

## VISIÓN GERENCIAL DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS



**Autor:** Franklin Berroteran.

**Correo electrónico:** [berroteranfranklin@gmail.com](mailto:berroteranfranklin@gmail.com)

Contador Publico

MSc. en Gerencia Publica

Jefe de División de Administración INEA

**Teléfono contacto:** 0416-6214989

**Recibido:** 20/09/2023 **Aprobado:** 05/10/2023

### RESUMEN

El liderazgo transformacional es una herramienta en la gerencia avanzada que coadyuva con los procesos de gestión, por ello se plantea esta tesis que tiene como propósito comprender la visión gerencial del liderazgo transformacional en la eficiencia organizacional de las instituciones públicas. Se ubica en una concepción paradigmática Postpositivista, con un enfoque interpretativo, y asume una metódica del método fenomenológico-hermenéutico, considerando la aplicación de sus fases. Se seleccionó como escenario a dos institutos de gerencia pública venezolana, con sede en San Fernando de Apure, estos fueron: el Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura, en adelante INSOPESCA y el Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, INEA; para recabar la información se realizó una observación participante y se aplicó una entrevista en profundidad a siete informantes clave, gerentes y coordinadores de estas instituciones; se consideró la validez y confiabilidad metodológica en una investigación cualitativa según Martínez (1999). Para el análisis e interpretación de la información se realiza mediante un ejercicio hermenéutico, y atendiendo las fases de categorización, estructuración, triangulación y teorización, para finalmente generar una teoría sustantiva. Entre los hallazgos se destaca que el estilo de liderazgo característico de los escenarios donde se realizó la investigación, está el liderazgo transformacional, como esas actitudes y aptitudes que desarrolla y fortalece el líder para contribuir con el desarrollo personal, intelectual y laboral de los actores organizacionales, que, desde la visión de los informantes clave, este estilo, coadyuvará a mejorar la relación líder-colaborador-organización, y, como consecuencia, fortalecimiento del equipo de trabajo, la motivación y el pensamiento sistémico y crítico, lo cual redundará en la consecución de las metas y objetivos organizacionales.

**Descriptor:** visión gerencial, liderazgo transformacional, habilidad gerencial, eficiencia organizacional, instituciones públicas.



## MANAGERIAL VISION OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE ORGANIZATIONAL EFFICIENCY OF PUBLIC INSTITUTIONS

### ABSTRACT

Transformational leadership is a tool in advanced management that contributes to management processes, which is why this thesis is proposed, which aims to understand the managerial vision of transformational leadership in the organizational efficiency of public institutions. It is located in a Postpositivist paradigmatic conception, with an interpretive approach, and assumes a methodology of the phenomenological-hermeneutic method, considering the application of its phases. Two Venezuelan public management institutes, based in San Fernando de Apure, were selected as the scenario: the Socialist Institute of Fisheries and Aquaculture, hereinafter INSOPESCA and the National Institute of Aquatic Spaces, INEA; To collect the information, participant observation was carried out and an in-depth interview was applied to seven key informants, managers and coordinators of these institutions; Methodological validity and reliability were considered in a qualitative research according to Martínez (1999). The analysis and interpretation of the information is carried out through a hermeneutic exercise, and attending to the phases of categorization, structuring, triangulation and theorization, to finally generate a substantive theory. Among the findings, it stands out that the characteristic leadership style of the scenarios where the research was carried out is transformational leadership, as those attitudes and skills that the leader develops and strengthens to contribute to the personal, intellectual and work development of organizational actors. , that, from the view of the key informants, this style will help to improve the leader-collaborator-organization relationship, and, as a consequence, strengthening the work team, motivation and systemic and critical thinking, which will result in the achievement of organizational goals and objectives.

**Descriptors:** managerial vision, transformational leadership, managerial skill, organizational efficiency, public institutions.

### INTRODUCCIÓN

Al percibir la realidad de una organización no se puede concebir sin un estado de totalidad, conectado a una serie de dimensiones que describen esa perspectiva holística, global, sistémica. Si bien es cierto, que estamos frente a un fenómeno de globalización que tiene implicancias en todas las organizaciones, también es cierto que esta debe ser vista como un sistema interconectado en su área interna y en el



contexto exterior. Conocer ese contexto implica desmembrar la realidad en dimensiones: sociales, políticas, legales, axiológicas, tecnológicas, económicas; en fin, se ubica el fenómeno de estudio en una multidimensionalidad sistémica.

Una organización funciona como el cuerpo humano con distintos aparatos y órganos que da vida integral al ser. Asimismo, la organización comprende estructuras, departamentos, funciones, acciones, colaboradores, recursos e interacción contextual con el entorno, y muchos más, haciéndola parecer como un sistema que funciona de manera interna, pero a su vez se proyecta a lo externo; esa percepción de dinamismo en la organización hace que funcione de manera sistémica, como un todo integrado. En este orden de ideas, para ampliar la descripción del pensamiento sistémico, se describen algunos elementos del pensamiento sistemático son: que modela sistemas complejos, observa el todo, reduce problemas y situaciones complejas, abre nuestra mente y es un modelo que tiene un lenguaje circular.

