa superior y para ello establece una jerarquía del razonamiento moral.

Teoría del Liderazgo Situacional

Al respecto Hersey y Blanchard (1998), la administración y el comportamiento humano, sostienen que en todos los equipos de trabajo se producen cambios debido a las distintas fases de desarrollo por las que atraviesan los miembros del grupo. Por ello, el estilo de liderazgo más eficaz es aquel que se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.

La variabilidad del entorno externo e interno de las organizaciones, así como la personalidad característica de cada ser humano, originan el uso del liderazgo y le exige una gran capacidad de adaptabilidad.

Esta teoría es confirmada por Schein (1998) quien afirma lo siguiente:

Los líderes han sido estudiados a lo largo de toda la historia, y desde el principio, la psicología social hizo del liderazgo un centro principal de atención para su investigación. Uno de los hallazgos más constantes de los historiadores, sociólogos y psicólogos sociales de orientación empírica es que lo que el liderazgo debería ser depende de la situación particular, de la tarea que hay que realizar y de las características de los subordinados del líder. (p. 1)

La Gerencia

Según Guzmán (1992:21) la gerencia es: “El proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posible alcanzar los objetivos de la organización”. Para lograr dichos objetivos, deben ponerse en práctica los cuatro procesos que caracterizan la gerencia, los que son reconocidos universalmente y que en palabras de Stoner y Freeman (1994:7) son: “... planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y el empleo de todos los demás recursos organizacionales”.

Por su parte Vásquez (1993), considera que en cualquier organización hay dos dimensiones, una psicosocial que se refiere a todos los seres humanos que interactúan en la institución, con su personalidad individual, sus valores, actitudes, disposiciones, necesidades personales, estado psicológico, y relaciones interpersonales, que en definitiva determinan el comportamiento humano de la organización y que pueden ser evaluadas mediante la determinación del Clima Organizacional, la satisfacción en el trabajo y el nivel de compromiso con la organización. La segunda dimensión es estructural y se refiere a los roles que se han de desempeñar, control, reglas, normas, estímulos y autoridad; y que en definitiva son las que determinaran el comportamiento institucional.

Rodriguez y Cortés (2017:32), definen una gerencia más actual, y que proyectan como el futuro de las organizaciones, la gerencia ambidiestra, definiendo la ambidiestreza como “la capacidad de una organización para abordar con idéntica eficacia dos objetivos considerados, por lo general, incompatibles: explorar y explotar, o innovación y eficiencia”

Así pues la gerencia queda definida entre los conceptos de explotación y exploración haciendo que el líder que gerencia desarrolle competencias para las cuales requiere innovar y cambiar continuamente.

En concordancia esta definición de gerencia según O'Reilly y Tushman (2013), quienes la definen como la habilidad de una organización para explorar y explotar, permitiendo competir en tecnologías y mercados donde se valora la eficiencia y el control, y a la vez, compitiendo por nuevas tecnologías y mercados en los que se requiere flexibilidad, autonomía y experimentación.

Bases Legales

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela (2012).

Esta Ley, tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras, creadores de la riqueza socialmente producida y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Esta Ley otorga derechos a trabajadores que deben ser cumplidos por los líderes de las organizaciones, esto ha traído consecuencias en los procesos productivos debido al comportamiento que han tenido grupos dentro de la masa laboral, haciendo que los gerentes tomen decisiones cada vez más sólidas en cuanto a la funciones de los trabajadores dentro de la organización.

Se puede decir entonces, que la Ley del Trabajo, crea un nuevo factor que influye directamente en el liderazgo de las organizaciones y que puede ser ubicado en los niveles del entorno.

Las múltiples obligaciones y deberes a los que están sometidos los gerentes a través de la Ley, interfiere en su estilo de liderazgo, obligando a

adaptarse a lo establecido, limitándose en muchos de los casos a tomar acciones que permitan llevar el sistema de gestión de manera satisfactoria, imposibilitando el uso del talento humano para tareas inherentes al cumplimiento de objetivos planteados a través de la estrategia comercial.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Para esta investigación se aplicó el paradigma pospositivista debido a su diseño flexible que permitió develar y comprender la dinámica de los procesos gerenciales según son percibidos por sus actores principales.

Cabe destacar el aporte principal generado por el enfoque cualitativo a esta investigación, mediante la utilización de sus lineamientos orientadores de reconstrucción de la realidad a partir de las expresiones orales que los líderes principales realizaron acerca del proceso gerencial dentro de entornos críticos en el sector alimentario; esta técnica incluye al investigador en el propio contexto desde donde realiza la investigación, se utilizó el momento analítico-interpretativo para cumplir con los propósitos ya indicados.

Corresponden estas dos macro acciones con lo que Martínez (2009), identifica como los dos centros fundamentales de toda investigación: (a) recoger toda la información necesaria y suficiente, en el proceso de observación; y, (b) estructurar esa información en un todo coherente y lógico, categorizando e interpretándolos.

Además presenta las Orientaciones Metodológicas de la Investigación Cualitativa, que respecto al objetivo de "Comprender realidades vivenciales de otras personas", refiere a los métodos Fenomenológicos, con los cuales se identifica este estudio. En particular bajo los siguientes parámetros:

a) Objetivo

Comprender realidades cuya naturaleza y estructura dependen de las personas que la viven y experimentan.

b) Método

Fenomenológico Clásico.

c) Técnica

Entrevista semi-estructurada.

d) Estructuración

- Categorización.
- Estructuraciones individuales.
- Estructuración general.
- Contrastación.
- Teorización.

Explica Martínez (2009: 70) que: "... la observación y la interpretación son inseparables: resulta inconcebible que una se obtenga en total aislamiento de la otra."

Fenomenología para el correlato vivencial.

La visión que se pretende en esta investigación emergió a través del correlato vivencial desde sus principales actores. Es decir, que lo obtenido, como construcción intelectual, está en correlación con o es procedente de un origen. En este caso, ese origen corresponde a unas vivencias, entendidas como experiencias vividas y asimiladas por los principales actores del liderazgo dentro de entornos críticos en el sector alimentario; se reconoce,

además que esos elementos vivenciales proporcionan, al final del camino metodológico, como destino, la visión ontoaxiológica de la situación investigada.

Para obtener esa estructura o síntesis teórica, el autor se situó en una plataforma metodológica sustentada por los lineamientos de la fenomenología, bajo la premisa indicada por Husserl (1913) (citado por Martínez, 2009: 66), que la define como: "... el estudio de la ciencia del fenómeno, puesto que todo aquello que aparece es fenómeno", es decir, una metodología proveniente de la ciencia de las vivencias; es la aplicación del método fenomenológico para captar directamente la propia manifestación, allí donde se produce la experiencia del objeto que aparece o se manifiesta a la conciencia.

Ese logro se concreta con el recurso de la intuición utilizada como mecanismo para alcanzar la dimensión medular, aquellas particularidades que posibilitan las captaciones ordinarias, en palabras de Husserl (1913), (citado por Martínez, 2009):

La fenomenología echa mano de la descripción de lo que aparece, pero de aquello que surge con evidencia apodíctica. Deja entonces de lado la explicación de las cosas por los primeros principios y por las causas, y establece que es la intuición intelectual el procedimiento propio de la filosofía, pues no se puede aceptar nada con evidencia apodíctica si no se capta directamente en su manifestación donde el objeto aparece (p. 67)

Otro elemento céntrico en la metodología aplicada es la acción epojé como pre-supuesto para llegar a lo que Husserl (1913), (citado por Martínez, 2009), denomina reducción fenomenológica, por medio de la cual intencionalmente se deja fuera de consideración algún dato que se presenta pero que perturbaría la atención y el rigor deseado. Es decir, desde la

perspectiva fenomenológica se coloca entre paréntesis todo lo accidental, fáctico y contingente, para enfocar en el objeto solamente lo esencial. Es decir, se exponen las estructuras de la experiencia tal y como se presentan en la conciencia, sin recurrir a teorías, deducciones o suposiciones surgidas de otras disciplinas.

La propuesta de Husserl orientará este estudio, elaborado que busca develar una Visión Ontoaxiológica del Liderazgo dentro de entornos críticos en el sector alimentario, en el planteamiento de que el objeto del conocimiento no existe fuera de la conciencia del sujeto, sino que se descubre y recrea como resultado de la intuición dirigida hacia él, el criterio de verdad se constituye por las vivencias personales de los sujetos.

Escenario de Investigación:

El escenario de investigación representa la unidad de análisis, como lo indica Martínez (2004),

Esta acepción, en sentido propio, filosófico, la que se usa en el concepto de metodología cualitativa. No se trata, por consiguiente, del estudio de cualidades separadas o separables; se trata, pues, del estudio de un todo integrado, que, forma o constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: una persona, una entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, etc.; aunque también cabe la posibilidad de estudiarse una cualidad específica, siempre que se tengan en cuenta los nexos y las relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia. (p. 66)

En este sentido, el escenario de investigación en el cual se develó la Visión Ontoaxiológica del Liderazgo en entornos críticos dentro del sector alimentario en Venezuela, fue en la empresa trasnacional productora de alimentos Cargill de Venezuela S.R.L, organización que desde el 2014 ha

ocupado los primeros diez lugares de las mejores empresas para trabajar en Venezuela, y el primer lugar en el sector alimentario según la firma global de consultora *Great Place to Work*, encargada del análisis y la comprensión de fenómenos psicosociales en las empresas, quienes han valorado el Ambiente Laboral durante 25 años en 7.200 organizaciones en más de 51 países. Cargill de Venezuela S.R.L., además cuenta con plantas de producción de alimentos a nivel nacional en los estados Zulia, Aragua, Carabobo, Vargas, y en el Distrito Capital, donde produce alimentos pertenecientes a la cesta básica venezolana como: harina de trigo, pasta, aceite vegetal, mantecas vegetales, sal, y viene a ser una empresa de ingredientes para la producción de otros alimentos y usos industriales.

Lo anterior asigna la categoría de representante del sector, al escenario de investigación descrito.

Informantes clave.

Bajo el enfoque cualitativo y los principios de la opción ontológica, estructural y sistémica, se direcciona una escogencia intencional de sujetos contextualizados y con conocimientos y vivencias profundas del área problemática en estudio, en este caso corresponde a tres líderes que desarrollen su liderazgo en el sector alimentario dentro del escenario de investigación expuesto anteriormente.

Se seleccionaron líderes, quienes, como resultado de la observación directa están contextualizados en el escenario de investigación descrito anteriormente, basado en un criterio situacional, los informantes clave para esta investigación ejercen en áreas dentro de la organización donde deben desarrollar e implementar sus competencias de liderazgo, y que además ejercen en áreas de la organización susceptibles al entorno: el área de investigación y desarrollo de procesos y nuevos productos, el área comercial,

el área de producción o refinería, así pues, los informantes clave quedan definidos de la siguiente manera:

- Ibellise Rivas- Especialista de desarrollo de productos y procesos: lidera la conectividad global para el desarrollo y mejora de procesos y productos, lidera a las personas y *stakeholders* (partes interesadas) encargados de la ejecución de los proyectos. Esta área representa una arista susceptible al ambiente venezolano debido a la dificultad que representa la mejora de los procesos en el entorno en el cual se desarrolla la organización.
- Daysneth Moreno- Gerente técnico de cuenta: lidera proyectos de desarrollo de nuevos productos conforme a los requerimientos del cliente, lidera a las personas y *stakeholders* encargados de la ejecución de los proyectos. La susceptibilidad de esta área queda expuesta al tener que cumplir con los requisitos y exigencias del proceso y los clientes garantizando una alta calidad de los servicios y productos en un entorno de criticidad para las organizaciones venezolanas.
- Syramad Cortés- Gerente de Procesos/Refinería: lidera la cadena productiva y las personas que hacen posible cumplir con la planificación de la producción. Esta área es susceptible al entorno, porque genera el producto estrella de la organización, teniendo que cumplir con la planificación de la producción, productos con calidad estandarizada, y manejo de gran cantidad de personas para hacer que el proceso se lleve a cabo con normalidad en este entorno crítico. Syramad Cortés también es profesora del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).

En esta elección prevaleció la consideración en profundidad sobre la de

extensión con el fin de obtener, en la mayor calidad y cantidad, datos que serán útiles en la investigación desarrollada. Además, en su selección, se atendió a los procedimientos utilizados para que se expresen las estructuras personales respecto al asunto en estudio; ellos corresponden a diversas maneras de manifestación del lenguaje: hablado, escrito y signos expresivos de lo no-verbal que refuerzan, precisan o desmienten al lenguaje verbal. (Martínez, 2009).

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Como técnica se utilizó la entrevista semiestructurada con informantes clave. Este método permite una exploración y una comunicación amplia, cercana y confiable con los miembros más capaces y representativos, con los sujetos de posiciones estratégicas o sobresalientes. (Taylor y Bogdan, 1987).

Estas entrevistas fueron fonograbadas y, luego desgrabadas y transcritas, para transformarlas en lenguaje científico a través de la integración de las diferentes unidades temáticas naturales que se detectaron. También se realizó una triangulación de la información de los tres sujetos significantes entrevistados, para darle mayor rigor científico a la información obtenida.

Se usó la entrevista semiestructurada como instrumento técnico, ya que se adapta, con amplia coherencia epistemológica, a los requerimientos metodológicos de esta investigación cualitativa.

En este sentido Benney y Hughes (1970: 67) explican que la entrevista es "la herramienta de excavar favorita de los sociólogos. Para adquirir conocimientos sobre la vida social, los científicos sociales reposan en gran medida sobre relatos verbales".

Su aplicación contribuirá a lograr la descripción de la realidad, cercana a

como la experimentan los sujetos que participaron; ellos proporcionaron datos que condujeron a su comprensión, según las interpretaciones a partir de sus vivencias y del significado de los fenómenos descritos. Para lograr este aspecto de la investigación se realizó una interpretación final de la información recabada, utilizando un punto de vista científico, desprejuiciado, aislado de lo que el investigador pueda pensar o creer.

Procedimiento del Método Fenomenológico: Etapas y Fases.

Martínez (2009) concibe que la metodología fenomenológica requiere de un profundo y constante rigor en su sistematicidad y cualidad crítica; además se cimienta en la falta de hipótesis, de las propias teorías, ideas e intereses y en un esfuerzo consciente por captar toda la realidad que es transmitida de manera vivencial a la conciencia del investigador

Para escoger y poner en práctica la técnica y los procedimientos apropiados, Martínez (2009: 68) indica que primero es indispensable reducir, clarificar, mediante un proceso de *epoché*, los presupuestos básicos a un mínimo e identificar los que no se pueden eliminar. Continúa expresando que en estos presupuestos se agrupan, entre otros: "... valores, actitudes, creencias, presentimientos, intereses, conjeturas e hipótesis". Como etapa previa es necesario determinar estos presupuestos y su posible influencia en la investigación, es decir colocarlos entre paréntesis.

A continuación se presentan las etapas y pasos de la metodología, según adaptación de los lineamientos descritos por Martínez (2009: 141) al enunciar las etapas correspondientes según el siguiente esquema:

- Etapa Descriptiva.

- Primer paso. Elección de la Técnica o Procedimiento.

Es indispensable en el enfoque fenomenológico evitar la creación de realidades artificiales distintas o que alteren la realidad natural. Considera como muy útiles: "... todos los procedimientos que permitan *realizar la observación repetidas veces*: grabar las entrevistas, filmar las escenas...".

Para este paso se aplicó una entrevista coloquial o dialógica, previamente estructurada para este fin, con los sujetos seleccionados o actores principales. La intención en este paso es: lograr la mayor colaboración de los actores; alcanzar la máxima profundidad en la reconstrucción de sus vivencias; y obtener una variada gama de contenidos adecuados al posterior análisis y descripción.

- Segundo Paso. Realización de la entrevista.

Durante su ejecución se aplicó, en lo posible, las siguientes reglas de la reducción fenomenológica (*epoché*):

- Reducir todo lo subjetivo.
- Colocar entre paréntesis las posiciones teóricas.
- Excluir la tradición.
- Ver todo lo dado, no sólo lo que nos interesa.
- Observar la variedad y complejidad de las partes.
- Repetir las observaciones.

Se tuvo presente que estas reglas no se pueden poner en práctica plenamente y que no tiene sentido intentarlo, sólo se tratará que el

factor mental interno no determinara y abrumara la experiencia y se colocara encima y obstruyera la realidad exterior.

- Tercer Paso. Elaboración de la descripción protocolar.

Se trata de registrar lo observado con esencia de autenticidad. Ese protocolo, descripción fenomenológica o materia-base realizado con atención, cuidado y trabajo. Para ello debe:

- Reflejar el fenómeno como se observó.
- Ser lo más completa posible.
- No contener proyecciones del propio investigador.
- Reflejar el fenómeno en su contexto natural.
- Aplicar la 'ingenuidad disciplinada'.

- Etapa Estructural.

- Primer Paso. Lectura general de la descripción de cada protocolo.

Revisar la descripción de los protocolos en dos fases: (a) Con la actitud de revivir la realidad y (b) con la actitud de reflexionar acerca de la situación para comprender lo que pasa.

- Segundo Paso. Delimitación de las unidades temáticas naturales.

Implica pensar y reflexionar en los significados de cada parte en el todo. Esas reflexiones se aplican para percatarse de las transiciones del significado o cuando aparece una variación temática o de sentido o cuando se produce un cambio en la intención del sujeto participante; es decir, cuando en un protocolo se pasa o se trata de pasar a hablar de 'otra cosa'. Esta acción metodológica permite delimitar las unidades

temáticas naturales del protocolo que posiblemente constituyan una posible estructura.

- Tercer Paso. Determinación de los temas centrales.
 - Eliminar las repeticiones en cada unidad temática.
 - Determinar el tema central de cada unidad, aclarándolos y concretando su significado.

El desarrollo de este paso es eminentemente creativo constituido entre lo dicho por los sujetos de la investigación y lo que ello significa. Aunque se permanezca en los datos originales, se debe ir más allá de ellos mediante un proceso de fenomenología hermenéutica mediante el estudio de las posibles intenciones.

- Cuarto Paso. Expresión del tema central en lenguaje científico.

Expresión de los temas centrales en lenguaje técnico/científico, según la relevancia científica de cada uno.

- Quinto Paso. Integración de todos los temas centrales en una estructura particular descriptiva.

Debe destacarse que este paso es el núcleo principal de la investigación. Aquí se deben descubrir las estructuras básicas de las relaciones del fenómeno en estudio, descubriendo estructuras que dan sentido a fenómenos desconectados y que, en última instancia, le dan sentido a cualquier verdadera ciencia.

- Sexto Paso. Integración de todas las estructuras particulares.

Se integra en una sola descripción el contenido de las estructuras contenidas en cada protocolo.

Se pasa de la singularidad a la universalidad y a la esencia mediante la visión intelectual de esa esencia, manteniendo ese objeto, fenómeno o realidad en que es propia.

- Séptimo Paso. Entrevista final.

Implica una o varias entrevistas para informarles de los resultados de la investigación y enterarse de sus opiniones y reacciones. La idea es obtener, mediante un procedimiento cooperativo y dialógico, aspectos omitidos o ignorados y los que se puedan añadir.

Validez y fiabilidad

La validez de una investigación bajo el paradigma cualitativo es una de sus mayores atributos, además, denota cualidades que son peculiares a esta visión del proceso investigativo.

Al respecto Martínez (2007: 182) explica que "Los conceptos de validez y confiabilidad tienen aquí un significado bastante diferente del que se le asigna en la orientación positivista de la ciencia tradicional, ya que incluyen el concepto de enfoque o perspectiva mental"

Martínez (2007: 182), identifica una investigación con alta validez o validez interna, aquella que: "... al observar, medir o apreciar una realidad, se observa, mide o aprecia esa realidad y no otra."

Por su parte, Reichertz (2000) afirma que los datos naturales que procesados en el paradigma cualitativo, aseguran la validez interna debido a que su recolección está cerca de la realidad, por eso es que no hay mayor preocupación por la validez en la fase de recolección sino en el análisis e interpretación. Además en el paradigma cualitativo se enfoca la validez de construcción del conjunto de datos y en menor escala la de contenido.

Una herramienta para garantizar niveles óptimos de validez interna y externa es la triangulación, que según definición de Cea D'ancona (1999: 47) es: "... la aplicación de distintas metodologías en el análisis de una misma realidad social", y que en la de Denzin (1978) se desarrolla como un proceso complejo que confronta diferentes métodos para reducir las amenazas respecto de la validez interna y externa.

Es decir, la triangulación se basa en la idea que un enfoque multimetódico que puede aumentar la potencialidad analítica y validez en una investigación para comprender una realidad social compleja. Indica Kelle (2001) que su aplicación es una forma de maximizar los criterios de verdad a partir de la contrastación, la intersubjetividad y la consecución de confiabilidad y de validez en la investigación.

En consecuencia, se establece que: la validez es un elemento rector del proceso de construcción de los datos y de su posterior análisis e interpretación; en ella lo importante es la congruencia entre los supuestos teóricos del investigador y la realidad que, con ellos, representa; la relación de mayor importancia ocurre con la coherencia entre las interpretaciones y el fenómeno o un hecho estudiado, y no con la conexión perfecta entre ambas; y que la triangulación aumenta el nivel de congruencia y comprensión respecto a lo investigado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Protocolo de entrevistas

Nombre de la Entrevistada: Ibellisse Rivas (Especialista de desarrollo de productos y procesos)



Fecha de la entrevista: 27/05/18

Hora: 05:40 pm

Lugar de la entrevista: Restaurante Caracas

Propósito: Visión ontoaxiológica del liderazgo en entornos críticos.

Me gustaría que te presentaras y dijeras tu cargo

- Hola Eumir, ¿cómo estás? Buenas tardes, mi nombre es Ibellisse Rivas tengo 8 años dentro de la compañía y mi cargo actual dentro del área del cual estoy desarrollándome que es investigación y desarrollo es Especialista de desarrollo de productos y procesos

Muchos autores definen este entorno en el que se está desarrollando las organizaciones, nuestro entorno actual, el entorno país, como un entorno crítico para las organizaciones, tomando en cuenta esto,

Pregunta 1: ¿cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo?

- Ok mira, para mí el liderazgo, el liderazgo como tal es tener así empoderamiento de de inclusive siiii situaciones de eee como te digo o sea, es trascender o sea es llegarle, es saber llegarle a las personas que tienes por debajo de ti, no no no solamente por debajo de ti sino a tus pares a tus a tus supervisores a tus compañeros de trabajo, es tomar una situación en específico y tomar el control el control en el sentido de tener una visión total de lo que quiero lograr de un objetivo en específico, o sea, es no solamente inclusive (denota emoción) liderar no solamente significa o sea tomar el control sino también delegar (hace énfasis en la palabra) para mí eso creo que es clave porque una sola persona no puede hacer el trabajo de muchas y para mi liderazgo es formar equipo, es tener un punto en común por el cual todos debemos trabajar para llegar a ese a ese fin que es común para todas las personas que están haciendo un trabajo, haberrr liderazgo para mí es (hace una pausa) inclusive en este entorno crítico es ser resiliente en el sentido de que todos los días tenemos cambios abruptos y tenemos que adaptarnos a la situaciones que el entorno nos estaaa haciendo enfrentar y y ser flexibles inclusive es es ver más allá de lo que tenemos en nuestro alrededor, es ser ingenioso, es reinventarse, esss también (hace pausa) como se dice, motivar porque creo que la gerencia de antes era muy autoritaria ahorita creo que las gerencias de hoy en día este ellos hacen que uno participe y o sea opine y de soluciones a situaciones que estén enfrentando no sé qué más podría decirte (pausa larga)

Pregunta 2: ¿Cómo definirías entornos críticos?

- Entornos crítico?, entorno para mí es todo lo que está alrededor, todo lo que involucra algo y crítico, en este caso, si lo vemos por situación país es que tuuu no puedes tener la libertad absoluta de poder esteee hacer algo porque tienes muchas restricciones entonces es salir airoso a ese tipo de restricciones tienes que tomar muchaaa, como se diríaaa, (pausa), medidas, medidas que te ayuden a solventar esas situaciones de ese entorno por decirte, un ejemplo, ehhhh (pausa) ¿puede ser un ejemplo de la empresa? ¿o no necesariamente? ¿o tiene que ser específico de mi persona?- *siéntete libre de responder*- bueno (pausa larga) como saldría yo por ejemplo, ¿cómo saldría de un entorno crítico? Ehh mirando las cosas desde afuera, a veces uno cuando está en ese entorno crítico no se da cuenta de de las cosas y yo siempre doy un paso atrás y para ver este como como el ave ¿no? Que ve el bosque desde afuera para ver cuáles son las posibles opciones que yo tengo para poder salir de ese entorno crítico e inclusive a veces en ese mismo entorno crítico uno se engrandece porque a veces ves (pausa) ves aristas de ese problema que a lo mejor no no las podías ver antes cuando no estaban sucediendo esas cosas o capaz muchas veces, esas cosas siempre existieron pero (pausa) el entorno a tu alrededor era tan favorable que para ti no era crítico pero las condiciones del día a día cambiaron y entonces tu visión cambia y entonces a lo mejor lo ves crítico que a lo mejor desde otra desde otro entorno no lo ves crítico, no sé si me expliqué o quieres queeee que sea más específica – *todo lo que deseas decir en relación a este punto*- (pausa larga)

Ahora que conceptualizaste el liderazgo y los entornos críticos,

Pregunta 3: ¿cómo definirías el liderazgo en entornos críticos?

- (Pausa larga) yo definiría el liderazgo en un entorno crítico como la visión que deben tener las personas que estén o uno mismo dentro de una organización, dentro de una empresa, dentro de una casa, dentro de todo. La visión que debes tener y la las herramientas con las cuales tú debes contar para poder enfrentar situaciones que a lo mejor no estaban mapeadas en un momento normal, entonces, es como ehhh tener una visión o unnn como un *check list*, para mí no, yo puedo osea yo necesito tener todas las opciones disponibles y a mi alcance para poder solventar y salir airosos de ese entorno crítico (pausa larga)

Vamos a una segunda parte (interrumpe la informante diciendo: tal vez pudiéramos después rechequear al final que pases todas las preguntas porque capaz tú me paseas por todas las preguntas y a lo mejor yo puedo tener unaaa visual más amplia no sé, si quieres seguimos)

Pregunta 4: ¿Cómo se percibe el individuo que encarna el liderazgo en una organización? tomando en cuenta que es un ser que siente, padece, tiene creencias, gira instrucciones en medio de este entorno.

- (pausa), siento que es algo muy difícil ¿no?, si me lo pones así, (pausa), ser líder no es no es fácil porque como tú dices uno siente, padece y al final esteee a veces creo que tienes que tener mucha cabeza fría (pausa). Porqueee como ser humano uno puede equivocarse, uno puede sentir, uno puede enfermarse, uno puede errar, uno puede esteee inclusive caer y volver a levantarse entonces eIII si yo veo el ser queee que está dentro de esee investidura que sería como el liderazgo oye tiene que ser una persona bien fortalecida

no, en en muchos aspectos inclusive, no tanto en lo profesional sino en lo personal, si tú tienes problemas por decirlo así posiblemente eso va a afectar tu liderazgo o un mal día puede afectar tu liderazgo, tienes que saber cómo separar esa esas cosas ¿no? Y ser en ese sentido lo más profesional posible (pausa) pero al final tiene que entender que es un ser humano y puede ee equivocarse e incluso las personas también tienen que (afina la voz), ser flexibles no, siento en ese aspecto ¿no?, a ver qué más puedo decir de esto (pausa, juega con los tenedores de forma nerviosa), repíteme la pregunta otra vez- *¿Cómo percibes el individuo que encarna el liderazgo en una organización? Asumiendo que es un ser humano que siente padece, sigue y gira instrucciones y tiene creencias-* (pausa) ¿creencias en qué sentido? ¿Creencias dentro de su casa?- *su sistema de creencias, valores-* yo calculo también puedo decir, o puedo seguir agregando que debe haber una lucha interna muchas veces porque a lo mejor tú tienes creencias que pueden estar en contraposición con esas instrucciones que te dan, que tienes que hacer verdad porque yo siento que muchas veces los que están en puestos muy arriba inclusive tienen que aprender a hacer (pausa) *sall soltar a lo mejor esa parte de sentimieeentos ooo o lo que tengas en sí porque a veces se pasa, esta persona no sirve y resulta que esta persona tuuu le tienes cariiiño vamos a darle una oportunidaaad o sea, ahí no estas asumiendo un buen liderazgo creo yo porque al final tú puedes instruir a esa persona a mejorar, pero no todo el mundo tiene esa cabeza fría en el momento de tomar decisiones* entonces es difícil yo siento que debe haber mucha contraaaposición interna pues, de de lucha interna de cuál es la mejor manera de de de realizar las cosas no y tiene que ver y la y sobretodo lo de las creencias yo siento que a veces muchas veces tiene que romper esos paradigmas y esas creencias y decir no,

vamos a pensar objetivamente que es difícil para poder seguir adelante y tomar decisiones (pausa larga), ¿me vuelves a decir otra vez a ver si se me paso algo?, creencias me dijiste- *creencias, siente padece, sigue y gira instrucciones*- bueno si, al final es un ser humano pues, pero no es fácil (pausa larga)

Pregunta 5: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?

