



Universidad Nacional
Experimental
Francisco de Miranda
UNEFM



**FONDO
EDITORIAL**
U N E F M



RESIGNIFICACIÓN de la teoría y praxis de la **Gerencia**

Una visión ontológica



Universidad Nacional
Experimental
Francisco
UNEFM



2024, Autor de la Edición:
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
“FRANCISCO DE MIRANDA”

Fondo Editorial UNEFM, 2024
Fondoeditorial@correo.unefm.edu.ve
<http://unefm.net/editorial>
Coro – Venezuela

Coordinadores:
Dra. Aracelys Piñate
Dr. Juan Javier Sarell

Edición:
Dr. Freddy Rodríguez

Diseño de Portada:
MsC. Yhonmar Andara

HECHO EL DEPÓSITO DE LEY
Depósito legal: FA2024000077
ISBN 978-980-245-149-4

FONDO EDITORIAL UNEFM
Coro – Venezuela
Derechos Reservados

Índice

PRÓLOGO	04
<i>Dra. Juogreidin Cerero Ramones</i>	
RESIGNIFICACIÓN DEL SER EN EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL VENEZOLANO: UNA VISIÓN PARA LA GERENCIA PROPOSITIVA.	05
<i>José Rafael Marín Ovalles</i>	
ELEMENTOS INTRÍNSECOS EN LA PRAXIS GERENCIAL UNIVERSITARIA: UNA PERSPECTIVA DE TRANSFORMACIÓN EPISTÉMICA DEL SER.	29
<i>Tibisay Chacal</i>	
RESIGNIFICACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL DESDE EL ÁMBITO GERENCIAL HACIA EL ÁMBITO COMUNITARIO. UN VERDADERO EJEMPLO DE DEMOCRATIZACIÓN DEL SABER AMBIENTAL.	57
<i>Olga Marianela Noguera Guanipa</i>	
LA METAGERENCIA: RESIGNIFICACIÓN DE LA GERENCIA MODERNA DESDE LA METACOGNICIÓN.	90
<i>Darwin Alberto Paredes Medina & Oswaldo Antonio Chirinos</i>	
LA REPRESENTACIÓN SOCIAL QUE TIENEN LOS GERENTES SOBRE LA RESIGNIFICACIÓN DE LA TEORÍA Y PRAXIS GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS.	115
<i>Pablo José Lira Durán</i>	
RESIGNIFICACIÓN DE LA GERENCIA MEDIANTE EL LIDERAZGO FEMENINO, LA INNOVACIÓN EMPÁTICA Y LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA TOMA DE DECISIONES HUMANÍSTICAS.	140
<i>Vanessa Carolina Piñero Riera</i>	
RESIGNIFICACIÓN DEL PODER EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL.	167
<i>Aracelys Piñate de Sandoval & Juan Javier Sarell</i>	
LA METAGERENCIA DEL EMPRENDIMIENTO VENEZOLANO. RESIGNIFICACIÓN DESDE EL HACER EMPRENDEDOR A PARTIR DEL CAMINO DE LAS MANOS VACÍAS.	190
<i>Darwin Alberto Paredes Medina & Olga Marianela Noguera Guanipa</i>	
ESTRATEGIAS PARA DEFINIR EL PROPÓSITO, CONSTRUIR ALIANZAS Y OPTIMIZAR PROCESOS: UNA VISIÓN DE LA RESIGNIFICACIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.	217
<i>Vanessa Carolina Piñero Riera</i>	
EL LIDERAZGO RESONANTE COMO CATALIZADOR DE LA RESIGNIFICACIÓN GERENCIAL.	239
<i>Aracelys Piñate de Sandoval</i>	
LA EVOLUCIÓN DE LA RESIGNIFICACIÓN GERENCIAL HACIA UNA VISIÓN HUMANA, ECOLÓGICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE.	253
<i>Juan Javier Sarell</i>	
EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO ENFOQUE HACIA LA RESIGNIFICACIÓN GERENCIAL EN EL ÁMBITO DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA.	269
<i>Pedro José Rodríguez García</i>	

Prólogo

Las páginas de este libro han sido un viaje introspectivo y transformador a través del mundo de la gerencia. Hemos explorado cómo la ontología, la epistemología y la praxis se entrelazan para redefinir el papel del líder en un contexto cada vez más complejo y cambiante. A través de una diversidad de perspectivas, desde la resignificación del ser en el pensamiento estratégico hasta la importancia del liderazgo femenino y la inteligencia artificial, hemos vislumbrado un nuevo paradigma gerencial.

Un hilo conductor común en estos trabajos es la necesidad de trascender los modelos tradicionales de gestión y adoptar una visión más humana, ecológica y socialmente responsable. La gerencia, lejos de ser una mera técnica de control, se revela como un acto de creación y transformación, donde el propósito, la ética y la empatía desempeñan un papel fundamental. La metacognición, la inteligencia emocional y la capacidad de construir alianzas se erigen como competencias esenciales para el gerente del siglo XXI.

La resignificación de la gerencia implica también una profunda reflexión sobre el poder y su ejercicio en las organizaciones. Hemos visto cómo el liderazgo resonante y la democratización del conocimiento pueden generar entornos más equitativos y colaborativos. Asimismo, la importancia de la innovación y el emprendimiento como motores de cambio se ha hecho evidente a lo largo de estas páginas.

En definitiva, este libro nos invita a repensar nuestro rol como gestores y a construir organizaciones más resilientes, sostenibles y orientadas al bienestar común. La gerencia del futuro será aquella capaz de integrar la complejidad, la incertidumbre y la diversidad, y de responder a los desafíos globales con creatividad y responsabilidad.

Al cerrar este libro, nos preguntamos: ¿Estamos dispuestos a asumir este desafío? ¿Estamos preparados para liderar una transformación profunda en nuestras organizaciones y en la sociedad en su conjunto? Creemos firmemente que la respuesta es afirmativa. La semilla de la resignificación ya ha sido sembrada y, con el compromiso y la visión de cada uno de nosotros, puede germinar y dar frutos abundantes.

DRA. JUOGREIDIN CERERO RAMONES

Rectora de la UNEFM

Secretaria de Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología del estado Falcón

RESIGNIFICACIÓN DEL SER EN EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL VENEZOLANO: UNA VISIÓN PARA LA GERENCIA PROPOSITIVA

RESIGNIFICATION OF THE BEING IN VENEZUELAN ORGANIZATIONAL STRATEGIC THINKING: A VISION FOR PROPOSITIVE MANAGEMENT



José Rafael Marín Ovalles
joserafaelfmarin28@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0009-0002-7252-9926

Licenciado en Administración, mención Recursos Materiales y Financieros. Especialista en Planificación y Evaluación de la Educación. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Doctor en Ecología y Desarrollo Humano. Participante en Doctorado en Ciencias Gerenciales. Postdoctorado en Epistemología e Investigación. Docente Universitario. joserafaelfmarin28@gmail.com