De allí, que el poder directivo o el liderazgo a partir del enfoque sistémico, pues se fundamenta, en la integración, en la comunicación, en el conocimiento y la aplicación de elementos compartidos por todos, es la cualidad de influenciar en los grupos sociales, a través de la visión común, motivación, aprendizaje, comunicación, para lograr los objetivos trazados por todos los que conforman la organización. En este mismo orden de ideas, Franco (2016) señala que los líderes más efectivos “son los que piensan y actúan de forma sistémica, observando el panorama general en vez de dividirlo en partes aisladas, y los que tienen en cuenta a las personas como centro y como única ruta hacia un mejor desempeño” (p. 51). Desde este señalamiento, se asume que las organizaciones actúan como un sistema, por tanto, su funcionalidad debe estar concatenada con la estructura.

En esta discursividad, la iniciativa de las nuevas organizaciones en ser vista desde lo complejo, la integralidad, unificarse en proceso (y no en tareas) fomentan el accionar colectivo con nuevos modos de asociarse, valorando la esencia institucional, sus normas, estatutos, funciones, visión, misión, desempeño dado que los procesos de gestión son construcciones interpersonales, pues son los sujetos mediante



intercambios comunicativos que crean los procesos y los transforman constantemente la realidad.

En esta nueva racionalidad onto- praxiológica, la gestión está encaminada hacia una organización horizontal, fundamentada en la acción comunicativa, la racionalidad dialógica y el sujeto deliberante, como lo plantea Habermas (1999) desde donde se funda un nuevo cuadro de relaciones funcionales que libera un discurso subjetivo sobre lo real, en conjunción de lo teórico y lo práctico. Vista esta simbiosis direccional del liderazgo transformacional y habilidad gerencial como cimiento de esa gestión onto praxiológica que recurre a su propia realidad para transformarse y reinventarse.

Por ello, al resignificar la función de los directivos como gerente se perfila un líder transformacional, se configuran desde las formas interaccionales, descansan en la comunicación, lo dialógico y se vuelven entidades efímeras y cambiantes, desde luego la performatividad de la gestión está presente. Esto con el fin de replantear las acciones organizativas, para reedificar la gestión visionando un cambio en la organización, lo que trae concomitantemente un cambio en la actuación, en el sujeto, es un transitar hacia la eco ética, desde la auto y eco organización, siguiendo postulados de la complejidad expuesta por Morín, (1999) dando lugar a interacciones entre el personal y los directivos desde su cotidianidad.

Siguiendo el hilo argumental, el gerente de este siglo, tiene que tener la capacidad de ser una persona crítica, capaz de asumir su propio juicio moral, así como, poder realizar caracterización desde lo propio; internalizar los valores de su entorno, ser capaz de distinguir las normas comunitarias de los principios universalistas de la dialogicidad, que comprende la estructura de una enseñanza integradora, sensible, argumentativa y liberadora, cuyo fin último es la construcción de una gerencia competente que responda a las necesidades propias de una realidad situada en un contexto no excluyente, donde los directivos edifiquen una organización que invite a repensar constantemente a sus trabajadores y colaboradores, para que pueda ver al entorno interno y externo desde su propio mundo, abierto a la



búsqueda permanente de la verdad a través del diálogo, la dialéctica crítica y el reconocimiento.

Así pues, el ejercicio del poder organizacional requiere gerentes dispuestos al diálogo, negociación y acuerdos respetados, de esta sinergia se ha venido proyectando el liderazgo transformacional como eje integrador de nuevas praxis para la consolidación de una gestión sistémica, siendo necesario conocer desde los actores que hacen vida en las organizaciones, como vivencian, comprenden, lo relacionado al liderazgo y la habilidad gerencial y sí de él se deriva o se trabaja el sistémico. Conocer esta realidad dinámica implicará replantearse el modo de ser líder – gerente en este contexto de cambios y transformaciones, implicando un perfil transformacional. Este principio, según Ramírez, (2011):

(...) supone un perfil gerencial acorde con las realidades de cambios en la sociedad del conocimiento. Esos gerentes transformadores, deben contar con las competencias técnicas que les permitan metodológicamente el logro de objetivos económicos acordes con la ética de los negocios. Además, deben adquirir una formación teórica gerencial basada en el respeto a los valores humanos; esto les permitirá integrar organizacionalmente objetivos sociales y ecológicos que garanticen una mejor calidad de vida sustentada, no sólo a la población empresarial, sino también a las comunidades contingentes a las organizaciones. (p. 27)

Considerando lo expuesto, un líder debe estar en una organización que se enmarque en el mismo espacio y tiempo, cuya acción este basada en principios éticos, no se suscriba a sólo a la voluntad de actuar en forma correcta, sino que también, se proponga la discusión sobre los valores a sostener, se ejemplifiquen comportamientos que todos los integrantes deben respetar, por convicción y adhesión, así como, promover métodos a seguir en los procesos decisorios, de manera que lo ético implique un código compartido. Por tanto, en esta organización la ética, justicia y equidad se conjuguen con los criterios de eficiencia y eficacia para lograr un marco gerencial socialmente deseable, una fortaleza y un marco de referencia conocido frente al cambio.



El entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones es altamente dinámico, en aspectos tales como: en el uso de la tecnología, la situación del mercado actual y los cambios políticos, ambientales y sociales, que afectan directamente a la productividad de cualquier organización, por ello es necesario conocer y analizar la gestión directiva desde la función de liderazgo y la habilidad gerencial. Ya que, nace la necesidad de describir e interpretar las habilidades gerenciales, específicamente en la guía (dirección/liderazgo) hacia los colaboradores por parte de los gerentes de una organización, que deben operar como agentes proactivos, innovadores, abiertos al cambio, comunicacionales; para enfrentar las situaciones productos de las relaciones laborales y hasta personales, procurando tomar decisiones que denoten equidad.

En relación a este enfoque Burns (1979) manifiesta que, el liderazgo transformacional es una relación de estimulación y elevación mutua que convierte a los seguidores en líderes y puede convertir líderes en agentes morales. Por tanto, desarrollan una relación no sólo de poder sino de necesidades, aspiraciones y valores mutuos. Los líderes adquieren responsabilidades por sus compromisos, es decir, cumplen lo que prometen. Por tanto, se considera pertinente investigar el fenómeno desde la esencia de la naturaleza del liderazgo transformacional como habilidad gerencial: una visión sistémica para la eficiencia organizacional.

De acuerdo con Chiavenato, (2009) la eficiencia es: “la capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones; significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles” (p. 76), por esta razón, la búsqueda de esa mejoría en el desempeño organizacional va a depender de una habilidad gerencial como el liderazgo, y la actitud del líder para gestionar los recursos y los colaboradores. Esto implica una forma de dirección, de afianzar las funciones de cada uno hacia el logro de los fines de la organización, es direccionar todas las actuaciones hacia una transformación.

Desde estas aseveraciones, el líder debe de realizar un papel de apoyo que ayude a sus colaboradores a alcanzar sus objetivos y a definir las estrategias para ello, no obstante, por las situaciones laborales por las que el autor de esta investigación ha





vivido, puede afirmar que existen gerentes llamados a liderar a los colaboradores, que proporcionan tareas ambiguas, complejas y en ocasiones frustrantes, así como, ausentes de orientación dirigida al cumplimiento de la meta, y, si el colaborador comete algún error en el cumplimiento de la tarea encomendada, se les emite sanciones materiales y psicológicas en público, situación, que contravienen el comportamiento del trabajador en el desempeño de sus funciones y, por esta razón, una posible afectación de la misión organizacional.

Continuando con el tema de las organizaciones, que se afianzan en el liderazgo como habilidad gerencial para alcanzar la eficiencia, se tiene que las mismas deben afrontar sus conflictos y vicisitudes desde la sistematicidad. En este sentido, se pretende abordar la realidad fenoménica de esta tesis para generar aportes teóricos del Liderazgo Transformacional como habilidad gerencial desde una visión sistémica para la eficiencia organizacional en la administración pública.

Esta realidad contextual estará representada por dos (2) dependencia de institutos autónomos nacionales, a saber, la Capitanía de Puerto de Apure, adscritas al Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos, INEA, con un tren gerencial distribuido por un (1) Capitán de Puerto y seis (6) Coordinadores. Y la sub Gerencia Regional del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura, INSOPESCA, conformada por un tren ejecutivo regional de un Subgerente Regional, un Coordinador de Recursos Humanos y cuatro (4) Inspectores Jefes.

Desde el análisis ontológico a los colaboradores de las dependencias nacionales descritas en el párrafo anterior, se colige que, los niveles logístico y operacional no demuestran la suficiente motivación en el cumplimiento de las funciones que legal y constitucionalmente le competen, tareas; que hagan percibir estar a gusto con las actividades encomendadas, esta situación tiene su origen en el tipo de liderazgo que están ejerciendo los gerentes regionales sobre sus colaboradores, y que en un futuro no muy lejano pudiera afectar significativamente, las relaciones laborales y en consecuencia, las metas y objetivos organizacionales, lo cual motivo al desarrollo de este estudio que tiene como propósito comprender la visión gerencial del liderazgo transformacional en la eficiencia organizacional de las instituciones públicas.



## METODOLOGÍA

En el presente estudio se considera como contexto epistémico el *Paradigma Postpositivista*, que plantea en esencia la visión subjetiva, humanista y experiencial de la ciencia, dejando al lado el objetivismo y traspasando a un enfoque más abierto y complementario. Este paradigma nace por la necesidad de dar respuestas a fenómenos que el positivismo no estaba en capacidad de dar específicamente en el área de las ciencias sociales, en este particular Rondón (2018) plantea que “el postpositivista, nace y se desarrolla a causa de las limitaciones de los procedimientos analíticos de la ciencia tradicional, donde la nueva metodología se centra en el estudio de fenómenos y experiencias humanas.” (p. 81). Dado que esta investigación se enmarca en las experiencias vividas por los informantes clave dentro de las organizaciones donde se relacionan, será este paradigma quien guiará la investigación.