- El ser con el liderazgo primero, ¿Qué quieres que te diga del ser con el liderazgo?- ¿Cómo interpretas esa relación?- están totalmente relacionados creo yo, porque también tienes que estar claro en lo que tú eres para poder ser un buen líder de lo que tienes y lo que careces (denota emoción al hablar) y que necesito para poder liderar si tú no te conoces a ti mismo como persona o como con los valores que tu traes o los que quisieras agregar yo creo que puedes ser un líder pero a lo mejor nooo te van a faltar cosas con lo que a lo mejor puedas esteee estee (pausa) mantener un buen liderazgo a lo largo de lo que tú quieras hacer personal, que se yo, en el trabajo, o de tu persona, esa es la relación Ser con el líder, y el Ser lo tienes que enriquecer, siempre lo digo yo que el meollo de todo, siempre está en uno y en querer ser mejor cada vez y si tu nooo. Como te digo, tu no teee, esteee, no sé si la palabra es ayudar sino que tuuu te conoces y luego vez que falta y que no te falta y si no las tienes, buscas la manera de comoo este aprender eso que te falta, este no vas a poder ser un buen líder, o sea, yo lo veo así tiene que tener mucha relación como tú te desarrollas personalmente, profesionalmente también no, pero tiene que ver mucho con el ser para mí es la persona no, como lo que yo traigo de casa, desde pequeña, mis valores, inclusive tus creencias no, también no, tiene que ver no, tus creencias también no, pero eso

también contraproducente tú también tienes que ver que creencias tienes y si están acordes con el líder que quieres llegar a ser

Ahora ¿cómo percibes la relación líder- gerente?

- Claro, pero ser-líder es un juego de palabras oíste porque para llegar a ser líder tienes que saber lo que tú eres para llegar a ser líder, ser Ser exactamente, y líder-gerente, si tú no empezasss, es como por etapas yo lo veo, ser- líder es una etapa, y para ser- gerente posiblemente tienes que ser líder, pero hoy en día no necesariamente no es así, no se ve en todos lados (afina la voz), en la vieja gerencia yo creo que no toda persona que tenía liderazgo era gerente posiblemente tenía muchas cualidades o conocimientos para poder desempeñar ese cargo de gerente (hace énfasis en la oración: cargo de gerente) por eso que yo siempre he dicho que muchos gerentes no son líderes no nacen como líderes pero, sin embargo, la empresa los desarrolla como líderes y para eso existen muchas herramientas para llegar a ser líder o posiblemente tengas algunos valores pero no los tengas todos entonces para poder ser líder-gerente tienes que “Ser” primero para llegar a ser líder, para tu ser líder y llegar a ser gerente, ¿y la otra relación?

La otra relación es líder- entorno

- Líder- entorno (pausa) no es ser líder del entorno, es líder-entorno, líder- entorno (pausa larga) ahí no lo veo, ahí no te estoy, no te estoy captando porque ser-líder, ser-líder, ser y líder es fácil, líder- gerente también, pero me estás hablando líder- entorno pero no es ser líder en el entorno, son dos cosas separadas, yo lo veo como que dos islas soy líder y este es el entorno (hace representación con las manos de islas separadas) pero tiene que haber algo en el medio que me las

relacione, y ese es el Ser, yo lo veo así (denota emoción al hablar), no sé pero lo veo como un puente, para mí líder es todas las cosas que te pude haber dicho antes, y el entorno es lo que está alrededor de ese líder, de todas esas personas, pero tiene que haber algo que relacione ese entorno con ese líder, no sé, ahí no te looo, para mí entre las dos hay un puente, y ese es el Ser, yo lo veo así, o sea, a lo mejor puede ser tan importante esa esta tesis, como ser líder, recuérdame el nombre- *Visión ontoaxiológica del liderazgo en entornos críticos dentro del sector alimentario en Venezuela*- (pausa larga)

Pregunta 6: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?

- Juuuuu Diossss, yo creo que liderazgo tiene que ver mucho también con las personas ¿no? Con con lo que inclusive tu traes de casa porque a veces, muchas veces hay personas que son líderes natos que no necesitan estudiar ooo o llenarse de herramientas para poder esteee trascender aa o transmitir el mensaje que le quieres dar a las otras personas yo lo veo en el sentido de que también tiene que tener carisma (denota emoción), yo siento que un líder sin carisma o puede saber o sea no no no llega ni transmite a todas las personas lo que quieres lograr no, o sea puedes saber mucho pero si tampoco le sabes llegar tampoco vas a obtener resultados o sea tiene que ver, yo siento que tiene que haber conocimiento unido con experiencia que tu tengas no solamente de casa, sino de empresa y esteee yo siento que se nace pero también se puede crear pero tiene que haber es como un equilibrio, siento que tiene que haber un equilibrio también ¿qué más? Al final ¿Qué más me preguntaste?- *¿Cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?*- ahh y en

el proceso gerencial jum jum, yo siento que el liderazgo ha cambiado mucho desde la vieja escuela a lo que hoy en día es, yyy y eso también tiene que ver con el entorno porque te obliga a que tú tu no no no des el mensaje a una persona de la misma manera a parte que hoy en día la tecnología siento que también ha influenciado de gran manera porque todos los chicos de hoy en día siempre están, quieren hacer mil cosas a la vez, no es que yo sea una vieja ¿no? (tose) sino que uno tiene que adaptarse, uno tiene, uno tiene que evolucionar con todos los cambios que se dan tanto positivos como negativos, entonces el liderazgo en las empresas es muy variable, es muy variable y existen cada día nuevas técnicas que hacen que la las gerencias cambien y cambian al final yo siento que es con el entorno, o sea, tienen que estar muy relacionadas sea positivo o negativo pero no es algo estático, es algo que va que va en aumento y que se desarrolla porque normalmente en las empresas te forman para ser un gerente, tú puedes tener las capacidades y las cualidades que se estudian pero no no eres bueno en todo entonces tienes que ver en que eres bueno y en que no y después desarrollarlas para que ese liderazgo aumente y llegue llegue a transmitirse hacia las otras personas y que y que inclusive pueden hacer sucesión no porque si yo soy un gerente lo lógico es que yo pueda tener muchas competencias las cuales brindar a mí a mi subordinados (toma un trago), a mis compañeros a mis, inclusive a mis supervisores e inclusive el liderazgo hoy en día yo siento que que permite mucho la opinión ¿Cómo te digo yo? de las personas, la intervención, antes era un líder que yo te mando a hacer esto y yo, o sea, era un jefe que era muy autoritario y uno tenía que hacer las cosas de esa manera en cambio hoy en día no, uno no se queda inclusive callado, actualmente muy respetuosamente uno puede decir, mira hay esta manera de hacer las

cosas y vamos a llegar al mismo objetivo de otra forma, no, esteee yo siento que hoy en día el liderazgo es muy abierto (pausa) es muy muy, haber (pausa) no sé si decir abierto, no, no sé si es la mejor palabra, perooo esss siento que al final tiene que ver de llegarle a la otra persona o sea tiene que existir eso (pausa larga)

Pregunta 7: ¿Cuáles valores, presentes o deseables consideras están relacionados con el líder de entornos críticos y las organizaciones?

- (pausa) Líder, ¿cuáles creencias? ¿cómo es?- *¿Cuáles valores, presentes o deseables consideras están relacionados con el líder de entornos críticos y las organizaciones?*- (pausa larga, piensa un poco mirando hacia arriba), pregunta difícil (pausa), valores yo siento queee todo líder tiene que tener este que, como se dice, apuntar a la excelencia de las personas que están por debajo, por decirlo así tiene queee sacar lo mejor de cada persona (pausa) y seriaaa si lo llamo como un valor, seríaaa estee transformar a la persona no se en un en un ¿un nombre en específico te tengo que decir?- *no, no, di lo que tu pienses*- porque para mí valor ¿qué es? A ver, me hiciste a ver, me hiciste poner a dudar a ver (pausa) eh hh (pausa larga)- *otra manera de hacer esta pregunta es: ¿Qué valores consideras debería tener el líder que se está formando ahorita en este entorno crítico dentro de las organizaciones y que logren cumplir su objetivo?*- flexible (denota emoción al decirlo) para mí tiene que ser flexible si ese es un valor, la persona tiene que ser flexible, tiene que ser crítico, tiene queee ser una persona ágil, tiene que ser una persona resiliente, por decirlo así, tiene que estar adaptado a los cambios y ser responder rápido, accionar, más tiene que serrr muy preventivo más que reactivo porque si estamos en un entorno crítico tienes que adelantarte a todas las posibles eh hh situaciones adversas que se puedan presentar,

entonces tiene que ser como predictivo, tiene queee a ver que otro valor pudiera ser, tiene que ser muy inteligente, siento que tiene que ser ingenioso, si ese es un valor, no sé, ingenioso, no sé para mí son más cualidades, no sé si están relacionadas exactamente con valor yo lo veo como cualidades que deben tener ese líder (pausa) debe tener (pausa) debe tener ¿cómo se llama eso?, esteee ¿funciones? Es la palabra, tiene que transmitir seguridad, tiene que inclusive en este entorno, inclusive tiene que tener hasta chispa, y colocar un poco de color o sabor a las cosas, tiene que tener motivación, si esa es otra cosas, motivar, saber motivar, y yo creo queee (pausa) salarialmente tienes que (risas pronunciadas) tienes que (risas) saber retener a ese personal que está por debajo no, porqueee en situaciones o entornos críticos, si lo vemos acá en el caso de Venezuela, con una inflación tan grande con la cual tenemos que es difícil no hablar hoy en día de eso, estee necesitas comooo de alguna manera incentivar a a las personas a que se monta en ese barco juntos para que solucionen los problemas juntos y tener la confianza en ese en ese líder de que él puede estar dando lo mejor de sí y que puedeee esté más adelante o sea estamos construyendo todo para que más adelante todo surja de la manera como debe debe debe fluir todo pues (pausa larga, tose)

Ahora bien. Ya hablamos de lo que era para ti el liderazgo, los entornos críticos, el liderazgo dentro de entornos críticos, tu percepción del ser que encarna el liderazgo, y los valores presentes o deseables presentes en el liderazgo (interrumpe la informante: el liderazgo y gerenciar tienen que ir unidos de la mano, no, porque para poder gerenciar tienes que ser un líder porque si tú no eres líder no no no estableces una posición dentro de la compañía inclusive a lo mejor no tienes inclusive exposición porque muchas veces el liderazgo te ayuda a tener exposición y para tener exposición tienes

que tener muchas cualidades no y tiene que también esteee esteee haberte desarrollado aunque las tengas, tienes que ver cuál de ellas mmm tienes debilidades para poder equilibrarlo y ser como un líder así armonioso yo lo veo así (pausa larga)

¿Consideras tú que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores? (interrumpe la informante: aja pero la pregunta anterior no la terminamos, porque yo me fui por otra cosa cuando dijiste gerenciar- estaba haciendo solo un resumen de lo que ya habíamos conversado- ok)

¿Consideras tú que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores? (interrumpe la informante: ¿Qué todas las personas que todas las personas están en el cargo correcto? No (risas pronunciadas) posiblemente no, quisiera estar en recursos humanos para poder hacer el esteee ¿cómo se dice eso? Ver qué cualidades tienes tu o que haces para poder ubicarte en un cargo específico, yo lo veo así, no sé, no sé, ¿no importa que hable esto?- eres libre de conversar-

Pregunta 8: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué?

- Yo creo que sí, o sea, tú tienes tus valores pero siento que (pausa) a lo mejor no que vas a cambiarlos sino que debes adaptarte (pausa) a ellos o transmitirlos de alguna manera a lo mejor diferente que les pueda llegar a las personas porque al final tu siempre estás estas en un entorno donde hay diferentes tipos de personas, géneros, edades, situaciones de cada uno que es diferente, diferentes tipos de personalidades, diferentes caracteres, que también tiene que ver, un buen líder tiene que saber y conocer a cada una de las personas con las cuales trabaja (sonríe), porque si tú no los conoces no sabes a lo

mejor como llegarles, y a todos no les vas a llegar igual, y a todos no los vas a motivar igual, a lo mejor lo que te motiva a ti no es lo mismo que me motiva a mí, hay siempre un común, el dinero, no, el salario (risas) por decirlo así (tose) pero siempre, a lo mejor a ti te gustaaa (pausa) esteee desarrollarte más en un área específica de gerencia o de proyectos, entonces el buen líder tiene que saber ver las cualidades que tú tienes y motivarte para que tú, darte proyectos o lo que sea para que tu sigas hagas esos aumentos, si tú no conoces a la gente a las cuales vas a a liderar yo creo que muy difícilmente a lo mejor puedes, si puedes lograr resultados pero no serán los mejores, yo siento que debes conocer a las personas, **el buen líder debe conocer a las personas** (pausa) tanto la parte profesional porque todos tenemos cualidades o características profesionales que nos diferencian pero siento que cada mundo es diferente y si tú no lo conoces no lo puedes atacar, no sé si atacar es la palabra, no puedes lidiar con ellos y entonces tienes que saber, y siento que también tiene que haber retroalimentación, o sea, inclusive de lo que es hoy el coaching que es tan importante no solamente, y de lado y lado porque a lo mejor tú crees que lo estás haciendo bien pero si nadie te dice nada tu sigues con tu manera y con tu manera de de de liderar y gerenciar **por eso es que digo que tiene que haber una retroalimentación para que la otra persona también mira ¡hey! párate ahí, no es de la mejor manera** o después, si tú tienes la (tose) **si encontraste a lo mejor la fórmula mágica que es difícil, no siempre va a ser la misma porque el entorno te obliga a que tu cambies la manera de cómo lo haces, unos van otros vienen, o sea yo siento que ehh ehh eso siempre tiene que ser clave pues.**

Indudablemente tú piensas entonces que el líder ¿si ha tenido que modificar sus valores para adaptarse a este entorno crítico?

- Yo siento que más que cambiarlos, agregarlos nuevos valores a lo mejor, de los que ya tienes, o sea, es como fortalecerse, o sea, a lo mejor tu antes necesitabas cuatro o cinco habilidades ahorita necesitas muchas más, o sea porque cada día, se va poniendo como patitas y patitas a a a ese entorno que antes no las tenías y a lo mejor esos valores que tenías antes no son suficientes para enfrentar ese entorno, o sea, yo creo que necesitas como, siento que más que cambiar, es que se ha se ha agregado un nuevos valores o se han fortalecido los que ya tenías o la misión con las cuales tenía ese valor (pausa larga)

La adaptabilidad a ese entorno a lo mejor, esteee ehh, siento que la criticidad pudiera ser, siento que tienes que priorizar a lo mejor priorizar más de lo que antes hacías, esteee inclusive yo creo que hoy en día los líderes no ven el día, no lideran para hacer algo mañana sino que tienen una visión más a largo plazo, o sea ven un entorno a largo plazo donde a lo mejor antes solamente veían a mediano plazo o a corto plazo porque veían que el entorno siempre era igual que a lo mejor ahorita tienen que analizar más, a lo mejor antes era, pudiera yo en un año esto va a ser así porque mi entorno sigue siendo igual, pero más que alargar, creo que es acortar (denota emoción al hablar), acortar los plazos de las cuales este tienen que tomar acciones con respecto a a tu alrededor que está crítico o que es tan cambiante (pausa) ¿qué más dije yo? Ah los valores ¿no? Es la cosa que estamos agregando ¿no?, esteee, siento también queee bueno, vuelvo y repito siempre aunado, yo siento que la tecnología ha

cambiado al mundo y siempre tienes que tener nuevas herramientas para poder liderar, o sea, de una manera diferente porque yo siento que si tú quieres has resultados satisfactorios y buenos en un entorno así tienes que hacer cosas diferentes, no puedes hacer siempre lo mismo porque al final tu como que desmo, no sé si desmotivas, pero las personas dicen que fastidio, o sea, como decirlo así, o este vamos a la misma reunión, no, para mí tiene que los valores que a lo mejor vas a agregar es preparación también, estudios, métodos, diferentes que a lo mejor antes no los tenías, herramientas, nueva tecnología, eeeeh también ¿qué has agregado? Más humano también siento que el líder de hoy en día es más humano que el de antes porque como tu bien lo dijiste, es un ser el que enmascara a ese líder no, abajo de esa hombrera por decirlo así está una persona que siente, padece, y que ese entorno lo afecta, ese paraguas no, entonces siento que (afina la voz) este, la persona tiene que haber evolu tiene que evolucionar y evolucionan de acuerdo también a la criticidad que tenga tu entorno no, a lo mejor lo haces más rápido que, a lo mejor siempre ibas a llegar a evolucionar pero no lo estás haciendo más rápido porque el mismo entorno te está empujando a que tú seas más rápido (pausa larga) ¿Ya vamos a terminar? Yo quiero seguir hablando- como tú lo deseas-.

- Porque te quedas (pausa, afina la voz), oye porque si no te quedas estancado (hace énfasis en la última palabra), siento que si tu nooo (afina la voz) es como todo no, tu naces, creces, evolucionas, vives y mueres (afina la voz) yo siento que todo líder tiene que crecer pues y si tú no agregas esos valores esteee no vas a poder enfrentar todas las situaciones que se te van aaa que se te van a enfrentar en ese entorno ¿qué más así? Me dijiste que ¿por qué era necesario

modificar su esquema de valores?, bueno lo que te estoy diciendo ¿Por qué? Porque si no te quedas, te quedas en el sitio paralizado y si tú no a no no no agregas eso, no vas a llegar a ningún resultado ni vas a poder solventar nada, puede ser que lo hagas pero a lo mejor par parcialmente nooo consigas todo lo que quieres y al final un buen líder también tiene que apuntar como siempre digo a ser cada vez mejor él y todos lo que están a su alrededor porque no solamente ehh yo voy a trabajar como líder sino que yo también tengo que, yo siempre digo que un buen líder también tiene que tener sus sucesiones y tiene que formar esas sucesiones de líder, no solamente soy yo, porque todos al final somos líderes de gran o menor manera no porque por lo menos hoy, hoy como te decía tú tienes que lideras más o empoderarte más de tal situación y digo si, posiblemente pero si tú a lo mejor no tienes la motivación o no agarraste el coroto desde el comienzo posiblemente esteee a lo mejor lo lideras pero no de la manera correcta que debería ser, o sea, tienes que empoderarte para poder empoderarte de la situación (pausa larga)

Ibellisse, hemos llegado al final, si tienes algo más que agregar, puedes hacerlo

- ¿Eso es todo? No puede ser, es muy corto, si quieres hazme un chequeo a ver que puedo agregar

Si te pidiera que concluyeras, ese sistema de valores, de liderazgo del líder de hoy y que podamos hacer una comparación al líder que eras hace ocho años cuando no había un entorno crítico como el de hoy, como lo has manejado

- Definitivamente uno crece y evoluciona dentro de este entorno y lo que yo considero es que, esteee, tengo mucha más seguridad y la seguridad me la da el conocimiento y ese conocimiento viene dado también por posiblemente cosas que detecté en el camino, que me hacían falta para poder llegar a ser líder por ejemplo, yo, vuelvo y repito, para poder ser líder también necesitas tener exposición porque tú puedes ser líder en tu casa pero si tú tampoco transmites a los que tienes a tu alrededor que es tu entorno (denota alegría al hablar) que tu hiciste algo y lo lideraste de una manera y llegaste a un resultado positivo, ese entorno, o sea, o esas personas, o esos otros líderes no van a ver lo que tú eres no, yo digo que también, yo siento que en el camino uno he agregado muchas cosas que a lo mejor no tenía al principio porque era más junior, más inexperta, tenía menos experiencia esteee ahora uno tiene más conocimiento, también el entorno ha cambiado mucho, los gerentes y con las personas que han estado a mi alrededor también han cambiado, tienen diferente visión, así como las empresas tienen diferente visión año a año, así como también objetivos estratégicos que tienen que llegar a alcanzar, yo siento que también uno también año a año tiene sus objetivos, los cumpliste y si no, sigues trabajando en ellos para poder alcanzarlos no, o sea, yo siento que uno observa un crecimiento, si uno ve hacia atrás, uno observa un crecimiento y un anexo a lo mejor de esos valores o herramientas para llegar a ser un buen líder.

¿Cómo consideras que ha afectado el entorno crítico tú liderazgo?

- Lo ha afectado en el sentido deee, yo pienso que lo más crítico es la motivación, que tú puedas transmitir a las personas que tú tienes, te puedes sentir malísimo y eso tiene que ver con el Ser verdad, a lo mejor tienes que ponerte una careta y decirle no muchachos vamos a

salir adelante, no sé qué, la empresa está dando lo mejor para que ustedes, no sé qué, pero a lo mejor tú no te lo crees, pero no te lo crees es porque es tan malo el entorno que tú no ves lo positivo que te están dando entonces puede ser que también bloques o pongas bloqueos a esa parte de esos líderes que te quieres, o sea, no tanto bloqueos de parte de ellos sino bloqueo tuyo, entonces a lo mejor tú te bloqueas en ese aspecto y no puedes ver todo lo bueno que tienes a lo mejor alrededor, yo siento que este entorno crítico ha afectado.

¿Consideras que has tenido que agregar valores a tu liderazgo actual?

- Si claro, claro que sí, siento que sí, siento que uno es un potecito que tu vas lle que tú tienes muchas cosas que traes de por si en tu genética, tu Sr, en todo, pero que día a día tú vas echando gotita a gotita, granito a granito yo siento que muchas de esas cosas no solamente son herramientas sino las personas a tu alrededor, siento que también influyen de manera positiva o te hacen ver, mira lo estás haciendo bien, esa retroalimentación que te da la otra gente, yo siento que sí, he agregado no ehh ehh, eso es lo que me estabas comentando ¿no? Que si se ha agregado porque al final siento que también tiene uno que ¿psicoanalizarse? También no y ver que que no todo el mundo, yo por lo menos pienso mucho y siempre uno analiza que está haciendo bien, también siento y agradezco cuando otra persona se me sienta al lado y me dice mira ta ta ta ta hoy soy muy receptiva y al ser receptiva, también te ayuda a mejorar, también esa recepción agregas carga a lo mejor de la otra persona también te brindara ayuda para tu ser un buen líder. (pausa larga)

¿Tienes algo más que agregar del liderazgo en entornos críticos?

- No bueno, me parece un excelente tema, muy acorde con la realidad país que hoy tenemos porque siento que el país no cuenta con esos líderes porque uno no creo, a lo mejor uno está tan viciado que no cree en ellos porque hemos vivido por muchos años con el mismo resultados, y esos líderes que se supone son ellos que deberían sacar adelante el propio país al final son los mismos de siempre que están viciados y entonces simplemente uno deja de confiar entonces, y siento que la confianza en el líder tiene que, tiene que, tiene que existir y siento que hoy en día no existe eso.

Hemos culminado la entrevista, gracias por la información que pude recolectar de ti

- Ay gracias Eumir, encantada y un honor, muchas gracias.

UNIDADES TEMÁTICAS (Ibellisse Rivas)

Tabla 1. Unidad temática 1, informante clave 1: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "el liderazgo como tal es tener así empoderamiento de de inclusive siii situaciones de eee como te digo o sea, es trascender o sea es llegarle, es saber llegarle a las personas que tienes por debajo de ti, no no no solamente por debajo de ti sino a tus pares a tus a tus supervisores a tus compañeros de trabajo, es tomar una situación en específico y tomar el control" • "liderar no solamente significa o sea tomar el control sino también delegar (hace énfasis en la palabra) para mí eso creo que es clave porque una sola persona no puede hacer el trabajo de muchas y para mi liderazgo es formar equipo, es tener un punto en común por el cual todos debemos trabajar para llegar a ese a ese fin que es común para todas las personas que están haciendo un trabajo" 	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo es el empoderamiento y control de las situaciones, trascender a través del manejo de las personas que forman parte del organigrama organizacional. El liderazgo es también delegar actividades, formar equipos con el que se tiene un punto de convergencia por el cual todos deben trabajar y alcanzar el objetivo. 	<p>La informante conceptualiza el liderazgo como la capacidad de gestionar el talento organizacional a través del empowerment como herramienta de potenciación o delegación de poder a los subordinados para el cumplimiento de objetivos</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 2. Unidad temática 2, informante clave 1: ¿Cómo definirías o conceptualizarías los entornos críticos?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "entorno para mí es todo lo que está alrededor" • "crítico, en este caso, si lo vemos por situación país es que tuuu no puedes tener la libertad absoluta de poder esteee hacer algo porque tienes muchas restricciones" • "ves aristas de ese problema que a lo mejor no no las podías ver antes cuando no estaban sucediendo esas cosas o capaz muchas veces, esas cosas siempre existieron pero (pausa) el entorno a tu alrededor era tan favorable que para ti no era crítico pero las condiciones del día a día cambiaron y entonces tu visión cambia" 	<ul style="list-style-type: none"> • El entorno crítico queda definido cuando no se tiene la libertad absoluta de realizar actividades debido a las múltiples restricciones. Los entornos críticos permiten ver aristas de los problemas que en un entorno más favorable estaban ocultos, y eso cambia la visión del líder 	<p>La informante conceptualiza el entorno crítico como la imposibilidad de llevar a cabo con plena libertad, el conjunto de actividades planificadas debido a las múltiples restricciones</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 3. Unidad temática 3, informante clave 1: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo dentro de los entornos críticos?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "La visión que debes tener y la las herramientas con las cuales tú debes contar para poder enfrentar situaciones que a lo mejor no estaban mapeadas en un momento normal" • liderazgo para mí es (hace una pausa) inclusive en este entorno crítico es ser resiliente en el sentido de que todos los días tenemos cambios abruptos y tenemos que adaptarnos a la situaciones que el entorno nos estaaa haciendo enfrentar y y ser flexibles inclusive es es ver más allá de lo que tenemos en nuestro alrededor" 	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo en entornos críticos es la visión y herramientas que debe tener el líder para enfrentar situaciones que no habían sido mapeadas en su planificación. El liderazgo en entornos críticos se define como la resiliencia del líder y la adaptación a los cambios abruptos del entorno, siendo capaces de observar más allá de lo que se encuentra al rededor 	<p>Para la informante el liderazgo en entornos críticos queda definido con el repertorio de competencias y capacidad del líder para adaptarse a los cambios bruscos, eligiendo el estilo de liderazgo correcto para la situación que enfrenta.</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martinez (2004)