RESUMEN

La investigación tiene como fin fundamental analizar la resignificación del ser en el pensamiento estratégico organizacional en Venezuela como una visión para la gerencia propositiva. En cuanto a la visión para la gerencia del futuro en Venezuela debe estar enmarcada en la comprensión profunda de la naturaleza humana y su relación con el entorno organizacional. Es necesario comprender al ser humano como el eje central de cualquier organización, debido a que son las personas quienes impulsan el cambio, la innovación y el desarrollo dentro de las empresas. En tal sentido, la resignificación del ser implica reconocer y valorar el potencial humano, promoviendo una cultura organizacional direccionada a fomentar el crecimiento personal y profesional, la participación activa y el sentido de pertenencia. En cuanto a la visión de la gerencia del futuro debe estar enmarcada hacia el desarrollo de líderes capaces de comprender y gestionar las emociones, motivar a sus equipos de trabajo, promover la diversidad e inclusión en ambiente de confianza y colaboración. La metodología utilizada para abordar la investigación, fue la investigación documental bajo un diseño bibliográfico. Por lo tanto, a través del análisis inductivo y deductivo, se obtuvieron los siguientes resultados: Se encontraron investigaciones que examinaron cómo la resignificación del ser puede influir en la forma como los líderes organizacionales se perciben a sí mismos y cómo esto impacta en sus estrategias de gestión y toma de decisiones. Así mismo, se pudo explorar cómo la resignificación del ser influye en el bienestar de los empleados, la cultura organizacional y el compromiso con la empresa; y cómo se relaciona con las particularidades culturales y socioeconómicas de Venezuela, y cómo estas diferencias pueden influir en la implementación de prácticas de gestión innovadoras.

Palabras Clave: Resignificación del ser, pensamiento estratégico organizacional, visión, gerencia propositivista.

ABSTRACT

The fundamental purpose of the research is to analyze the resignification of being in organizational strategic thinking in Venezuela as a vision for future management. Regarding the vision for the management of the propositiva in Venezuela, it must be framed in a deep understanding of human nature and its relationship with the organizational environment. Hence, it is necessary to understand that the human being is the central axis of any organization, since it is people who drive change, innovation and development within companies. In this sense, the resignification of the being implies recognizing and valuing human potential, promoting an organizational culture that encourages personal and professional growth, active participation and a sense of belonging. Regarding the management vision of the future, it needs to be framed towards the development of leaders who are capable of understanding and managing emotions, motivating their work teams, promoting diversity and inclusion, and fostering an environment of trust. and collaboration. The methodology that was used to approach the research was documentary research under a bibliographic design. Hence, through inductive and deductive analysis, the following results were obtained: Research was found that examined how the resignification of the self can influence the way in which organizational leaders perceive themselves and how this impacts their strategies. management and decision making. Likewise, it was possible to explore how the resignification of the self-influences the well-being of employees, organizational culture and commitment to the company; and how it relates to the cultural and socioeconomic particularities of Venezuela, and how these differences can influence the implementation of innovative management practices.

Keywords: Resignification of being, organizational strategic thinking, vision, management of the propositivt

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la evolución del pensamiento estratégico organizacional ha estado marcada por el surgimiento de diferentes enfoques y paradigmas. Uno de los hitos fundamentales fue la publicación en 1960 del libro "Estrategia y Estructura" de Alfred D. Chandler, que sentó las bases para el enfoque estructuralista de la estrategia empresarial. Posteriormente, Michael Porter, con su obra "Estrategia Competitiva" publicada en 1980, introdujo el concepto de ventaja competitiva y las cinco fuerzas que influyen en la competencia en un sector. En América Latina, autores como Carlos Matus han contribuido significativamente al desarrollo del pensamiento estratégico organizacional. Matus propuso el enfoque de la planificación estratégica situacional, que enfatiza la importancia de comprender el contexto específico en el que opera una organización y la necesidad de adaptar las estrategias a las circunstancias cambiantes.

En el caso de Venezuela, autores como Simón Alberto Consalvi han abordado la importancia de la planificación estratégica en el ámbito político y social. Consalvi es reconocido por su enfoque en la planificación estratégica como herramienta para la toma de decisiones en contextos complejos y cambiantes. Más recientemente, el pensamiento estratégico organizacional ha evolucionado hacia un enfoque más holístico e integrador, incorporando elementos como la responsabilidad social empresarial, la sostenibilidad y la gestión del conocimiento. Autores contemporáneos como Henry Mintzberg y Gary Hamel han abogado por un enfoque más dinámico y orgánico de la estrategia empresarial, reconociendo la importancia de la innovación, la agilidad y la capacidad de adaptación a entornos turbulentos; especialmente en un entorno marcado por constantes cambios políticos, económicos y sociales.

En cuanto a la visión para la gerencia del futuro en Venezuela, es necesario que se encuentre alineada mediante una profunda comprensión de la naturaleza humana y su relación con el entorno organizacional. Para ello, es necesario tener claro que el ser humano es el eje principal de cualquier organización y son las encargadas de impulsar el cambio, la innovación y el desarrollo en las

organizaciones. Para ello, es necesario interpretar el papel de la resignificación del ser para poder valorar el potencial humano, promoviendo una cultura organizacional que fomente el crecimiento personal y profesional, la participación activa y el sentido de pertenencia.

En este sentido, la visión para la gerencia del futuro debe estar orientada hacia el desarrollo de líderes que sean capaces de comprender y gestionar las emociones, motivar a sus equipos de trabajo, promover la diversidad y la inclusión, y fomentar un ambiente de confianza y colaboración. Esto implica que los líderes deben tener una comprensión profunda del ser humano, sus necesidades, motivaciones y aspiraciones, para poder generar estrategias que potencien su talento y promuevan su bienestar. Además, la resignificación del ser en el pensamiento estratégico organizacional también implica una reevaluación de los valores y principios que guían las acciones de las empresas.

En un contexto como el venezolano, es crucial promover una ética empresarial sólida, basada en la transparencia, la responsabilidad social y el respeto por los derechos humanos. Esto no solo contribuirá a mejorar la imagen de las organizaciones, sino que también fortalecerá su impacto positivo en la sociedad. Por otro lado, la visión para la gerencia del futuro debe estar en sintonía con los desafíos y oportunidades que presenta el entorno venezolano. Ahora bien, la intención del estudio que se podría plantear en relación a la temática es la resistencia al cambio por parte de los líderes y empleados de las organizaciones. Esta resistencia puede manifestarse en la falta de adopción de nuevas formas de pensar y actuar en el ámbito gerencial, así como en la dificultad para integrar conceptos de desarrollo personal y emocional en la gestión estratégica de las empresas.

Así mismo, se tiene que una de las principales barreras para lograr una gestión empresarial más moderna y adaptada a los desafíos actuales es la falta de una visión clara y compartida sobre el rol de cada individuo dentro de la organización y cómo este rol se relaciona con la estrategia general de la empresa. Para superar esta barrera, es necesario adoptar un enfoque estratégico más flexible y adaptable a los constantes cambios del entorno. Esto implica que la empresa debe ser capaz

de responder rápidamente a situaciones inesperadas y de ajustarse a las nuevas circunstancias. Ante estos planteamientos, surge la inquietud científica por abordar el presente estudio dirigido a analizar la resignificación del ser en el pensamiento estratégico organizacional en Venezuela como una visión para la gerencia propositiva.