El presente estudio tiene como visión epistemológica el *Enfoque Interpretativo*, donde lo expresado por los actores será objeto de interpretación permanente por parte investigador. Al respecto, Guba y Lincoln (1989) (citado por Santos, 2020) señalan que: “un paradigma interpretativo se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social y se orienta hacia la comprensión o interpretación que los sujetos hacen de un fenómeno” (p. 104). Por lo antes expuesto, el autor de la presente investigación, coincide con la postura de estos autores en cuanto a la esencia del enfoque interpretativo, ya que, permite desarrollar una postura sobre el fenómeno estudiado, de acuerdo, a la interpretación de las experiencias de los informantes en su mismo escenario considerando sus vivencias, acciones, actitudes y recurrencias que pudieran permitir comprender la realidad desde sus perspectivas.

De acuerdo al enfoque paradigmático del postpositivismo, y al enfoque interpretativo y sistémico, la investigación estará enfocada en la interpretación y comprensión de las realidades formadas por las vivencias y experiencias de los informantes clave, desde su propia subjetividad; cuya información se obtendrá mediante un proceso dialógico entre las principales partes involucradas en el estudio, y una vez obtenida la información se procederá de acuerdo a lo planteado a la





metódica selecciona para dilucidar el fenómeno en estudio y dar respuesta a los propósitos expuestos. Sobre este particular Méndez (2014) explica que:

La investigación de hoy, debe procurar asentar una visión metodológica más original y global de los entornos y sistemas sociales para así abordar con éxito las realidades complejas que emergen día a día. Esto puede potenciarse con el estudio, profundización, mejoramiento, mixtura o fusión de algunos métodos cualitativos de especial influencia durante los tiempos más recientes en la investigación humanista y social, como es el caso de la fenomenología y la hermenéutica. (p. 91).

Ahora bien, dicho lo anterior, es importante mencionar que la metódica utilizada en la presente investigación siguiendo a Martín Heidegger corresponde al Fenomenológico - Hermenéutico, como metódica, por ser estudios conducentes en la comprensión e interpretación de las vivencias de los actores, como lo es el enfoque de la investigación cualitativa. Este método ha sido de gran ayuda en las investigaciones relacionadas con los procesos administrativos, específicamente, el relacionado con el principio de dirección, que involucran al binomio líder transformacional, dado que se basa en el estudio del “ser viviendo”.

De igual manera, el escenario de estudio es lugar donde sucede en fenómeno de estudio, Para Goetz y Le Compte (2010), “se define como el lugar donde se encuentran los actores, es decir, se estudia el fenómeno tal y como se desarrolla en su ambiente natural, en el sentido de no alterar las condiciones de la realidad” (p.23). Por lo tanto, es el lugar en que ocurre o se desarrolla un suceso. Siguiendo los autores, en el presente estudio se consideró como escenario en dos dependencias de institutos autónomos nacionales, a saber, El Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura, en adelante INSOPESCA, ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Pesca y Acuicultura (MPPPA).

En relación a los informantes clave, el investigador de acuerdo a la visión que tiene del fenómeno en proceso de estudio, se basó en una serie de criterios que deben cumplir los informantes para poder formar parte de la investigación. Al respecto Martínez (1999) plantea: “la selección de la muestra (...) requiere que el investigador especifique con precisión cuál es la población relevante o el fenómeno de



investigación, usando criterios que pueden basarse en consideraciones teóricas o conceptuales, intereses personales circunstancias situacionales u otras consideraciones” (p. 52). Por lo antes expuesto, el investigador interactuó con dos gerentes regionales (uno de INEA y uno de INSOPESCA) así como, con cinco coordinadores (cuatro de INEA y uno de INSOPESCA), con lo cual se tuvo un total de siete (7) informantes clave a fin de contrastar diferentes apreciaciones o puntos de vistas relacionados con el fenómeno en estudio.

En este tipo de investigación cualitativa y en el contexto de una metódica combinada fenomenología y hermenéutica, el proceso de recolección de información se produce en la fase de recolección de experiencias vividas, descrita en la ejecución de este método. Es menester mencionar, que el principal instrumento para la recolección de información es el propio investigador, sin embargo, se apoya en las técnicas: observación, entrevistas no estructuradas o semi estructuradas, grupos de enfoques, bibliografía e historias de vida, documentos y registros (Hernández, Fernández y Batista, 2010). De acuerdo con estos autores, el investigador es el elemento más importante, dado que es quien realiza todas las fases, sin embargo, se apoya en diferentes fuentes de información, técnicas e instrumentos para poder cumplir a cabalidad con los propósitos establecidos.

Luego de concluido el proceso de recopilación de información, se procede a realizar el análisis de la información recolectada, el cual, se basará en el sistema de análisis propuesto por Martínez (2006), iniciando con la categorización de la información, para lo cual, se realizará una inmersión cognoscitiva del material primario recolectado, que permitirá formarse una visión de conjunto para asegurar un adecuado proceso de categorización. Este proceso se realiza en función de las técnicas de selección, clasificación y análisis artesanal. No obstante, no se descarta la posibilidad de recurrir al uso de software para análisis de información cualitativa.

