

**EL LIDERAZGO EN ESCENARIOS
INCIERTOS. UNA CONSTRUCCIÓN
TEÓRICA DESDE LA PERSPECTIVA
DEL GERENTE
DEL SIGLO XXI**

Antonio Castillo: <https://orcid.org/0000-0002-7544-7742>

RESUMEN

El presente artículo científico atiende al desarrollo de la tesis doctoral que tiene como propósito, generar una construcción teórica del liderazgo en escenarios inciertos desde la perspectiva del gerente del siglo XXI. La metodología se fundamenta en el paradigma cualitativo y se utilizará el método fenomenológico-hermenéutico. La selección de los cinco (5) informantes clave se hará bajo el criterio de ser gerente del ramo de la construcción, con una larga trayectoria en el ejercicio profesional y que estén en concordancia con las perspectivas que develan los actuales escenarios denominados inciertos en los momentos actuales. Para recabar la información se usará la entrevista a profundidad. La validación de la información obtenida se realizará mediante la categorización de fuentes en matrices diseñadas con el propósito de analizar e interpretar la información a través de la triangulación que, como técnica de análisis, permitirá establecer coincidencias y divergencias entre actores, teóricos e investigador, además de la generación de reflexiones sobre el tema de estudio. De la entrevista se espera emerjan las categorías y subcategorías extraídas del discurso de los versionantes. Se pretende con los resultados de los hallazgos del estudio, generar la aproximación teórica sobre el liderazgo planteado en el propósito general de la investigación, derivadas de la interpretación y comprensión del fenómeno con la intención de orientar las acciones a ejecutar y, por consiguiente, posibilitar el mejoramiento del liderazgo.

PALABRAS CLAVE

Liderazgo;
escenarios inciertos;
gerente y siglo xxi

THE LEADERSHIP IN UNCERTAIN SCENARIOS. A THEORETICAL CONSTRUCTION FROM THE PERSPECTIVE OF THE 21ST CENTURY MANAGER

ABSTRACT

This scientific article addresses the purpose of the doctoral thesis in development, which aims to generate a theoretical construction of leadership in uncertain scenarios from the perspective of the 21st century manager. The methodology is based on the qualitative paradigm and the phenomenological-hermeneutical method will be used. The selection of the five (5) key informants will be made under the criteria of being a manager of the construction industry, with a long career in professional practice and that are in accordance with the perspectives revealed by the current scenarios called uncertain at the time current. To collect the information, the in-depth interview will be used. The validation of the information obtained will be carried out through the categorization of sources in matrices designed with the purpose of analyzing and interpreting the information through triangulation that, as an analysis technique, will allow establishing coincidences and divergences between actors, theorists and researcher, in addition of the generation of reflections on the subject of study. From the interview, the categories and subcategories extracted from the speech of the versioners are expected to emerge. With the results of the study's findings, it is intended to generate the theoretical approach on the leadership raised in the general purpose of the research, derived from the interpretation and understanding of the phenomenon with the intention of guiding the actions to be executed and, therefore, making possible leadership improvement.

KEYWORDS: Leadership; uncertain scenarios; manager, and xxi century.

INTRODUCCIÓN

La humanidad en las últimas décadas, ha entrado en un proceso acelerado de cambios que se manifiesta en todos los ámbitos del acontecer político, social, científico y cultural, afirmando que se está viviendo una crisis de civilización, que quizás anuncia el inicio de una nueva era civilizatoria, donde la gerencia, el conocimiento y la información jugarán un papel central. Es decir, que no se está viviendo una época de cambio, sino un cambio de época. América Latina, como región en este mundo globalizado no escapa a ese proceso de cambios ni a los retos que de ellos surgen. Por lo tanto, la gerencia debe ser vista como uno de los pilares que sustentan y aseguran el desarrollo de un país, pues para consolidarse como líder en escenarios inciertos se requiere de la formación de los recursos humanos capaces de responder y contribuir al reto que se plantea.

Como proceso social responde a las características y necesidades de la sociedad, tiene la capacidad para

influir sobre la dinámica social y básica para lograr el desarrollo pleno del ser humano. A su vez debe transmitir a la sociedad la flexibilidad para producir cambios que sean aprovechados de la mejor forma, para así darle el verdadero auge que requiere la humanidad. Se amerita que se propicie, en el gerente como líder en escenarios inciertos, situaciones que tengan transcendencia dentro de la cultura propia de cada pueblo, sus valores y tecnologías; que integre el contexto cultural y donde se reafirme la identidad nacional en un ambiente nacional de tolerancia, que existan escenarios para el diálogo y el desarrollo del pensamiento crítico y creativo.

En lo que respecta a la gerencia, el directivo de una empresa tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, entre otros roles, pero, tomando en cuenta a Drucker (2004), deben apoyarse en decisiones empresarias u organizacionales básicas que necesitan cada vez más tiempo para observar resultados. Ante la dificultad

de pronosticar el futuro, los gerentes deben desarrollar sus habilidades, destrezas y conocimientos para que en conjunto con sus colaboradores alcancen objetivos determinados para un momento dado; atender su responsabilidad individual, las de la organización y la sociedad; ello le obliga a estar atento, lúcido y despierto ante los factores que representan oportunidades y riesgos, para responder a los problemas, ante todo, prever que información y habilidades necesitará para ser efectivo a futuro.