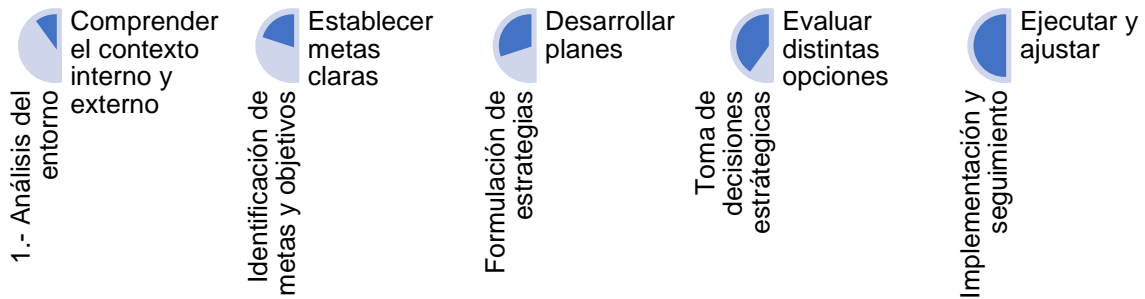
Pensamiento estratégico organizacional

Esta variable se refiere a la capacidad de una organización para pensar a largo plazo, anticipar cambios en el entorno y desarrollar estrategias efectivas para alcanzar sus objetivos. En el contexto venezolano, es crucial considerar cómo las organizaciones están adaptando su pensamiento estratégico para enfrentar desafíos políticos, económicos y sociales únicos. Por lo tanto, es necesario definir el pensamiento estratégico; el cual consiste en:

Un conjunto de estrategias, que debido a que gran parte de los comercios no cuentan con sistemas de gestión adecuados, resulta que para poder aplicarlas de manera más eficiente se requiere del conocimiento teórico de algunos conceptos más o menos básicos de la administración de empresas. (Stukalina, 2016:41).

El autor resalta el hecho donde se aplica este tipo de estrategias interviene el pensamiento estratégico organizacional, y en algunas ocasiones, es confundido con la planificación estratégica por centrarse solo en los procesos de evaluación de resultados. Así mismo, el autor define el pensamiento estratégico como: “la combinación de métodos analíticos y elasticidad mental utilizados para obtener ventajas competitivas. El pensamiento estratégico es un método para encontrar una visión u obtener una vigorización perpetua para esa visión (Ohmae, 2004:7). Por lo tanto, el pensamiento estratégico promueve acciones a la gerencia que le otorgan la relevancia para poder tomar decisiones que marcan el rumbo, éxito o fracaso de la organización. En tal sentido, es necesario describir gráficamente los elementos que intervienen en el pensamiento estratégico organizacional:

Figura 1. Elementos del pensamiento estratégico organizacional



Fuente: Autoría propia

De allí, que se pasa a describir cada uno de los elementos que forman parte del pensamiento estratégico organizacional: 1. Análisis del entorno: Comprender el contexto interno y externo de la organización, incluyendo factores económicos, sociales, tecnológicos y políticos. 2. Identificación de metas y objetivos: Establecer metas claras y definir los objetivos que se desean lograr a largo plazo. 3. Formulación de estrategias: Desarrollar planes y estrategias para alcanzar dichos objetivos. 4. Toma de decisiones estratégicas: Evaluar diferentes alternativas y seleccionar las mejores opciones para implementar las estrategias. 5. Implementación y seguimiento: Ejecutar las estrategias de manera efectiva y realizar un seguimiento constante para evaluar su progreso y realizar ajustes si es necesario.

Ahora bien, entre las principales características del pensamiento estratégico organizacional, se pueden mencionar las siguientes:

- Orientación al futuro: Enfocarse en el largo plazo y anticipar los cambios y desafíos futuros.
- Enfoque holístico: Considerar todos los aspectos de la organización y su entorno en lugar de decisiones aisladas.
- Pensamiento sistemático: Analizar las relaciones y conexiones entre diferentes partes de la organización y cómo afectan sus resultados.
- Flexibilidad: Adaptarse rápidamente a los cambios y ajustar las estrategias según sea necesario.

- Aprendizaje continuo: Estar abierto a nuevas ideas, aprender de los errores y mejorar constantemente.

Por otro lado, es necesario referir que en cuanto a la innovación juega un papel importante en el pensamiento estratégico organizacional, ya que implica buscar nuevas formas de abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías, la exploración de nuevos mercados o la mejora de los procesos internos. En tal sentido, es necesario describir brevemente las ventajas y desventajas que ofrece el pensamiento estratégico organizacional:

Ventajas:

- Permite a la organización anticipar y adaptarse a los cambios en el entorno.
- Ayuda a establecer metas claras y alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización.
- Mejora la toma de decisiones al considerar todos los factores relevantes.
- Promueve innovación y creatividad dentro de la organización.

Desventajas:

- Puede requerir una inversión significativa en tiempo y recursos para analizar y planificar adecuadamente.
- Puede ser difícil predecir todos los cambios y desafíos futuros, lo que podría llevar a estrategias ineficientes.
- Requiere una cultura organizacional abierta al cambio y dispuesta a aprender de los errores.

Por consiguiente, cabe destacar que el pensamiento estratégico organizacional es esencial para que las organizaciones se adapten y prosperen en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio. Permite a las organizaciones tomar decisiones informadas, definir objetivos claros y aprovechar las oportunidades para lograr el éxito a largo plazo.

Fundamentos teóricos y ontológicos desde la axiología de la gerencia organizacional

Se habla de fundamento “al principio que establece la condición primera y más general para que pueda existir algo el método de la fundamentación consiste en aducir la razón justificativa” (Jaramillo, 2017:8), de todo paso del filosofar y es el método del cual la filosofía puede esperar aún una salvaguardia del albedrío ahora bien llevada a la epistemología de la gerencia se entiende como una disciplina que tiene el propósito de explicar el desarrollo de la ciencia (gerencia) a partir de su origen su evolución actual y sus perspectivas.

Por su parte, el autor manifiesta que se estudia la gerencia en sus fundamentos gnoseológicos cuando se justifica la forma como el sujeto organiza y fundamenta todo conocimiento, de allí se deriva los fundamentos ontológicos referidos a los principios de construcción del objeto de estudio o de la problemática de estudio, los axiológicos se refiere a los valores que asume el gerente en la construcción y legitimación de las diversas teorías psicológicas, referidos a la relación que el gerente motivada de acuerdo a un comportamiento desarrolla el conocimiento psíquico personal y colectivo.

En el aspecto antropológico, se presenta al estudio del hombre con relación a sí mismo y el pragmático al énfasis de la experiencia dentro del conocimiento y que contempla la comunicación y el lenguaje. Todas ellas deben establecer vinculaciones con otros saberes culturales, así como el contexto económico, social y político, en este sentido el desarrollo del pensamiento estratégico gerencial se ha dado en términos de continuidad y discontinuidad histórica, teórica, metodológica y epistemológica, y esta es la que se tomará como base para la presente investigación.

En tal sentido, el término gerencia “se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control de utilizar sus recursos humanos físicos y financieros, con la finalidad de alcanzar determinados objetivos” (Villanueva, 2016:97). De allí, se puede destacar que la gerencia no es una vía en un solo sentido, y consiste no solo en dar órdenes y

esperar que se cumplan, sino, se debe considerar a los colaboradores como socios y no como subordinados.

Un gerente inteligente, comprende que la gente desarrolla su más alto potencial cuando está motivado por crecer y desarrollarse. Por lo tanto, el éxito del gerente va a depender del respeto, que da, como el que recibe. La literatura disponible sobre gerencia contiene una gran variedad de enfoques, puntos de vista y filosofías que ofrecen un enmarañado baturrillo de ideas, principios, máximas y otras generalizaciones. En ese diluvio de conceptos sobre gerencia, resulta difícil orientarse.