Tabla 4. Unidad temática 4, informante clave 1: ¿Cómo se percibe al individuo que encarna el liderazgo en una organización?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "como ser humano uno puede equivocarse, uno puede sentir, uno puede enfermarse, uno puede errar, uno puede esteee inclusive caer y volver a levantarse entonces eIII si yo veo el ser queee que está dentro de esee investidura que sería como el liderazgo oye tiene que ser una persona bien fortalecida no, en en muchos aspectos inclusive, no tanto en lo profesional sino en lo personal" • "tiene que entender que es un ser humano y puede ee equivocarse e incluso las personas también tienen que (afina la voz), ser flexibles no" • "debe haber una lucha interna muchas veces porque a lo mejor tú tienes creencias que pueden estar en contraposición con esas instrucciones que te dan" • "inclusive tienen que aprender a hacer (pausa) sall soltar a lo mejor esa parte de sentimieeentos ooo o lo que tengas en sí" 	<ul style="list-style-type: none"> • El individuo que encarna el liderazgo en una organización es un Ser que al igual que otros miembros, este se equivoca, siente, yerra, por lo que el líder debe ser una persona bien fortalecida a nivel personal más que profesional, por lo que el individuo que encarna el liderazgo también requiere de la flexibilidad de su equipo de trabajo. <p>El individuo batalla internamente entre sus creencias y sus instrucciones, sabiendo que estas pueden ir en contraposición.</p> <p>El individuo que encarna el liderazgo debe tener la capacidad de soltar sus sentimientos y romper paradigmas ortodoxos lo</p>	<p>La informante percibe que el individuo que encarna al liderazgo debe aprender a relacionarse con la experiencia y el entorno desde la flexibilidad y para lograrlo el individuo requiere un mayor desarrollo de los dotes personales contra los profesionales. El individuo que encarna el liderazgo en estos entornos, debe potenciar las competencias que integran las áreas fundamentales de la inteligencia emocional, como la autorregulación que representa el componente de la inteligencia emocional que libera al líder de la prisión de sus sentimientos para así tomar decisiones efectivas.</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 4. Unidad temática 4, informante clave 1: ¿Cómo se percibe al individuo que encarna el liderazgo en una organización? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>porque a veces se pasa, esta persona no sirve y resulta que esta persona tuuu le tienes cariiiño vamos a darle una oportunidaaad o sea, ahí no estas asumiento un buen liderazgo creo yo porque al final tú puedes instruir a esa persona a mejorar, pero no todo el mundo tiene esa cabeza fría en el momento de tomar decisiones"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "yo siento que debe haber mucha contraaaposición interna pues, de de lucha interna de cuál es la mejor manera de de de realizar las cosas" • "creencias yo siento que a veces muchas veces tiene que romper esos paradigmas y esas creencias y decir no, vamos a pensar objetivamente que es difícil para poder seguir adelante y tomar decisiones" 	<p>que le permitirá tomar decisiones efectivas</p>	

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 5. Unidad temática 5, informante clave 1: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "también tienes que estar claro en lo que tú eres para poder ser un buen líder de lo que tienes y lo que careces" • "si tú no te conoces a ti mismo como persona o como con los valores que tu traes o los que quisieras agregar yo creo que puedes ser un líder pero a lo mejor nooo te van te van a faltar cosas con lo que a lo mejor puedas estee estee (pausa) mantener un buen liderazgo" • "y el Ser lo tienes que enriquecer, siempre lo digo yo que el meollo de todo, siempre está en uno y en querer ser mejor cada vez" • "tiene que tener mucha relación como tú te desarrollas personalmente, profesionalmente también no, pero tiene que ver mucho con el ser para mí es la persona no, como lo que yo traigo de casa, desde pequeña, mis valores, inclusive tus 	<ul style="list-style-type: none"> • El Ser debe conocer sus capacidades y carencias para poder ser un buen líder, de no conocer su propio sistema de valores, se dificultará mantener un buen liderazgo. <p>El Ser debe ser enriquecido con conocimiento que le permitan mejorar cada vez las capacidades de liderazgo.</p> <p>El liderazgo guarda una relación con el desarrollo personal del individuo, su sistema de valores y creencias arraigadas en el</p> <p>La gerente indica que en la relación líder gerente, el punto de partida del individuo es el Ser, para luego desarrollarse como líder, por lo que no</p>	<p>Para la gerente en la relación ser- líder es importante que el individuo conozca su propio Ser, esto implica conocer su realidad y su verdad, enmarcadas en el continuo autoconocimiento que le permitirá al Ser, desarrollar sus capacidades de liderazgo</p> <p>Para la gerente no existe una relación <i>sine qua non</i> entre el líder y el gerente, sino más bien percibe una relación que tiene como génesis el Ser, que ocupa un cargo gerencial y que puede desarrollar capacidades de liderazgo</p> <p>La gerente sugiere que en la relación líder-entorno queda mejor definida bajo la triada líder-Ser- entorno, ya que existe</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 5. Unidad temática 5, informante clave 1: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>creencias no, también no, tiene que ver no, tus creencias también no"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "para llegar a ser líder tienes que saber lo que tú eres para llegar a ser líder, ser Ser" • "en la vieja gerencia yo creo que no toda persona que tenía liderazgo era gerente posiblemente tenía muchas cualidades o conocimientos para poder desempeñar ese cargo de gerente (hace énfasis en la oración: cargo de gerente)" • "muchos gerentes no son líderes no nacen como líderes pero, sin embargo, la empresa los desarrolla como líderes y para eso existen muchas herramientas para llegar a ser líder o posiblemente tengas algunos valores pero no los tengas todos entonces para poder ser líder-gerente tienes que "Ser" primero para llegar a ser líder, para tu ser líder y llegar a ser gerente" • "yo lo veo como que dos islas soy líder y este es el entorno (hace representación con las manos de islas separadas) 	<p>todos los gerentes son líderes, sino más bien estos gerentes que no tienes las cualidades de líder han tenido que desarrollar sus capacidades a través de la organización a la que pertenecen</p> <p>Por otra parte la gerente define la relación líder-entorno como dos islas separadas que están relacionadas por el Ser que encarna el liderazgo</p>	<p>una interrelación entre el Ser que encarna el liderazgo y la transformación que este puede dar al entorno a través de su capacidad de liderar</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 5. Unidad temática 5, informante clave 1: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
pero tiene que haber algo en el medio que me las relacione, y ese es el Ser" • "lo veo como un puente, para mí líder es todas las cosas que te pude haber dicho antes, y el entorno es lo que está alrededor de ese líder, de todas esas personas, pero tiene que haber algo que relacione ese entorno con ese líder"		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 6. Unidad temática 6, informante clave 1: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "yo siento que tiene que haber conocimiento unido con experiencia que tu tengas no solamente de casa, sino de empresa" • "hoy en día la tecnología siento que también ha influenciado de gran manera porque todos los chicos de hoy en día siempre están, quieren hacer mil cosas a la vez, no es que yo sea una vieja ¿no? (tose) sino que uno tiene que adaptarse, uno tiene, uno tiene que evolucionar con todos los cambios que se dan tanto positivos como negativos" • "el liderazgo en las empresas es muy variable, es muy variable y existen cada día nuevas técnicas que hacen que la las gerencias cambien y cambian al final yo siento que es con el entorno" • "el liderazgo hoy en día yo siento que que permite mucho la opinión ¿Cómo te digo yo? de las personas, la intervención" • "actualmente muy respetuosamente uno puede decir, 	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo presente en el proceso gerencial es llevado a través de la unión del conocimiento y la experiencia adquirida en los diversos espacios donde se hace vida. La gerencia actual se ha visto influenciada por la tecnología, siendo esto una ventaja para los más jóvenes de la organización, quienes tienen mayor agilidad para afrontar este tipo de cambios, esto conlleva a la adaptación y evolución de los líderes clásicos a todos estos nuevos cambios. <p>El liderazgo organizacional es variable, y lo hace con el entorno, cada día nacen nuevas técnicas y herramientas que son responsables de los cambios en los procesos gerenciales</p>	<p>Para la informante, el liderazgo en los procesos gerenciales del presente deben llevarse a través de un liderazgo que una la experiencia y los conocimientos adquiridos no solo en el plano organizacional sino en los diversos espacios donde el líder hace vida.</p> <p>El liderazgo en los procesos gerenciales actuales se ha visto influenciados por el avance de la tecnología lo que proporciona una ventaja competitiva en los jóvenes de la organización, esto ha hecho que líderes y gerentes con mayor experiencia desarrollen nuevos conocimientos en esta importante área para adaptarse al entorno, e implementen estrategias gerenciales que permitan desarrollar el potencial y apalancar sus</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 6. Unidad temática 6, informante clave 1: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?
(Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
mira hay esta manera de hacer las cosas y vamos a llegar al mismo objetivo de otra forma, no, esteee yo siento que hoy en día el liderazgo es muy abierto"	En comparación a la gerencia clásica, hoy en día la opinión e intervención de los subordinados ha cobrado valor, dando apertura a otras formas de lograr objetivos	objetivos estratégicos en esa nueva generación que está llenando las organizaciones y que tienen mucho que ofrecer

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 7. Unidad temática 7, informante clave 1: ¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "yo siento que todo líder tiene que tener este que, como se dice, apuntar a la excelencia de las personas que están por debajo" • "flexible (denota emoción al decirlo) para mí tiene que ser flexible si ese es un valor, la persona tiene que ser flexible, tiene que ser crítico, tiene que ser una persona ágil, tiene que ser una persona resiliente, por decirlo así, tiene que estar adaptado a los cambios y ser responder rápido, accionar, más tiene que ser muy preventivo más que reactivo porque si estamos en un entorno crítico tienes que adelantarte a todas las posibles situaciones adversas que se puedan presentar" • "tiene que ser muy inteligente, siento que tiene que ser ingenioso, si ese es un valor, no sé, ingenioso, no sé para mí son más cualidades, no sé si están relacionadas exactamente con valor yo 	<ul style="list-style-type: none"> • Todo líder debe apuntar a la excelencia de las personas que están a su cargo. Debe ser flexible, crítico, ágil, resiliente, adaptarse a los cambios, y tener capacidad rápida de respuesta, prevalece la prevención sobre la reacción. <p>El líder en entornos críticos debe ser inteligente e ingenioso, en entornos críticos son más las cualidades que valores los relacionados entre el líder y la organización.</p> <p>El incentivo emocional es un factor importante en entornos críticos, por lo que el líder debe transmitir seguridad y ser un ente de motivación al personal a cargo.</p>	<p>La agresividad del entorno crítico sugiere a los líderes una combinación de valores, virtudes y talentos que le permitan adaptarse al entorno con la misma calidad y excelencia en sus resultados, esto sugiere un líder flexible, crítico, ágil, resiliente, lo que convierte en imprescindible la prevención sobre la reacción ante los cambios del entorno, esto último puede lograrse a través del ingenio del líder para mantener a su equipo motivado.</p> <p>La gerente considera tan importante las competencias del líder que les da ponderación de valor.</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 7. Unidad temática 7, informante clave 1: ¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>lo veo como cualidades que deben tener ese líder"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "tiene que transmitir seguridad, tiene que inclusive en este entorno, inclusive tiene que tener hasta chispa, y colocar un poco de color o sabor a las cosas, tiene que tener motivación, si esa es otra cosas, motivar, saber motivar, y yo creo queeee (pausa) salarialmente tienes que (risas pronunciadas) tienes que (risas) saber retener a ese personal que está por debajo no, porqueee en situaciones o entornos críticos, si lo vemos acá en el caso de Venezuela, con una inflación tan grande con la cual tenemos que es difícil no hablar hoy en día de eso, estee necesitas comooo de alguna manera incentivar a a las personas" 		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 8. Unidad temática 8, informante clave 1: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "Yo creo que sí, o sea, tú tienes tus valores pero siento que (pausa) a lo mejor no que vas a cambiarlos sino que debes adaptarte (pausa) a ellos o transmitirlos de alguna manera a lo mejor diferente que les pueda llegar a las personas" • "un buen líder tiene que saber y conocer a cada una de las personas con las cuales trabaja" • "el buen líder debe conocer a las personas" • "por eso es que digo que tiene que haber una retroalimentación para que la otra persona también mira ¡hey! párate ahí, no es de la mejor manera" • "si encontraste a lo mejor la fórmula mágica que es difícil, no siempre va a ser la misma porque el entorno te obliga a que tu cambies la manera de cómo lo haces, unos van otros vienen, o sea yo siento que ehh ehh eso siempre tiene que ser clave pues" 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder ha tenido que variar su sistema de valores, más que cambiarlos, ha tenido que adaptarlos y transmitirlos de una forma diferente. <p>En entornos críticos, el líder debe conocer a cada una de las personas con las que trabaja, permitiendo una retroalimentación de esas personas en su forma de liderar</p> <p>Si el líder cree tener la estructura para liderar, el entorno crítico obligará a cambiar la forma de hacer las cosas, permitiendo agregar más habilidades a su sistema</p> <p>Más que cambiar su sistema de valores, el líder debe fortalecer los que ya tiene, y</p>	<p>Para la gerente, el líder ha tenido que adaptar su sistema de valores a los cambios del entorno crítico, teniendo que transmitirlos de forma diferente.</p> <p>El líder de entornos críticos tiene la ardua tarea de conocer y reconocer al otro como ente para encontrar su propio Ser a través de la realimentación de su equipo de trabajo</p> <p>La agresividad del entorno crítico rompe cualquier estructura ideada por el líder para llevar a cabo su planificación estratégica, por lo que este deberá conocer su estilo de liderazgo y redimensionarlo conforme el entorno crítico va cambiando, así pues, debe adquirir habilidades y fortalecer su sistema de valores a través de la adquisición de nuevos conocimientos.</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 8. Unidad temática 8, informante clave 1: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "Yo siento que más que cambiarlos, agregarlos nuevos valores a lo mejor, de los que ya tienes, o sea, es como fortalecerse, o sea, a lo mejor tu antes necesitabas cuatro o cinco habilidades ahorita necesitas muchas más" • "esos valores que tenías antes no son suficientes para enfrentar ese entorno, o sea, yo creo que necesitas como, siento que más que cambiar, es que se ha agregado un nuevos valores o se han fortalecido los que ya tenías" • "La adaptabilidad a ese entorno a lo mejor, esteee eh, siento que la criticidad pudiera ser, siento que tienes que priorizar a lo mejor priorizar más de lo que antes hacías" • "pero más que alargar, creo que es acortar (denota emoción al hablar), acortar los plazos de las cuales este tienen que tomar acciones con 	<p>agregar habilidades que le permitan enfrentar el entorno, como conocimientos, estudios, herramientas que le permitan tomar decisiones</p> <p>En entornos críticos el líder debe tener la capacidad de manejar las prioridades y acortar los tiempos de respuesta en las acciones a tomar</p> <p>De no agregar estos valores a su sistema el líder se estanca, y no logrará los objetivos</p>	

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 8. Unidad temática 8, informante clave 1: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>respecto a a tu alrededor que está crítico o que es tan cambiante"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "yo siento que la tecnología ha cambiado al mundo y siempre tienes que tener nuevas herramientas para poder liderar" • "si tú quieres haa resultados satisfactorios y buenos en un entorno así tienes que hacer cosas diferentes, no puedes hacer siempre lo mismo" • "para mi tiene que los valores que a lo mejor vas a agregar es preparación también, estudios, métodos, diferentes que a lo mejor antes no los tenías, herramientas, nueva tecnología, eeeeh también ¿qué has agregado? Más humano también siento que el líder de hoy en día es más humano" • "tiene que evolucionar y evolucionan de acuerdo también a la criticidad que tenga tu entorno" 		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 8. Unidad temática 8, informante clave 1: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "Porque te quedas (pausa, afina la voz), oye porque si no te quedas estancado (hace énfasis en la última palabra)"• "si tú no agregas esos valores esteee no vas a poder enfrentar todas las situaciones que se te van aaa que se te van a enfrentar en ese entorno" • "Porque si no te quedas, te quedas en el sitio paralizado y si tú no a no no no agregas eso, no vas a llegar a ningún resultado ni vas a poder solventar nada, puede ser que lo hagas pero a lo mejor par parcialmente" 		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Cuadro 1. Estructura particular descriptiva de Ibellisse Rivas

Quinto paso
<p>La gerente manifiesta que el liderazgo es un ejercicio que deja en evidencia la capacidad de gestionar el talento de las personas a nivel organizacional a través de herramientas de potenciación y empoderamiento al resto del equipo de trabajo, asimismo, reconoce que el liderazgo actual se lleva a cabo en entornos críticos en donde existe la necesidad de desarrollar un liderazgo transformacional en las empresas de hoy en día, que logre manejar la apreciación del entorno externo. En este nuevo liderazgo, el cúmulo de competencias del Ser líder debe ser redimensionado y potenciado, ya que no se tiene la plena libertad de actuar conforme a la estrategia planificada, sin embargo, el nivel de exigencia en la organización no decae con el entorno, esto hace que el líder haya tenido que darle un mayor valor y enfoque a su estructura actitudinal en el binomio profesional-personal, potenciando los componentes de la inteligencia emocional, el control de su equipo de trabajo apuntando siempre a la excelencia pese a las dificultades del entorno.</p> <p>El líder de estos tiempos no solo debe adaptarse a la criticidad del entorno sino también posicionarse en el nivel profesional y de conocimientos de las nuevas generaciones que se vienen desarrollando en las organizaciones, esto con la finalidad de mantener su estatus y empoderamiento como líder, y poder potenciar el talento de su gente. El emerger de nuevos conocimientos sumado a la redimensión de su sistema de valores es el enfoque primordial de los líderes en entornos críticos</p>

Nombre de la Entrevistada: Daysneth Moreno (Gerente Técnico de cuentas en la industria de alimentos)



Fecha de la entrevista: 05/06/18

Hora: 10:30 am

Lugar de la entrevista: Oficina de la Gerencia Técnica

Propósito: Visión ontoaxiológica del liderazgo en entornos críticos.

Buenos días ¿te puedes presentar?

Hola eeh Daysneth Moreno me desempeño actualmente como Gerente técnico de cuenta en una empresa de alimentos, muchos autores definen este entorno en el que se está desarrollando las organizaciones, nuestro

entorno actual, el entorno país, como un entorno crítico para las organizaciones, tomando en cuenta esto,

Pregunta 1: ¿cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo?

(denota asombro y piensa) bien, eeee liderazgo persé eeeh digamos conjunto de actividades o acciones queee conllevannn aaaa al desarrollo, entregaaa, eeeh de resultados, ¿sí? Ehh cuando me refiero al desarrollo y entrega porque bueno digamos que está en la parte de de esa conceptualización eeeh dee de objetivos y eeeh cómo se llega a ellos ¿no? Eeeh bajo el marco deee quienes ehh ejecutan o manejan digamos estaaa este desarrollo y conceptualización de objetivos pues valga la redundancia se sean líderes ¿sí? Entonces lo veo más comooo digamos todas aquellas acciones y herramientas queee administra un líder como para que tú puedas mantener el el aspecto del liderazgo persé como liderazgo ¿no?. (pausa larga)

Pregunta 2: ¿Qué definición le asignas a los entornos críticos?

- ¿Qué definición lo asigno a los entornos críticos? (repite la pregunta un poco pensativa) en los entornos críticos hay carencia, hay escasez, hay eeeh dificultades, hay interrupciones ehhh son muchísimos los sinónimos que pudiésemos buscar peroooo ehh básicamente es eso, crisis está asociado a problemas, a incertidumbre, carencias, necesidades, interrupciones, entoncees ehhh no tengo unaaaa digamos unaaa una receta clave como para definir lo que sería crisis (risas) un cúpulo de deee aspectos negativos que impactan de sobre

manera en tu desempeño laboral e inclusive personal pues toca cualquier matiz de que bordea a un ser humano como tal

Ya hemos definido que es el liderazgo y que son los entornos críticos, muchos autores indican que las organizaciones en Venezuela, se están desarrollando en un entorno crítico, en base a eso:

Pregunta 3: ¿Cómo defines o conceptualizas el liderazgo dentro de entornos críticos?

- Ajaaaa ¿Cómo defino liderazgo dentro de los entornos críticos? eeeee a ver, siendo para que hablemos de liderazgo se requieren de líderes ¿sí? Ehh porque liderazgo termina siendo como la acción que ejecutan estas personas ¿sí? Ehhh es importante que este líder esté preparado para asumir entornos de crisis (hace énfasis en la oración) ok, ehh ¿cómo lo veo? O o ¿Cómo sé cómo se pudiesee conjugar ambas cosas? Si tú tienes a la mejor gente en el lugar correcto ehh digamos que tus líderes tienen que tener digamos esas facultades o desarrolladas esas habilidades para saber que su gente está en el lugar correcto, uno ¿sí? ehh dos, escuchar, en entornos de crisis siempre las oportunidades están presentes ¿no? Entonces es un buen líder escucha, si el buen líder escucha, escucha su gente y escucha a su alrededor eh y tiene una buena escucha eso le permite digamos accionar o modificar todo aquello que marche en pro de poder digamos mantener la las acciones ante el entorno de crisis ¿sí? Ehhmm entonces creo que es donde más se pondría de manifiesto justo cuando entramos en entornos de crisis, quienes realmente son tus líderes y quienes te van a permitir a ti como tal eh accionar o mantener lo que sería ya la la gestión de liderazgo persé ¿no? Que

que en verdad exista esa fuerza motora que mueva, que guíe, para que se logren los objetivos porque a la final todo se basa en, que las metas se tienen que cumplir, tú puedes estar en un entorno crítico pero eh hay objetivos, hay objetivos y tú trabajas para alcanzar objetivos específicos ¿sí? Entonces eh eh ese digamos inn interpreto que **tiene que haber digamos mucha preparación para el equipo eh esos actores claves en pro de que se pueda mantener y digamos sobrellevar la situación en entornos de crisis.**

Pregunta 4: ¿Cómo se percibe el individuo que encarna el liderazgo en una organización? tomando en cuenta que es un ser que siente, padece, tiene creencias, gira instrucciones en medio de este entorno.

- Ahhmm pues bien, ehh reparafraseandoo ¿Cómo se percibe?- *al individuo que encarna el liderazgo, sabiendo que, como tu definiste, el liderazgo es un cargo, pero que esta encarnado por un ser al cual el entorno afecta su vida personal y profesional-* Este pues bueno hablando en primera persona como lo manejo ummm es es un tema deee ehh lo interpretaría cómo (pausa) **a ver las mejor palabra que pudiese encontrar ahorita es, saber que todo tiene solución ¿sí?** este yo como líder por ejemplo en un entorno crítico como en el que estamos **siempre promuevo la parte positiva a ver, el entorno personal, en el entorno familiar, el entorno laboral y social en todos los aspectos de la vida uno como persona ehhh se ve, y sientes y padeces ¿sí?** **Entonces es cómo po poder manejar esa fuerza emocional que te permite a ti manee mantener como un punto de equilibrio** en el hogar mientras mi familia tenga su techo, mis hijos tengan su comida es un factor de motivación, este entonces **estoy en el trabajo y sabes**

bloqueo todo eso malo que está afuera y doy lo mejor de mí, entonces promoviendo, impulsando, ayudando, eh todo aquello que eh recopilas ¿sabes?, lo que es la función de un líder como tal entonces ehh obviamente hay días buenos obviamente hay días malos, entonces un día me siento bien al otro día no me puedo sentir tan bien eeh pero es como mantener esa madurez digamos de aceptación, uno acepta que está en un país con condiciones hiperinflacionarias, eeh ya acepté que estoy en un país donde los niveles de inseguridad son altísimos, ya acepté que estoy en un país donde la escasez está presente todo el tiempo, ya acepte que estoy en un país donde pese a que esté en mi trabajo me puedo sentir segura y adentro donde estoy van a venir entes externos digamos a interrumpirte ¿no? O a hacer las operaciones más complicadas etcétera entonces como persona pues es tener mucha madurez y lo veo en el punto de vista que tienes que aceptar aceptar dónde estás parado y que no vives en no estamos en Narnia, entonces si ya yo sé que yo no estoy en Narnia yo tengo que seguir dando lo mejor de mí entonces como persona es un poco eeh ese nivel de aceptación no se consigue la noche a la mañana, tienes que meditar, hay que aprender a conectarse con uno mismo, y de esa manera tú puedes como que exteriorizar o dar lo mejor de ti y otros entornos ¿no? Entonces es un poco común como lo logró siendo un yo, una persona que padece que siente todo ehh y que a la vez promueve mantenga liderazgo digamos laboral y hasta en tu vida personal eso se trata ¿no? de aceptar dónde estás, de aceptar la realidad que estás viviendo eeh y eeh buscar conectarte contigo mismo decir, esto me tocó vivirlo, esto me va a preparar para un mejor mañana, voy a hacer una persona mucho más fuerte y mucho más madura en términos de cómo manejar este tipo de situaciones y es como creen que convergen, si ahora lo vemos desde el punto de

vistaaa, a ver, ehhh yo como líder dentro de mi grupo de trabajo con los míos, es siendo muy empática, eh ahórita hay algo que se está, está como sonando mucho, esto de los eh salarios emocionales, digamos que también tiene que ver un poco con esos ¿sí?, y es que si tú no puedes llegar aquí a las ocho porque hay temas de transporte yo no te puedo penar, mira llega a las diez de la mañana si quieres pero los objetivos hay que alcanzarlos allí nos bandeamos ¿sabes?, es es la, la real labor de un líder entonces allí siendo empático con su gente y con ¿sabes? Que también te pasa a ti mira que definitivamente tengo problemas de luz, no me llegó el agua en toda la noche, no me puedo ir sucio a trabajar, chévere, desde allá atiende llamadas telefónicas, ¿sabes?, estamos en un contexto atípico, entonces tenemos que entender que las personas que estamos viviendo esto padecemos, tanto en la casa como en el supermercado, como en la farmacia (risas), como en cualquier punto y es un pocooo llegar a ese nivel ¿no?, este de aceptación, de entendimiento y esto el manifiesto de los líderes para que se pueda conjugar y decir que estamos en un ambiente de liderazgo es es vital ¿no? (pausa larga)

Pregunta 5: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?

- (denota nerviosismo) ehhh líder -gente,-ser-líder- eeeh bueno, esa persona que que inspira ¿sí?, que modela, que escucha, que guía, que orienta, eh no eh el que impone, a ver, el líder está buscando alcanzar objetivo, pero es líder (denota admiración al hablar) entonces es diferente a ser gerente y querer alcanzar objetivos, entonces je, ahí hay una fuerte diferenciación con esas escuelas o gerencias digamos este, cuadradas, robustas, si no estás aquí de ocho a cinco no eres

muy eficiente, y eres mucho más eficiente si te vas a las nueve de la noche por ejemplo, y es impuesto, y esto se hace porque se hace, y porque es así, sin un racional, sin una comunicación abierta, eh eh entonces el líder es una persona empática, es una persona emprendedora y y que promueve también el logro de los objetivos pero digamos en un ambiente de diversidad, flexible, de empatía, de de modelar, de inspirar, de tener siempre algo que enseñar ¿no? Y viceversa, porque también el líder pide *feedback* y y también puede ganarse una sesioncita de *coaching* por ahí (risas pronunciadas)

Relación líder-gerente

- Eh eh relación entre esas dos funciones, eh bueno poco esto, eh tal vez es la eh eh el gerente si no tiene componentes de liderazgo, se va a quedar como un profesional autoritario, eh poco comunicativo, muy (hace énfasis en la palabra) orientado a resultados, pero eh digamos bajo entornos que (risas) no lo van a favorecer mucho ¿no?, siendo que el el dinamismo y, hasta el mismo entorno, te obligan a que tienes que cambiar entonces eh eh a ver a ah, así lo veo ¿no?, el gerente como taaal por supuesto el líder también puede ser gerente, tienen cargo gerencial pero ya con la connotación de líder es porque ha desarrollado habilidades mucho más dinámicas por así decirlo que eh lo le le permite sumar gente, mover masas, si te quedas como un gerente mediocre en términos de que solo te limitas a cumplir objetivos, pues te vuelves auto muy crítico, muy ¿sabes? Muy del *status quo* o no mira más allá de la caja, tienes que llegar a este objetivo porque sí, no escuchas, un poco inflexible, esteee, mm de eso se trata ¿no?

Relación líder-entorno

- Entorno es todo (denota emoción) esteee, el líder entorno, mira que nada mas no eres líder en un lugar. Si eres líder, eres líder en el tres sesenta ¿sí? Desde que estás haciendo un postgrado y tu manera de desempeñarte en ese grupo o dentro de esa área o con ese grupo de estudiantes y que tú digamos tus opiniones, o tu manera de conducir, siempre prevalezca, de una vez te van a señalar y van a decir co, este carajo es un líder, o sea, sabe manejarlo y lo hace de una manera agradable, que gusta ¿no?, entonces ya no estas siendo solo líder en el trabajo, eres líder en la universidad, en tu casa, bueno, por allí dicen que las mujeres siempre somos las líderes en la casa pero (risas pronunciadas) hay una sinergia, esteee puedes estar en el supermercado y hay un alboroto enorme, entonces siempre pones tu voz de manifiesto y coye, también eres líder en el supermercado y en la farmacia, y entonces e el líder- entorno es una persona que tiene mucho *sems*, mucha sensibilidad por eh eh por muchos aspectos o por todos los aspectos que influyen en el la en el ser como persona ¿sí?, entonces sabemos quee esa persona se complemente de o tiene muchísimas necesidades en todos los ámbitos, entonces mientras tú manejes o desarrolles digamos, ese tipo de habilidades terminas siendo un líder- entorno, en tu familia, cuando hay un problema, que si se gritan, se gritan unos a otros ¿sabes? Es como manejar esa situación con palabras bonitas, porque los abuelos son de la época de la chancleta y la correa, de repente llega el nieto con aquella voz pasiva, de aquella manera armónica a arreglar la situación y eres un líder je je entonces, el líder-entorno pues, es modelar lo que eres en el trabajo, en el plano personal, social, estudiantil, en todos los aspectos (pausa larga)

Pregunta 6: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?