En cuanto al liderazgo, más allá de lo que exigen sus diferentes roles gerenciales; un directivo debe ser: un ser social, un relacionista personal, un miembro vital de equipo, saber dar órdenes, pero, al mismo tiempo, escuchar a quienes tienen la mejor información y capacidad para hacer o dirigir determinado proceso o suceso. Pues, los miembros del grupo saben reconocer y aceptar las decisiones y órdenes del líder, pero, le ayudan a definir su posición como tal; entre el líder y los miembros de equipo debe existir una relación de extrema

confianza, más que en los conocimientos, el manejo de la información y la experiencia, por su buena voluntad, equidad, inteligencia y solvencia moral.

Como fondo de tales atributos, no pueden perderse de vista los valores, a los cuales según lo planteado por Burns. (1978) considera los componentes morales del liderazgo, sin estos, el dirigente puede pasar a la historia como un malandrín o algo peor. Fundamentalmente, porque los valores permiten a los miembros de equipo a tomar decisiones acertadas que deben estar desarrolladas por disposición propia sin ningún tipo de timo o manipulación.

Desde la perspectiva que se asume en este trabajo, la gerencia y el liderazgo se complementan, no se trata de entender solamente la relación del liderazgo con la gerencia, pues se presentan marcadas diferencias como las consideradas por Bennis (2001) "... la mayor parte de las organizaciones están sobre administradas y sublideradas". (p. 92), lo cual indica que se necesita un

directivo que tenga las habilidades gerenciales para dirigir, administrar, controlar y al mismo tiempo canalice la energía e inspire el entusiasmo, motivación y resultados de forma eficaz.

Ahora bien, los descriptores de esta problemática que envuelve la gerencia y el liderazgo se caracterizan por manifestar una dirección, organización y gestión poco eficaz por parte de su directiva, quienes manifiestan debilidades para responder a situaciones y a un entorno mucho más inestable que el de años anteriores, comenta Muñoz (2004). Con base en esas afirmaciones, puede apreciarse que en las organizaciones empresariales no se aplica un modelo de competencia de valores, el cual relacione los roles del liderazgo directivo con sus respectivas competencias bajo un enfoque integral. Tales roles, según Malpica y Col. (2014), serían: “coordinador, promotor, agente, director, innovador, productor, monitor y facilitador”.

Los directivos, centralizan el poder, revelando temor o

desconfianza de delegar trabajo y toma de decisión para no perder el control. Esto implica, que en algunos casos, el encargado de alguna función o responsabilidad sólo figura. El desconocimiento sobre su verdadero rol les lleva, muchas veces a dirigirse a otras dependencias con cierto temor de perder la autoridad. De igual forma, ante la desconfianza a sus colaboradores más cercanos, les exigen que todo pase obligatoriamente por despacho, recargándose de trabajo y haciéndolo más lento. Malpica y col (ob.cit), juzgan, que el gerente, es la personificación de los objetivos de la institución, el animador de todas las coordinaciones, por lo cual, no tiene por qué dejarse absorber y ocupar por una función determinada, sino estimular la acción de todos y en particular, animar las interrelaciones difíciles.

Otro rasgo de la problemática de la gerencia y liderazgo lo indican Guijarro y Chávez (2006), quienes consideran que no existe en el seno de las organizaciones empresariales un equilibrio armónico entre

centralización y descentralización para facilitar el manejo de la complejidad y la incertidumbre, rasgos presentes en la gestión de las empresas y que debería imperar. Estos autores, acusan la inexistencia de sistemas de control de gestión, indican, que en Venezuela la única experiencia de control la ejercen, la Contraloría General de la República y los órganos de control interno de los distintos organismos del Estado, la misma es de tipo fiscal, de carácter jurídico contable.

El equipo de alta gerencia, debe tener un perfil idóneo para interactuar y conducir el destino de las organizaciones y su vinculación con la sociedad que le sirve de entorno, de allí, el interés de abordar esta situación e indagar sobre el perfil gerencial y de liderazgo en la empresa venezolana, frente a los retos que representa la sociedad de la información. Para lo cual se presentan las siguientes interrogantes ¿Cuáles son los sentidos y significados que le atribuyen los gerentes al liderazgo en escenarios inciertos? ¿De qué manera se

develan los fundamentos epistemológicos y ontológicos del liderazgo en escenarios inciertos desde la perspectiva del gerente del siglo XXI? ¿Cómo generar una aproximación teórica sobre el liderazgo en escenarios inciertos desde la perspectiva del gerente del siglo XXI?