Desde el punto de vista epistemológico, la gerencia tiene como objetivo “explicar y predecir la problemática de la eficacia (lograr objetivos), la eficiencia (logro de los objetivos con la mejor utilización de los recursos), y la efectividad social (impacto) de las organizaciones, también estudia los procesos de calidad de productividad y competitividad de éstos” (Carrillo, 2017:31). En este sentido, el autor manifiesta que es imperativo emplear un proceso gerencial que garantice mejor la eficacia de las operaciones. Proceso, distinto a procedimiento, es el conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno; en este caso el fenómeno de la gerencia.

En este sentido, el término gerencia se define como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados. El objetivo global de la gerencia de una organización y dirigidos al gerente de cuarto nivel es lograr eficiencia máxima en sus operaciones al llevar a cabo las misiones que se le asignen. Es decir, depende de la operación en sí, así como la gerencia, y estos son solo los medios para un fin, para lograr la consecución de algo.

Liderazgo transformacional

Esta variable se refiere a un estilo de liderazgo que busca inspirar y motivar a los empleados para lograr un cambio significativo en la organización, para ello es relevante explorar cómo el liderazgo transformacional puede contribuir a la resignificación del ser en el pensamiento estratégico organizacional. Antes de plantear la definición de liderazgo organizacional, es necesario partir por la definición de liderazgo, que se hace en los siguientes términos: “la capacidad de

influir en un grupo con el objeto de que el grupo alcance sus metas. Esto puede surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir al grupo con un líder que los guíe” (Solórzano, 2016:42).

Por lo tanto, es necesario destacar que el líder debe poseer ciertas cualidades como el manejo de equipos de trabajo, disciplina, carácter de mando e influencia entre los demás trabajadores, para poder guiarlos al éxito de la organización. De allí, que el líder debe poseer algunas cualidades de conducción de grupos como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, sobre todo, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización. Por otro lado, se define al liderazgo como:

La capacidad de influir en un grupo con el objeto de que el grupo alcance sus metas. Esto puede surgir del grupo y también en razón de la designación formal para dirigir al grupo con un líder que los guíe. (Castillo, 2016:42).

De allí, que el líder debe poseer algunas cualidades de conducción de grupos como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, sobre todo, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización. Por lo tanto, es necesario, citar lo referente al liderazgo:

La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten, considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el representante institucional de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización. (Cancines, 2018:10)

Al interpretar esta cita, se infiere que el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente, hacia la consecución de metas grupales. El liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Por lo tanto, los miembros de la organización, según sea su voluntad para acatar las órdenes del líder, van a ayudar a poder definir la posición del líder y permitir que ocurra el proceso de liderazgo. En este orden de

ideas, cabe señalar lo que señala "el liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de sus departamentos" (Chiavenato, 1989:91). Por consiguiente, el líder está obligado a estar al tanto sobre la motivación humana, para poder guiar a las personas.

Con respecto al liderazgo transformacional: "Se expresa cuando el líder lleva a los seguidores más allá del auto interés inmediato a través de la influencia idealizada (carisma), la inspiración, la estimulación intelectual o la consideración individual" (Mendoza, Ortiz y Parker, 2007:27). En tal sentido, los autores destacan que el liderazgo transformacional implica la forma de influenciar a los miembros de la organización de manera positiva. Al hablar sobre liderazgo transformacional, se traduce el hecho de transfigurar a la gente y a las organizaciones. El liderazgo transformacional implica "una o más personas se comprometen con otras en tal forma que los líderes y los seguidores alcanzan niveles de motivación más altos, estimulándose mutuamente" (Drucker, 2016:12).

De allí, el autor plantea como el liderazgo es más acción, y su esencia es el desempeño. Así mismo, destaca que la base del liderazgo es poder analizar minuciosamente la visión, misión de la organización y establecer una meta clara que se pueda cumplir. El líder fija metas y prioridades, establece las normas y las mantiene. Por consiguiente, los líderes establecen una relación con los miembros de la organización, que se sienten más comprometidos.

Es decir, con deseos de superación, y con frecuencia se volverán más activos. De igual forma, son capaces de abordar y superar cualquier problema que se presente dentro de la organización por más sencilla o compleja que sea, y de promover un espíritu de creación colectiva, en el desarrollo de una conciencia de equipo que conduzca al cambio, a una nueva situación, en la cual se hayan superado los problemas. Por consiguiente, el liderazgo es la capacidad de inspirar, motivar y guiar a otros hacia un objetivo común, creando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Identidad organizacional

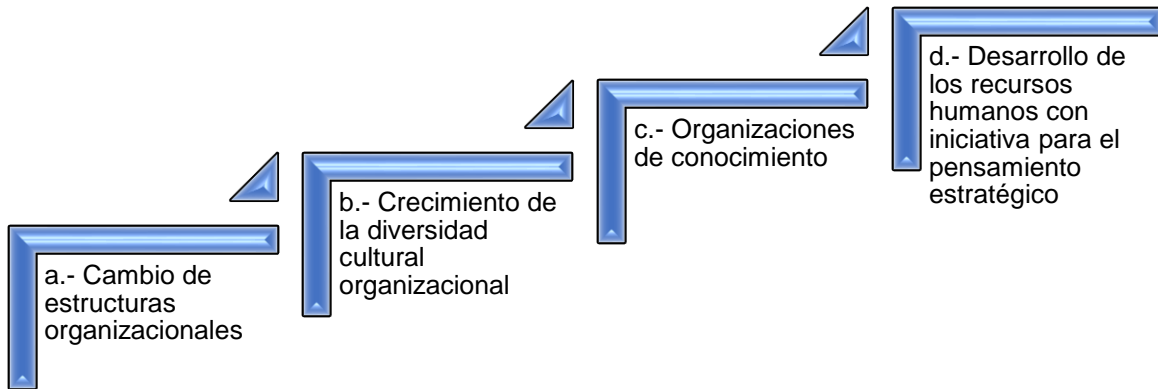
Este constructo se refiere a la forma como la organización se define su identidad, propósito, valores, cultura y misión. Los siguientes autores, refieren que la identidad organizacional “representa un entendimiento colectivo y comúnmente compartido acerca de los atributos más centrales, perdurables y distintivos de una organización. Refiere a lo que sus miembros perciben, sienten y piensan acerca de ella y sus aspectos más salientes (Hatch y Schultz, 1997:23). En el contexto de la resignificación del ser en el pensamiento estratégico organizacional, es importante considerar cómo las organizaciones en Venezuela están redefiniendo su identidad para adaptarse a un entorno cambiante.

Por otro lado, se tiene que la identidad organizacional “es aquel vínculo que presenta la persona con la entidad y que genera un compromiso” (Nascimento, 2013:1). De allí, que el autor plantea que la identidad organizacional es aquello que relaciona a la persona con la organización, arraiga un compromiso y genera un cambio organizacional. Otro concepto, está referido a: “lo central, distintivo y duradero acerca de una organización. Sin embargo, persisten algunas diferencias pues mientras que ellos conciben a la identidad organizacional como un conjunto de afirmaciones e historias persistentes acerca de la naturaleza única de la organización” (Albert y Whetten, 1985:19). En tal sentido, la identidad organizacional está referida a una comprensión común, donde el conjunto de estructuras cognitivas es compartido entre los miembros de la organización.