- El liderazgo presente (pensativa) ehhh, bueno creo que mucho se ha discutido si el líder nace o se hace ¿no?, este (risas) ehh yo soy de las que opina que el líder eh se hace, este, nadie nace siendo líder nooo(denota convencimiento) desde chiquitico yo era un líder, no, podría ser muy bueno en algunas cosas, pero, para alcanzar digamos que seas reconocido como líder te te tiene que llevar tiempo de ¿sabes? De entendimiento, de aprendizaje, de caer y volverte a levantar, de estudiar, de de de entender, de escuchar, entonces definitivamente es un proceso de formación ¿sí?, entonces te vas como formando, por eso siento que se se hace ¿no? Ehh porque si no pues, imagínate, con que te pongan desde chiquitico, usted nació líder, entonces todos somos líderes, y realmente no hay muchos líderes (risas) esteee, fíjate que yo estoy ahorita, yo soy generación equis (X) o oo eeh no no entro dentro de la rama de la generación ye (YE) o *millenials* ¿no? Pero yo ahorita tengo cuarenta años, hace ehh quince años atrás cuando yo inicié en la organización eres muy habilidosa, muy buena, y la gerencia existente eh llamémoslos los líderes de la época, no tanto mi gerente inmediato, sino los líderes, aquellos que inspiraban y que movían masas y modelaban mucho, tenían cierto temor (denota misterio al hablar) a generación joven, decían no no, estas muy joven para un cargo de jefatura (denota asombro al hablar), no, no, no lo va a poder hacer y fíjate que estamos hablando de líderes de de la época con temores ¿sabes?, eh porque se estaban formando, no estaban acostumbrados o tenías que pasar por esa escuela ru rigurosa de tantos años en un cargo y después de tantos años, bueno, la oportunidad, y así hasta llegar a un nivel gerencial,

ehhh creo que ese comparativo y el cambio a la fecha actual ha sido abrumador, porque los líderes de hoy en día, que son *babyboomers*, estamos hablando de generaciones de sesenta años con una apertura a aceptar talento joven, ¿*millenials* en cargos gerenciales?, eso jamás se había visto, yo no, yo logré eh en mi época entrar, y que me dieran un cargo gerencial este, bajo muchos paradigmas, y todos los ojos puestos sobre mí, por ejemplo, eh pero hoy día, cualquier jovencito de veintiséis años, lo ponen en cargos gerenciales y desarrollo, invente, innove y muévase ¿sabes?, entonces los líderes tuvieron que aprender a convivir, a trabajar con generaciones más jóvenes, a sacar provecho de lo que tenían esos jóvenes para traer, entonces, siento que u uno de los principales cambios que ha habido en el liderazgo pasado y el actual es aceptación, es eh perder el temor por lo nuevo, este aceptar y escuchar nuevas propuestas, esta cantidad de jóvenes nacieron con un *tablet* debajo de la del brazo, son niños ¿sabes?, que vienen con una era o e y con un entendimiento super, super habilidosos en tantas cosas, entonces ha habido mucha apertura, esteee mucho deee algo que también se está viendo que si no te gustaba, pues lo tienes que hacer porque si eres un líder tienes que modelarlo, el tema de la inclusión, todos somos seres humanos, no importa color, no importa inclinación sexual, no importa raza, o sea el líder tiene que ser eh, una persona ¿sabes?, con un aspecto y tener una mente abierta para el todo, eh eh es un tema de aceptación, es un tema de asumir y querer ehh este, que las cosas se den bajo un contexto de diversidad que tú no puedes controlar porque es gente, entonces, si ha habido una evolución, de líderes de quince años atrás (risas) a los líderes actuales, todavía los líderes de aquella época, tú sabes, eran líderes (denota emoción), pero muy recatados, muy cerrados, muy con algunos componentes discriminativos desde mi

punto de vista, porque el hecho de no aceptar una persona joven, ya es discriminatorio ¿no?, a lo que vemos hoy día estos líderes le has les ha tocado, tuvieron que aprender, o sea, como hacer para trabajar con esta generación que eso es lo que hay, ahorita lo que hay son jóvenes (risas), ¿cómo hacer con tanta diversidad?, me llega la chama con el pelo azul, por Dios, tiene el cabello azul, ¿Qué hago? (risas pronunciadas), ¿Será más loca? o ¿es más brillante por ello? O sea, quitemos los estereotipos, es un ser humano y tiene algo brillante que dar, entonces vamos a ponerlo en el lugar correcto, entonces si ha habido e e he notado y he vivido (risas) esa evolución de los líderes de hoy día, el líder de hoy día se tiene que preparar para, para promover que la persona logre ¿sabes?, llegar y hacer por cuenta propia ehh soluciones a los problemas que se les presenten, por ello, se quiere que prácticamente todos los líderes de hoy en día sean coach, este promueve que esa persona lo haga, mira que tengo un problema ¿Cómo hago para resolver? Y tú dentro de ti, no no, como hago no, ya te voy a decir como lo vas a resolver tú, yo no te voy a dar la receta, la receta va a salir de tu boca, entonces, eh si ha habido mucha evolución (pausa larga)

Pregunta 7: ¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización?

- Bueno creo que te lo (risas) hablé mucho de eso en el punto anterior, ehmm tiene que ser una persona que aceptar la diversidad y que no la acepte por imposición, que la acepte desde su yo como persona ¿sabes?, todos somos seres humanos, y todos tienen un potencial eh y y en términos de la organización, me encanta eso de la

empresa donde trabajo, aquí la diversidad es valorada y es respetada ¿sí?, y tú lo ves en todos los entornos, en todos los entornos, en cualquier campaña, no importa tu raza, no importa tu sexo, no importa tu color, tu eres un ser humano y eres profesional, y tienes mucho potencial para dar, entonces, digamos que en esa etapa de de de proceso líderes-organización el el líder del área finalmente es quien le da el OK a esa persona nueva que va a entrar y mira, que rico sería tener no solo a la chica del cabello azul en el grupo, sino que también entre la del cabello rosa, entonces hay dos tremendos contrastes ¿no?, esteee, y tenemos al joven que bueno es musulmán, y y tiene sus religiones, bueno, como la chica que tiene su pareja mujer, entonces ¿sabes?, es un entorno de de diversidad entonces valores deseados, pues, personas empáticas, personas con visión de digamos abierta, eh eh que acepte jejeje, que acepte todo lo que este mundo tiene para dar ¿no? Eh eh valores deseados eh eh emprendedor, dinámico, eh eh inspirador, motivador, woao, son muchos los valores que siento que debe de tener un líder en este entorno por eso te digo que definitivamente (pausa larga)

Pregunta 8: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué?

- Por supuesto, eh eh bueno un poco el ejemplo este que te dí, obviamente existen líderes desde hace veinte, treinta, cincuenta y no sé sopotocientos mil años atrás ¿no? Eh eh pero de allá para acá, digamos eh eh ese trabajo de hormiguita que han venido haciendo pequeños grupos, eh eh peque eh eh estas personas que han tenido que demostrar pese a que es mujer puedes llegar a un cargo gerencial, a

un cargo de dirección, puedes tener a tu cargo y por debajo muchísimos hombres, por ejemplo, ehh entonces ehh mmm ehhh ehh es un cumulo, y vuelvo ¿no? a cosas que han tenido digamos que desarrollar, precisamente para poder digamos ehh ser definido hoy día como un líder ¿no? Este romper esquemas, ehhh eaaa aceptar diversidad, creo que es uno de los más complejos, ehh el manejo político de las situaciones, porque tu sigues siendo el líder, pero tienes que escuchar a tu gente, entonces, si tienes una masa a donde el cincuenta por ciento va en contra de la opinión que tú tienes pero eres tú el que tienes que tomar digamos la ruta ahí tienes que tener un manejo político de la situación, hacerlo entonces como lo consideres correcto pero sin que tu gente se sienta no considerada o ¿sabes?, entonces es, es como (risas) la receta no está escrita (risas pronunciadas) va a depender mucho de la gente, entonces como no controlas a la gente, por eso no está la receta escrita, es mucho, y aporta mucho valor que se desarrolle que se desarrollen en caso tal, habilidades de entendimiento de los perfiles de tu gente, para que puedas desempeñarte bien como un líder, y de eso si hay muchas herramientas escritas, y hay muchas recetas, eh un ejemplo, perfiles de personalidades, MBTI es uno ¿no?, donde tú puedes saber si la persona es I, E, J, S y dependiendo de eese perfil, tú ya más o menos conoces como es tu masa y tu tu equipo ¿no? Entonces te va a dirigir, o vas a asignar responsabilidades dependiendo de esa personalidad de tu gente, o sea, tienes como mucho, muchas herramientas digamos para seguir creciendo como líder y este marcar esa diferencia o o mejorar en esos aspectos, versus la las escuelas de los líderes de de hace muchos años atrás (pausa larga).

Daysneth, la entrevista llegó a su fin, no sé si tengas algo más que mencionar

- Eehh bueno, este, gracias a ti por el espacio, ehh a hablar de liderazgo perse, pues no, o que te entrevisten para hablar de liderazgo como tal, no es algo sencillo, honra mucho cuando eres considerado líder ¿no? Y que te lo digan, ya te da como la base para decir coye realmente soy una líder (risas) no lo estoy haciendo tan mal, pero ehhh bueno, ehh creo que va a seguir evolucionando mucho el tema del liderazgo como tal ¿sí? Porque entonces, puedes estar en entornos de liderazgo, donde tienes más de un líder o donde todas tus gerencia están conformadas por líderes innatos o por líderes bien formados, vas a tener base y gente que van a contribuir a un ambiente o un entorno de excelente liderazgo, entonces todo es un cumulo de de acciones herramientas que suman, y bueno para una meta concreta que es logro de objetivos sean laborales, personales, todos tenemos objetivos, este que los chamos se gradúen, que siempre haya comida en la casa, o sea, (risas pronunciadas). Gracias.

Tabla 9. Unidad temática 1, informante clave 2: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "conjunto de actividades o acciones quee conllevann aaaa al desarrollo, entregaaa, eeeh de resultados" • "todas aquellas acciones y herramientas queee administra un líder" 	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo como es el conjunto de actividades o acciones que conllevan al desarrollo y entrega de resultados lo cual incluye todas las acciones y herramientas que son administradas por un líder 	<ul style="list-style-type: none"> • Para la gerente, el liderazgo queda definido como el conjunto de actividades que permiten al líder desarrollar y entregar resultados.

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 10. Unidad temática 2, informante clave 2: ¿Cómo definirías o conceptualizarías los entornos críticos?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "en los entornos críticos hay carencia, hay escasez, hay eeeh dificultades, hay interrupciones" • "crisis está asociado a problemas, a incertidumbre, carencias, necesidades, interrupciones" • "un cúmulo de deee aspectos negativos que impactan de sobre manera eh tu desempeño laboral e inclusive personal pues toca cualquier matiz de que bordea a un ser humano como tal" 	<ul style="list-style-type: none"> • Los entornos críticos son caracterizados por la carencia, escasez, dificultades, interrupciones, y estos están asociados a problemas, incertidumbres y necesidades, un cúmulo de aspectos negativos que impactan de sobre manera el desempeño laboral e inclusive personal, a tocar cualquier matiz que bordea a un ser humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para la gerente los entornos críticos se definen como un cúmulo de aspectos negativos que impactan el desempeño laboral y personal del ser humano.

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 11. Unidad temática 3, informante clave 2: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo dentro de los entornos críticos?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "liderazgo termina siendo como la acción que ejecutan estas personas" • "Si tú tienes a la mejor gente en el lugar correcto eh digamos que tus líderes tienen que tener digamos esas facultades o desarrolladas esas habilidades para saber que su gente está en el lugar correcto" • "escuchar, en entornos de crisis siempre las oportunidades están presentes ¿no? Entonces es un buen líder escucha, si el buen líder escucha, escucha su gente y escucha a su alrededor eh y tiene una buena escucha eso le permite digamos accionar o modificar todo aquello que marche en pro de poder digamos mantener la las acciones ante el entorno de crisis" • "tiene que haber digamos mucha preparación para el equipo eh esos actores claves en pro de que se pueda mantener y digamos sobrellevar la situación en entornos de crisis" 	<ul style="list-style-type: none"> • En el liderazgo en entornos críticos los líderes deben tener facultades o habilidades desarrolladas para posicionar a las personas en el lugar correcto, en los entornos críticos el líder debe escuchar, a su gente, a su alrededor, con el fin de accionar o modificar en pro y ante las oportunidades que surgen en el entorno de crisis. Los líderes en entornos críticos deben prepararse para sobrellevar las diversas situaciones que se presenten. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gerente afirma que el liderazgo en entornos críticos queda definido por las facultades o habilidades desarrolladas por los líderes, que le permitan posicionar a sus subordinados en cargos estratégicos, con la finalidad de desarrollar e impulsar su liderazgo en el entorno crítico. El liderazgo dentro de entornos críticos debe ser ejercido por un líder que practique la escucha activa, lo que le permitirá tomar acciones en las oportunidades de mejora propias de este entorno.

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 12. Unidad temática 4, informante clave 2: ¿Cómo se percibe al individuo que encarna el liderazgo en una organización?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "a ver las mejor palabra que pudiese encontrar ahorita es, saber que todo tiene solución" • "yo como líder por ejemplo en un entorno crítico como en el que estamos siempre promuevo la parte positiva a ver, el entorno personal, en el entorno familiar, el entorno laboral y social en todos los aspectos de la vida uno como persona eh se ve, y sientes y padece ¿sí? Entonces es cómo po poder manejar esa fuerza emocional que te permite a ti manee mantener como un punto de equilibrio" • "estoy en el trabajo y sabes bloqueo todo eso malo que está afuera y doy lo mejor de mí, entonces promoviendo, impulsando, ayudando, eh todo aquello que eh recopilas" • "hay días malos, entonces un día me siento bien al otro día no me puedo sentir tan bien eeh pero es como mantener esa madurez digamos de 	<ul style="list-style-type: none"> • El individuo que encarna el liderazgo en los entornos críticos, debe saber que todo tiene solución, además debe promover la parte positiva en los diversos entornos donde hace vida: familiar, laboral y social. El líder, como persona, siente y padece, por lo que debe manejar esa fuerza emocional que le permite mantener el equilibrio, bloqueando todos los aspectos negativos que esté en el entorno de crisis lo que le permitirá al líder dar lo mejor de sí, a través de la promoción, impulso y ayuda en todo aquello que atañe a su liderazgo. El líder manifiesta su madurez al poner a un lado su estado de ánimo durante el día a través 	<p>Para la gerente el Ser que encarna el liderazgo en entornos críticos, debe concebir e internalizar la realidad propia del entorno desfavorable donde ejerce su liderazgo, por lo que debe existir una consonancia emocional que le permita separar los aspectos negativos del entorno agresivo y concentrarse en lo positivo que puede lograr en conjunto de sus capacidades para liderar</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 12. Unidad temática 4, informante clave 2: ¿Cómo se percibe al individuo que encarna el liderazgo en una organización? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>aceptación, uno acepta que está en un país con condiciones hiperinflacionarias, eeeh ya acepté que estoy en un país donde los niveles de inseguridad son altísimos, ya acepté que estoy en un país donde la escasez está presente todo el tiempo, ya acepte que estoy en un país donde pese a que esté en mi trabajo me puedo sentir segura y adentro donde estoy van a venir entes externos digamos a interrumpirte ¿no? O a hacer las operaciones más complicadas etcétera entonces como persona pues es tener mucha madurez y lo veo en el punto de vista que tienes que aceptar aceptar dónde estás parado y que no vives en no estamos en Narnia, entonces si ya yo sé que yo no estoy en Narnia yo tengo que seguir dando lo mejor de mí entonces como persona es un poco"</p>	<p>de la aceptación y conocimiento de un entorno no favorable, en el que existe hiperinflación, inseguridad, escasez y donde pese a estar en lugar de trabajo, las múltiples regulaciones gubernamentales, no permiten el buen desarrollo de las operaciones y por ende del liderazgo, el cual se manifiesta en que a pesar de todo este entorno, el líder debe dar lo mejor de sí, aceptando la realidad que se está viviendo. Como herramienta a encarar el entorno, el individuo que encarna el liderazgo, debe aplicar una conexión consigo mismo, que le permita comprender los beneficios que le aporta el entorno crítico al desarrollo de las cualidades como ser que encarna el liderazgo.</p>	

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 12. Unidad temática 4, informante clave 2: ¿Cómo se percibe al individuo que encarna el liderazgo en una organización? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "Entonces es un poco común como lo logró siendo un yo, una persona que padece que siente todo ehh y que a la vez promueve mantenga liderazgo digamos laboral y hasta en tu vida personal eso se trata ¿no? de aceptar dónde estás, de aceptar la realidad que estás viviendo" • "conectarte contigo mismo decir, esto me tocó vivirlo, esto me va a preparar para un mejor mañana, voy a hacer una persona mucho más fuerte y mucho más madura en términos de cómo manejar este tipo de situaciones y es como creen que convergen" • "yo como líder dentro de mi grupo de trabajo con los míos, es siendo muy empática" • "salarios emocionales, digamos que también tiene que ver un poco con esos ¿sí?, y es que si tú no puedes llegar aquí a las ocho porque hay temas de transporte yo no te puedo 	<p>La empatía es una cualidad y herramienta que debe estar presente en el ser que encarna el líder dentro de entornos críticos, siendo que este afecta tanto al líder como sus subordinados es necesario crear un ambiente de empatía que permita el logro de los objetivos</p>	

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 12. Unidad temática 4, informante clave 2: ¿Cómo se percibe al individuo que encarna el liderazgo en una organización? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>penar, mira llega a las diez de la mañana si quieres pero los objetivos hay que alcanzarlos"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "es la, la real labor de un líder entonces allí siendo empático con su gente y con ¿sabes? Que también te pasa a ti" • "estamos en un contexto atípico, entonces tenemos que entender que las personas que estamos viviendo esto padecemos, tanto en la casa como en el supermercado, como en la farmacia (risas), como en cualquier punto y es un pocooo llegar a ese nivel ¿no?, este de aceptación, de entendimiento y esto el manifiesto de los líderes para que se pueda conjugar y decir que estamos en un ambiente de liderazgo es es vital " 		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 13. Unidad temática 5, informante clave 2: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "esa persona que que inspira ¿sí?, que modela, que escucha, que guía, que orienta" • "el líder es una persona empática, es una persona emprendedora y y que promueve también el logro de los objetivos pero digamos en un ambiente de diversidad, flexible, de empatía, de de modelar, de inspirar, de tener siempre algo que enseñar ¿no? Y viceversa, porque también el líder pide feedback y y también puede ganarse una sesioncita de coaching por ahí" • "eh el gerente si no tiene componentes de liderazgo, se va a quedar como un profesional autoritario, ehh poco comunicativo, muy (hace énfasis en la palabra) orientado a resultados, pero ehh digamos bajo entornos que (risas) no lo van a favorecer mucho" • "el gerente como taaal por por supuesto el líder también puede ser gerente, tienen cargo gerencial pero ya con la connotación de líder es 	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo gerencial bajo la relación ser-líder haciendo referencia a la persona que inspira, modela, escucha, guía y orienta. Bajo esta relación la gerente percibe al líder como una persona empática, emprendedora, y que promueve al logro de los objetivos en un ambiente de diversidad, y que además es flexible, que siempre tiene algo que enseñar y también espera una realimentación de sus subordinados. <p>La relación líder-gerente se define como dos entes complementarios donde el gerente es el cargo y debe ser ocupado por alguien con componentes de liderazgo, de lo contrario simplemente será un profesional autoritario, poco comunicativo,</p>	<p>Para la gerente, la relación ser-líder se construye a partir del conjunto de características positivas del Ser y que influyen directamente en su capacidad de liderar, y en su necesidad de institucionalizar el proceso de recibir retroalimentación de los miembros del grupo.</p> <p>La relación líder-gerente es percibida por la informante como entes complementarios pero cuya funcionalidad y significado a nivel organizacional es independiente. Gerente representa un cargo funcional dentro de la organización, líder es el Ser con componentes de liderazgo que puede o no ocupar ese cargo.</p> <p>El liderazgo situacional a través del modelaje del comportamiento del líder y su</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 13. Unidad temática 5, informante clave 2: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?
(Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>porque ha desarrollado habilidades mucho más dinámicas por así decirlo que eh lo le le permite sumar gente, mover masas"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "el líder entorno, mira que nada mas no eres líder en un lugar. Si eres líder, eres líder en el tres sesenta " • "Desde que estás haciendo un postgrado y tu manera de desempeñarte en ese grupo o dentro de de esa área o con ese grupo de estudiantes y que tú digamos tus opiniones, o tu manera de conducir, siempre prevalezca, de una vez te van a señalar y van a decir co, este carajo es un líder, o sea, sabe manejarlo y lo hace de una manera agradable, que gusta ¿no?, entonces ya no estas siendo solo líder en el trabajo, eres líder en la universidad, en tu casa" • "puedes estar en el supermercado y hay un alboroto enorme, entonces siempre pones tu voz de manifiesto y coye, también eres líder en el supermercado y en la farmacia, y entonces e el 	<p>orientado a resultados, y creará un entorno que no le favorecerá.</p> <p>La relación líder-entorno, se da con un verdadero líder, un verdadero líder lo es en cualquier espacio, en cualquier entorno, en los 360° y esto queda demostrado en la manera de desempeñarte y conducirte ante diferentes situaciones. El líder manifiesta su liderazgo en cualquier ámbito a través de la sensibilidad propia del líder, por lo que el líder-entorno logra modelar su comportamiento y actitudes en cualquier ámbito.</p>	<p>desempeño en los diferentes espacios donde se desenvuelve, deja en evidencia la relación líder-entorno</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 13. Unidad temática 5, informante clave 2: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?
(Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>líder- entorno es una persona que tiene mucho sems, mucha sensibilidad por eh eh por muchos aspectos o por todos los aspectos que influyen en el la en el ser como persona"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "entonces mientras tú manejes o desarrolles digamos, ese tipo de habilidades terminas siendo un líder- entorno" • "entonces, el líder-entorno pues, es modelar lo que eres en el trabajo, en el plano personal, social, estudiantil, en todos los aspectos" 		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 14. Unidad temática 6, informante clave 2: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "el cambio a la fecha actual ha sido abrumador, porque los líderes de hoy en día, que son babyboomers, estamos hablando de generaciones de sesenta años con una apertura a aceptar talento joven" • "entonces los líderes tuvieron que aprender a convivir, a trabajar con generaciones más jóvenes, a sacar provecho de lo que tenían esos jóvenes para traer, entonces, siento que uno de los principales cambios que ha habido en el liderazgo pasado y el actual es aceptación, es eh perder el temor por lo nuevo, este aceptar y escuchar nuevas propuestas" • "entonces ha habido mucha apertura, esteee mucho deee algo que también se está viendo que si no te gustaba, pues lo tienes que hacer porque si eres un líder tienes que modelarlo, el tema de la inclusión, todos somos seres humanos, no importa 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparativamente a otras épocas, el cambio ha sido abrumador entre el liderazgo en épocas anteriores y por ende un entorno diferente, y el liderazgo presente en el proceso gerencial. El liderazgo presente en el proceso gerencial tiene una arista generacional, donde gerentes de generaciones anteriores han adaptado su apertura al talento joven, lo que indica que los líderes actuales tuvieron que aprender a convivir, a trabajar con generaciones más jóvenes, a sacar provecho que tienen los jóvenes para traer, esto constituye el principal cambio en los líderes actuales, la aceptación, el perder el temor por lo nuevo, escuchando nuevas propuestas. Otro de los cambios relevantes en el 	<p>La comparación en retrospectiva desde el liderazgo clásico, lleva a la gerente a asegurar un cambio abrumador en el liderazgo presente en el proceso gerencial, teniendo este último una arista generacional que ha invitado a los gerentes a convivir y desarrollar su liderazgo en medio de otras generaciones que pueden aportar un nuevo conocimiento y nuevas propuestas a los procesos organizacionales. La gestión de la diversidad como competencia clave del líder actual se ha convertido en el eje central del proceso gerencial presente, de modo, que gerentes de otras generaciones han tenido que aprender a integrar las diferentes características del equipo a liderar, promoviendo a través de diferentes talentos la solución de problemas.</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 14. Unidad temática 6, informante clave 2: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?
(Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>color, no importa inclinación sexual, no importa raza, o sea el líder tiene que ser ehh, una persona ¿sabes?, con un aspecto y tener una mente abierta para el todo, eh eh es un tema de aceptación, es un tema de asumir y querer"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "que las cosas se den bajo un contexto de diversidad que tú no puedes controlar porque es gente" • "a lo que vemos hoy día estos líderes le has les ha tocado, tuvieron que aprender, o sea, como hacer para trabajar con esta generación que eso es lo que hay, ahorita lo que hay son jóvenes" • "¿cómo hacer con tanta diversidad?, me llega la chama con el pelo azul, por Dios, tiene el cabello azul, ¿Qué hago? (risas pronunciadas), ¿Será más loca? o ¿es más brillante por ello? O sea, quitemos los estereotipos, es un ser humano y tiene algo brillante que dar, entonces vamos a ponerlo en el lugar correcto" 	<p>liderazgo actual, es la inclusión de las personas, sin importar, color de piel, inclinación sexual, raza, por lo que el líder debe tener mente abierta para el todo, esto se convierte en un tema de aceptación, de asumir y querer hacer las cosas bajo un contexto de diversidad que el líder no puede controlar porque es gente.</p> <p>El líder de hoy, promueve que las personas den solución por cuenta propia a los problemas que se presentan, a través de herramientas que ayuden a su gente a plantear ellos mismos la solución.</p>	

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 14. Unidad temática 6, informante clave 2: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?
(Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "el líder de hoy día se tiene que preparar para, para promover que la persona logre ¿sabes?, llegar y hacer por cuenta propia ehh soluciones a los problemas que se les presenten" • "se quiere que prácticamente todos los líderes de hoy en día sean coach, este promueve que esa persona lo haga, mira que tengo un problema ¿Cómo hago para resolver? Y tú dentro de ti, no no, como hago no, ya te voy a decir como lo vas a resolver tú, yo no te voy a dar la receta, la receta va a salir de tu boca" 		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 15. Unidad temática 7, informante clave 2: ¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "tiene que ser una persona que aceptar la diversidad y que no la acepte por imposición, que la acepte desde su yo como persona" • "no importa tu raza, no importa tu sexo, no importa tu color, tú eres un ser humano y eres profesional, y ti enes mucho potencial para dar" • "digamos que en esa etapa de de de proceso líderes-organización el el líder del área finalmente es quien le da el OK a esa persona nueva que va a entrar y mira, que rico sería tener no solo a la chica del cabello azul en el grupo, sino que también entre la del cabello rosa, entonces hay dos tremendos contrastes ¿no?, esteee, y tenemos al joven que bueno es musulmán, y y tiene sus religiones, bueno, como la chica que tiene su pareja mujer" • "es un entorno de de diversidad entonces valores deseados, 	<ul style="list-style-type: none"> • La gerente considera que el principal valor que está relacionado entre el líder de entornos críticos y la organización, es la aceptación de la diversidad, y que esta no sea por imposición sino más bien desde su "yo" como persona. El líder no debe dar importancia a la raza, el sexo, puesto que sus subordinados son seres humanos, profesionales con mucho potencial para dar. <p>El líder es quien tiene la potestad final de aceptar el personal de nuevo ingreso por lo que está en sus manos crear un entorno de diversidad</p> <p>Se resalta la empatía como valor del líder en el entorno crítico, con una visión abierta que le permita aceptar lo que este</p>	<p>La gerente considera que los valores presentes o deseables en el líder de entornos críticos deben estar arraigados en su yo, no tiene ningún sentido la imposición de estos, El valor predominante en estos entornos es la tolerancia, que permite dejar a un lado los elementos externos de las personas que constituyen su equipo de trabajo y enfocarse en el potencial que tienen para dar como profesionales a la organización. El líder en entornos críticos debe poseer inteligencia emocional que le permita captar las emociones de su equipo de trabajo y conducirlos a resultados positivos.</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 15. Unidad temática 7, informante clave 2: ¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>pues, personas empáticas, personas con visión de digamos abierta, ehhe que acepte jejeje, que acepte todo lo que este mundo tiene para dar"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "valores deseados ehhe ehhe emprendedor, dinámico, ehhe inspirador, motivador, woao, son muchos los valores que siento que debe de tener un líder en este entorno" 	<p>mundo tiene para dar.</p> <p>El líder de entornos críticos debe valorar el emprendimiento, el dinamismo, la motivación, debe ser inspirador y motivador, entre otros valores que deben tener estos líderes</p>	