La resolución de las interrogantes anteriores permite alcanzar el propósito de diseño teórico: Generar una aproximación teórica sobre el liderazgo en escenarios inciertos desde la perspectiva del gerente del siglo XXI. Para lograrlo se pretende: Interpretar los sentidos y significados que le atribuyen los gerentes al liderazgo en escenarios inciertos; Develar los fundamentos epistemológicos y ontológicos del liderazgo en escenarios inciertos desde la perspectiva del gerente del siglo XXI; Elaborar una aproximación teórica sobre el liderazgo en escenarios inciertos desde la perspectiva del gerente del siglo XXI.

Este estudio se sustenta en la producción del conocimiento a

profundidad como aporte reflexivo sobre el liderazgo en escenarios inciertos desde la perspectiva del gerente del siglo XXI. La gerencia (*management*) tradicional enseña que los líderes deben ser fríos, distantes y analíticos; que ellos separan las emociones del trabajo. No obstante, cuando los líderes de la vida real discuten los mejores momentos de sus propias carreras, describen sentimientos de inspiración, pasión, júbilo, intensidad, desafío, interés, afecto y sí, también de amor.

La pertinencia social y epistémica estará en permanente revisión, ya que los cambios que se generan en el mundo empresarial responden a la constante búsqueda de soluciones a los problemas reales de la sociedad. El reto es incorporar estas referencias tecnológicas del mundo actual al trabajo formativo de alto nivel en las organizaciones empresariales, sin darle un sesgo meramente técnico al comportamiento administrativo y decisor; sino centrar la actuación, en el hombre, en los valores trascendentes, sin obviar, los

objetivos que demandan y la competitividad productiva, todo lo cual se traduce, en desarrollar e infundir valores éticos a su labor como gerente y como líder de estas instituciones.

ESTADO DE DESARROLLO

Es importante para interpretar el objeto de estudio iniciar la revisión de diversas interpretaciones acerca del Liderazgo y los escenarios inciertos del gerente desde la perspectiva del gerente del siglo XXI. El liderazgo ha sido un tema apasionante en diversas investigaciones que se han realizado en cada una de sus esferas acerca de las teorías de los rasgos, las teorías conductuales, las teorías de contingencias y situacionales y las teorías transformacionales.

Al respecto en investigaciones nacionales acerca del liderazgo transformacional, Gozaine (2015) presentó la investigación doctoral denominada “Construcción Teórica Axiológica acerca del Liderazgo Transformacional para una Gerencia Social desde la perspectiva del

pensamiento complejo en el contexto de Educación Superior”. Trabajo presentado en la Universidad Fermín Toro. El propósito de esta investigación fue generar una construcción teórica axiológica acerca del liderazgo transformacional; para una gerencia social que revalorice la gestión administrativa desde la perspectiva del pensamiento complejo en el contexto de educación superior.

La investigación cualitativa pudo visualizar la realidad utilizando como técnica la observación y el testimonio focalizado en dieciséis (16) actores sociales del Instituto Universitario Territorial Andrés Bello Blanco (IUTAEB) de alta/media gerencia y docente. La información se categorizó, codificó y se trianguló donde se construyeron cincuenta y un (51) sub categorías y la reagrupación intelectual de éstas generando seis (6) macro categorías: filosofía de gestión, talento humano, responsabilidad compartida, reflexión, articulación teórica práctica y cultura de paz.

Entre los hallazgos significativos por parte de la autora, se interpretó la necesidad de construir un liderazgo transformacional para una gerencia social que dé cabida a la participación del colectivo institucional en función de la transformación social. Con respecto al sustento teórico esta investigación se enmarca en las teorías motivacionales (Maslow, McGregor, Herzberg) Liderazgo de la Cultura de las Organizaciones (Bennis y Nanus, Robbins, Chiavenato), teoría de los rasgos, como también, las teorías integrales del liderazgo; la transaccional de Bass (1989) y la Transformacional de Burns (1978) y Kouses y Posner (1997).

La investigación afirmó, que el liderazgo transformacional debe aprovecharse bajo la influencia de los colaboradores interpretado en el dominio de intereses colectivos y la participación de todos a través de los mecanismos de poder compartido. La correspondencia de esta tesis doctoral con la investigación son todas las características desarrolladas del liderazgo

transformacional en el contexto de la educación superior: espiritualidad, inspiración, sustentabilidad social, compromiso ético, negociación, asimilación al cambio, confianza y creatividad. Todos estos atributos son indispensables en el docente líder para lograr la transformación de los escenarios educativos.

Del mismo modo, la investigación de campo se desarrolló en la construcción del saber de carácter interpretativo y de diseño biográfico o historia práctica de vidas. Este estudio se perfiló profundizando el conocimiento sobre el liderazgo con el soporte de los autores mencionados, dando inicio con la conceptualización de la palabra “leader” que proviene del vocablo inglés y que significa guía. La analogía que guarda esta investigación con el estudio, evidencia el enfoque del modelo del autor, con las cualidades esenciales del líder transformador: creador, inspirador, equilibrado, motivador, compromiso, generosidad, excelencia, competitividad, respeto, innovación, colaboración y calidad.