Cambio organizacional

Se refiere a la capacidad de una organización para adaptarse y evolucionar en respuesta a cambios internos y externos. De allí, que es importante considerar cómo las organizaciones están gestionando el cambio en un entorno caracterizado por la incertidumbre y la volatilidad. En este entorno, está implícitamente relacionado al desarrollo organizacional, con la intención de encontrar soluciones humanas a los problemas y beneficios resultantes de las siguientes situaciones:

Figura 2. *Cambio organizacional*



Fuente: Autoría propia

De la figura se desprende el hecho, que las organizaciones en la actualidad ameritan la participación simbiótica para generar beneficios mutuos; a través de la reciprocidad entre las partes que hacen vida dentro de la organización y que pueden maximizar las oportunidades para lograr el éxito. Ahora bien, es necesario puntualizar como influye el cambio en la resignificación gerencial de las organizaciones; y puede ser de tres formas: cambio en la cultura organizacional, cambio en las relaciones laborales y cambio en la percepción del entorno externo.

Por lo tanto, cuando se implementan cambios en la estructura, procesos o estrategias de una organización, esto puede llevar a una transformación en la cultura organizacional. Esta nueva cultura puede influir en la forma en que los empleados perciben, entienden el propósito y valores, la identidad y misión de la organización. Así mismo, el cambio organizacional puede afectar las relaciones entre los empleados, los líderes y otros actores dentro de la organización. Estas nuevas dinámicas pueden influir en la forma en que se construyen significados y se interpretan las acciones y decisiones dentro de la organización conllevando a una resignificación de roles, responsabilidades y expectativas.

Por otro lado, los cambios en el entorno externo, como la competencia, la tecnología o las regulaciones, pueden motivar a una organización a realizar cambios internos para adaptarse a estas nuevas realidades. Estos cambios pueden influir en la forma en que la organización se ve a sí misma y cómo se posiciona en relación

con su entorno, resaltando su identidad y propósito. Por consiguiente, el cambio organizacional puede tener un impacto significativo en la resignificación gerencial de una organización al influir en su cultura, relaciones laborales y percepción del entorno externo. Estos cambios pueden llevar a una reevaluación de la identidad, misión y valores de la organización, lo que puede resultar en una nueva comprensión y significado de su existencia.

La eficiencia organizacional

Antes de definir la eficiencia organizacional, es necesario describir el concepto de eficiencia “Se define como la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles” (Quero, 2012:33). De lo expresado por el autor, se desprende el hecho que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. En tal sentido, la eficiencia está referida a las actividades en la organización, la forma de ejecutarlas, y la eficacia es para que se hacen las actividades, qué resultados se persiguen y si los objetivos se han logrado.

Ahora bien, para que las organizaciones alcancen un grado de eficiencia alto, amerita trabajar bajo ciertos ambientes que resulten motivadores, donde existe participación y que el personal esté motivado e identificado con la organización; por tal motivo, se considera al talento humano como eje vital para cumplir con las metas y objetivos de la organización; razón por cual, los gerentes deben comprender la complejidad de la naturaleza humana y darle su importancia para lograr la eficacia organizacional. En este orden de ideas, la resignificación será permeada por la eficiencia desde la claridad de roles y responsabilidades, mejora en la comunicación y coordinación; y enfoque en la mejora continua.

Por consiguiente, una organización eficiente tiene definidos claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo, incluidos los gerentes. Esta claridad ayuda a los gerentes a comprender mejor su función dentro de la organización y les permite enfocarse en las tareas y responsabilidades que son prioritarias para lograr los objetivos organizacionales. El permitir a los gerentes enfocarse realmente en lo importante para contribuir de manera efectiva al éxito organizacional.

Así mismo, la eficiencia organizacional implica una comunicación clara y una coordinación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de la organización. Una comunicación fluida y una coordinación eficiente ayudan a los gerentes a trabajar de manera más colaborativa y a tomar decisiones informadas y rápidas. Esto puede contribuir a una resignificación gerencial al fomentar un ambiente de trabajo más ágil, proactivo y orientado a resultados.

Por otro lado, una organización eficiente suele tener un enfoque en la mejora continua, buscando constantemente formas de optimizar procesos, reducir costos, aumentar la productividad y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Este enfoque en la mejora continua puede influir en la resignificación gerencial al fomentar una mentalidad de aprendizaje, innovación y adaptabilidad en los gerentes. Los gerentes eficientes estarán más abiertos a cambios y nuevas formas de trabajar, lo que puede llevar a una reevaluación de sus prácticas y enfoques tradicionales. En síntesis, la eficiencia organizacional puede contribuir a la resignificación gerencial al proporcionar claridad en los roles y responsabilidades, mejorar la comunicación y coordinación, y fomentar un enfoque en la mejora continua. Estos elementos pueden influir en la forma en que los gerentes perciben su función dentro de la organización y cómo se relacionan con su equipo y con los objetivos organizacionales, lo que puede llevar a una resignificación positiva de su rol y contribución a la organización.

Teorías que fundamentan el estudio

Cuadro 1. Compendio de teorías

Teoría	Postura Teórica	Relevancia
Teoría del Comportamiento Organizacional Autor: Herbert Simon (1957)	Maneja la racionalidad limitada, es decir, el autor establece que las personas simplemente intentan buscar una mínima satisfacción, es decir, tratan de alcanzar ciertos niveles de éxito, que se pueden ir ajustando esa solución. Estudia las relaciones y cooperación. Paradigma evolutivo. Organización. Legitimidad y confianza. Decisiones y procesos.	Esta teoría se centra en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones y cómo influye en el desempeño y la eficacia organizacional. Esta teoría puede brindar perspectivas sobre cómo las personas y los grupos se comportan en el entorno de trabajo y cómo se puede promover un cambio efectivo en las actitudes y comportamientos para lograr los objetivos estratégicos.
Teoría de la toma de decisiones. Autor: Rodríguez & López-Huertas, (2013)	La toma de decisiones, es un proceso de pensamiento que ocupa toda la actividad que tiene por finalidad la solución de problemas. La acción es mediadora entre la interiorización mental de haber tomado una decisión y la materialización de la decisión tomada, luego que se lleva a la acción una decisión tomada, sale de la visión mental que representa el problema analizado.	Esta teoría se enfoca en el proceso mediante el cual las personas toman decisiones en situaciones complejas, así mismo, puede proporcionar herramientas y enfoques para mejorar la toma de decisiones estratégicas, considerando aspectos emocionales, cognitivos y éticos.
Teoría del Liderazgo Transformacional Autor: Bass y Avolio (1993)	El líder transformacional se mide en primer lugar, es en términos de su influencia sobre el seguidores, los seguidores de este líder se sienten en admiración, confianza, respeto y lealtad al líder, bajo ciertos principios para que el líder transforme y motive a los colaboradores por el carisma, el entusiasmo intelectual y consideración individual, este líder busca nuevas formas de trabajo, mientras que trata de identificar nuevas oportunidades frente a las amenazas y trata de salir del statu quo y modificar el medio ambiente.	Esta teoría se basa en la idea de que los líderes pueden influir en sus seguidores para lograr un cambio transformador en la organización. En el contexto de la resignificación del ser en el pensamiento estratégico organizacional, esta teoría puede ser relevante para comprender cómo los líderes pueden inspirar y motivar a sus equipos hacia una visión compartida y fomentar un cambio estratégico significativo.