Para esto, se ejecutarán procesos de integración y reintegración de toda la información aportada por los informantes clave en las entrevistas, así como, las observaciones que se registren en los escenarios de estudio, esto con la finalidad de develar la esencia del fenómeno, y así organizar la información de manera sistemática



y poder recuperar y acceder a ella en cual otro momento del análisis comprensión e interpretación de los hallazgos, donde se implementaron las técnicas de la categorización, la estructuración, la triangulación y finalmente la síntesis de los hallazgos, que permiten una apreciaciones esa información obtenida en los instrumentos que fueron aplicados por el investigador.

## VALORACIÓN DE LOS HALLAZGOS

En el desarrollo de esta sección de la investigación, se enmarca en el análisis surgido de la información obtenida, conformado por un conjunto de experiencias transmitidas de forma oral por parte de los informantes clave y de la interpretación de la conducta de los actores organizacional, captada por el investigadores, lo cual, desarrolló las fases de reducir, categorizar, clasificar, sintetizar y comparar la información obtenida durante el desarrollo de la investigación. En este respecto, se procede a considerar las perspectivas de los entrevistados en referencia al fenómeno gerencial objeto de estudio.

La capacidad hermenéutica y analítica del investigador para extraer la información protocolar, fue el enfoque principal que se utilizó para desarrollar esta fase. En tal sentido, para enmarcar el estudio sistémico se categoriza o clasifica las partes en relación con el todo, de revelar categorías, de ir en un proceso constante de diseño, rediseño, integrando y reintegrando el todo y las partes, en la travesía de revisión constante del material protocolar, que de dicho acto va germinado el significado de cada sector, evento hecho o dato (San Martín, 2014).

A continuación, se presentan una serie de cuadros y figuras que enmarcar la información recabada producto de entrevistas en profundidad a siete (7) informantes clave, donde, en función de su experiencia gerencial, manifiestan su percepción del estilo de liderazgo que predomina en las organizaciones donde prestan servicio, las competencias y habilidades de un gerente y lo que consideran para lograr una eficiencia organizacional, cuya percepción es de suma importancia para el desarrollo de la presente investigación.



**Tabla 1**  
**Matriz de Categorización de la entrevista Informante clave I**

Preguntas	Categoría	Sub categoría
<p>1) Desde su perspectiva, ¿cómo ha influido su experiencia en la gerencia o coordinación del instituto en el desempeño de sus funciones gerenciales?</p> <p><b>Respuesta:</b> La influencia está enmarcada en el <u>desarrollo del trabajo en equipo y fomento de la participación en las actividades.</u></p>	Experiencia gerencial	Trabajo en equipo Participación
<p>2) De acuerdo a los años que has laborado en la organización, ¿cómo considera usted que se realiza el proceso para la planeación y ejecución del servicio que presta la institución?</p> <p><b>Respuesta:</b> La planificación se <u>realiza siguiendo las políticas emitidas por la gerencia con competencias en planificación y plasmadas en el POAI.</u> Sin embargo, <u>no se ejecuta eficientemente debido a la gran extensión geográfica que tiene a su cargo la capitanía y los escasos recursos para su total supervisión.</u></p>	Planificación y ejecución	POAI Escasos de recursos
<p>3) En atención a sus años de servicios, ¿cuáles acciones considera que pudieran estar afectando el desarrollo institucional?</p> <p><b>Respuesta:</b> <u>Escasez de personal, manuales desactualizados, pandemia por COVID 19, fluctuaciones económicas producto de la situación política y geopolítica</u> que enfrenta el país.</p>	Desarrollo institucional	Falta de personal calificado Manuales desactualizados Pandemia Situación política y geopolítica
<p>4) De acuerdo a sus años de servicio, ¿qué opina de las acciones gerenciales que se aplican en los distintos departamentos del instituto?</p> <p style="text-align: right;">Cont. Tabla 1</p> <p><b>Respuesta:</b> Los coordinadores denotan <u>debilidad en el proceso de planificación, ejecución y control de los servicios que presta la capitanía, producto de la falta de comunicación efectiva y segregación de funciones.</u></p>	Gestión Gerencial	Debilidad en la planificación y supervisión Comunicación inefectiva Fallas en la segregación de funciones