Desde el punto de vista teórico que permite abordar el liderazgo en escenarios inciertos es preciso hacer una retrospectiva del liderazgo partiendo del año 1978 a raíz de la publicación de su libro *Leadership* (manual de Liderazgo) del especialista en Ciencias Políticas James McGregor Burns, donde se comenzó a hablar del Liderazgo Transformacional, en el explicaba este autor, que el líder se ocupaba de los más pequeños detalles mediante una postura servicial, aplicando un enfoque en el cual el principal aspecto es el servicio de los demás, mediante la práctica activa de escuchar a los diferentes integrantes y con ello construir lineamientos a partir del consenso y la previsión de posibles escenarios futuro, motivando el desarrollo profesional del grupo para que puedan actuar con la máxima eficacia posible y explotar todo su potencial.

Dejando claro que una posición servicial no es lo mismo que servil. Un líder servicial hará lo posible para que su equipo encuentre la solución ante un problema por sí mismo con el

objetivo de que este crezca y aprenda. Un líder servil resolverá el problema dejando a ciegas a sus colaboradores, por lo que las mismas situaciones se repetirán una y otra vez, impidiendo que el equipo progrese, alineando de esta manera las necesidades y objetivo de de las empresas de hoy la cuales se centran en la formación del personal como su mayor valor nomina, siendo esto es posible mediante un cambio en el sentido del liderazgo.

Tal como lo expresa Burns (1978), quien explica que el liderazgo se ejerce cuando los seres humanos que tienen ciertos motivos y propósitos movilizan, en competencias o en luchas con otros, recursos institucionales, políticos, psicológicos y de cualquier otra índole, para despertar, comprometer y satisfacer las motivaciones de los seguidores. Asimismo, afirma que el liderazgo, a diferencia del ejercicio de poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los que le siguen.

Lussier y Achua (2011), expresan que el liderazgo

transformacional sirve para cambiar el estado de las cosas al articular con los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión atractiva de lo que podía ser la organización. Bass y Abolio (1989), propusieron que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones del comportamiento y se refirieron a ellas como las cuatro (por sus siglas en inglés): influencia idealizada, motivación inspiradora, consideración individual y estimulación intelectual. Las cuatros *I* han sido utilizadas en otras disciplinas y culturas para explicar la relación transformacional entre líder y seguidor.

Los líderes transformacionales, según Lussier y Achua (ob. cit), entienden que, a fin de hacer que los seguidores contribuyan por completo al proceso de transformación más si se tratase de ser abordado en escenarios inciertos o de incertidumbres, tiene que fortalecer la toma de decisiones y ofrecer respaldo para hacer las cosas, alentar la creatividad, desafiar a los seguidores a repensar las antiguas formas de

hacer las cosas y a reexaminar viejos supuestos, fomentar la colaboración y motivar y reforzar el comportamiento positivo, así como señalar y reconocer los logros de los demás y celebrar los pequeños triunfos. En resumen, los líderes transformaciones:

- a) Se consideran a sí mismos como agentes de cambio.
- b) Son visionarios que gozan de un alto nivel de confianza en su institución.
- c) Asumen riesgos, pero no son imprudentes.
- d) Son capaces de articular un conjunto de valores que tiende a guiar su propio comportamiento.
- e) Poseen habilidades cognitivas excepcionales y creen en una deliberación cuidadosa antes de emprender una acción.
- f) Creen en las personas y muestran sensibilidad a sus necesidades.
- g) Son flexibles y abierto al aprendizaje de la experiencia.

Para poder hablar del liderazgo en escenarios inciertos se debe hacer un inciso de las teorías de liderazgo más aceptada en los últimos años en la que distingue el liderazgo transaccional y transformador. Según

Cardona (2001), el líder transaccional es un líder que se apoya en los premios y castigos para motivar a sus subordinados. Para ello, establece reglas de juego claras y objetivos bien diseñados. Su estilo directivo es de mando y control, con fuerte uso del poder formal.

Es un líder que mira con detalle el corto plazo, y que maneja los procesos y los recursos de manera eficiente. Es, por tanto, un buen gestor, que tiende a la mejora continua a base de mayor estandarización, orden, y repetición de los procesos ya conocidos y bien experimentados. La relación que crea este líder es puramente transaccional: los seguidores obedecen al líder porque están interesados en la transacción, en lo que van a recibir a cambio de su trabajo.

Expresa este autor, que el líder transformador, en cambio, se caracteriza por tener una visión radicalmente nueva, que es atrayente y motiva a la gente. Es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el

estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideales de los seguidores. Igualmente, explica Cardona (ob. cit) que el líder transformador se distingue por cuatro características:

1. Influencia idealizada (o carisma). El líder transformador actúa de modo que sus seguidores le admiran y le quieren imitar. El líder se convierte en un modelo idealizado con un alto grado de poder simbólico.
2. Motivación inspiradora. El líder transformador crea una visión estimulante y atractiva para sus seguidores. Además, sabe comunicar su visión de modo convincente con palabras y también con su propio ejemplo.
3. Estímulo intelectual. El líder transformador promueve nuevos enfoques y nuevas soluciones a los problemas.
4. Consideración individualizada. El líder transformador tiene en cuenta las necesidades de cada persona para guiar a cada una según su potencial. El líder actúa como entrenador (coach), abriendo

oportunidades de aprendizaje y creando un clima de apoyo.