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 16. Unidad temática 8, informante clave 2: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "es un cúmulo, y vuelvo ¿no? a cosas que han tenido digamos que desarrollar, precisamente para poder digamos ehh ser definido hoy día como un líder" • "Este romper esquemas, ehhh eaaa aceptar diversidad, creo que es uno de los más complejos, ehh el manejo político de las situaciones, porque tú sigues siendo el líder, pero tienes que escuchar a tu gente, entonces, si tienes una masa a donde el cincuenta por ciento va en contra de la opinión que tú tienes pero eres tú el que tienes que tomar digamos la ruta" • "la receta no está escrita (risas pronunciadas) va a depender mucho de la gente, entonces como no controlas a la gente, por eso no está la receta escrita" • "aporta mucho valor que se desarrolle que se desarrollen en caso tal, habilidades de entendimiento de los 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder de entornos críticos ha tenido que redimensionar su esquema de valores, esto representa un cúmulo de cosas que han tenido que desarrollar para poder ser definidos hoy día como un líder, entre este cúmulo de cosas, el líder ha tenido que romper esquemas, aceptar la diversidad, siendo este uno de los más complejos, manejo político de las situaciones, escuchar a su gente, y tomar la ruta pese a las contra opiniones. <p>La receta para definir el comportamiento y valores de un líder no está escrita, ya que depende mucho de la gente y no se puede controlar a la gente.</p> <p>Los líderes de entornos críticos deben valorar el</p>	<p>Para la gerente el líder de entornos críticos ha tenido que desarrollar un liderazgo basado en la redirección de su sistema de valores, un liderazgo transformacional que le permita romper esquemas y adaptarse a la diversidad del entorno. Por lo tanto cree en una estructura organizacional que se retroalimenta, que es bidireccional y se aplanan o se hace circular en estos entornos.</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 16. Unidad temática 8, informante clave 2: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>perfiles de tu gente, para que puedas desempeñarte bien como un líder"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "tú ya más o menos conoces como es tu masa y tu tu equipo ¿no? Entonces te va a dirigir, o vas a asignar responsabilidades dependiendo de esa personalidad de tu gente, o sea, tienes como mucho, muchas herramientas digamos para seguir creciendo como líder y este marcar esa diferencia o o mejorar en esos aspectos" 	<p>desarrollo de habilidades para entender el perfil de su gente, lo que le permitirá desempeñarse como un buen líder, ya que permitirá posicionar a las personas y asignarle responsabilidades según su perfil, esto proporciona crecimiento al líder y marca la diferencia.</p>	

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Cuadro 2. Estructura particular descriptiva de Daysneth Moreno

Quinto paso
<p>La gerente percibe el liderazgo como el conjunto de acciones que le permiten al líder el pleno desarrollo de sus actividades, sin embargo, en el entorno crítico en el que reconoce se están desarrollando las organizaciones actualmente y que trae consigo un cúmulo de aspectos negativos que impactan el desempeño del líder, se ha tenido que redefinir estos conceptos, así que, para la gerente, el liderazgo en estos entornos está relacionado directamente con el eje humano de la gerencia, en el cual el líder debe desarrollar la capacidad de posicionar a su equipo según el talento de una forma estratégica, esto conlleva a un conocimiento en profundidad de cada individuo integrador del equipo de trabajo, para poder abordar las diferentes situaciones del entorno y que su liderazgo no se vea comprometido, para esto es necesario que el Ser que encarna el liderazgo tenga una consonancia emocional que le permita estar en armonía con el entorno.</p> <p>Las nuevas generaciones traen consigo un conjunto de competencias encarnadas en individuos que no cumplen el prototipo profesional al cual las organizaciones están acostumbradas, sin embargo, cumplen roles importantes dentro de la gerencia, y hacen que los líderes quiebren los antiguos paradigmas gerenciales, den igualdad de oportunidades, y aprovechen lo que este mudo tiene para ofrecer.</p>

Nombre de la Entrevistada: Syramad Cortés (Gerente de operaciones en la industria de alimentos)



Fecha de la entrevista: 15/06/18

Hora: 09:30 am

Lugar de la entrevista: Laboratorio de Aseguramiento de la Calidad

Propósito: Visión ontoaxiológica del liderazgo en entornos críticos.

Buenos días, a continuación estaremos iniciando la entrevista como instrumento de recolección de información de mi trabajo de grado titulado: Visión ontoaxiológica del liderazgo en entornos críticos, ¿puedes presentarte?

Buenos días mi nombre es Syramad Cortes soy gerente de la refinería

1era pregunta: ¿Cómo defines o conceptualizas el liderazgo?

- (Se torna un poco pensativa) Mira yo digo que los líderes tienen que ser las personas que guían a la gente, es decir, tienen que tener empatía con el personal que tiene para poder hacer que ellos mismos, como decir, a través de de su mismo descubrimiento de ellos mismos poder ellos guiarse, tipo *coaching* ¿sabes? Tú le haces preguntas a la gente, y la gente ella misma se responde y se va dando cuenta porque realmente uno es una guía pero si uno no está, el equipo debería estar mil veces mejor, o sea, yo me fui hoy ya ya no estoy, ya yo no soy la guía que debería estar entonces todo se cae, no, el líder debería ser esa persona que cree otros líderes y para eso tiene que hacerse mucho, que me gusta lo que me estás hablando de del alma del ser porque uno se tiene que preocupar por la gente, o sea, por lo que la gente siente por lo que la gente, por su mamá, por su papá, por los hermanos, como te sientes hoy, ¿cómo estás?, cuáles son sus cualidades, o sea, es eso son algunas de las cosas que debe tener un líder. (pausa larga)

2da pregunta: ¿Qué definición le asignas a los entornos críticos?

- Yo lo veo como una oportunidad, como un reto, este cuando las cosas se ponen críticas, es mucho más fácil salir a brillar porque está crítico, todo está mal, hay tres problemas que no se pueden solventar, si tú vas y son muy fáciles de agarrar ¿no?, en el entorno crítico siempre hay un problema que hay que resolver, hay algo que está mal y que hay que resolver, entonces, es muy fácil llegar, verlo, tomarlo como una oportunidad y resolverlo.

3era pregunta: muchos autores indican que el liderazgo actual de las organizaciones, se desenvuelve en un entorno crítico, ya has conceptualizado el liderazgo, entornos críticos, ahora, ¿Cómo defines el liderazgo dentro de los entornos críticos?

- Ajá, el liderazgo dentro de los entornos críticos tiene que tener mucha parte *soft*, es decir, tener esa parte de de la gente , de motivar a la gente, de que la gente no se te vaya mañana porque estoy en este entorno crítico me siento muy mal y quiero irme, que la gente vea algo malo como una oportunidad, más allá de, vamos a decir, del aspecto técnico, de que tu consigas gente, porque la gente sabe mucho de la parte química del proceso, más allá de eso, tener gente que tenga como la humildad, tenga como, no sé cómo ese sentir de vamos a echarle pichón, de que se sientan motivados, o sea, en un entorno crítico si tú no motivas a la gente, puede puede venir un *summa cum laude* para acá a trabajar, no lo vas a lograr, puedes tener un tipo como yo tengo operadores que, son unos tipos que de broma y se graduaron en el colegio y los tipos sacaron solo *film* y el solo *film* está ahorita en la calle, pero eso fue la misma gente motivada, con sus conocimientos como los tenía más o menos, o sea, en los entornos críticos, si la gente no está motivada, no lo vas a lograr, tú tienes que tener, tu tienes que tener aquí demasiada perseverancia y guía con la gente, y empatía, porque la gente te puede llegar un día y decirte que obstinación, el pollo está hoy a cinco mil quinientos bolívares y yo no tengo, y ¿cómo haces tú para que ese tipo vaya con motivación y ande? Bueno vas a tener que quedarte tú todo el día con él, haciendo el trabajo con él, pegando los tornillos con él, o sea, hay que hacer a veces un poquito de micro gerencia y después bueno, voy otra vez y me pongo en la parte estratégica a ver cómo hacemos, en los

entornos críticos eso, la motivación de la gente, puedes tener mira gente inteligentísima, que si no está motivada (indica con el movimiento de su cara una actitud de rechazo) y puedes tener gente que dice no esa persona que todo el mundo dirá que bruta es esa persona, esa persona nunca, y lo motivas bien, esa persona va a andar (pausa larga)

Pregunta 4: ¿Cómo se percibe al individuo que encarna el liderazgo en una organización? Sabiendo que es un ser que siente, padece, gira y sigue instrucciones y tiene creencias

- (denota mucha emoción y entusiasmo al hablar) bueno yo, yo yo te lo voy a decir, por una, por un líder que yo sé que es así y yo yo lo lo veo, es una persona demasiado humilde, o sea, se le ve, es humilde, o sea, ti tiene mu mucha mucha no, mucho corazón, o sea, se preocupa mucho por la gente, muchísimo, e intenta hacer que la gente brille ahh al infinito, o sea, si yo sé que Eumir, te pueda trabajar en este en este momento en este trabajo y va a brillar porque es este pero no este, yo pongo a Eumir a trabajar en este porque es mi equipo el que va a brillar, o sea, yo conozco una persona que es mi uno de mis jefes que es así, o sea, un tipo que tú lo ves que tú dices mira no no, y cuando ese chamo te habla, cuando te comenta algo, cuando te dice te inspira, te motiva, o sea, tú estás todo down y él te dice tres o cuatro palabras, te tiene siempre una frase como así, como una frase, como cuando tu abres la biblia y dices, voy a abrir la biblia a ver que me sale aquí, bueno él es como así, tu estas (hace mímica triste), y él llega esto es lo que, y y te y co confía en ti, o sea, a pesar de que tú, de repente tú no tienes el conocimiento técnico de las cosas, el tipo confía en ti y te dice vaya y hágalo, porque no hay una cosa mejor que confiar en la gente, que yo confío en ti porque tú lo vas a lograr, y al final del día

uno lo logra y dice coye ¿cómo lo logré?, o sea, ¿cómo lo hice?, entonces yo creo que a a así es co como yo lo veo, hay personas (pausa), pueden tener a veces un un poco de carismaaa tipooo, siempre están como muy animados en el proceso, no sé cómo hacen pa´ tener energía para animarse ellos mismos en el entorno ¿no?, pero o sea uno tiene que a veces buscar energía, y **son personas que de repente son muy positivas, ante lo malo ven siempre lo bueno, o sea, estamos mal, pero hay que resolver el problema** y por dentro de repente, porque a mí me pasa, yo a veces estoy, que esto está todo mal pero no no hay que mover porque tenemos que resolver el problema no, o sea, **a pesar de que todo este mal, no lo puedes expresar, no lo puedes decir, no puedes decir mira todo esto está mal, ajá y ¿cómo lo vamos a resolver?, es una persona que pregunta mucho , este que quiere como tener el conocimiento de todas las personas pa´ que nadie les falte y todos trabajen como como en equipo**, porque eso es lo que hace el líder en estos momentos, un líder no puede trabajar solo, **el líder está hecho de la gente que tiene** (pausa larga)

Pregunta 5: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser-líder, líder-gerente, líder-entorno?

- La primera es ser- líder, bueno, esa es como el dicho que dice, que no solamente es ser sino parecer, o sea, **uno dice ¡yo soy líder! Aja pero c como tuuu como tú llevas esa relación entre lo que tú de verdad eres y lo que expresas** y como tú llevas a tu equipo a que logre a que logre los objetivos que tiene que llevar, o sea, es tu ser, ese es el ser tuyo, o sea, el alma tuya ¿no?, ejemplo en mi caso, te voy a poner, como me estas entrevistando a mi caso, **yo soy una persona muy alegre, muy o sea, a mí me gusta mucho que la gente esté**

tranquila y eso es lo que yo espero que mi gente tenga ¿no?, pero yo soy siempre así, o sea no es que yo parezco en mi casa una cosa, soy de la calle y aquí soy otra cosa, no, o sea, yo pienso que líder tiene que ser líder, en todo momento, en su casa, en la escuela, buscando los niñitos, con el esposo, con la señora que barre, con el director de operaciones, con todos tiene que ser igual, si no, entonces es un líder de mentira, o sea, un líder es un líder para todo, hasta para barrer es un líder, o sea, entonces el Ser es muy importante, Ser del alma, del alma de la persona, no todos van a ser así igual como te digo yo, en mi caso yo soy muy, siempre estoy como motivada, así esté (hace mímica triste) pero yo tengo que motivar a la gente, me preocupa demasiado la gente, a mí me preocupa que, a mí un muchacho mío anda con una cara así caída y ya yo me preocupo, y hago todo lo posible para animarlo, ¿Qué es lo que te pasa?, ¿tienes algo?, algo tienes, ven acá, siéntate conmigo, échame el cuento, intento motivarlo, porque yo sé que eso es parte, sabes de su día, aquí la gente llega a las siete de la mañana a trabajar, y ¿a qué hora se va?, a las ocho, nueve de la noche, entonces si yo no tengo a esa gente motivada, entonces noo, o sea, para mí es muy importante eso, o sea, esa parte interna, yo la llamo alma, hay gente que la llama Ser, otra gente que la llama no sé, el corazón de la gente, yo la llamo alma y cuando me oyen hablar así dice, oye esta si es ridícula, que buena esta entrevista, que me están preguntando cosas chéveres, por fin, ¿Cuál es la segunda?

Relación líder-gerente

- Ajá, normalmente los gerentes, son gerentes porque son gerentes, o sea, yo hoy soy gerente, entonces tengo como una autoridad, entonces de repente la gente me sigue porque es la

gerente, mira Syramad está diciendo que hay que ir allá a hacer tal cosa, y como es la gerente hay que ir para allá, yo digo que un líder no es tanto eso, tú no eres gerente y tú puedes ser líder, o sea, no necesariamente, el que es gerente es líder, tu puedes ser líder de ummm no sé, el líder entre tus hermanos, ¿el líder?, el líder bueno es Syramad, porque es la que cuadra las cosas pa' los temas de la casa, el líder es Syramad, o sea, tú no necesariamente tienes que ser gerente para ser líder, o sea, el líder es líder donde sea (lo dice con énfasis), eso es algo, que eso se nace con la persona y se entrena en el tiempo, o sea tu hoy de repente no eres líder de algo, porque tú quieres ser seguidor hoy, pero en otro momento eres líder, entonces seguidor-líder, a veces eres seguidor de cosas, a veces eres líder pero el líder es algo que es siempre, o sea, eso es mentira, hay gerentes que son gerentes y ya, y no lo lograron, no son líderes nada, de eso también te tengo ejemplo de ejemplos, de ay él es el gerente y hay que hacer lo que él dice, y ah, pero ¿Por qué?, no entiendo, y nadie lo quiere, nadie lo sigue, nadie lo respeta, casi que hace las cosas la gente obligado, están obstinados con él porque crea un mal ambiente, porque es como yo soy el gerente van a hacer lo que a mí me da la gana, eso no es así, y ahorita, con los *millenials*, que tú eres parte de eso, aquí se acabaron los gerentes que que es así, ahorita es por convencimiento, de que lo que yo te estoy diciendo, de verdad los ayude a ustedes, y ustedes quieren hacerlo porque es verdad, esto es una meta, y vamos todos por la meta.

Relación líder- entorno

- Bueno, líder-entorno, lo primero que se me viene a la mente es algo así como, como que bueno, uno se pone como triste, porque, o sea, uno se para en la mañana, entonces, se supone que uno es el líder

que va a mover ahora, que me toca por lo menos mover dos cosas ¿no?, uno allá y uno aquí (hace referencia a que le toca manejar dos gerencias por condición de la organización) entonces, tengo que mover y motivar a una gente, y uno piensa en Maduro, esta mañana nombró a la otra vicepresidenta del país, entonces uno está, cómo, ¿Qué está pasando?, ¿Qué es esto?, o sea, ¿cómo hago yo?, o sea, esto es un proceso mucho de un mapa de argumentos, ¿tú sabes lo que es un mapa de argumentos no?, o sea, tu empiezas con tu mapa de argumentos, bueno ajá, ¿Cuál es el problema que tengo y cuantas soluciones le puedo poner?, o sea, el líder tiene que despertarse en las mañana a ver bien, que es lo que va a hacer en el día para que el entorno, la gente no lo vea como un problema sino que es un reto que tenemos, no, ante este reto, es que todo está mal, esto es un reto que tenemos y hay que salir de aquí, cuando lo logramos (aplaude) ¡lo logramos!, e internar lograrlo, porque si no es frustrante, entonces el líder tiene que conocer muy bien su entorno, porque si no este va a caer en frustración, tú y todo tu equipo, o sea, el entorno ahorita es crucial, en este país, tu trabajas para el entorno, y eso lo vemos, desde que yo me levanto en la mañana, hasta que me acuesto en la noche, todo el día el entorno te te envuelve, o sea, yo puedo tener aquí cosas químicas que me están molestando, puedo tener cosas mecánicas que me estén molestando, pero ¿cómo yo controlo un ente gubernamental? ¿cómo yo controlo que la carne aumentó? Eso, yo no tengo control sobre eso, entonces tú tienes que buscar herramientas que te permitan que eso se disipe o entre las cosas buenas, o disiparlo de alguna manera, no engañar a la gente pero si buscarlas, y tienes que tener un *speech* para responderle a la gente, porque hay gente que te llega y te dice cosas terribles, o sea, que tu te quedas como (hace mímica de asombro), y si tú no tienes destreza para

superar eso, es muy complicado, y claro **que uno aprende muy rápido porque el entorno lo tienes todo el día**, y cuando te encargas, ponte tú, de cien personas, que te pueden estar llegando con diferentes cosas, tu cerebro empieza, ¿Qué le digo ahora?, entonces, **es un entrenamiento, a mí me encanta, porque para mí es un entrenamiento, yo lo veo, yo me estoy entrenando**, o sea, yo antes respondía de una manera, ahora responde de totalmente otra, y con así con firmeza, es así como te estoy diciendo, antes lo hacía así como más, más calladita, y aprendo, hay que aprender mucho, de la gente, que trabaja con la gente, o sea, de gerentes de plantas, por ejemplo, que trabajan mucho con el tema del sindicato, y estas cosas, que tú vas, tu aprendes, porque tú, o sea, esa gente te te viene a veces con cosas que coño, tú tienes que (hace mímica de detener), ¿cómo hace para que esa agente esté contigo?, te entienda, cómo tú lo ayudas, que él te vea como una ayuda y no como co, una desesperanza, o sea, que seamos parte todos de un equipo, eso es un entrenamiento mental, y eso nos está tocando duro, ¿Qué más?, yo lo veo como un reto y yo me entreno y voy pa' mi reunión, y veo mi cosa, y anoto, dijo esta frase célebre, copio mi frase, y después yo la digo, porque en verdad esa es la la real virtud de del líder, de hecho a mí me dijeron en estos días, **un líder es un director de orquesta, o sea, él no tiene que saberlo todo, me encantó esa frase, no tiene que saberlo todo, pero él tiene que hacer que todo el mundo toque sus instrumentos como son**, o sea, el de repente él no sabe tocar la guitarra, ni sabe tocar un violín, no lo sabe, hay directores de orquesta que no lo saben, no saben tocar ningún instrumento, pero él sabe cuándo la cosa está cónsona y cuando no está, entonces el líder tiene que hacerlo, entonces ahorita, no solamente que es que el tipo sepa manejar la refinería, entonces, sepa manejar el proceso, sino también es ay mijo hoy ¿Cómo

amaneciste?, ¿estás motivado?, ¿Qué te pasó?, se me murió mi mamá, ajá y entonces, se le murió la mamá al muchacho, la tía está mal, entonces, ahorita el entorno no es lo mismo de antes, no es sácame ahí de eficiencia global 35 %, súbelo por día, eso no es eso, ahorita las cosas cambiaron totalmente, entonces el líder tiene que estar muy pendiente de eso, porque si no como tú como tú conoces y mueves el entorno, es muy complicado, es complicado, es complicado pero no es imposible, porque aja, habemos, tú eres parte de eso, Luisana es parte de eso, o sea, nosotros somos parte de eso que estamos aprendiendo, esto es un proceso de entrenamiento mira para el cerebro buenísimo (pausa larga)

Pregunta 6: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?

- Si, lo que pasa es que antes, teníamos un entorno como eh donde había muchas bondades, muchas cosas buenas, entonces tu tratabas de retener, de motivar a gente, o sea, la motivación hacia la gente, tenía que estar, pero ahorita es como que obligado, o sea, es como parte de mira, o sea, tú el liderazgo ahorita, si tú no motivas a tu gente pa' que esté tranquila en este entorno, en este problema, y vea todo como un reto, la gente no lo va a hacer, antes como más, bueno mira, todo está bien, la gente se va de vacaciones para Aruba, cada vez que se tiene que ir, salen de, salen tres meses, y que mira, voy este fin de semana pa' Los Roques y vuelvo el luuunes, y la gentes, todo el mundo está feliz, porque había bondades, había real, había todo, pero ahorita que no hay (habla con énfasis), o sea, que todo está que, me voy de vacaciones y me voy a ir pa' allá, pa' Tucupita aquí al lado, porque, o sea, no tengo más para donde irme, donde te dicen mira yo no tengo, estoy comiendo pasta todos los días porque porque no

tengo real para comprar pollo, o sea, son cosas que son complicadas, como tú mantienes una gente, o sea, en este entorno, porque este no es un entorno crítico, esto es un entornoooo como te digo al perder, o sea, esto es un entorno que va al declive, y todos los días nos paramos (hace mímica de pensamiento), mañana todo va a cambiar y no, la vaina va pa´abajo, entonces, una de las cosas es motivar a la gente, y la otra es decirle la verdad, o sea, decirle esto está mal ahorita, pero mañana vamos a estar peor, y tienen que estar conmigo pa´ estar peor, y vamos a echar pa´ adelante, porque nosotros somos demasiado (hace mímica de grandeza) y vamos a echa pa´ adelante, o sea, ese ese tiene que ser es el *speech* ahorita, antes no, antes era, o sea, era maaas, o sea, era como más sencillo, antes habían como más gerente, porque ¿sabes? Era como yo soy el gerente, y fijate que los gerentes subían los gerentes subían y la parte *soft*, no importaba mucho, si ay, si tu gente te quería o no te quería, eso ahorita ees la nueva eso es como una, como la clase que yo doy de gerencia ambidiestra, eso es como más nuevo, que ahora la gente habla, que ahora la gente innova, que ahora la gente le dan islas de libertad para que todos esos *millenials* vayan y hablen y, entonces, ellos tengan la capacidad de expresarse y los directores los escuchen, ahora si la gente es escuchada, claro porque, si a la gente no las escuchas, ¿qué vas a hacer en este entorno?, la gente se te, se te, te van a trabajar mal, o sea, lo único que nos queda es el Ser, tu alma y mi alma, es lo único que queda, no te va a quedar ni la plata, ni los carros lujosos, ni la camioneta, no nada de esas cosas, que antes la gente, no, yo tuviera ahorita, en en el país de antes ahorita en este puesto, nooo tuviera cinco apartamentos y tuviera en la playa, me fuera de viaje todos los meses, y ahorita no se puede, ¿Cómo hacemos nosotros, para eso?, bueno,. Hay que tener la gente motivada, hay que estar

con la gente (denota convencimiento al hablar), o sea, si tú sabes que una gente hoy tiene que cargar, cincuenta veces una caja, usted se da un paseíto por allá y se queda una hora con él, cargando la caja con él, vengo a ayudarte con las cajas, y estoy aquí contigo, y el tipo se queda con eso en la mente, bueno, por lo menos está loca vino pa' aca y se quedó conmigo un ratito, alguien está conmigo, me está acompañando, antes los gerentes no hacían eso, anda y saca tu broma, que al final del día con sacar eso te compras cinco camionetas, y estas tranquilo, ¿Cuál es el problema?, o sea, ahorita eso ya no es así, ya eso no es así, y escuchar a la gente también, la gente, o sea, antes me imagino que era como todo más rápido, aja bueno sí, porque era un tema de, eh eh, el venezolano es así como de de *status* ¿sabes?, eso también, eso son métricas que nos dan a nosotros allá donde yo estudio, de estudios en el postgrado, métricas del estilo organizacional, no es muy como de *status*, de lo que tienes, y eso lo ha perdido el venezolano, porque ya no tiene *status*, entonces ahorita, nosotros estamos aprendiendo al no tener, sino al Ser, o sea, ya, estamos pasando a otro mundo, entonces, eso de yo antes no, yo antes tenía mucho y viajaba, y raspaba cupo, y hacer todas esas cosas maravillosas que ahora no puedo hacer, ahora la gente, se está yendo al Ser de verdad que, hay mucha gente que se está descubriendo, y está descubriendo cosas dentro de ella, gente que yo antes veía, y me habla y yo digo, esta gente es otra gente, o sea, que fuerte que antes no tenías alma y ahora tienes alma chico, que que que bueno que que lo que está pasando te está ayudando a tener alma, entonces si los gerentes de ahorita, bueno, los líderes, porque yo ya los gerentes ya, a mí me pueden poner ahorita a barrer y barro, no no tengo tema que me digan que soy gerente o soy, yo por años no fui gerente, igualito yo movía masas como (hace mímica de multitud),

o sea, que la gente decía vamos a meter a esa muchacha ahí pa' ve que pasa, y al final del día salía yo así y todos mis pollitos atrás, gente, hombres de treinta años, cuarenta años, mantenedores fuertes de esos que levantan ¿sabes?, entonces decían, vamos a meter a esa muchacha ahí pa' ve que hace, bueno al final del día vamos a hacer mover gente y eso es lo que buscan, de hecho, mí mi jefe me dice aquí hay que buscar gente que mueva gente, eso es lo que hay que hacer, y es verdad, al final del día, ¿Qué vamos a hacer?, ¿le vamos a dar plata?, ¿le vamos a dar camionetas?, ¿qué le vamos a dar? No, tienen que meterse en el Ser, tener humildad, llegar a la línea, y tener humildad de las cosas, porque, o sea, ya ahorita no hay cosas físicas que podamos dar, lo único que hay es sentarte con la gente, ¿cómo te sientes?, ¿Por qué lo estás haciendo mal?, bueno regañar, eso no existe ya, o sea, yo voy y te regaño, hiciste esto mal, como que yo vaya ahorita mira que tu hiciste mal el certificado, ¿Por qué lo hiciste mal? (hace gestos de gritos), tengo que llegar, ¿Qué hiciste?, ¿Cómo lo hiciste?, umm o sea, que te equivocaste, es que yo también me pude haber equivocado, yo también me pude haber equivocado porque la cosa como que no está, y buscar la manera de que no se vuelva a equivocar, y de repente se puede equivocar tres veces más y me van a dar palo por la cabeza tres veces más, pero ¿regañar?, eso no me sirve de nada regañar a la gente, porque el Ser, no agarra eso, o sea, el Ser no agarra regaño, o sea, el Ser es otra cosa, el Ser se llena como de luz, de cosas, no sé, de algo bueno, o sea, no se va a agarrar de algo malo, ahh si, a parte, la carne cara, productos caros, no tengo plata, tuvo que sacar al hijo del colegio porque no lo logré, una cosa, aja, y aparte vengo yo y te regaño, o sea, ¿Qué estamos haciendo?, o sea, los líderes tienen que entender que aquí eso es agarrar a la gente y empezar a moldear, al principio va a costar, yo sé

que a mí me va a costar ahorita como me costó en el envasado, me va a costar, pero aja, yo bueno, yo sé que voy con paciencia, paciencia, hasta que lo logre, y los líderes se deprimen igual, y el líder se siente mal igual, pero la responsabilidad de uno es llegar como que no tienes nada, porque de ti depende mucha gente, de hecho a mí me pasa yo a veces llego y estoy mal, y de una vez mis muchachos me preguntan ¿qué pasa jefa?, ¿Qué tiene?, y yo nos voy a dejar, espérate, espérate un momento que hoy me afecto el entorno pero no, no puedo permitir que me afecte, porque si no entonces que, y aquí hay mucho talento, hay demasiado talento, demasiado talento. (pausa larga)

Pregunta 7: ¿Cuáles valores, presentes o deseables consideras están relacionados con el líder de entornos críticos y las organizaciones?