Cont. Tabla 1

<p>5) De acuerdo a su praxis gerencial, ¿qué elementos caracterizan el liderazgo en la institución?</p> <p><b>Respuesta:</b> <u>Desconfianza para asignar tareas, falta de comunicación efectiva y supervisión de la ejecución de las tareas asignadas.</u></p>	<p>Estilo de liderazgo</p>	<p>Segregación de funciones inefectiva</p> <p>Comunicación inefectiva</p> <p>Falta de supervisión</p>
<p>6) Partiendo de su experiencia en el instituto, ¿cómo describiría el desempeño gerencial desde un liderazgo transformacional?</p> <p><b>Respuesta:</b> <u>Motivación constante, contribuir al desarrollo intelectual y personal de los colaboradores, comunicación efectiva y fomento del trabajo en equipo.</u></p>	<p>Liderazgo emergente</p>	<p>Motivación</p> <p>Desarrollo intelectual y personal</p> <p>Comunicación efectiva</p> <p>Trabajo en equipo</p>
<p>7) En relación a su experiencia, ¿cuáles competencias y habilidades directivas deben tener el gerente?</p> <p><b>Respuesta:</b> <u>Iniciativa, creatividad, autocontrol, liderazgo, trabajo en equipo y desarrollo del pensamiento crítico.</u></p>	<p>Competencia y habilidad gerencial</p>	<p>Iniciativa y creatividad</p> <p>Auto control</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Pensamiento crítico</p>
<p>8) En cuando a su experiencia, ¿qué estrategias aplicaría para alcanzar una eficiencia administrativa en función de las metas u objetivos de la institución?</p> <p><b>Respuesta:</b> <u>Fomentar el estudio y análisis de las normas legales y sublegales, aplicar herramientas gerenciales actuales, que permitan mitigar riesgos.</u></p>	<p>Eficiencia administrativa</p>	<p>Normas</p> <p>Paradigmas emergentes</p>
<p>9) Desde su perspectiva, ¿cuáles consideras que serían las acciones para internalizar en los colaboradores, la filosofía (misión y visión) organizacional?</p> <p><b>Respuesta:</b> <u>Realizar charlas, conversatorios, coloquios u otros, que vayan dirigidos a desarrollar interés en la filosofía organizacional.</u></p>	<p>Filosofía organizacional</p>	<p>Charlas</p> <p>Conversatorio</p> <p>Coloquios</p>



Cont. Tabla 1

<p>10) Partiendo de su experiencia gerencial, ¿cómo percibes la sistematicidad dentro de la función gerencial en la empresa?</p> <p><b>Respuesta:</b> <u>La sistematicidad está siendo afectada negativamente por la ausencia de personal calificado y por la adaptación de los manuales de normas y procedimiento al sector fluvial. Así como, asignación de tareas a personal que no cuenta con las competencias para cumplirlas.</u></p>	<p>Sistematicidad organizacional</p>	<p>Personal calificado de Adaptación de manuales Segregación de funciones efectiva</p>
<p>11) Desde su praxis gerencial ¿qué recomienda usted para concebir una nueva perspectiva gerencial que coadyuve a la eficiencia administrativa?</p> <p><b>Respuesta:</b> <u>Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, compartiendo las ideas, trabajar en equipo, propiciar la creatividad y la innovación, interactuar con los colaboradores para conocer sus debilidades y fortalezas.</u></p>	<p>Perspectiva gerencial</p>	<p>Participativo Trabajo en equipo Propiciar la creatividad Innovación</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

De la información obtenida de los informantes clave, gerentes regionales y coordinadores, en función de un liderazgo emergente para alcanzar la eficiencia organizacional, se clasificó de acuerdo a categorías y sub categoría, dicho procedimiento contribuirá a facilitar la comprensión e interpretación de lo manifestado por ellos y de esta forma, crear en el investigador una visión ampliada del proceso de dirección que se lleva a cabo en la gerencia pública, y por consiguiente, llegar a conclusiones más cercana a la realidad, que contribuirán con el proceso gerencial, principalmente con el principio administrativo de dirección, de las instituciones públicas.

Seguidamente, se presenta las redes de categorías originadas del proceso investigativo, donde se vislumbra cada una de las relaciones existentes entre las categorías y subcategorías, cual permite generar lazos de relaciones existentes entre las diferentes posturas de los informantes clave, asimismo, concede la oportunidad de comprender e interpretar las diversas concepciones que emitieron. En las figuras

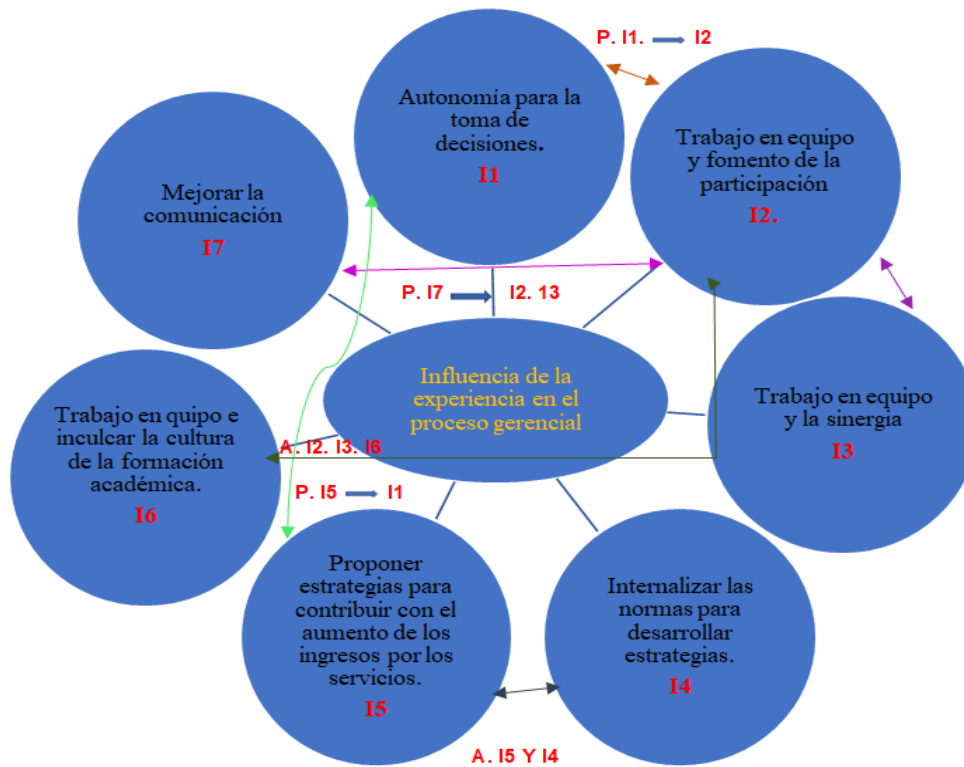




presentadas, se mostrarán códigos que vincularán lo expresado por cada informante clave en función de la categoría descrita.