Teoría	Postura Teórica	Relevancia
Teoría de Sistemas abiertos Autor: Katz y Kahn (1977)	Analizando la teoría general de sistemas y sus totalidades e interacciones tanto internas como externas y su medio con las que trabaja, hoy en día es una fuente poderosa que hace posible la explicación de ciertos fenómenos que pasan en el mundo real y hacen posible saber que puede pasar en días futuros con ciertos sistemas o parte de ellos, la teoría general de sistemas al analizar estas totalidades, debe traer en ella una visión completa e íntegra.	Esta teoría se refiere a las organizaciones como sistemas complejos que interactúan con su entorno. Esta teoría puede ofrecer una perspectiva holística para comprender cómo las organizaciones se adaptan y responden a los cambios en su entorno, y cómo pueden aprovechar las oportunidades emergentes para la innovación y el crecimiento estratégico.

Fuente: Autoría propia

METODOLOGÍA

En cuanto al contexto metodológico seleccionado, se enfocó en una investigación documental bajo un diseño bibliográfico. La investigación documental, se define como:

aquellos que se realizan sobre la base de documentos o revisión bibliográfica. Esta investigación se efectúa en función de documentos escritos; numéricos o estadísticos, archivos oficiales, privados y prensa la finalidad de los estudios documentales es recolectar información a partir de documentos escritos y no escritos susceptibles de ser analizadas y pueden clasificarse como investigaciones cualitativas. (Chávez, 2001:31).

Este tipo de investigación, tiene la peculiaridad de emplear como fuente primaria, el documento escrito en sus diferentes contextos: documentos impresos, electrónicos y audiovisuales. La investigación documental es una estrategia de investigación que se basa en la consulta y análisis de fuentes documentales, como libros, revistas, informes, tesis, artículos científicos, entre otros. Esta metodología permite recopilar información existente sobre un tema específico, analizarla y utilizarla como base para el desarrollo de un estudio o proyecto.

Por otro lado, en cuanto al diseño bibliográfico se define en los siguientes términos: “cuando recurrimos a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de

acuerdo con los fines de quienes inicialmente lo elaboran y manejan” (Tamayo y Tamayo, 2016:109). Por consiguiente, este tipo de diseño es aquel que se obtiene de documentos ya escritos. El diseño bibliográfico se refiere a la planificación y organización de la búsqueda y análisis de la información bibliográfica relevante para una investigación documental. La importancia de la investigación documental radica en varios aspectos:

1. Recopilación de información: Permite obtener una amplia gama de información existente sobre un tema, lo que facilita la comprensión y conocimiento del mismo. En esta fase, se delimitó el campo de estudio “Resignificación del Ser en el Pensamiento Estratégico Organizacional Venezolano: Una Visión para la Gerencia Propositiva” . Se recurrieron a diversas fuentes bibliográficas como libros, artículos científicos, tesis, informes de investigación, revistas académicas, bases de datos. Así mismo, se establecieron los criterios para seleccionar la información relevante, considerando la pertinencia, actualidad y calidad de las fuentes.

2. Fundamentación teórica: Proporciona una base sólida de conocimiento teórico sobre el tema de investigación, lo cual es fundamental para sustentar y respaldar los argumentos y conclusiones del estudio. Se construyó un marco teórico sólido a partir de las fuentes recopiladas, integrando diferentes perspectivas y autores sobre el tema. Se identificaron modelos y teorías relevantes que sustentaron la investigación.

3. Identificación de brechas: Permite identificar las brechas o vacíos existentes en la literatura sobre el tema, lo cual puede orientar el enfoque y los objetivos de la investigación. Se realizó un análisis crítico de la literatura existente, identificando fortalezas, debilidades y lagunas en la investigación previa. Así mismo, se definió la contribución original que la investigación aportó al campo, llenando los vacíos existentes.

4. Ahorro de tiempo y recursos: La investigación documental aprovecha la información ya disponible, lo que puede ahorrar tiempo y recursos en comparación con otros métodos de recolección de datos. En este aspecto, se aprovechó la información ya producida, evitando la necesidad de recolectar nuevos datos a través de encuestas, entrevistas u observaciones, además de ello, se optimizó el tiempo

dedicado a la investigación, permitiendo concentrarse en el análisis y la interpretación de los datos.

5. Actualización del conocimiento: Permite acceder a las últimas investigaciones, teorías y avances en el campo de estudio, lo que contribuye a mantener actualizado el conocimiento sobre el tema. Se obtuvo una visión actualizada del estado del conocimiento sobre el tema, incorporando las últimas tendencias y debates académicos, garantizando que la investigación fuese relevante y contribuyera al avance del conocimiento en el campo.

Finalmente, la investigación documental y el diseño bibliográfico son herramientas fundamentales para adquirir y analizar información existente sobre un tema. Su importancia radica en la recopilación de información, la fundamentación teórica, la identificación de brechas, el ahorro de tiempo y recursos, y la actualización del conocimiento. A través de esta metodología se analizó la resignificación del ser en el pensamiento estratégico organizacional en Venezuela como una visión para la gerencia del futuro.

RESULTADOS

Luego de haber realizado un recorrido teórico por distintos textos y documentos digitales, se pudo efectuar un análisis de la resignificación del ser en el pensamiento estratégico organizacional en Venezuela como una visión para la gerencia del futuro; entre los hallazgos más importantes se tienen los siguientes: Se encontraron investigaciones donde se examinó cómo la resignificación del ser puede influir en la forma cómo los líderes organizacionales se perciben a sí mismos y cómo esto impacta en sus estrategias de gestión y toma de decisiones.

Así mismo, se determinó que diversos estudios proponen nuevos enfoques para la gestión estratégica que integran conceptos de resignificación del ser, incluyendo la promoción de la autenticidad, la empatía, ética en el liderazgo, pudiendo explorar cómo la resignificación del ser influye en el bienestar de los empleados, la cultura organizacional, el compromiso con la empresa; destacando cómo se relaciona con las particularidades culturales, socioeconómicas de

Venezuela, así como estas diferencias influyen en la implementación de prácticas de gestión innovadoras.

Cuadro 2. Comparación de la resignificación del ser en Venezuela y la Gerencia del Futuro

Aspectos del futuro	Resignificación del ser	Resignificación del ser en Venezuela	Gerencia del Futuro
Enfoque	Enfatiza la conexión entre el propósito personal y la gestión organizacional.	Adaptación de la resignificación del ser a la realidad venezolana, marcada por crisis económicas, políticas y sociales. Implica una búsqueda de nuevos sentidos y formas de vida en un contexto adverso.	Se centra en la adaptabilidad, innovación y sostenibilidad en un entorno cambiante
Impacto en la ética	Promueve la toma de decisiones éticas basadas en valores personales y organizacionales	Profundamente influenciado por la historia de Venezuela, marcada por períodos de bonanza económica y crisis profundas.	Busca integrar la responsabilidad social y ambiental en todas las decisiones y acciones de la empresa.
Relación con empleados	Fomenta relaciones más auténticas y significativas entre líderes y empleados	Redefinición de la identidad venezolana, búsqueda de nuevas formas de organización social y económica, y fortalecimiento de la resiliencia.	Busca empoderar a los empleados, fomentar la diversidad e inclusión, y promover un clima laboral positivo.
Desafíos potenciales	Resistencia al cambio cultural dentro de las organizaciones.	La crisis venezolana ha acelerado este proceso, obligando a los ciudadanos a replantearse sus vidas y sus prioridades.	Necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo adaptativas y de gestión del cambio