- Ajá fijate ser ágil es uno, ágil pues, que tu tengas la capacidad de adaptarte rápido a cualquier cosa, porque si hoy estas aquí y te piden hacer una cosa que nunca has hecho pero que tienes que hacerlo para ya, no sé si puedo decir ejemplos técnicos aquí, no?, si si puedo hablar? O sea, por ejemplo, este, hoy estamos sacando el aceite en litro con caja, entonces ya se acabaron las cajas, ahora tienes que sacarlo nada más con el film y había que invertirle a eso no sé cuántos miles de dólares, ahora sácalo sin dólares, y saca eso así, ya para dentro de dos días, o sea, si yo no me hubiese puesto ágil, y muevo a todo ese poco e´ gente que moví para sacar eso como está saliendo ahorita, yo no hubiese logrado el objetivo, y así me ha pasado con un montón de cosas o sea, primero la agilidad, la agilidad, ser muy ágil, adaptarte, ser gente o preocuparte por la gente, preocuparte por la gente, vamos a poner primero que debes preocuparte por la gente y después vamos a decir que ser ágil porque bueno, esa es la manera

de adaptarte, manejar las paradojas, eso es muy importante ¿Por qué? Porque a ti te van a decir bueno mira, sácame solo film, pero ¿sabes?, sin cero dinero y tú y que ajá pero ¿cómo hago eso?, si supuestamente dijimos que había que meterle treinta mil dólares a esa línea y ahora no le vamos a meter, bueno yo no sé, tu verás cómo haces (indica una posible respuesta del jefe), entonces es una paradoja, como hago yo para sacar una cosa que necesitas treinta mil dólares con cero bolívares, o sea, nadie había pensado eso, entonces el manejo de la paradoja hoy es muy importante, porque tú te vas a encontrar la mayoría del tiempo en paradojas, o sea, mientras tu vayas entrenando más tu cerebro para eso, bueno mejor pues, bueno manejo cosas que yo las veo como que no son logrables, pero si son logrables, es más, fíjate lo que sale de una paradoja de algo que no podías hacer porque necesitabas dinero y no, o sea, no lo ibas a lograr?, resulta que al final mira salió, y todo el mundo (dá aplausos), felicitaciones del presidente de la compañía a nivel mundial, correos de felicitaciones, el primer país de esta compañía que saca solo film, y lo sacamos, o sea, yo hasta once de la mañana con la gente, metiendo tornillo, sacando tornillo, o sea, así, agilidad, que no importa, pa' lante, tienes que echar pa' adelante, porque si se ponen a pensar mucho nooo, o sea, no lo van a lograr, el pensamiento sistemático es otro, hay que crear sistemas, pero como el entorno cambia tanto, entonces tú te equivocas mucho, entonces cuando tú te equivocas, y no puedes perder ni una tonelada, entonces es un tema, entonces antes se perdían tres toneladas pero no importa porque teníamos mucha, pero ahora que no podemos perder ni una, entonces, antes tu cometías muchos errores, pero ahora los errores los estamos viendo hoy, porque entonces, coye perdimos una tonelada y si importaba, entonces estos errores que están pasando ahorita, quien sabe

cuántas veces pasaron, pero como ahorita es el tema no podemos perder, los clientes, todo está chiquito, entonces, si no creamos sistema para estas cosas, al final del día nos van a seguir pasando a lo mejor, entonces yo creo que esas son las principales (pausa larga)

Pregunta 8: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué?

- No, yo creo que, yo creo que no ha tenido queee, no no, valores no, porque los valores es lo que tuuu lo que tú piensas y con lo que tú vienes, o sea, mi mamá me enseñó que yo no tenía que robar, yo no voy a robar, si mi mamá me enseñó que yo no le podía pegar a la gente en la calle, yo no le voy a pegar a la gente en la calle, si mi mamá me enseñooo, de hecho esta compañía nos lo dice, o sea, uno uno como los principios básicos guías, y mira, atender a tus clientes con la verdad por delante, o sea, modificar los valores no es, porque los valores verdaderamente es uno como que piensa, después como que uno lo siente, y cómo que después uno lo dice ¿no?, o sea, así veo yo los valores, y ahí comienza todo el proceso de tus acciones en el día, o sea, no es el accionar (se nota pensativa), yo siento que más es como la forrrma (hace énfasis en la oración) en como a él le circundan las cosas, es decir, yo antes era, de repente más tranquilo, y decía, bueno solo voy a sacar solo film, pero yo lo voy a sacar esteee paso por paso, meto mil dólares hoy, me dan, ¿Cuánto me dan los otros mil dólares? Para la semana que viene los voy a tener, los meto, y no se me está acabando el cartón y no importan, entonces yo le doy, y yo hago mi cosa, y hago mi proyecto y en un año lo tengo, bravo para Syramad (aplaude), pero ahora ¡no!, ahora es una angustia,

tienes que sacarlo, tienes que hacerlo (hace mímica de angustia), hazlo rápido, ya a mí me dijeron, usted va a la refinería a hacer tres cosas, y yo las tengo que hacer las tres cosas, y y esas tres cosas porque después usted se va para otro lado, hágalas rápido, porque las tiene que hacer rápido, ¿sabes?, la mente, mi esquema mental de hacer las cosas cambió, pero los valores no cambiaron, porque yo no voy a hacer algo que este que esté fuera de los valores de la organización o de los valores que a mí me enseñaron en mi casa pa pa hacerlo, ah no yo voy a hacer esto por debajo de cuerda, voy a darle plata a una gente pa que entonces la broma se me dé más rápido, eso no va a hacer así, pero el sistema de cómo son las cosas, los acuerdos a los que hay que llegar, digo mis acuerdos con el departamento de calidad, o mis acuerdos con el departamento de logística, o los acuerdos con el departamento de mantenimiento, no pueden ser los mismos, o sea, yo no puedo llegarle a mantenimiento y decirle, mira mantenimiento, ¿sabes qué?, se me paró la línea yo voy a esperar cinco horas a que tú me lo resuelvas, no, ahorita es, como yo le llego a ellos, mira ¿dónde está mi cosa?, vamos rápido, yo voy contigo, ¿te presto un operador?, o sea, cambia tu forma o tu manera de hacer las cosas, pero los valores no deberían cambiar, y más si eres un líder honesto por cómo te dije antes, un líder es un líder, es una cosa del Ser, ¿cómo vas a cambiar tu ser?, tu ser son tus valores, o sea, que al final del día tu deberías, ser lo mismo, pero de repente hacerlo de manera diferente, claro, antes era más, como más, o sea, yo creo que los valores no son, los valores no no es, es yo creo que es más que todo, si eres un líder de verdad ahh bueno, si eres un líder de mentira puedes ser, porque los líderes reales tienes que tener valores muy fundados porque si no, entonces se pierden en el camino, y más en este entorno porque se presta, se presta para pasar la lista bajo

cuerta, este entorno se presta para cualquier cosa, y por eso es que hay mucha gente que tiene mucho dinero, porque se presta, pero los reales líderes no deberían cambiar sus valores, sin embargo, si deberían cambiar la forma en que hace las cosas, o sea, ser más ágil, adaptable, versátil, porque si no se quedan, se quedan, se quedan atrás, se quedan atrás (pausa larga)

Syramad, la entrevista a finalizado, gracias por la información- gracias ti Eumir- no sé si tienes algo más que agregar- me parece excelente lo que estás haciendo porque veo que estas yendo hacia unnn, hacia como, o sea, hacia donde deberían ir los gerentes de verdad pues, así eso del Ser, como tu manejas el ser de la persona y como tú lo llevas afuera ¿no?, entonces bueno, es felicitarte pues, porque estás haciendo algo que de verdad va a traer un fruto muy bueno en la parte educativa, o sea, la quiero leer, y quiero llevársela a donde yo trabajo, que es el IESA, porque el IESA no da esto, me imagino que te ha costado, porque sacar este tipo de información a gente de años anteriores, que son netamente cuadrados es muy complicado.

Tabla 17. Unidad temática 1, informante clave 3: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "el liderazgo se dá por los líderes tienen que ser las personas que guían a la gente" • "tienen que tener empatía con el personal que tiene para poder hacer que ellos mismos, como decir, a través de de su mismo descubrimiento de ellos mismos poder ellos guiarse" • "el líder debería ser esa persona que cree otros líderes" 	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo se da cuando las personas que lo ejercen tienen la capacidad de guiar a la gente con empatía haciendo que la gente descubra el poder que tienen para ellos mismos guiarse y así crear otros líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gerente conceptualiza el liderazgo como la capacidad del individuo para guiar el pensamiento y acción de las personas, cuya misión se traduce en la creación de otros líderes.

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 18. Unidad temática 2, informante clave 3: ¿Cómo definirías o conceptualizarías los entornos críticos?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "Yo lo veo como una oportunidad, como un reto, este cuando las cosas se ponen críticas, es mucho más fácil salir a brillar porque está crítico" • "en el entorno crítico siempre hay un problema que hay que resolver, hay algo que está mal y que hay que resolver, entonces, es muy fácil llegar, verlo, tomarlo como una oportunidad y resolverlo" 	<ul style="list-style-type: none"> • El entorno crítico es un ambiente de oportunidades donde se hace fácil brillar como profesional, debido a la rigidez del entorno, siempre hay un problema que resolver por lo que resulta fácil, detectarlos y resolverlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para la gerente el entorno crítico queda definido bajo un ambiente hostil donde abundan los problemas organizacionales, haciendo que los profesionales se desarrollen en un entorno de oportunidades para mostrar su talento y capacidad resolutoria.

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 19. Unidad temática 3, informante clave 3: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo dentro de los entornos críticos?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "el liderazgo dentro de los entornos críticos tiene que tener mucha parte <i>soft</i>, es decir, tener esa parte de de la gente , de motivar a la gente" • "que la gente vea algo malo como una oportunidad" • "más allá de, vamos a decir, del aspecto técnico, de que tu consigas gente, porque la gente sabe mucho de la parte química del proceso, más allá de eso, tener gente que tenga como la humildad, tenga como, no sé cómo ese sentir de vamos a echarle pichón, de que se sientan motivados" • "en un entorno crítico si tú no motivas a la gente, puede puede venir un <i>summa cum laude</i> para acá a trabajar, no lo vas a lograr" • "en los entornos críticos, si la gente no está motivada, no lo vas a lograr, tú tienes que tener, tu tienes que tener aquí demasiada perseverancia y guía con la gente, y empatía" • "hay que hacer a veces un poquito de micro 	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo dentro de entornos críticos debe llevarse a cabo a través de la parte <i>soft</i> de la gerencia, permitiendo que la gente vea lo malo como una oportunidad, donde más allá de los conocimientos técnicos de los procesos productivos son los valores como la humildad lo que motivará a la gente y moverá los procesos. En el liderazgo dentro de los entornos críticos los gerentes pueden tener personas con honores académicos y si no los motivan no lograrán los objetivos, por lo que el líder debe tener mucha perseverancia, guía y empatía para motivar. El gerente debe tener la facilidad de moverse entre la microgerencia y la planificación estratégica. 	<p>La gerente conceptualiza el liderazgo dentro de entornos críticos como aquel en el cual las habilidades humanas de la gerencia directiva prevalecen sobre cualquier otra habilidad, por consiguiente el arte de liderar cobra mayor importancia que el conocimiento técnico y basamento científico de los procesos administrativos y productivos que se gerencia, así pues, el liderazgo en entornos críticos debe llevarse a cabo bajo la dualidad micro-macrogerencia, como consecuencia, el líder debe tener la capacidad de pasearse por estas dos aristas de la gerencia.</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 19. Unidad temática 3, informante clave 3: ¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo dentro de los entornos críticos? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
gerencia y después bueno, voy otra vez y me pongo en la parte estratégica" • "en los entornos críticos eso, la motivación de la gente, puedes tener mira gente inteligentísima, que si no está motivada (indica con el movimiento de su cara una actitud de rechazo) y puedes tener gente que dice no esa persona que todo el mundo dirá que bruta es esa persona, esa persona nunca, y lo motivas bien, esa persona va a andar"		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 20. Unidad temática 4, informante clave 3: ¿Cómo se percibe al individuo que encarna el liderazgo en una organización?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "se preocupa mucho por la gente" • "e intenta hacer que la gente brille ahh al infinito" • "si yo sé que Eumir, te pueda trabajar en este momento en este trabajo y va a brillar porque es este pero no este, yo pongo a Eumir a trabajar en este porque es mi equipo el que va a brillar" • "a pesar de que tú, de repente tú no tienes el conocimiento técnico de las cosas, el tipo confía en ti y te dice vaya y hágalo, porque no hay una cosa mejor que confiar en la gente, que yo confío en ti porque tú lo vas a lograr" • "son personas que de repente son muy positivas, ante lo malo ven siempre lo bueno, o sea, estamos mal, pero hay que resolver el problema" • "a pesar de que todo este mal, no lo puedes expresar, no lo puedes decir, no puedes decir mira todo esto está mal, ajá y ¿cómo lo vamos a resolver?" • "es una persona que pregunta mucho , este que 	<ul style="list-style-type: none"> • El individuo que encarna el liderazgo en una organización siente preocupación por la gente, intenta que esta brille en su trabajo, la posiciona en el lugar correcto donde pueda desarrollar su potencial y capacidades, y a pesar que su personal no tenga el conocimiento técnico de las cosas, confía en ellos. El individuo que encarna el liderazgo, es alguien que toma lo positivo de cada situación y tiene la habilidad de interiorizar el entorno de modo que puedan resolver los problemas. El líder está hecho de la gente que tiene. 	<ul style="list-style-type: none"> • La gerente percibe que el individuo que encarna el liderazgo en una organización crea los medios y el entorno propicio para el desarrollo de equipo de trabajo, a través de la gestión de recursos humanos por competencias, por consiguiente, el líder busca posicionar a la gente en el lugar donde pueda desarrollar sus competencias y tener éxito, todo enmarcado en un ambiente de confianza generado por el líder. El individuo que encarna el liderazgo en una organización es optimista y de pensamiento positivo, capaz de aprovechar las ventajas del entorno crítico y desechar las desventajas para dirigir a su equipo de trabajo a la solución efectiva de los problemas y el logro de los objetivos.

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 20. Unidad temática 4, informante clave 3: ¿Cómo se percibe al individuo que encarna el liderazgo en una organización? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
quiere como tener el conocimiento de todas las personas pa´ que nadie les falte y todos trabajen como como en equipo" • "el líder está hecho de la gente que tiene"		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 21. Unidad temática 5, informante clave 3: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "uno dice ¡yo soy líder! Aja pero como tuuu como tú llevas esa relación entre lo que tú de verdad eres y lo que expresas" • "yo soy una persona muy alegre, muy o sea, a mí me gusta mucho que la gente esté tranquila y eso es lo que yo espero que mi gente tenga ¿no?, pero yo soy siempre así, o sea no es que yo parezco en mi casa una cosa, soy de la calle y aquí soy otra cosa" • "yo pienso que líder tiene que ser líder, en todo momento, en su casa, en la escuela, buscando los niñitos, con el esposo, con la señora que barre, con el director de operaciones, con todos tiene que ser igual, si no, entonces es un líder de mentira" • "un líder es un líder para todo, hasta para barrer es un líder, o sea, entonces el Ser es muy importante, Ser del alma, del alma de la persona" • "normalmente los gerentes, son gerentes porque porque son gerentes, o sea, yo hoy soy gerente, entonces tengo como una autoridad, 	<ul style="list-style-type: none"> • La relación ser- líder se basa en cómo es el líder y lo que expresa, la forma que siempre se actúe ante una situación es la esencia del líder, de forma que no puede parecer una cosa en su casa y otra en la calle. El líder tiene que ser líder en todo momento, en todos sus ámbitos de vida, y con todas las personas de su entorno, de lo contrario es un líder de mentira. Tomando en cuenta que un líder es líder en todos los aspectos, debe darle importancia a su Ser, su alma. Muchas veces se es seguidor, otras veces líder pero en la relación seguidor-líder esto último siempre está presente <p>Para la relación líder-gerente, normalmente los gerentes son gerentes porque son</p>	<p>La gerente conceptualiza que la relación ser-líder bajo la conexión clara y unívoca entre lo que es el líder y lo que expresa en su manera de actuar, dejando al descubierto la retórica como esencia del ser que lidera, siendo así, el ser del líder le permite desarrollar liderazgo en cualquier ámbito donde se desenvuelve.</p> <p>En los nichos inconscientes del Ser, y dadas las circunstancias, este sentirá el deseo en algunas oportunidades de ser un seguidor y en otras será un líder, en concordancia con lo anteriormente expuesto, aún cuando el individuo decide estar en la fase de seguidor, su Ser como líder y el conjunto de actitudes que esto conlleva, siempre estará presente.</p> <p>La gerencia es vista</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 21. Unidad temática 5, informante clave 3: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?
(Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>entonces de repente la gente me sigue porque es la gerente, mira Syramad está diciendo que hay que ir allá a hacer tal cosa, y como es la gerente hay que ir para allá, yo digo que un líder no es tanto eso"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "tú no no eres gerente y tú puedes ser líder, o sea, no necesariamente, el que es gerente es líder" • "tú no necesariamente tienes que ser gerente para ser líder, o sea, el líder es líder donde sea (lo dice con énfasis), eso es algo, que eso se nace con la persona y se entrena en el tiempo" • "tu hoy de repente no eres líder de algo, porque tú quieres ser seguidor hoy, pero en otro momento eres líder, entonces seguidor-líder, a veces eres seguidor de cosas, a veces eres líder pero el líder es algo que es siempre" • "eso es mentira, hay gerentes que son gerentes y ya, y no lo lograron, no son líderes nada" • "y ahorita, con los 	<p>gerentes y eso les da autoridad y la gente los sigue por su cargo, pero un líder no es eso, alguien puede no ser gerente pero puede ser líder por lo que no necesariamente el que es gerente es líder, ya que el ser líder nace con la persona y se entrena con el tiempo, por lo que la gerencia es un cargo que no necesariamente implica un liderazgo, así que en estos tiempos la generación <i>millenials</i> en las organizaciones han hecho que el cargo de gerente pierda esa connotación de poder que se le venía dando y que más bien se gerencie por convencimiento de una verdad que los va a ayudar a crecer</p> <p>En cuanto a la relación líder-entorno, el líder debe motivar a pesar de las decisiones</p>	<p>por la informante como un cargo organizacional que denota poder, y crea en la gente un espíritu de seguidor, pero sin ningún tipo de influencia, mientras que el ser líder es denotado por la informante como una competencia innata y que se entrena en el tiempo, desde esta perspectiva, para la gerente no existe una relación directa líder-gerente, donde esta última ha perdido su connotación de poder al enfrentarse con la generación actual de las organizaciones, los <i>millenials</i>.</p> <p>El líder debe implementar herramientas dinámicas de disipación que le permitan encapsular a su gente en un ambiente organizacional tal que la crisis externa no afecte el compromiso y</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 21. Unidad temática 5, informante clave 3: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p><i>millenials</i>, que tú eres parte de eso, aquí se acabaron los gerentes que que es así, ahorita es por convencimiento, de que lo que yo te estoy diciendo, de verdad los ayude a ustedes, y ustedes quieren hacerlo porque es verdad, esto es una meta, y vamos todos por la meta"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "tengo que mover y motivar a una gente, y uno piensa en Maduro, esta mañana nombró a la otra vicepresidente del país, entonces uno está, cómo, ¿Qué está pasando?, ¿Qué es esto?, o sea, ¿cómo hago yo?" • "esto es un proceso mucho de un mapa de argumentos, ¿tú sabes lo que es un mapa de argumentos no?, o sea, tu empiezas con tu mapa de argumentos, bueno ajá, ¿Cuál es el problema que tengo y cuantas soluciones le puedo poner?" • "el líder tiene que despertarse en las mañana a ver bien, que es lo que va a hacer en el día para que el entorno, la gente no lo vea como un problema 	<p>gubernamentales que afectan el entorno, por lo que debe recurrir a mapas de argumentos donde se plantee el problema que tiene y las posibles soluciones a ese problema, esto implica que el líder deba planificar su día basándose en la manera de abordar el entorno de modo que su gente no lo vea como un problema sino como una oportunidad, esto hace que el líder deba conocer muy bien el entorno y a su gente, ya que en este país se trabaja para el entorno, reconociendo los elementos del entorno que no puede controlar el líder como las decisiones gubernamentales, inflación, escasez, entre otros.</p> <p>En estos entornos el líder debe buscar herramientas que logren disipar los</p>	<p>la motivación del equipo, en consecuencia, el líder debe basarse en mapas de argumentos que le permitan diseñar la mejor ruta a seguir para la inacción del entorno crítico en el desarrollo organizacional. Bajo este marco de ideas la gerente percibe la relación líder- entorno a través del ejercicio del liderazgo consciente que influye de manera positiva en su equipo de trabajo.</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 21. Unidad temática 5, informante clave 3: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?
(Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>sino que es un reto que tenemos"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "el líder tiene que conocer muy bien su entorno, porque si no este va a caer en frustración, tú y todo tu equipo" • "el entorno ahorita es crucial, en este país, tu trabajas para el entorno, y eso lo vemos, desde que yo me levanto en la mañana, hasta que me acuesto en la noche, todo el día el entorno te te envuelve" • "yo puedo tener aquí cosas químicas que me están molestando, puedo tener cosas mecánicas que me estén molestando, pero ¿cómo yo controlo un ente gubernamental? ¿cómo yo controlo que la carne aumentó? Eso, yo no tengo control sobre eso" • "tú tienes que buscar herramientas que te permitan que eso se disipe o entre las cosas buenas, o disiparlo de alguna manera, no engañar a la gente pero si buscarlas, y tienes que tener un speech 	<p>aspectos negativos entre las cosas buenas, sin engañar a la gente sino más bien respondiendo sus inquietudes. En este entorno se ponen en práctica muchas habilidades gerenciales lo que permite el aprendizaje del líder, así que, resta importancia a la eficiencia del proceso productivo y se direcciona a la gerencia de la gente.</p> <p>Un líder es un director de orquesta, él no tiene que saberlo todo, pero él tiene que hacer que todo el mundo toque sus instrumentos como son.</p>	

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 21. Unidad temática 5, informante clave 3: ¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?
(Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>para responderle a la gente"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "que uno aprende muy rápido porque el entorno lo tienes todo el día" • "es un entrenamiento, a mí me encanta, porque para mí es un entrenamiento, yo lo veo, yo me estoy entrenando" • "un líder es un director de orquesta, o sea, él no tiene que saberlo todo, me encantó esa frase, no tiene que saberlo todo, pero él tiene que hacer que todo el mundo toque sus instrumentos como son" • "ahorita el entorno no es lo mismo de antes, no es sácame ahí de eficiencia global 35%, súbelo por día, eso no es eso, ahorita las cosas cambiaron totalmente, entonces el líder tiene que estar muy pendiente de eso, porque si no como tú como tú conoces y mueves el entorno, es muy complicado, es complicado, es complicado pero no es imposible" • "esto es un proceso de entrenamiento mira para el cerebro buenísimo" 		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 22. Unidad temática 6, informante clave 3: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "lo que pasa es que antes, teníamos un entorno como eh donde había muchas bondades, muchas cosas buenas, entonces tu tratabas de retener, de motivar a gente, o sea, la motivación hacia la gente, tenía que estar, pero ahorita es como que obligado" • "todo el mundo está feliz, porque había bondades, había real, había todo, pero ahorita que no hay" • "son cosas que son complicadas, como tú mantienes una gente, o sea, en este entorno, porque este no es un entorno crítico, esto es un entornooo como te digo al perder, o sea, esto es un entorno que va al declive" • "y todos los días nos paramos (hace mímica de pensamiento), mañana todo va a cambiar y no, la vaina va pa ´abajo, entonces, una de las cosas es motivar a la gente, y la otra es decirle la verdad, o sea, decirle esto está mal ahorita, pero mañana vamos a estar peor, y tienen que estar conmigo pa´ estar peor, y vamos a 	<ul style="list-style-type: none"> • El liderazgo en el proceso gerencial presente en comparación con la gerencia anterior, presenta cambios que radican en la abundancia del entorno anteriormente había muchas bondades, permitiendo que la motivación al personal fuese un requisito más, sin embargo, en la actualidad esto es una obligación. <p>Anteriormente la gente estaba contenta porque había dinero, había de todo, pero ahorita que no hay, se complican los procesos gerenciales de motivación al personal, en este entorno que más que crítico va a un declive.</p> <p>En este entorno todos los días las cosas empeoran entonces en los procesos gerenciales actuales se debe motivar a la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para la informante, los procesos gerenciales actuales se enfrentan a cambios agresivos por causa del entorno en el cual se desarrollan, por esta razón, los líderes deben adquirir competencias adicionales que en tiempos remotos eran un requisito para gerenciar pero el entorno actual las posiciona como una obligación. Las bondades de un entorno anterior sugerían una facilidad en la gerencia, puesto que el líder se ocupaba de la parte estratégica porque el entorno de bonanza era quien se encargaba de motivar a la gente, así que, los procesos gerenciales de hoy en día deben incluir esta olvidada pero importante competencia, la motivación. <p>La motivación que debe emerger de los</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 22. Unidad temática 6, informante clave 3: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?
(Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>echar pa´ adelante, porque nosotros somos demasiado"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "antes no, antes era, o sea, era maaas, o sea, era como más sencillo, antes habían como más gerente, porque ¿sabes? Era como yo soy el gerente, y fijate que los gerentes subían los gerentes subían y la parte soft, no importaba mucho" • "ahora la gente le dan islas de libertad para que todos esos <i>millenials</i> vayan y hablen y, entonces, ellos tengan la capacidad de expresarse y los directores los escuchen, ahora si la gente es escuchada" • "lo único que nos queda es el Ser, tu alma y mi alma, es lo único que queda, no te va a quedar ni la plata, ni los carros lujosos, ni la camioneta, no nada de esas cosas" • "Hay que tener la gente motivada, hay que estar con la gente (denota convencimiento al hablar), o sea, si tú sabes que una gente hoy tiene que cargar, cincuenta veces 	<p>gente, siendo sinceros, indicándoles que aun cuando mañana pueden estar peor, e necesario que se mantengan juntos para lograr los objetivos, en comparación a la gerencia antigua, esta era más facil porque predominaba la parte técnica sobre la parte soft de los procesos gerenciales.</p> <p>En los procesos gerenciales actuales, se crean islas de libertad que le permite a las nuevas generaciones expresarse y ser escuchados, por lo que en la actualidad la gente si es escuchada, actualmente lo que queda es el Ser tanto de los líderes como de los subordinados, el gerente debe participar en el trabajo operativo de sus subordinados para</p>	<p>procesos gerenciales actuales, debe ser variante con el entorno, donde la sinceridad del líder tiene un papel protagónico en el desarrollo de las personas, pudiendo influir en ellas hasta el punto que descubran rasgos en sí mismas que desconocían y tomen este aspecto como lo positivo del entorno, el modelaje de las personas y la alimentación del Ser, representa entre otras cosas, el mayor aporte que la gerencia puede ofrecer en estos momentos, ya que la criticidad del entorno, no permite, como en tiempos anteriores ofrecer bienes materiales o económicos.</p> <p>La creación de espacios para que la generación <i>millenials</i>, que actualmente está ocupando lugares importantes en las</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 22. Unidad temática 6, informante clave 3: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>una caja, usted se da un paseíto por allá y se queda una hora con él, cargando la caja con él, vengo a ayudarte con las cajas, y estoy aquí contigo, y el tipo se queda con eso en la mente"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "ahorita eso ya no es así, ya eso no es así, y escuchar a la gente también, la gente, o sea, antes me imagino que era como todo más rápido, aja bueno sí, porque era un tema de, eh eh, el venezolano es así como de de status " • "eso también, eso son métricas que nos dan a nosotros allá donde yo estudio, de estudios en el postgrado, métricas del estilo organizacional, no es muy como de status, de lo que tienes, y eso lo ha perdido el venezolano, porque ya no tiene status, entonces ahorita, nosotros estamos aprendiendo al no tener, sino al Ser, o sea, ya, estamos pasando a otro mundo" • "ahora la gente, se está yendo al Ser de verdad que, hay mucha gente que 	<p>trabajar su mente y hacerlo sentir comprendido</p> <p>Tomando en cuenta las métricas de estilo organizacional, no existe un status que mantener en estos entornos, por lo que los procesos gerenciales presentes, se basan en el Ser, esto se traduce en pasar a otro mundo, donde la gente se está descubriendo a sí misma, y es lo bueno de este entorno, gente que no tenía alma ahora la tiene.</p> <p>En los procesos gerenciales presentes, no se tiene nada material y económico que ofrecer, más bien se debe trabajar el Ser, sentarse con la gente. En la gerencia actual se debe alimentar el Ser, sabiendo que el Ser se llena de cosas positivas, agarra lo bueno, así que</p>	<p>organizaciones pueda tener la libertad de desarrollar a plenitud su espíritu idealista, innovador, creativo, es otra importante arista de los procesos gerenciales actuales</p> <p>Otro aspecto a considerar en los procesos gerenciales actuales es la inclusión de la inteligencia emocional como parte del entrenamiento de los líderes (gerencia axiológica), tomando en cuenta que la gerencia es ejercida por individuos a los que el entorno afecta igualmente.</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 22. Unidad temática 6, informante clave 3: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>se está descubriendo, y está descubriendo cosas dentro de ella, gente que yo antes veía, y me habla y yo digo, esta gente es otra gente"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "que antes no tenías alma y ahora tienes alma chico, que que que bueno que que lo que está pasando te está ayudando a tener alma" • "al final del día, ¿Qué vamos a hacer?, ¿le vamos a dar plata?, ¿le vamos a dar camionetas?, ¿qué le vamos a dar? No, tienen que meterse en el Ser, tener humildad, llegar a la línea, y tener humildad de las cosas" • "ya ahorita no hay cosas físicas que podamos dar, lo único que hay es sentarte con la gente" • "¿regañar?, eso no me sirve de nada regañar a la gente, porque el Ser, no agarra eso, o sea, el Ser no agarra regaño, o sea, el Ser es otra cosa, el Ser se llena como de luz, de cosas, no sé, de algo bueno, o sea, no se va a agarrar de algo malo" • "a parte, la carne cara, 	<p>actitudes negativas de parte de los líderes como regaños deben eliminarse. El gerente actual debe entender que los procesos en este entorno se trata de moldear a la gente, aunque cueste al principio se debe tener paciencia para lograrlo.</p> <p>El líder también se deprime, se sienten mal, padecen el entorno, pero deben tener la capacidad de no hacer notar esos sentimientos</p>	