Categoría 1. Influencia de la experiencia en el proceso gerencial.

Tal cual como se presenta en la figura N° 1, los informantes clave, consideran que su experiencia en el desempeño de sus actividades gerenciales, ha influido en el proceso gerencial a mejorar la comunicación entre el gerente y sus colaboradores, el trabajo en equipo, la sinergia entre los colaboradores, así como, a fortalecer la participación en las actividades que realiza la gerencia regional para cumplir con los servicios que legal y constitucionalmente tiene atribuido, plantear estrategias para aumentar los ingresos por los servicios prestados e internalizar las normad legales y sublegales para mejorar la ejecución de los servicios.



**Figura 1: Red de interrelación de sub categorías, correspondiente a la categoría Influencia en el proceso gerencial.**

Fuente: Elaboración propia



## DISCUSION DE LOS HALLAZGOS

Cumplidos las fases de categorización, estructuración contrastación planteados en la presente investigación, se colige que los informantes clave poseen una visión general de lo que significa el estilo de liderazgo que predomina en la oficina regional donde laboran, las habilidades y competencias gerenciales que deberían contar a los directivos, asimismo que, al amalgamar herramientas gerenciales emergentes la organización puede alcanzar la eficiencia en los procesos que realiza y por consiguiente, la satisfacción de las exigencia de la sociedad.

Ahora bien, al analizar las categorías de forma individual, en función de lo manifestado por los coinvestigadores, se infiere que la experiencia adquirida durante el proceso de formación gerencial ha contribuido al fortalecimiento del proceso de producción de bienes y servicios, al igual que, como con el ambiente laboral, a pesar que durante el proceso de observación participante se determinaron debilidades gerenciales, principalmente en el principio administrativo de dirección.

En relación a la categoría planificación y ejecución de los servicios prestados, es menester señalar que el proceso se caracteriza por falta de participación del resto del personal que labora en las oficinas regionales, específicamente en las actividades de programación, seguimiento, control, evaluación y acciones correctivas, lo que podría afectar el interés de los colaboradores en la ejecución de las actividades y asignaciones laborales, y por consiguiente, a las metas y objetivos planteados. Así mismo, es de resaltar que se observó el interés del nivel estratégico de reorganizar el estilo de gerencial a paradigmas emergentes, con lo cual, mejorar el estilo de prestar sus servicios.

En atención a la categoría Desarrollo institucional, los informantes clave consideran que la situación política, geopolítica, macroeconómica, ausencia de personal calificado en el ejercicio del cargo, la desactualización de los manuales de sistema y procedimientos, son las principales causas que están afectando el desarrollo institucional y como consecuencia, la prestación del servicio. No obstante, si bien es cierto que las situaciones descritas por los coinvestigadores son significativas para el



desarrollo de las organizaciones, no es menos cierto que, ante estas adversidades, caos, incertidumbre, las competencias y habilidades gerenciales aportan las estrategias para mitigar las situaciones señaladas.

En este mismo orden de ideas, se describe la categoría Gestión Gerencial, que desde el punto de vista de los coinvestigadores, son aquellas acciones que se realizan para lograr los objetivos organizacionales, en los que resaltan, el trabajo en equipo, fortalecimiento de la comunicación y de las competencias gerenciales. Sin embargo, desde su perspectiva, las acciones realizadas en los diferentes departamentos que conforman las oficinas regionales, no están acorde con los principios de la administración, específicamente en, segregación de funciones, liderazgo, comunicación efectiva, motivación, intereses personales en detrimento del colectivo, trabajo en equipo, situación que pudiera afectar el engranaje de la organización.

En referencia al estilo de liderazgo que caracteriza a las oficinas regionales, de acuerdo a la postura de los informantes clave, se enmarca dentro de los postulados del Laissez Faire, dado que una de las principales características de esta forma de liderar es, la poca intervención del líder en las funciones que realizan sus colaboradores, solo interviene cuando es extremadamente necesario, a pesar que muestra confianza y promueve la heurística entre los actores, si no se entiende cabalmente lo que se espera con este forma de guiar, podría afectar negativamente la motivación y la creatividad. En este mismo sentido, la discreción de los colaboradores en la ejecución de las tareas, sin guía, podría crear desviaciones en la filosofía organizacional.

En contrastación con el estilo de liderazgo característico de los escenarios donde se realizó la investigación, está el liderazgo transformacional, como esas actitudes y aptitudes que desarrolla y fortalece el líder para contribuir con el desarrollo personal, intelectual y laboral de los actores organizacionales, que, desde la visión de los informantes clave, este estilo, coadyuvará a mejorar la relación líder-colaborador-organización, y, como consecuencia, fortalecimiento del equipo de trabajo, la motivación y el pensamiento sistémico y crítico, lo cual redundará en la consecución de las metas y objetivos organizacionales.