Fuente: Autoría propia

Cabe destacar que el enfoque de la resignificación del ser en Venezuela destaca la importancia de la conexión entre el propósito personal y la gestión organizacional, mientras que la gerencia del futuro se enfoca en la adaptabilidad, innovación y sostenibilidad en un entorno cambiante. En cuanto al impacto de la ética, se promueve la toma de decisiones éticas basadas en valores personales y organizacionales, mientras que la gerencia del futuro busca integrar la responsabilidad social y ambiental en todas las decisiones y acciones de la

empresa. Con respecto, a la relación con empleados la resignificación del ser fomenta relaciones más auténticas y significativas entre líderes y empleados, mientras que la gerencia del futuro busca empoderar a los empleados, fomentar la diversidad e inclusión, y promover un clima laboral positivo. Finalmente, en cuanto a los desafíos potenciales ambos enfoques enfrentan desafíos como la resistencia al cambio cultural dentro de las organizaciones y la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo adaptativas y de gestión del cambio.

CONCLUSIONES

La resignificación del ser en el pensamiento estratégico organizacional promueve una reflexión importante para la gerencia del futuro. En lugar de ver a las personas simplemente como recursos o activos, es fundamental reconocer su valor intrínseco y su capacidad de contribuir de manera significativa al éxito de una organización. Una propuesta innovadora para una gerencia empática, participativa y horizontal sería implementar un enfoque centrado en las personas. Esto implica fomentar una cultura organizacional basada en la empatía, donde se valore y se escuche activamente a cada miembro del equipo. La gerencia debe estar dispuesta a comprender las necesidades, preocupaciones y aspiraciones de sus colaboradores, y tomar medidas concretas para abordarlas.

Asimismo, la participación activa de todos los miembros de la organización es crucial. Esto implica fomentar un ambiente en el que se promueva la colaboración, la creatividad y la toma de decisiones conjunta. La gerencia debe estar abierta a recibir ideas y perspectivas de todos los niveles jerárquicos, reconociendo que cada individuo tiene conocimientos valiosos y experiencia que aportar. En tal sentido, es fundamental reconocer el ser como tal, es decir, valorar a cada persona como un ser humano único y completo. Esto implica tratar a los colaboradores con respeto, dignidad y equidad, reconociendo su diversidad y promoviendo la inclusión en todos los aspectos de la organización. Ahora bien, es necesario plasmar algunas reflexiones sobre el tema desde los siguientes ámbitos:

1. Importancia de la autenticidad y la ética en el liderazgo: La resignificación del ser puede destacar la importancia acerca de la conexión auténtica de los líderes para que su influencia en la toma de decisiones éticas y en la construcción de relaciones más genuinas con los empleados y otras partes interesadas.

2. Necesidad de adaptación a contextos culturales específicos: La resignificación del ser en el pensamiento estratégico organizacional venezolano implica un profundo cambio de paradigma. Las organizaciones deben pasar de ser simples generadoras de valor económico a convertirse en agentes de transformación social y ambiental. La gerencia propositiva tiene un papel fundamental en este proceso, al inspirar y movilizar a las personas hacia un futuro más sostenible y equitativo.

3. Potenciar para mejorar el clima organizacional: La incorporación de conceptos de resignificación del ser en la gestión estratégica puede tener un impacto positivo en el bienestar de los empleados, promoviendo un ambiente laboral más saludable, inclusivo y motivador.

4. Desafíos en la implementación: Aunque la resignificación del ser puede ofrecer una visión inspiradora para la gerencia del futuro, su implementación efectiva puede requerir superar obstáculos como resistencias organizacionales, falta de comprensión o capacitación insuficiente.

Para finalizar, el estudio promueve una propuesta innovadora para la gerencia del futuro al adoptar una perspectiva empática, participativa y horizontal, donde se resigne a través de la valorización del individuo, las organizaciones pueden crear entornos más sostenibles, innovadores y comprometidos. Esto permitió construir una cultura organizacional sólida, impulsada por el compromiso, la colaboración y el crecimiento de todos los miembros de la organización, donde la resignificación del ser no es un fin en sí mismo, sino un medio para lograr un impacto positivo.

REFERENCIAS

- Albert, S., & Whetten, D. (1985) Organizational identity. En: L. L. Cummings & B. M. Staw, *Research in organizational behavior* (Vol. 6). JAI.
- Alfonzo, I. (1995). *Técnicas de investigación bibliográfica*. Contexto Ediciones.
- Cancines, M. (2018). *Concepto de liderazgo*. Mc Graw Hill
- Carrillo, L. (2017). *La Gerencia: Nuevas perspectivas organizacionales*. Panamericana
- Castillo, D. (2016). *El liderazgo transformacional en las organizacionales*. Prentice Hall
- Chávez, N. (2001). *Introducción a la Investigación Educativa*. Editora la Columna.
- Chiavenato, I. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición, Mc Graw Hill
- Drucker, C. (2016). *Liderazgo Transformacional*. Mc Graw Hill
- Hatch, Mary Jo y Majken Schultz (1997), Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, vol. 31, núm. 5/6. 356-365.
- Nascimento T.G., Torres C. V., Lucas de Sousa E. C., Nascimento D. A. y AdaidCastro B. G. (2013). Identidade no trabalho e a 28nfluencia de aspectos sociodemográficos: um estudo da diferença entre grupos de policiais militares do Distrito Federal. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, v. 2, n. 7, 90-117.
- Jaramillo, E. (2017). *Fundamentos teóricos y ontológicos desde la axiología de la gerencia*. Prentice Hall
- Mendoza, I. Ortiz, M. y Parker, H. (2007) *Dos décadas de investigación y desarrollo en liderazgo transformacional*. Universidad la Salle
- Ohmae, K. (2004). *La Mente del Estratega*. McGraw-Hill, Interamericana de México, S. A.
- Quero, V. (2012). *La eficiencia organizacional*. Prentice Hall.
- Solórzano, D. (2016). *Definiciones de Liderazgo*. Prentice Hall
- Stukalina, Y. (2016). *Management of a complex research project in the context of implementing the university's overall strategy*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315373>.
- Tamayo y Tamayo, M. (2016) *El proceso de investigación científica*. Limusa Noriega Editores.
- Villanueva, N. (2016). *Epistemología de gerencia*. Trillas.