Bass y Abolio (1989) define el término “transformacional” como el liderazgo que conlleva a la modificación de la organización, empresa o cualquier otro organismo. Sin embargo, Kouses y Posner (1997) considera que los líderes transformacionales en momentos de incertidumbres inspiran a otros a superarse: proporcionan reconocimiento individual; estimulan a buscar nuevas alternativas o formas de pensar; facilitan la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos del grupo.

Características de los líderes transformacionales en escenarios inciertos, Tovar (2007)

1. Creatividad: Los líderes transformacionales deben innovar y dar nuevas orientaciones a los problemas o situaciones que enfrenta a diario en la empresa.
2. Interactividad: El líder debe conocer las necesidades de su compañero, deberá tener una postura abierta de participación y comunicación con los mismos.
3. Visión: Un líder efectivo comunica y hace partícipes a sus colaboradores de la visión.
4. Conocer el Empowerment: El líder debe darles libertad a sus

- compañeros para asumir sus responsabilidades de sus propias ideas.
5. Pasión: El líder tiene que demostrar pasión con su misión y con sus compañeros de trabajo.
 6. Ética: Los líderes deben ser éticos en cualquier de las situaciones a las que se ven sometidos.
 7. Prestigio: La imagen y el prestigio que tienen sus compañeros del líder debe ser muy positiva. Esto se afianza con la credibilidad e integridad y el entusiasmo en las acciones.
 8. Orientación a la Persona: El líder se preocupa por conocer las necesidades y objetivos individuales de sus compañeros.
 9. Formación y Asesoramiento a sus subordinados: Los líderes dejan de ser supervisores para pasar a ser formadores y asesores, deberán actualizarse y formarse de manera continuada.

Por su parte, Tovar (ob. cit) afirma que la gerencia del conocimiento, es factible mediante un "Liderazgo Transformacional", el cual se distingue por los siguientes aspectos mencionado por la autora:

"1. Quien funcione como líder dentro de las empresas u organizaciones en escenarios de incertidumbres debe ejecutar un liderazgo transformador acorde a ciertas características,

como ser honrado, genuino, inspirador o motivador, así estará comprometido a orientar y unificar los esfuerzos para impulsar el cambio en los miembros que conviven en la institución.

2. Debe sacrificar el bien individual por el habitual, es decir, entregado a servir y no utilizar a los subordinados.

3. El liderazgo propulsado debe ser novedosos al situarse, tanto en el ámbito nacional como internacional, dicha capacidad es fundamental para la renovación de la organización y lograr un éxito duradero en la calidad gerencial.

4. Los líderes transformacionales deben tener un carácter estable, sensibilidad experimentada, naturaleza vigorosa, habilidad para la toma de decisiones y generar un clima de confianza y apertura.

5. Es indispensable prestar interés a los sentimientos emotivos y sentimentales que acompañan el mensaje.

6. Se recomienda permitir que el prójimo sepa que es tomado en cuenta, debe comprender el mensaje que le comunican.

7. Los mejores líderes se autoinvisibleizan. Su sencillez y esmero hacen

que evada el exhibicionismo. Sacrifican, en algunos casos, el bien familiar por el bien colectivo.

8. Un líder humilde y efectivo comienza con la premisa de que todo puede mejorar, reconociendo los errores, los acepta con una mentalidad abierta y sugiere de la menor manera la realización de las actividades.

9. Debe fomentar la utilización de las nuevas tecnologías de información y comunicación, asistencia técnica, apoyo, asesoría, acompañamiento y seguimiento para la generación y desarrollo de proyectos en los cuales participen los miembros de las comunidades.

10. El líder debe disfrutar con entusiasmo por ganar – ganar, pues el triunfo se logra con tenacidad y optimismo, acompañado de una actividad positiva de alegría y gentileza para enfrentar los problemas y conflictos”. p (s/n)

Por su parte, las tareas de los líderes del Siglo XXI en escenarios inciertos deben desarrollarse mediante los siguientes lineamientos:

“

1. Crear una visión y compartirlas con los demás

compañeros, más que un sueño debe ser un compromiso que se debe asumir entre todo el personal.

2. Definir la misión y la escala de valores de la nueva sociedad, comunicarla y reforzarla sistemáticamente, para crear el modelo necesario.

3. Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes en agente de cambio, transformado, construyendo equipos y manejando conflictos.

4. Ofrecer en estos escenarios de incertidumbres, capacitación y desarrollo de los miembros del personal de la empresa con una alta prioridad, porque son la base de la calidad gerencial de las organizaciones del Siglo XXI.