Tal como lo han manifestado los coinvestigador, el gerente debería estar enmarcado en un proceso transdisciplinario, que le permita tener una gama de alternativas para formular estrategias en situaciones críticas, por lo que, el fortalecimiento de sus habilidades y competencias, tanto blandas como técnicas, tienen que estar en constante renovación. En este sentido, el gerente de este siglo, tiene que tener la capacidad de ser una persona crítica, capaz de asumir su propio juicio moral, así como, poder realizar caracterización desde lo propio; internalizar los valores de su entorno, ser capaz de distinguir las normas comunitarias de los principios universalistas de la dialogicidad, que comprende la estructura de una enseñanza integradora, sensible, argumentativa y liberadora, cuyo fin último es la construcción de una gerencia competente.

Continuando con la postura de los informantes clave, en esta oportunidad se menciona lo que consideran como estrategias para alcanzar una gerencia eficiente, cuyos fines es entender a la organización como sistemas de interacción constante, abrazada por la complejidad de sus procesos internos y del exigente mundo exterior, conllevando a internalizar el pensamiento sistémico, crítico y humanístico, así como, la constante renovación del aprendizaje gerencial y los paradigmas que justifican la praxis administrativa. Todo ello en virtud a aflorar una organización que suministre bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad globalizada.

Como se describe en los párrafos anteriores, la renovación del conocimiento es parte del crecimiento de los actores organizacionales, y por ende de la organización, es por ello que los co investigadores consideran que para internalizar la filosofía de la organización se requiere de formación y capacitación organizacional, (aprendizaje organizacional), concibiendo este constructo como la capacidad de la organización de entenderse endógenamente (Peter Senge 1990). En tal sentido, el líder como guía por excelencia de los procesos organizacionales, deberán de aflorar su capacidad heurística y dialógica para motivar a sus colaboradores a que alcancen el conocimiento organizacional necesario y suficiente que les permitan digerir que son parte importante de la organización, y, por consiguiente, la filosofía organizacional, componente de su estilo de vida.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2009) Comportamiento organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda Edición. McGraw-Hill. México.
- Franco, C. (2016). Los líderes más efectivos son los sistémicos. [En línea]. Disponible en <http://www.tendencias21.net/Los-lideres-mas-efectivos-son-los-sistemicos>. [Consulta: junio 26 2022]
- Goetz, J. y Le Compte, M. (2010). Etnografía y Diseño cualitativo en la Investigación Educativa Ediciones Morata. 5° Edición.
- Habermas, J. (1999). La Inclusión del Otro: Estudios de Teoría Política. [En línea] Disponible en [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid). [Consulta: junio 22, 2022]
- Hernández, S., Fernández C. y Batista P. (2010) Metodología de la investigación. McGraw Hill. México DF.
- Martínez, M. (2006). Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Editorial Trillas México.
- Méndez, G. (2014). Fenomenología-hermenéutica en Paul Ricoeur. una integración para el abordaje de lo real:[En línea] Disponible en <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/4-+Fenomenologia-+Guido+Mendez.pdf> [Consulta: agosto 20 2022]
- Morín, E. (1999). La Teoría del Pensamiento Complejo. [En línea] Disponible en <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-pensamiento-complejo-edgar-morin>. [Consulta: junio 22, 2022]
- Ramírez, M. (2011). Neuropoder: aproximación onto-epistémica de la Gerencia Avanzada. [En línea] Disponible en [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/2-Esp.%20Junio%202011%2030\)%20JIEGA%20mario%20ramirez\\_articulo](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%2030)%20JIEGA%20mario%20ramirez_articulo). [Consulta: junio 30, 2022]
- Rondón, J. (2018). Conocimiento Científico en la Investigación Postpositivista del Siglo XXI: De lo Externo a lo Interno del Ser. [En línea] Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7011885.pdf>. [Consulta octubre 24, 2022]
- Santos, W. (2020). Panorámica Normativa-Ambientalista: Una Arquitectura Transdisciplinaria de la Ecología Humana. Tesis Doctoral UNELLEZ, San Fernando de Apure, Venezuela.





BA202100017

latindex  
Sistema Regional de Información en Línea para Revistas  
Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

LivRe  
Revistas de libre acceso

San Martín D. (2104) Teoría Fundamentada y Atlas ti.: recursos metodológicos para la investigación educativa. [En línea] Disponible en <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci> [Consulta, 22, junio 2023]

Senge, P. (2006) La quinta disciplina [En línea] Disponible en [http://www.institutocastaneda.com.ar/ingreso/archivo\\_ismi4031\\_ingreso\\_La-quinta-disciplina-Peter-Senge.pdf](http://www.institutocastaneda.com.ar/ingreso/archivo_ismi4031_ingreso_La-quinta-disciplina-Peter-Senge.pdf). [Consulta julio 26, 2022]







BA202100017

latindex  
Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

LivRe  
Revistas de libre acceso