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 22. Unidad temática 6, informante clave 3: ¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?
(Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>productos caros, no tengo plata, tuvo que sacar al hijo del colegio porque no lo logré, una cosa, aja, y aparte vengo yo y te regaño, o sea, ¿Qué estamos haciendo?"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "los líderes tienen que entender que aquí eso es agarrar a la gente y empezar a moldear, al principio va a costar" • "con paciencia, paciencia, hasta que lo logre, y los líderes se deprimen igual, y el líder se siente mal igual, pero la responsabilidad de uno es llegar como que no tienes nada, porque de ti depende mucha gente" 		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 23. Unidad temática 7, informante clave 3: ¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "Ajá fijate ser ágil es " ágil pues, que tu tengas la capacidad de adaptarte rápido a cualquier cosa" • "primero la agilidad, la agilidad, ser muy ágil, adaptarte, ser gente o preocuparte por la gente, preocuparte por la gente, vamos a poner primero que debes preocuparte por la gente y después vamos a decir que ser ágil porque bueno, esa es la manera de adaptarte" • "manejar las paradojas, eso es muy importante" • "el manejo de la paradoja hoy es muy importante, porque tú te vas a encontrar la mayoría del tiempo en paradojas, o sea, mientras tu vayas entrenando más tu cerebro para eso, bueno mejor pues, bueno manejo cosas que yo las veo como que no son logrables, pero si son logrables" • "el pensamiento sistemático es otro, hay que crear sistemas, pero como el entorno cambia tanto, entonces tú te equivocas mucho" • "entonces estos errores 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre los valores presentes o deseables en el líder de entornos críticos primordialmente se encuentra la preocupación por las personas, luego la agilidad de adaptación al cambio, manejo de las paradojas, este es muy importante porque en estos entornos, el líder se encuentra la mayoría del tiempo en paradojas, esto permite entrenar el cerebro en el manejo de situaciones que se ven como no logrables pero que si son logrables <p>Otro de los valores es el pensamiento sistemático, ya que debido a los cambios del entorno, el líder tiende a equivocarse mucho. Muchos de los problemas organizacionales pueden haber estado ocurriendo consecutivamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para la informante el principal valor que se relaciona con el líder de entornos críticos y la organización es la empatía por los demás, este valor conlleva a un proceso de adecuación de los deseos propios del individuo y adaptación de su conducta como respuesta a las circunstancias del entorno a través de la agilidad de amoldamiento al cambio. <p>El líder de entornos críticos valora la flexibilidad de la combinación de actitudes aparentemente opuestas en las situaciones cambiantes y agresivas del entorno a través del manejo de las paradojas.</p> <p>El principio de equifinalidad está cobrando vida en los sistemas</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 23. Unidad temática 7, informante clave 3: ¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
que están pasando ahorita, quien sabe cuántas veces pasaron, pero como ahorita es el tema no podemos perder, los clientes, todo está chiquito, entonces, si no creamos sistema para estas cosas, al final del día nos van a seguir pasando"	pero actualmente relucen debido a la criticidad del entorno.	organizacionales, donde causas remotas se acentúan en estos entornos por lo que el líder debe valorar el pensamiento sistémico para la comprensión de todos los elementos del entorno organizacional y poder resolver los problemas con mayor fluidez

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 24. Unidad temática 8, informante clave 3: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué?

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<ul style="list-style-type: none"> • "No, yo creo que, yo creo que no ha tenido queee, no no, valores no, porque los valores es lo que tuuu lo que tú piensas y con lo que tú vienes" • "modificar los valores no es, porque los valores verdaderamente es uno como que piensa, después como que uno lo siente, y cómo que después uno lo dice ¿no?, o sea, así veo yo los valores, y ahí comienza todo el proceso de tus acciones en el día, o sea, no es el accionar (se nota pensativa), yo siento que más es como la forrrma (hace énfasis en la oración) en como a él le circundan las cosas" • "mi esquema mental de hacer las cosas cambió, pero los valores no cambiaron, porque yo no voy a hacer algo que este que esté fuera de los valores de la organización o de los valores que a mí me enseñaron en mi casa" • "pero el sistema de cómo son las cosas, los acuerdos a los que hay que llegar, digo mis acuerdos con el 	<ul style="list-style-type: none"> • El líder no ha tenido que modificar su esquema de valores debido a que estos es lo que el líder piensa, lo que siente, y lo que dice, representan la forma en que el entorno circunda al líder. <p>Lo que ha tenido que cambiar el líder es el esquema mental de proceder, de hacer las cosas, pero no los valores, debido a que el líder no actuará en contra de los valores organizacionales o personales.</p> <p>El ser del líder son sus valores por lo que no puede cambiar su Ser, aun cuando en este entorno se presta para desviar sus valores, el líder real no lo hará sino más bien cambiara su estrategia de acción, siendo más ágil, adaptable, versátil, de lo contrario quedan atrás.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La gerente considera que líder no ha tenido que modificar su esquema de valores, sino más bien, que estos se encuentran en desfase con el entorno, por otra parte, sugiere que un cambio en el esquema mental del líder sobre su actuar es lo que se ha venido modificando en el líder para adaptarse a los entornos críticos. <p>Tomando en cuenta que el Ser del líder son sus valores, este no puede renunciar a su Ser, así que, ante la vulnerabilidad que ofrece el entorno para incurrir en hechos antivalores, el Ser del verdadero líder quedará expuesto en su agilidad, su estrategia para accionar en contra de este sistema.</p>

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 24. Unidad temática 8, informante clave 3: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
<p>departamento de calidad, o mis acuerdos con el departamento de logística, o los acuerdos con el departamento de mantenimiento, no pueden ser los mismos"</p> <ul style="list-style-type: none"> • "cambia tu forma o tu manera de hacer las cosas, pero los valores no deberían cambiar, y más si eres un líder honesto por cómo te dije antes, un líder es un líder, es una cosa del Ser, ¿cómo vas a cambiar tu ser?, tu ser son tus valores" • "que al final del día tu deberías, ser lo mismo, pero de repente hacerlo de manera diferente" • "los líderes reales tienes que tener valores muy fundados porque si no, entonces se pierden en el camino, y más en este entorno porque se presta, se presta para pasar la lista bajo cuerda, este entorno se presta para cualquier cosa" • "los reales líderes no deberían cambiar sus valores, sin embargo, si deberían cambiar la forma en que hace las cosas, o 		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Tabla 24. Unidad temática 8, informante clave 3: ¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué? (Cont.)

Segundo paso	Tercer paso	Cuarto paso
sea, ser más ágil, adaptable, versátil, porque si no se quedan, se quedan, se quedan atrás, se quedan atrás"		

Elaboración propia a partir del modelo operativo Martínez (2004)

Cuadro 3. Estructura particular descriptiva de Syramad Cortés

Quinto paso
<p>El liderazgo está basado en su capacidad para formar otros líderes, cuando este es ejercido dentro de un entorno crítico, en el cual el ambiente hostil se presta para el surgimiento de múltiples problemas organizacionales, esta capacidad se ve directamente relacionada con las competencias conductuales del líder y cada vez más alejado de las competencias técnicas-científicas del líder.</p> <p>Con referencia a lo anterior, en los entornos críticos se percibe un individuo más humano que desarrolla su liderazgo bajo procesos gerenciales basados en las mejores prácticas interpersonales, que incluyen ambientes de confianza entre el líder y su gente, a través de la creación de islas de libertad, donde todas se puedan comunicar y ser escuchados, como consecuencia de esto, el líder ha tenido que desarrollar la capacidad de moverse entre la micro y la macrogerencia durante su rutina de trabajo para lograr cubrir el desfase motivacional propios del entorno, sin abandonar las tareas administrativas y productivas que atañen a su cargo. Estas nuevas competencias cobran mayor interés con las nuevas generaciones que están haciendo vida en las organizaciones actuales, y que sugieren una nueva forma de liderar.</p> <p>Los entornos críticos demandan un líder cónsono entre lo que es y lo que expresa</p>

Tabla 25. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 1

Pregunta n° 1	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cómo definirías o conceptualizarías el liderazgo?	Capacidad de gestionar el talento organizacional a través del <i>empowerment</i> como herramienta de potenciación o empoderamiento y delegación de poder a los subordinados, para el cumplimiento de objetivos	Conjunto de actividades que permiten al líder desarrollar y entregar resultados.	Capacidad del individuo para guiar el pensamiento y acción de las personas, cuya misión se traduce en la creación de otros líderes.	El liderazgo queda conceptualizado como el conjunto de capacidades que tiene el líder para gestionar el talento de las personas con el fin de cumplir los objetivos organizacionales y crear otros líderes.

Elaboración propia

Tabla 26. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 2

Pregunta n° 2	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Qué definición le asignas a los entornos críticos?	Imposibilidad de desarrollar con plena libertad todas las actividades planificadas debido a las múltiples restricciones, y que le da al líder la ventaja de visualizar aristas a los problemas que no lograba detectar en un entorno favorable.	Cúmulo de aspectos negativos que impactan el desempeño laboral y personal del ser humano.	Ambiente hostil donde abundan los problemas organizacionales, haciendo que los profesionales se desarrollen en un entorno de oportunidades para mostrar su talento y capacidad resolutoria	Ambiente agresivo que obstaculiza el desarrollo laboral y personal, y que se caracteriza por múltiples problemas y restricciones, sin embargo, desde una perspectiva profesional surgen oportunidades para demostrar el talento. Tiene la ventaja de emerger aristas de los problemas que en entornos favorables no se detectan.

Elaboración propia

Tabla 27. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 3

Pregunta n° 3	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cómo defines o conceptualizas el liderazgo dentro de entornos críticos?	Repertorio de competencias y capacidad del líder para adaptarse a los cambios bruscos, eligiendo el estilo de liderazgo correcto para la situación que enfrenta.	Facultades o habilidades desarrolladas por los líderes, que le permitan posicionar a sus subordinados en cargos estratégicos, con la finalidad de desarrollar e impulsar su liderazgo en el entorno crítico. El liderazgo dentro de entornos críticos debe ser ejercido por un líder que practique la escucha activa, lo que le permitirá tomar acciones en las	Aquel en el cual las habilidades humanas de la gerencia directiva prevalecen sobre cualquier otra habilidad, por consiguiente el arte de liderar cobra mayor importancia que el conocimiento técnico y basamento científico de los procesos administrativos y productivos que se gerencia, así pues, el liderazgo en entornos críticos debe llevarse a cabo bajo la dualidad micro-macrogerencia,	El liderazgo no pierde la esencia de su definición, pero al transponerlo a los entornos críticos, se revelan las competencias y habilidades humanas del líder direccionadas a la gestión del talento y la adaptación a los cambios bruscos, su principal enfoque debe estar en las personas y el

Elaboración propia

Cuadro 27. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 3 (Cont.)

Pregunta n° 3	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cómo defines o conceptualizas el liderazgo dentro de entornos críticos?		oportunidades de mejora propias de este entorno.	como consecuencia, el líder debe tener la capacidad de pasearse por estas dos aristas de la gerencia.	posicionamiento estratégico de estas para alcanzar los objetivos, por lo que prevalecen las habilidades humanas como el arte de la gerencia sobre las habilidades técnicas.

Elaboración propia

Tabla 28. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 4

Pregunta nº4	Informante nº 1	Informante nº2	Informante nº3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cómo se percibe el individuo que encarna el liderazgo en una organización? tomando en cuenta que es un ser que siente, padece, tiene creencias, gira instrucciones en medio de este entorno.	Debe aprender a relacionarse con la experiencia y el entorno desde la flexibilidad y para lograrlo el individuo requiere un mayor desarrollo de los dotes personales contra los profesionales. El individuo que encarna el liderazgo en estos entornos, debe potenciar las competencias que integran las áreas fundamentales de la inteligencia emocional,	Debe concebir e internalizar la realidad propia del entorno desfavorable donde ejerce su liderazgo, por lo que debe existir una consonancia emocional que le permita separar los aspectos negativos del entorno agresivo y concentrarse en lo positivo que puede lograr en conjunto de sus capacidades para liderar	Crea los medios y el entorno propicio para el desarrollo de su gente, a través de la gestión de recursos humanos por competencias, por consiguiente el líder busca posicionar a la gente en el lugar donde pueda desarrollar sus competencias y tener éxito, todo enmarcado en un ambiente de confianza generado por el líder. El individuo que encarna el liderazgo en una organización es	Se percibe un individuo que logra extraer los aspectos positivos del entorno y tiene sentido humano, es optimista, de pensamientos positivos, capaz de manejar sus emociones, como consecuencia, toma de decisiones objetivas y efectivas, todo esto bajo el apalancamiento

Elaboración propia

Tabla 28. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 4 (Cont.)

Pregunta nº4	Informante nº1	Informante nº2	Informante nº3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cómo se percibe el individuo que encarna el liderazgo en una organización? tomando en cuenta que es un ser que siente, padece, tiene creencias, gira instrucciones en medio de este entorno.	como componente de una gerencia ontológica que le permite al líder tomar decisiones desde un plano holístico, donde enfatiza su lado humano y el de su equipo de trabajo.		optimista y de pensamiento positivo, capaz de aprovechar las ventajas del entorno crítico y desechar las desventajas para dirigir a su equipo de trabajo a la solución efectiva de los problemas y el logro de los objetivos.	de los componentes de una gerencia ontológica, que hace elevar su nivel de liderazgo a un plano holístico.

Elaboración propia

Tabla 29. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 5

Pregunta n° 5	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones Ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?	<p>la relación Ser- líder es importante que el individuo conozca su propio Ser, esto implica conocer su realidad y su verdad, enmarcadas en el continuo autoconocimiento que le permitirá al Ser, desarrollar sus capacidades de liderazgo</p> <p>Para la gerente no existe una relación <i>sine qua non</i> entre el líder y el gerente, sino más</p>	<p>Para la gerente, la relación ser-líder se construye a partir del conjunto de características positivas del Ser y que influyen directamente en su capacidad de liderar, y en su necesidad de institucionalizar el proceso de recibir retroalimentación de los miembros del grupo.</p> <p>La relación líder-gerente es percibida</p>	<p>La gerente conceptualiza la relación ser-líder bajo la conexión clara y unívoca entre lo que es el líder y lo que expresa en su manera de actuar, dejando al descubierto la retórica como esencia del ser que lidera, siendo así, el Ser del líder le permite desarrollar liderazgo en cualquier ámbito donde se desenvuelve.</p> <p>En los nichos</p>	<p>El autoconocimiento del Ser desde su realidad y su verdad, le permitirá construir los conceptos de su esencia a través de una estrecha conexión clara y unívoca entre lo que es el líder y lo que expresa en su manera de actuar, dejando al descubierto aspectos de su</p>

Elaboración propia

Tabla 29. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 5 (Cont.)

Pregunta n° 5	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?	<p>bien percibe una relación que tiene como génesis el Ser, que ocupa un cargo gerencial y que puede desarrollar capacidades de liderazgo</p> <p>La gerente sugiere que en la relación líder-entorno queda mejor definida bajo la triada líder-Ser- entorno, ya que existe una dependencia entre el Ser que encarna el liderazgo y la transformación que</p>	<p>por la informante como entes complementarios pero cuya funcionalidad y significado a nivel organizacional es independiente.</p> <p>Gerente representa un cargo funcional dentro de la organización, líder es el Ser con componentes de liderazgo que puede o no ocupar ese cargo.</p> <p>El liderazgo situacional a través</p>	<p>inconscientes del Ser, y dadas las circunstancias, este sentirá el deseo en algunas oportunidades de ser un seguidor y en otras será un líder, en concordancia con lo anteriormente expuesto, aun cuando el individuo decide estar en la fase de seguidor, su Ser como líder y el conjunto de actitudes que esto conlleva, siempre estará presente.</p>	<p>carácter que influyen directamente en su estilo de liderar</p> <p>En los entornos críticos se devela una aseveración en la que se indica que no todo gerente es líder, sin embargo, todo líder puede ejercer cargos gerenciales, esto muestra que la relación líder-gerente no es</p>

Elaboración propia

Tabla 29. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 5 (Cont.)

Pregunta n° 5	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?	este puede dar al entorno a través de su capacidad de liderar	del modelaje del comportamiento del líder y su desempeño en los diferentes espacios donde se desenvuelve, deja en evidencia la relación líder-entorno	La gerencia es vista por la informante como un cargo organizacional que denota poder, y crea en la gente un espíritu de seguidor, pero sin ningún tipo de influencia, mientras que el ser líder es denotado por la informante como una competencia innata y que se entrena en el tiempo, desde esta perspectiva, para la gerente no existe una relación directa líder-gerente, donde esta última ha perdido su connotación de poder al enfrentarse con la	imprescindible en el ejercicio del liderazgo gerencial, porque el gerente es visto como el ocupante de un cargo funcional que denota poder dentro de una organización, pero, no necesariamente influye en su equipo de trabajo siendo esto último una competencia indispensable de

Elaboración propia

Tabla 29. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 5 (Cont.)

Pregunta n° 5	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?			<p>generación actual de las organizaciones, los <i>millenials</i>.</p> <p>El líder debe implementar herramientas dinámicas de disipación que le permitan encapsular a su gente en un ambiente organizacional tal, que la crisis externa no afecte el compromiso y la motivación del equipo, en consecuencia, el líder debe basarse en mapas de argumentos que le permitan diseñar la mejor ruta a seguir para la inacción del entorno en el desarrollo</p>	<p>todo líder.</p> <p>En todo los ámbitos del líder su Ser coexiste de forma protagónica y dependiente con su entorno y su estilo de liderazgo, lo anterior queda expuesto en las competencias del líder para inactivar la complejidad y agresividad del entorno, incluyendo en el diseño de su</p>

Elaboración propia

Tabla 29. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 5 (Cont.)

Pregunta n° 5	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cómo interpretas el liderazgo gerencial bajo las relaciones ser- líder, líder-gerente, líder-entorno?			organizacional. Bajo este marco de ideas la gerente percibe la relación líder- entorno a través del ejercicio del liderazgo consciente que influye de manera positiva en su equipo	mapa de argumentos, la motivación como herramienta de preservación del compromiso organizacional de su equipo de trabajo

Elaboración propia

Tabla 30. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 6

Pregunta n° 6	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?	<p>Para la informante, los procesos gerenciales en el presente deben llevarse a través de un liderazgo que una la experiencia y los conocimientos adquiridos no solo en el plano organizacional sino en los diversos espacios donde el líder hace vida.</p> <p>Los procesos gerenciales actuales se han visto influenciados por el avance de la tecnología lo que</p>	<p>La comparación en retrospectiva desde el liderazgo clásico, lleva a la gerente a asegurar un cambio abrumador en el liderazgo presente en el proceso gerencial, teniendo este último una arista generacional que ha invitado a los gerentes a convivir y desarrollar su liderazgo en medio de otras generaciones que pueden aportar un nuevo conocimiento y</p>	<p>Los procesos gerenciales actuales se enfrentan a cambios agresivos por causa del entorno en el cual se desarrollan, por esta razón, los líderes deben adquirir competencias adicionales que en tiempos remotos eran un requisito para gerenciar pero el entorno actual las posiciona como una obligación. Las bondades de un entorno anterior</p>	<p>En el liderazgo presente en el proceso gerencial existe una arista generacional, que ha invitado a los gerentes a emprender métodos de aprendizaje en el cual han incluido la manera de convivir con la generación actual, los <i>millenials</i>, quienes han traído a las organizaciones</p>

Elaboración propia

Tabla 30. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 6 (Cont.)

Pregunta n° 6	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?	proporciona una ventaja competitiva en los jóvenes de la organización, esto ha hecho que líderes y gerentes con mayor experiencia desarrollen nuevos conocimientos en esta importante área para adaptarse al entorno, e implementen estrategias gerenciales que permitan desarrollar el potencial y apalancar sus objetivos estratégicos en esa nueva generación que esta	nuevas propuestas a los procesos organizacionales. La gestión de la diversidad como competencia clave del líder actual se ha convertido en el eje central del proceso gerencial presente, de modo, que gerentes de otras generaciones han tenido que aprender a integrar las diferentes características del equipo a liderar, promoviendo a través	sugerían una facilidad en la gerencia, puesto que el líder se ocupaba de la parte estratégica porque el entorno de bonanza era quien se encargaba de motivar a la gente, así que, los procesos gerenciales de hoy en día deben incluir esta olvidada pero importante competencia, la motivación. La motivación que debe emerger de los procesos gerenciales	grandes avances tecnológicos, por consiguiente, los gerentes han tenido que desarrollar competencias en esta importante área y un nuevo conocimiento de integración y gestión de la diversidad, en el cual han tenido

Elaboración propia

Tabla 30. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 6 (Cont.)

Pregunta n° 6	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?	llenando las organizaciones y que tienen mucho que ofrecer.	de diferentes talentos la solución de problemas.	actuales, debe ser variante con el entorno, donde la sinceridad del líder tiene un papel protagónico en el desarrollo de las personas, pudiendo influir en ellas hasta el punto que descubran rasgos en sí mismas que desconocían y tomen este aspecto como lo positivo del entorno, el modelaje de las personas y la alimentación del Ser, representa entre otras cosas, el mayor aporte que la gerencia puede	que despojarse del esquema de la gerencia clásica y aceptar lo que este mundo tiene para ofrecer. La motivación como herramienta potenciadora del talento de esta nueva generación es otra de las aristas del liderazgo en el proceso gerencial presente, no como requisito sino

Elaboración propia

Tabla 30. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 6 (Cont.)

Pregunta n° 6	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?			<p>ofrecer en estos momentos, ya que la criticidad del entorno, no permite, como en tiempos anteriores ofrecer bienes materiales o económicos.</p> <p>La creación de espacios para que la generación <i>millenials</i>, que actualmente está ocupando lugares importantes en las organizaciones pueda tener la libertad de</p>	<p>como compromiso que nace del corazón del líder hacia su equipo de trabajo. Por tal motivo en el liderazgo presente en el proceso gerencial se ha tenido que redefinir los conceptos de crecimiento, apertura de mente, enriquecimiento y creatividad.</p>

Elaboración propia

Tabla 30. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 6 (Cont.)

Pregunta n° 6	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Qué significado le das o cómo interpretas que ha sido el liderazgo presente en el proceso gerencial?			<p>desarrollar a plenitud su espíritu idealista, innovador, creativo, es otra importante arista de los procesos gerenciales actuales</p> <p>Otro aspecto a considerar en los procesos gerenciales actuales es la inclusión de la inteligencia emocional como parte del entrenamiento de los líderes, tomando en cuenta que la gerencia es ejercida por individuos a los que el entorno afecta igualmente.</p>	

Elaboración propia

Tabla 31. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 7

Pregunta n° 7	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización?	La agresividad del entorno crítico sugiere a los líderes una combinación de valores, virtudes y talentos que le permitan adaptarse al entorno con la misma calidad y excelencia en sus resultados, esto sugiere un líder flexible, crítico, ágil, resiliente, lo que convierte en imprescindible la prevención sobre la reacción ante los cambios del entorno, esto último puede	Los valores presentes o deseables en el líder de entornos críticos deben estar arraigados en su Yo, por lo que no tiene ningún sentido la imposición de estos. El valor predominante en estos entornos es la tolerancia, que permite dejar a un lado los elementos externos de las personas que constituyen su equipo de trabajo y enfocarse en el potencial que	El principal valor que se relaciona con el líder de entornos críticos y la organización es la empatía por los demás, este valor conlleva a un proceso de adecuación de los deseos propios del individuo y adaptación de su conducta como respuesta a las circunstancias del entorno a través de la agilidad de amoldamiento al cambio.	El líder en entornos críticos otorga tanta importancia a las competencias gerenciales que deben estar presentes o desarrollar para afrontar el entorno, que forman un elemento principal de sus sistema de valores, aun cuando estas no representan valores sociales u

Elaboración propia

Tabla 31. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 7 (Cont.)

Pregunta n° 7	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización?	<p>lograrse a través del ingenio del líder para mantener a su equipo motivado.</p> <p>La gerente considera tan importante las competencias del líder que les da ponderación de valor.</p>	<p>tienen para dar como profesionales a la organización. El líder en entornos críticos debe poseer inteligencia emocional que le permita captar las emociones de su equipo de trabajo y conducirlos a resultados positivos.</p>	<p>El líder de entornos críticos valora la flexibilidad de la combinación de actitudes aparentemente opuestas en las situaciones cambiantes y agresivas del entorno a través del manejo de las paradojas.</p> <p>El principio de equifinalidad está cobrando vida en los sistemas organizacionales, donde causas remotas</p>	<p>organizacionales, se encuentran tan arraigadas en su Yo, que el líder concede tal jerarquía en sus sistema.</p> <p>En entornos críticos se percibe a un líder más tolerante con su equipo de trabajo, que maneja y valora la flexibilidad de situaciones que ameritan actitudes</p>

Elaboración propia

Tabla 31. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 7 (Cont.)