5. Fortalecer el trabajo en equipo.

6. Claridad en los objetivos, responsabilidades y funciones.

7. Vinculación permanente con las comunidades.

8. Actuar en un marco ético de la vida, usar su influencia de una manera socialmente constructiva: para servir a los demás” p (s/n).

En definitiva los líderes del siglo XXI deben abandonar los modelos anteriores y asumir un liderazgo que permita generar los cambios necesarios en su grupo para asumir los retos que se transitan, razón por la que deben verse como modelo de inspiración y no como el ejecutivo controlador.

METODOLOGIA

El ámbito sociocultural de este milenio caracterizado por los avances tecnológicos y el progreso económico y científico, ha llevado a la humanidad entera a vivir un mundo de angustias, con pocas esperanzas en un mundo mejor. El mundo inmerso en el tercer milenio con múltiples y complejas transformaciones en el orden tecnológico, económico, comunicacional, político, cultural, educativo y valorativo que obligan a las personas, instituciones y naciones a comprender sus características, sus causas, sus relaciones, sus efectos sobre los individuos y a buscar las soluciones más apropiadas a cada

nación, en el marco de su historia, de sus valores y de sus problemas específicos.

Estos cambios desconciertan por la velocidad de los mismos, por su naturaleza, por sus efectos (no fáciles de cuantificar) y por las opciones valorativas que implican. Por fortuna, el hombre emite juicios de valor y puede mantener una distancia crítica frente al poder avasallante de la tecnología, de las informaciones, de la cultura del videoclip o de los artefactos. Como también, esta era ha venido acompañada de múltiples cambios a nivel global que nos ubican en lo que denominé escenarios inciertos.

Razones suficientes para retomar y profundizar los planteamientos filosóficos y sus fundamentos, esto para enfrentar estos tiempos que afectan los distintos planos de la vida, convirtiendo la cotidianidad en una profunda incertidumbre ante los problemas complejos y globales, para cuya solución parece resultar insuficiente o inadecuada la intervención social aceptada

tradicionalmente por las instituciones sociales encargadas de ordenar, normalizar, socializar y orientar la funcionalidad de la sociedad.

En esta perspectiva la exigencia de una nueva racionalidad parece estar marcando el desarrollo de nuevos tiempos, y las cada vez más desarrolladas tecnologías parecen exigir nuevas formas de percibir, entender y comprender la realidad (fenomenología), así como nuevos contenidos del saber que con pertinencia para una forma de vida cada vez más alejada del esquema de organización socio-cotidiano al cual estamos acostumbrados. Se trata de un mundo que está en pleno proceso de transformación y que requiere de una concienzuda y serena interpretación (hermenéutica).

En este mismo orden de ideas, la investigación pretende transitar un camino largo en la búsqueda de la esencia humana, el ser humano se ha convertido en un trotamundos del Logos (conocimiento), llegando en este viaje con supuestas definiciones cargadas; de certeza y precisión, rigurosidad, con mucha claridad,

siempre encuadrado por la transparencia, y sostenido en la veracidad científica. De igual forma, dichas connotaciones han construido modelos o paradigmas que se muestran en el contexto epistemológico como edificaciones de aceros, de las cuales nadie puede ni tocar ni mucho menos demolerlas.

Al hacer referencia al paradigma Kuhn (1962), afirma que el término paradigma tiene referencia al modo como los miembros de una comunidad científica conciben su área de interés, identifican problemas que merecen ser estudiados e identifican conceptos y métodos legítimos dentro de su área disciplinaria. Por su parte, Alfaro (2000) expresa que los paradigmas representan un núcleo central de definiciones y reglas al interior de una disciplina, a través de la cual se configura el objeto de estudio, las interrogantes pertinentes y las formas acertadas de responder a ellas. En este sentido se refiere a lo que es válido al interior de una disciplina científica.

Del mismo modo, esta investigación se desarrollará bajo el paradigma interpretativo que tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno y donde se pueda abarcar una parte de la realidad. Por su parte, Rojas y Chirinos (2011) aclaran que la investigación bajo este paradigma es una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de los fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios diversos, a la toma decisiones y también al descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos.

También, el paradigma interpretativo busca conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad y los procedimientos se realizan en diferentes circunstancias culturales, es decir, esta investigación se dimensiona en una perspectiva holística donde se considera al fenómeno como un todo. Es por eso, que desde la perspectiva gerencial, todos los fenómenos que se presentan en el abordaje del

liderazgo tales como valores, actitudes, creencias entre otros deben ser estudiados bajo el tamiz de este paradigma.

En lo que respecta al método de investigación, este trabajo se enmarca en el método fenomenológico del enfoque cualitativo y el paradigma interpretativo. La fenomenología surge en la filosofía contemporánea bajo una influencia del pensamiento existencialista. Expresa Barragán (1994), la fenomenología como método pretende llegar a una visión intelectual del objeto por medio de la intuición. La intuición siempre hace preferencia a lo inmediatamente dado, a las cosas. La fenomenología parte del hecho total del conocimiento humano. Su interés es hacer una descripción de los fenómenos o hechos del conocimiento tal como se puede ver en la experiencia inmediata.

Este método busca es llegar a la intuición de las esencias de las cosas; por tanto no se captan, como se pensaba anteriormente, mediante un proceso de abstracción en el cual

se aislaban las cualidades comunes de los objetos o de las cosas. Husserl explica que las cualidades de las cosas son todas individuales; por eso se requiere de la intuición, que es un mirar con evidencia las esencias de los fenómenos.

Otra concepción manifestada por este autor, señala que es el estudio de las estructuras de la conciencia que capacitan el conocimiento para referirse a los objetos fuera de sí misma. Este estudio requiere reflexión sobre los contenidos de la mente para excluir todo lo demás. Ya que la mente puede dirigirse hacia lo no existente tanto como hacia los objetos reales, advirtió que la reflexión fenomenológica no presupone que algo exista con carácter material; más bien equivale a poner en paréntesis la existencia.

Proceso de Investigación: El método fenomenológico estudia los hechos y situaciones difíciles de observar y de comunicar, por lo que su procedimiento metodológico básico consiste en oír con detalles muchos casos similares, y describir

minuciosamente cada uno de ellos, para de esta manera tener las herramientas necesarias que me permitan elaborar una estructura común representativa de esas experiencias (Martínez, 1989). A tal efecto se destacan de manera significativa las etapas que se han de abordar para el desarrollo de la investigación:

Las Etapas de investigación del método fenomenológico son (Martínez, 1989):

1. Etapa Previa: la clarificación de los presupuestos.
2. Etapa Descriptiva: tiene por objeto lograr una descripción del fenómeno de estudio que resulte lo más completo y menos perjudicial posible.
3. Etapa Estructural: consiste en estudiar detenidamente las descripciones realizadas.
4. Discusión de los Resultados: en esta etapa es necesario partir de una descripción muy cuidadosa y detallada del fenómeno para arrojar resultados claros.

De acuerdo a la fundamentación ontológica, epistemológica y metodológica en el paradigma

cualitativo, esta investigación se clasificaría dentro de la investigación de campo, ya que se extraerán los datos directamente del objeto de estudio, para posteriormente develar, interpretar y descubrir su realidad. En la investigación de campo el objeto natural es el ser humano y sus acciones, por ende, estudiar los fenómenos en su propio contexto, pues es donde se produce la realidad. En razón de lo expresado, el presente estudio recopilará los datos de forma directa de la realidad, la cual está representada en el ramo de la construcción en el estado Lara.

En el proceso de interacción subjetiva, donde el investigador no asume la postura de un investigador externo que se limita a ver las manifestaciones de tales actos, sino que interpreta lo que los sujetos de la investigación quieren decir con sus acciones. Mediante este proceso de comprensión intersubjetiva, los actores sociales de esta investigación corresponderán a los cinco (5) informantes clave seleccionados bajo el criterio de ser gerente del ramo de la construcción con una larga

trayectoria en el ejercicio profesional y que estén en concordancia con las perspectivas que develan los actuales escenarios denominados inciertos en los momentos actuales.

Cabe destacar, que el método de selección de los informantes clave será de tipo intencional por cuanto se hará uno de tres gerentes que tengan características similares y dominio del tema, al respecto, Carrasco y Calderero (2000) sostiene que en la investigación cualitativa es conveniente utilizar el muestreo intencional, ya que permite seleccionar a los participantes en función de un perfil y a la calidad de información que estos pueden proporcionar, en atención a los propósitos de la investigación.

En cuanto al proceso de teorización tal como lo señalan Taylor y Bogdan (1994), la mayor parte de los estudios cualitativos se orientan hacia el desarrollo de una teoría sociológica, cuyo propósito consiste en comprender o explicar rasgos de la vida social que va más allá de las personas y escenarios estudiados en particular, puesto que los

investigadores señalan activamente aquellos elementos, actores y condiciones que consideran más importantes en razón de la información descriptiva de los conceptos y diversas posturas acerca de la realidad.

Para facilitar el proceso de corroboración estructural, se cuenta con dos técnicas muy valiosas: la triangulación (de diferentes fuentes de datos, de diferentes perspectivas teóricas, de diferentes observadores, de diferentes procedimientos metodológicos) y las grabaciones de audio y de video, que le permitirán observar y analizar los hechos repetidas veces y con la colaboración de diferentes investigadores. Sin embargo, se debe aclarar que en la metodología cualitativa entiende el método y todo el arsenal de medios instrumentales como algo *flexible*, que se utiliza mientras resulta efectivo, pero que se cambia de acuerdo al dictamen, imprevisto, de la marcha de la investigación y de las circunstancias.