Pregunta n° 7	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Cuáles valores presentes o deseables considera están relacionados entre el líder de entornos críticos y la organización?			se acentúan en estos entornos por lo que el líder debe valorar el pensamiento sistémico para la comprensión de todos los elementos del entorno organizacional y poder resolver los problemas con mayor fluidez.	aparentemente opuestas a través de las paradojas, por lo tanto, valora cada uno de los elementos del entorno como un todo, en consecuencia, el desarrollo de un pensamiento sistémico para afrontar las situaciones basadas en el principio de equifinalidad que está cobrando vida en las organizaciones.

Elaboración propia

Tabla 32. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 8

Pregunta n° 8	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué?	<p>El líder si ha tenido que adaptar su sistema de valores a los cambios del entorno crítico, teniendo que transmitirlos de forma diferente.</p> <p>El líder de entornos críticos tiene la ardua tarea de conocer y reconocer al otro como ente para encontrar su propio Ser a través de la realimentación de su equipo de trabajo.</p> <p>La agresividad del entorno crítico rompe</p>	<p>El líder de entornos críticos ha tenido que desarrollar un liderazgo basado en la redirección de su sistema de valores, un liderazgo transformacional que le permita romper esquemas y adaptarse a la diversidad del entorno. Por lo tanto cree en una estructura organizacional que se retroalimenta, que es bidireccional y se aplanan o se hace</p>	<p>El líder no ha tenido que modificar su esquema de valores, sino más bien, que estos se encuentran en desfase con el entorno, por otra parte, sugiere que un cambio en el esquema mental del líder sobre su actuar es lo que se ha venido modificando en el líder para adaptarse a los entornos críticos.</p> <p>Tomando en cuenta que el Ser del líder son sus valores, este no</p>	<p>Se develan divergencias en cuanto a la modificación del esquema de valores de los líderes para adaptarse a los entornos críticos, por un lado se cree en la redirección del sistema de valores del líder en entornos críticos, lo que incluye su forma de transmitirlos y el</p>

Elaboración propia

Tabla 32. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 8 (Cont.)

Pregunta n° 8	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué?	cualquier estructura ideada por el líder para llevar acabo su planificación estratégica, por lo que este deberá conocer su estilo de liderazgo y redimensionarlo conforme el entorno crítico va cambiando, así pues, debe adquirir habilidades y fortalecer su sistema de valores a través de la adquisición de nuevos conocimientos.	circular en estos entornos.	puede renunciar a su Ser, así que, ante la vulnerabilidad que ofrece el entorno para incurrir en hechos antivalores, el Ser del verdadero líder quedará expuesto en su agilidad, su estrategia para accionar en contra de este sistema.	reconocimiento de la Otredad como medio de encuentro de su propio ser, por lo tanto se cree en la construcción de una estructura organizacional que se retroalimenta, que es bidireccional y se aplanan. Por otro lado se considera que los valores constituyen el Ser del líder, por lo que resulta

Elaboración propia

Tabla 32. Análisis de datos (Triangulación)- pregunta 8 (Cont.)

Pregunta n° 8	Informante n° 1	Informante n° 2	Informante n° 3	Inferencia
	Ibellisse Rivas	Daysneth Moreno	Syramad Cortés	
¿Consideras que el líder ha tenido que modificar su esquema de valores para adaptarse a los entornos críticos? ¿Cuáles?, ¿Por qué?				imposible renunciar a su Ser, siendo que los valores del líder se encuentran en desfase con el entorno, ha tenido que ir modificando su esquema de mental, lo que sugiere una nueva forma de actuar ante las situaciones que se presenten.

Elaboración propia

Cuadro 4. Etapa Estructural

Sexto paso
<p>En los entornos críticos dentro del sector alimentario en Venezuela, se mantiene la concepción del liderazgo, es decir, no se pierde la esencia de su definición, pero al transponerlo a estos entornos, se revela un conjunto de competencias centradas en el ser humano, y direccionadas a la gestión de su talento, prevaleciendo estas sobre las competencias técnicas del líder, manifestándose como herramientas de adaptación a los cambios bruscos de un ambiente agresivo que obstaculiza el desarrollo laboral y personal del individuo dentro de las organizaciones, y que lo impacta directamente, siendo que el liderazgo es encarnado por un individuo de la organización que siente, padece, tiene creencias, y gira instrucciones dentro de este medio, éste debe tener la capacidad de visualizar los aspectos positivos de este entorno y llevarlos a su equipo de trabajo, por consecuente, el manejo de sus emociones es fundamental en el ejercicio del liderazgo dentro de entornos críticos, por lo que el líder ha tenido que apalancarse en la cimentación de una gestión ontológica que eleva su liderazgo a un plano holístico, donde concibe cada elemento del entorno como un todo que gira en torno al ser humano y lo trabaja.</p> <p>En el liderazgo presente en los procesos gerenciales actuales, el líder ha tenido que trabajar en la construcción de nuevos conocimientos, los cuales llegaron con las nuevas generaciones y que el líder ha tenido que asumir en pro de la integración del equipo de trabajo y el aprovechamiento de la diversidad de los grupos para el logro de los objetivos.</p> <p>Lo anterior demanda la presentación del líder como realmente es, para esto, el individuo que ejerce el liderazgo debe tener conciencia de la plenitud de su</p>

Cuadro 4. Etapa Estructural (Cont.)

Sexto paso
<p>Ser, reconociendo los elementos de su Yo que impactan de manera positiva o negativa en su estilo de liderar; el autoconocimiento de sus posibilidades y cualidades para reconocer la ayuda del Otro en la materialización de sus objetivos, hace cada vez más estrecha la relación Ser- Líder, presentándola como una conexión clara y unívoca entre lo que el líder expresa desde su Ser y refleja en su actuar, en consecuencia, el Ser líder representa el eje principal de la estructura organizativa, de modo que se cuestiona la legitimidad del liderazgo otorgado al cargo de gerente, pudiéndose aseverar que en los entornos críticos no todo gerente es líder, sin embargo, todo líder puede ejercer cargos gerenciales.</p> <p>El Ser como eje central de la organización coexiste de forma protagónica con su entorno, de modo que es afectado directamente por este, así pues, el líder ha tenido que aprender a convivir bajo este sistema, es aquí, donde se avizora divergencia entre el redireccionamiento del sistema de valores del líder y la forma de transmitirlos como parte de reconocimiento de la Otredad, lo que conlleva a la construcción de una estructura organizacional que se retroalimenta, que es bidireccional y se aplana, por otro lado se cree en la imposibilidad del líder a renunciar a su Ser, sabiendo que en parte está constituido por sus valores, así pues, se considera en este caso, una modificación del esquema mental como nueva forma de actuar ante las situaciones, en ambos casos se otorga tanta importancia a las competencias gerenciales, que forman un elemento principal y se le otorga tal jerarquía en el sistema de valores del líder de entornos críticos.</p>

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Cuando un nuevo entorno llega a establecerse en las organizaciones, nuevos patrones de pensamiento comienzan a emerger y revelar el carácter de los individuos que ejercen el liderazgo dentro de éstas.

En la actualidad, el líder venezolano en el sector alimentario, reconoce que su liderazgo se está desarrollando en medio de entornos críticos, así pues, la denotación “Líder actual”, es semejante a “Líder de entornos críticos”, por lo que en el liderazgo presente en los procesos gerenciales dentro este sector, nace un nuevo conocimiento en los gerentes que han ejercido su liderazgo basado en las antiguas prácticas de la gerencia moderna, teniendo que abrazar el cambio para convivir con nuevas generaciones en este momento de transición, generaciones que traen consigo nuevos conocimientos, que han derrumbado la gerencia piramidal y la han convertido en una gerencia coplanar, donde todos tienen la misma oportunidad de aprendizaje y de opinión, como consecuencia, un liderazgo por convencimiento es el nuevo estilo de liderar en entornos críticos.

El Ser que encarna el liderazgo en entornos críticos dentro del sector alimentario en Venezuela, vive una realidad poliédrica, donde debe enfatizar la cara más humana de su realidad para abordar las complejas y novedosas dimensiones que aporta este entorno, así que, se estaría hablando de nuevas responsabilidades dentro del liderazgo, una diversificación en la forma de liderar, compromisos cada vez más relacionadas al arte de gerenciar y no a la gerencia como ciencia administrativa, responsabilidades de autoconocimiento que le permita reconocerse como un ser vulnerable, lo que demanda el rápido conocimiento y aplicación de los componentes de

una gerencia ontológica, y para esto el líder percibe la necesidad de establecer una interacción recíproca con su equipo de trabajo.

El proceso descrito anteriormente, involucra una cultura organizacional que ha venido construyendo y reconstruyendo significados en el Ser que ejerce el liderazgo, quien impacta y al mismo tiempo es impactado por los acontecimientos del entorno, y que además tiene a su cargo otros seres que responden a un modo de pensar y conocer específico, y que al igual que el líder, sienten, padecen, tienen creencias y giran instrucciones en medio del ambiente agresivo, por lo tanto este entorno sugiere un liderazgo basado en la Otredad, en el que el líder se apoya en las redes de relaciones colocando al ser humano como eje central organizacional.

Dentro del entorno crítico en el sector alimentario en Venezuela, se avizoran cambios en la concepción de poder del Ser sobre la máquina y la deconstrucción de paradigmas que daban legitimidad de poder al cargo de gerente, emergiendo el liderazgo en común acuerdo, denominado por Márquez (2001) como “El liderazgo de la comunidad”, en este proceso, el sueño del líder se convierte en una visión compartida, por consiguiente, el líder adquiere una nueva conciencia en los procesos, y reconoce que las máquinas ya no mueven las operaciones sino mas bien lo hace la dimensión reflexiva, espiritual y emotiva de su equipo de trabajo.

La versatilidad del liderazgo en los entornos críticos exige el autoconocimiento de la conjugación de la realidad técnica, científica del líder, con su riqueza espiritual, haciendo un líder cada vez más humano, positivo, cuyo enfoque está en el desarrollo del talento humano, ayudando al otro a conocerse, y contemplando los aspectos positivos del entorno para que su equipo pueda convivir en armonía pese a las dificultades externas. Esta

dimensión ocupa un enfoque reconcentrado y dinámico que posibilita y hace estrecha la comunicación del equipo como construcción de esta nueva realidad que se está viviendo en las organizaciones donde el líder se pasea por las diferentes aristas de la micro y macro gerencia.

Bajo este marco, el líder actual toma lo que el entorno crítico ofrece y lo proyecta de forma positiva, promoviendo un crecimiento estable de las personas y por ende de su Ser, lo que apunta a un liderazgo axiológico donde se otorga jerarquía de valor al conjunto de competencias del líder para continuar influyendo en las personas en medio del entorno crítico, en línea con la diversidad que este mundo tiene para ofrecer.

Lo anterior genera una dicotomía en la creencia de un redireccionamiento en el sistema de valores del líder actual, donde se cree en tal redireccionamiento como ente de adaptación al entorno, contra la creencia en el cambio del esquema mental que ha tenido que afrontar el líder para equilibrar sus sentimientos, de donde se desprende la constitución del Ser desde sus valores y se cree que estos se encuentran es desfase con el entorno, lo que sugiere al líder una nueva forma de hacer gerencia, de actuar ante las situaciones que se presenten y reencontrarse con su propio Ser.

Se avizora un liderazgo dentro de entornos críticos que adopta una forma más comunicativa, ontoaxiológica, flexible y simbólica cuyo centro es el hombre, y que muestra un líder que ha tenido que derrumbar un comportamiento socialmente construido a través de paradigmas autoritarios, que mostraban un Ser blindado y ajeno a las emociones del entorno, por la construcción de un liderazgo creativo donde todos puedan participar.

El Fenómeno Identificado

La identificación del fenómeno en estudio ha permitido que se manifiesten seis dimensiones que sirven para caracterizarlo:

1. Arista generacional en el liderazgo actual
2. Liderazgo por convencimiento.
3. Dimensión Holística
4. Dimensión Antropocéntrica
5. Dimensión Resonante
6. Dicotomía redireccionamiento de valores/ cambio de esquema mental

El liderazgo en entornos críticos en el sector alimentario venezolano, se fundamenta en la transformación de la estructura organizativa que nace cuando aparece la arista generacional en los procesos gerenciales, que dan lugar a avances tecnológicos propios del conocimiento característico de la generación *millennials* que está haciendo vida en el ámbito laboral, cuya aceleración en la curva de aprendizaje ha modificado tanto la estructura técnica como el pensamiento del líder, retándolo a través de la competitividad tecnológica a adquirir nuevos conocimientos, a través de procesos de consideración de su propio Ser y su entorno, que los invita a reconocer las desventajas de la organización en medio de la complejidad, entendiendo que en estos momentos carecen de incentivos económicos o materiales como fuente de motivación, dejando como opción el convencimiento y el otorgamiento de poder al individuo para que las cosas sucedan, lo anterior plantea un líder que trabaja en función del cuerpo y espíritu de su Ser y del otro.

Se plantea un liderazgo resonante, como lo dice Gómez (1999), así como en el pasado se trasladó el centro del universo de la tierra al sol, ya los colaboradores no giran alrededor del líder, por el contrario, el liderazgo gira alrededor del equipo y, en forma más específica, de aquel que, según la realidad que están enfrentando, posee las mejores competencias para el logro de los objetivos compartidos, competencias que permiten la resonancia de los aspectos positivos del entorno hacia su equipo de trabajo y para esto el líder debe tener conciencia de la necesidad de redes relacionales que sustenten una buena convivencia organizacional.

Por consecuente, la construcción de un liderazgo antropocéntrico, donde se reconoce, lo que dice Juan XXIII (1963), las leyes que rigen las relaciones entre los individuos hay que buscarlas, solamente en la naturaleza del hombre, esto avala un liderazgo centrado en el hombre y su Ser, su conjunto de valores y principios, así pues, el líder va elevando su liderazgo a un nuevo plano, una dimensión holística, donde considera cada elemento del sistema como un todo y le permite al líder pasearse por las aristas de la micro y macrogerencia según el individuo como eje principal del sistema lo requiera.

Otro aspecto del fenómeno determinado mediante la Visión Ontoaxiológica del Liderazgo en entornos críticos dentro del sector alimentario en Venezuela, es la dicotomía entre el redireccionamiento del sistema de valores del líder en estos entornos contra el cambio de su esquema mental, en este sentido, se manifiesta el reconocimiento de la Otridad y se da jerarquía de valor a las competencias del líder, y por otra parte se cree en una novedosa forma de actuar ante las nuevas situaciones que se presentan, en un panorama que involucra a un sector sensible para el

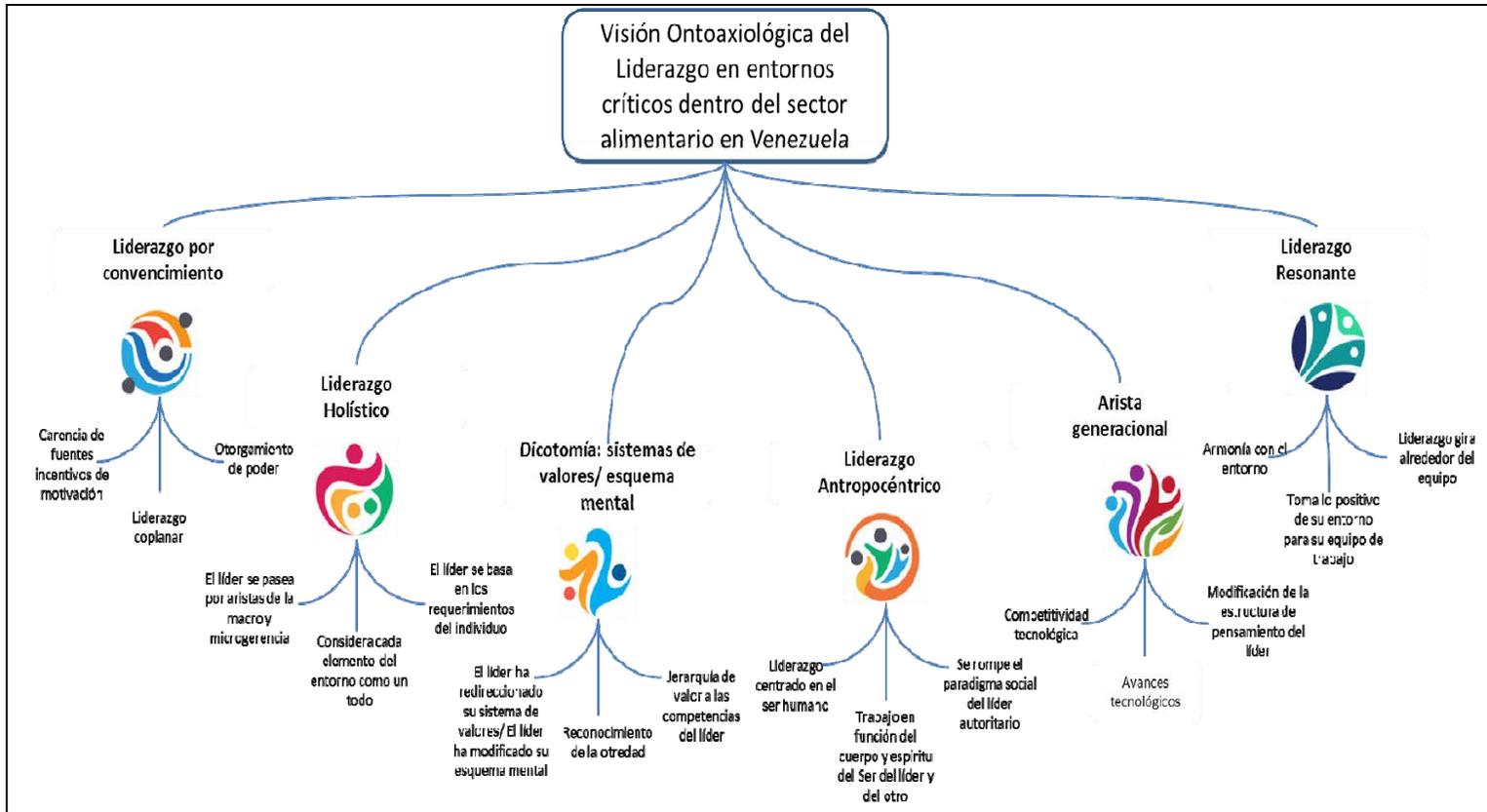
ser humano, como lo es el sector alimentario lo que crea un liderazgo futuro lleno de incertidumbre y desafíos.

Reflexiones Finales.

- La universalidad que se le otorga al liderazgo como competencia organizacional lo hace directamente dependiente de la situación del entorno, como lo establece la teoría del liderazgo situacional, e independiente del escenario de investigación o el sector de desenvolvimiento. El líder venezolano reconoce que su liderazgo se desarrolla en un entorno crítico.
- El abandono de los sesgos cognitivos por parte del líder en entornos críticos dentro del sector alimentario en Venezuela, traerá consigo la capacidad de adaptación a la diversidad que el mundo tiene para ofrecer, desde un punto racial, religiosa, de género, físico, en aras de construir un liderazgo antropocéntrico.
- La arista generacional da una connotación de futuro al liderazgo, por lo que resulta impredecible el futuro de la gerencia en los venideros entornos con las nuevas generaciones, sin embargo, esta arista sugiere el convencimiento como dimensión del liderazgo para lograr los objetivos a través de las diferentes generaciones
- El líder de entornos críticos se pasea por las aristas de la micro y macrogerencia por lo que debe recurrir a una dimensión holística en su liderazgo, con la finalidad de evaluar cada elemento y redireccionar estrategias de ser necesario.
- La ubicación del liderazgo en entornos críticos se encuentra en un tópico actual, como resultado se obtiene una dicotomía entre el redireccionamiento de los valores del líder y el cambio de su esquema

mental, se espera que esta partición pueda consolidarse en estudios avanzados del tema en cuestión, cuando se hayan sentado las bases del entorno para nuevos estudios.

Figura 1. Infografía de la conceptualización del fenómeno encontrado.



LISTA DE REFERENCIAS

- Begoña, Ibarrola. (2007). **El desarrollo de la competencia espiritual en el aula**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.encurso.net/az/c/competenciaespiritual.pdf>. Consulta: 2018, Febrero 8.
- Benney, Martha., y Hughes, Ernesta. (1970). **Of sociology and the interview: Editorial preface**. American Journal of Sociology, 62, 137-142.
- Blanchard Kenneth; O'Connon Michael (2002). **Dirección por valores**. México. Editorial Gestión 2000. Pp.190
- Carmona, María. (2008). **Hacia una formación docente reflexiva y crítica: fundamentos filosóficos**. Revista de Teoría y Didáctica de las Ciencias Sociales. Mérida, Venezuela. ISSN 1316-9505. Enero-Diciembre. Nº 13. P.125-146.
- Castro, Eduardo. (2008). **La Inteligencia Espiritual: ¿Una nueva forma de inteligir o algo más de lo que ya conocido en el terreno de la aprehensión humana?** Artículo científico en línea. Disponible: <http://www.articuloz.com/ciencia-articulos/lainteligencia-espiritual-una-nueva-forma-de-inteligir-o-algo-mas-de-lo-ya-conocidoen-el-terreno-de-la-aprehension-humana-478034.html>. Consulta: 2017, Octubre 15
- Cea D'Ancona, María. (1999). **Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social**. Madrid: Síntesis.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860, Extraordinaria**. Diciembre 30, 1999.

De Batista, Olivia (2012). **Gerente edificador de organizaciones espiritualmente inteligentes en las empresas del nuevo milenio**. Tesis de doctorado, Universidad Fermín Toro, Cabudare.

Denzin, Nadia. (1978). **The research act. A theoretical introduction to sociological methods**. Mc Graw Hill. New York.

Dolan, Simon (2008). Dirección por valores. Conferencia de actualización académica. España: Revista ESADE Alumni, Marzoabril 2008... Disponible en http://www.esadealumni.net/ea/activities/publications/ESADEALUMNI124_CAST1.pdf. Consultado: 2017, Diciembre 10

Echeverría, Rafael. (2003). **La empresa Emergente. La confianza y los desafíos de la transformación**. Granica. Buenos Aires.

Figueroa, Ahiana. (10 de diciembre del 2018). Inflación anual en Venezuela alcanzó 1.299.724%, según cálculos de la Asamblea Nacional. Tal Cual. Recuperado de: <http://talcualdigital.com/index.php/2018/12/10/inflacion-anual-en-venezuela-alcanzo-1-299-724-segun-calculos-de-la-asamblea-nacional/>

Gómez, José (1999). Más Allá de la pos-modernidad. El Discurso Antrópico y su Praxis en la Cultura Iberoamericana. Madrid: Miletto Disponible en <http://www.ensayo.rom.uga.edu/critica/teoria/gomez4h.ht>. [Consulta, 2018, septiembre, 14]

Great Place to Work. **Los mejores lugares para trabajar**. Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.ve/>

Guzmán, María. (1992). **Gerencia Participativa**. Caracas.

Heidegger, Martin. (2009). **Ser y Tiempo**. (trad. Jorge Eduardo Rivera). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Hersey, Paúl y Blanchard, Kenneth (1998). **La Administración y el Comportamiento humano**.

Hinkelammert, Franz y Mora, Henry (2006). **Hacia una economía para la vida**. San José, Costa Rica.

Hunter, James (1999). **La Paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del Liderazgo**. Ediciones Urano, S.A. España.

James, Stoner y Edward, Freeman (1994). **Administración**. Editorial Perason Prentice Hall. México.

Juan XXIII (1963). Pacem in Terris Carta Encíclica sobre la Paz entre Todos los pueblos, que ha fundarse en la Verdad, la Justicia, el Amor y la libertad. Disponible <http://www.ecologia.social.org/doctrina.asp> [Consulta 218, septiembre 13]

Kelle, Usbel. (2001). **Sociological Explanations between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods**. **Forum: Qualitative Social Research**. 2(1), pp. 43. [Revista en línea] Disponible: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>. Consulta: 2018, Enero 20.

Kluckhohn, Clyde. (1951): **Values and value-orientations in the theory of action**. En Parsons, T. y Shils, E.: Toward a general theory of action. Cambridge, Mass. Harvard University Press, 388- 433.

Kohlberg, Lawrence. (1984). **Essays in Moral Development: The Psychology of Moral Development**. San Francisco, Harper Row (vol. 2).

Lara, Danilo. Rodríguez, Pedro. y Del Canto, Ero (2016). La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano. **Revista Sapienza Organizacional** ISSN: 2443:4256. Año 3. N° 6. Julio / Diciembre 2016. Pg: 65-92

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras de la República Bolivariana de Venezuela (2012). **Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela 6.076, Extraordinaria**. Mayo 7, 2012.

Márquez, María del Valle (2001). **Nuevas Tecnologías. Nuevas Organizaciones. Nuevos Aprendizajes**. En Lanz, R. (Comp.), Organizaciones Transcomplejas (pp. 177-194). Caracas, IMPOSMO-CONICIT.

Martínez, Miguel. (2004). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. Trillas: México.

Martínez, Miguel. (2007). **La Nueva Ciencia: Su desafío, lógica y método**. Trillas: México.

Martínez, Miguel. (2009). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. Trillas: México.

Méndez, Roger. (2007). **La Organización Inteligente**. [Artículo científico en línea]. Disponible: <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2007/05/la-organizacin-inteligente.html>. Consulta: 2017, Noviembre 13

Moller, Jan (2004) "Competencias Personales para el Liderazgo". Maracaibo, Venezuela. Conferencia dictada en UNEFA, PDVSA, Torre Boscán.

O'Reilly, Charles, y Tushman, Michael (2013). **Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future**. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

Parsons, Talcott. (1951): **Toward a general theory of action**. Cambridge, Mass. Harvard University Press

Pateiro, Eduardo. (2010). **Nueva Gerencia: el diálogo como vehículo de conexión emocional**. Blog Ética y Gerencia. Disponible: <http://eduardopateiro.blogspot.com/2010/09/nueva-gerencia-el-dialogo-como-vehiculo.html>. Consulta: 2018, Febrero 10.

Penas, Santiago. (2008). **Aproximación a los valores y estilos de vida de los jóvenes de 13 y 14 años de la provincia de a Coruña**. Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela.

Reichertz, Jo. (2000). **La validez de la investigación cualitativa**. Forum: Qualitative Social Research. Volume 1, No. 2, Art. 32. Junio 2000. [Revista en línea] Disponible: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-eng.htm>. Consulta: 2018, Enero 20.

Robbins, Stephen. y Coulter, Mary. (2010). **Administración**. México: Pearson Educación.

Rodriguez, Aramis y Cortés, Syramad (2017, julio). **La Gerencia Ambidiestra**. Debates IESA, Volumen XXI (Número 4). Páginas: 32-37

Ruiz, María. y Mendoza, Gabriela. (2009). **La Gerencia Pluridimensional: Sustrato Epistémico-Paradigmático Centrado en el Ser**. Tesis Doctoral presentada ante la Universidad Fermín Toro. Cabudare, Barquisimeto, Venezuela: Universidad Fermín Toro.

Schein, Edgar (1988). **La Cultura Empresarial y el Liderazgo: una visión dinámica**. Plaza y Janes S.A.: Barcelona

Sérieyx, Hervé. (1994). **El Big Bang de las organizaciones**. Ediciones Management. Bcelona.

Soto, Mario. (1999). **Edgar Morin: Complejidad y Sujeto Humano**. Universidad de Valladolid, Departamento de Filosofía. Versión electrónica en Biblioteca virtual Miguel de Cervantes. www.cervantesvirtual.com/FichaObra.html?Ref=7322&ext=pdf. Consulta: 2018, Enero 10

Soto, Maricarmen y Areche, Romel (2008). **El liderazgo en tiempos de incertidumbre en organizaciones inteligentes**. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/541/1301>. Consulta: 2018, enero 18.

Stoner, James y Freeman, Edward (1994). **Administración**. Editorial Perason Prentice Hall. México.

Taylor, Steven y Bogdan, Robert. (1987). **Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados**. Buenos Aires: Editorial Paidós Básica.

Vásquez, Cesar. (1993). **La Formación de Capacitadores Docentes**. UNIVERSITAS 2000. 17(4): 97-114.

Villarreal, Jesús (2013). **Visión ontoepistémica de la gerencia en la Universidad de Carabobo: correlato vivencial desde sus principales actores**. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Carabobo, Bárbula.