Para recabar la información por medio de los recursos técnicos y

equipos requeridos; un grabador, una cámara fotográfica y un cuaderno de notas, que permitirá hacer registros destacados durante la entrevista. La información se obtendrá mediante la técnica de la entrevista en profundidad, con un guion elaborado por el autor acerca de las indagaciones del liderazgo en escenarios inciertos desde la perspectiva del gerente del siglo XXI. Al respecto, Galindo (1998), señala que “es una conversación cotidiana, una actividad cuya naturalidad hace quizá imperceptible su importancia”. (p.297), donde el actor social cuenta su experiencia con relatos, lo cual permite elaborar una aproximación al estudio.

El aporte de la tesis doctoral estaría orientado a generar una aproximación teórica sobre el liderazgo en escenarios inciertos desde la perspectiva del gerente del siglo XXI, en respuesta de un deseo profundo de transformar la manera de percibir la gerencia y con ello darle un nuevo sentido a las prácticas gerenciales; iluminado por los cambios y acontecimientos en la

realidad actual de la sociedad venezolana inmersa en la realidad de los escenarios inciertos.

VISION PROSPECTIVA

Con la investigación se desea comprender la actual realidad predominante en las organizaciones empresariales que hacen vida en el país, donde la cotidianidad cambiante obliga al gerente a la creación de nuevas estrategias que permitan anticiparse a los distintos escenarios, cada vez menos predecible siendo necesario analizar y comprender los posibles escenarios inciertos para anticiparse y facilitar los cambios necesarios, manteniendo distintas respuestas a largo plazo que podrían llegar a la creación de futuros favorables incluso lograr transformarlos en beneficio de los objetivos de la empresa, por ello la importancia de aplicar las estrategias necesarias para influir en el futuro mediante la comprensión del presente.

De esto parte la necesidad de la búsqueda de una gerencia con

sentido humano, enfocada en la formación del personal como mayor activo de las empresas logrando fortalecer la capacidad de adaptación y transformación de las mismas ante los escenarios inciertos y cambiantes que se avecinan con mayor rapidez que la capacidad de adaptación.

REFERENCIAS

- Alfaro, M. (2000). **Evaluación del Aprendizajes**. Caracas: Editorial FEDEUPEL.
- Barragán, H. (1994). **Epistemología**. Bogotá: Editorial Santo Tomas de Aquino.
- Bass B. y Abolio B. (1989). **Liderazgo Transformacional**. New York: Editorial Harper.
- Bennis W. (2001) **Líderes. Estrategias para el Liderazgo Eficaz**. España. Ediciones Paidós Iberica S.A
- Burns, J. (1978). **Liderazgo**. New York: Editorial Harper.
- Cardona, P. (2001). **Paradigma de Liderazgo: Claves de la Dirección de Personas**. Barcelona: Editorial McGraw-Hill Profesional.
- Carrasco, J. y Calderero, J. (2000). **Aprenda a Investigar en Educación**. Madrid: Ediciones Rialp C.A.

- Drucker, P. (2004) **Qué hace a un Ejecutivo Eficaz.** Harvard Business Review,
- Galindo, L. (1998). **Técnicas de investigación, sociedad, cultura y comunicación.** México: Editorial Edansa.
- Gozaine, C. (2015). **Construcción Teórica Axiológica acerca del Liderazgo Transformacional para una Gerencia Social desde la Perspectiva del Pensamiento Complejo en el Contexto de Educación Superior.** Trabajo de Grado para optar al título de Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Fermín Toro. Cabudare (Venezuela).
- Guijarro, M. y Chávez, J. (2006). **Ética y Gerencia Universitaria.** Revista Venezolana de Gerencia [Revista en línea]. Vol. 11 (34), 201- REVISTA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Segunda Etapa / Año 2010 / Vol. 20 / N° 35 / Valencia, Enero-Junio 202 220. Disponible: <http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php>. [Consulta: 2020, septiembre 22].
- Kouzes J. y Posner B. (1997). **El Desafío del Liderazgo.** Buenos Aires: Editorial Granica.
- Kuhn, T. (1962). **La Estructura de las Revoluciones Científicas.** Madrid: Editorial Gedisa.
- Lussier R. y Achua C. (2011). **Liderazgo: Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades.** México: Editorial Thomson. IV edición
- Malpica, R., Rossell, R., y Hoffman, I. (2014). **Equipos de Trabajo de Alto Desempeño. Observatorio Laboral** Revista Venezolana, N° 14. Vol. 7 (julio diciembre). pp. 69-83. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Martínez, M. (1989). **El Paradigma Emergente.** España, Barcelona: Editorial Gedisa.
- Muñoz, T. (2004) **El Liderazgo en un Mundo Empresarial Rápidamente Cambiante.** Instrumentos claves para la gestión empresarial. Ediciones Folio: S.A. Ocenet Administración de empresas
- Rojas, A. y Chirinos, B. (2011). **Investigación Cualitativa para Fortalecer la Enseñanza.** El Impulso, p. C-1.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1994). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación.** España, Barcelona: Editorial Paidós.
- Tovar, L. (2007). **Gerencia del Conocimiento Universitario.** Caracas: Editorial Rectorado UPEL- Caracas.