**ELEMENTOS INTRÍNSECOS EN LA PRAXIS
GERENCIAL UNIVERSITARIA: UNA PERSPECTIVA DE
TRANSFORMACIÓN EPISTÉMICA DEL SER.**

**INTRINSIC ELEMENTS IN UNIVERSITY MANAGEMENT
PRAXIS: A PERSPECTIVE OF EPISTEMIC TRANSFORMATION
OF THE BEING**



Tibusay Chakal
tibusay.chakal@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0009-0000-4248-3766

Licenciada en Economía (UNEFA). Magister Scientiarum en Educación (UBV). Doctora en Educación (UBV). tibusay.chakal@gmail.com

RESUMEN

En el complejo y cambiante mundo de la gestión empresarial, identificar los elementos intrínsecos que configuran la praxis gerencial resulta crucial para el desarrollo sostenido y la transformación efectiva de las organizaciones. Este artículo adopta un enfoque epistémico, explorando la interacción entre el conocimiento, la ética y la identidad profesional del gerente. Se argumenta que una comprensión profunda de estos elementos no solo optimiza el rendimiento organizacional, sino que también facilita un proceso continuo de autotransformación en los líderes empresariales. Por lo tanto surge la siguiente interrogante: ¿Qué elementos representan la praxis de la gerencia como contexto de transformación epistémica del ser?, que emplaza a justificar la premisa necesaria y suficiente para desarrollar con el objetivo general: Analizar los elementos intrínsecos en la praxis de la gerencia universitaria como contextos de transformación epistémica del ser. Se argumentó desde un contexto de enfoque documental, diseño adoptado a lo fenomenológico-hermenéutico. La información recopilada se analizó mediante el método de análisis temático, siendo codificada y categorizada en función de los temas emergentes, se realizó una interpretación hermenéutica para descubrir el significado subyacente de las experiencias compartidas por los informantes, tres gerentes que aportaron sus experiencias. Lo que permitió identificar patrones, temas y significados ocultos en los datos cualitativos, proporcionando una comprensión más profunda del fenómeno estudiado. Los resultados revelaron que los elementos intrínsecos en la praxis gerencial universitaria, como la ética, la empatía y la visión transformadora, juegan un papel crucial en la construcción de una gestión significativa y efectiva y que la transformación epistémica del ser, propuesta por los distintos contextos, nos impulsa a reconsiderar y redefinir las bases sobre las cuales se construyen las prácticas gerenciales en las instituciones de educación universitaria.

Palabras clave: Gerencia, Praxis, Transformación Epistémica, Desarrollo Personal, Salud Organizacional.

SUMMARY

In the complex and changing world of business management, identifying the intrinsic elements that make up management praxis is crucial for the sustained development and effective transformation of organizations. This article takes an epistemic approach, exploring the interaction between manager knowledge, ethics and professional identity. It is argued that a deep understanding of these elements not only optimizes organizational performance, but also facilitates a continuous process of self-transformation in business leaders. Therefore, this article analyzes the intrinsic elements that shape management praxis and how these elements contribute to an epistemic transformation of being. It is argued from a context of documentary approach, design adopted from the phenomenological-hermeneutical from my experience and based on interviews focused on two managers to understand their managerial actions from the being, considering that management is not only about the administration of resources. And decision making, but also implies a deep process of personal and organizational transformation. Through an interdisciplinary approach, contemporary theories that connect management praxis with epistemology are reviewed, proposing a model that integrates the manager's personal development with organizational health.

Keywords: Management, Praxis, Epistemic Transformation, Personal Development, Organizational Health.

INTRODUCCIÓN

La praxis gerencial como transformación epistémica del ser, más allá de ser un conjunto de técnicas y habilidades para la administración de recursos, se erige como un espacio de profunda transformación personal y colectiva a través del conocimiento de sus actores. Al trascender su enfoque meramente técnico, la gerencia se convierte en un catalizador de la transformación cognoscente del ser, es decir, en un motor de la resignificación de nuestras creencias, valores y conocimientos. Pereira, vivas y otros. (2014:30), expresan lo siguiente: “la gerencia está presente en todo tipo de organizaciones e instituciones públicas y privadas, donde gerenciar exige tener la capacidad de innovar constantemente, para llevar a cabo los procesos básicos de la administración y además considerar elementos bioéticos centrados en el talento humano, es decir, conducir bajo una praxis gerencial holística”.

Por esta razón, la práctica gerencial ha sido tradicionalmente entendida como un conjunto de técnicas y herramientas destinadas a optimizar el rendimiento

organizacional. Sin embargo, en un entorno complejo y cambiante, es crucial considerar los elementos intrínsecos que subyacen a la acción gerencial. Este artículo examina cómo estos elementos contribuyen a la transformación epistémica del ser, es decir, a la transformación de la forma en que los gerentes entienden y se relacionan con su entorno.

En base a esta perspectiva, me atrevo a asegurar que la teoría y la praxis en la gerencia se relacionan directamente, ya que son significados y acción efectuando principios establecidos en las teorías, por esta razón entender el contexto social, histórico, económico, cultural y tecnológico conlleva a entender la influencia que podría tener la teoría dentro de ese tejido orientándose a la acción adecuado a través de la práctica, la solución de problemas en la vida cotidiana. Lo que se concibe como una resignificación que conlleva al análisis del contexto histórico que permite la evolución y adecuación de las teorías y que el medio de manifestación y verificación de éstas es la práctica.

La praxis gerencial como contexto de transformación epistémica del ser, involucra la dimensión humana de las organizaciones, lo que los convierte en un espacio de construcción de nuevos significados y de desarrollo personal. Al respecto, Ibáñez y Castillo (2008:23) plantean que,

Han permitido recoger los elementos teóricos necesarios para generar gerentes con pensamientos complejos, dentro de un paradigma ecológico, lo que hace necesario hacer énfasis en las actitudes del humano, en su estado psicoemocional proclive con el desarrollo y la generación de innovación creativa.

En ese sentido, la relación entre la gerencia y la transformación personal es evidente, la praxis gerencial, que tradicionalmente se centraba en técnicas y herramientas, ahora se expande hacia un enfoque más holístico que integra aspectos humanos y sociales. Esta evolución responde a la necesidad de construir organizaciones más resilientes y humanas, capaces de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Los gerentes exitosos son aquellos que, además de dominar las herramientas de gestión, poseen una profunda comprensión de las personas y sus motivaciones, lo que les permite crear culturas organizacionales más sólidas y comprometidas

El entorno económico, social y político en el que opera una organización ejerce una influencia significativa en sus relaciones internas. Los valores, creencias y normas que se desarrollan dentro de la organización son una respuesta a este entorno. A su vez, estas dinámicas internas pueden impulsar cambios profundos en la forma en que la organización se relaciona con su entorno, generando nuevas oportunidades y desafíos. Lo que destaca, la importancia de la dimensión emocional en los procesos gerenciales, al respecto, Guedes y Mutti, (2010:28), Rebollo y Hornillo (2010:56) y Restrepo (2009:101) plantean que “las emociones y sentimientos son construidos socialmente y que las personas interpretan y comprenden las emociones de modos diferentes según los significados culturales que adoptan en cada contexto”. Por ello, es necesario estudiar las emociones de los actores, con sus experiencias emocionales vinculadas a las situaciones y contextos gerenciales.

En ese sentido, se destaca en el siguiente artículo los estudios realizados por Ken Wilber y su filosofía transpersonal, como perspectiva sociológica gerencial. Ken Wilber, se destacó en el campo de los estudios integrales, desarrollando una filosofía transpersonal que buscó integrar diversas disciplinas y perspectivas del conocimiento humano. Su visión hermenéutica de la historia, la ciencia y la espiritualidad ofreció un marco conceptual amplio y profundo para comprender la complejidad de la experiencia humana y las organizaciones, su filosofía transpersonal se caracterizó por su enfoque holístico y su intento de trascender las limitaciones de las disciplinas académicas tradicionales.

Propuso un modelo evolutivo de la conciencia que abarcaba desde los niveles más básicos de la existencia hasta los estados de conciencia más elevados, postuló que los seres humanos se desarrollan a través de múltiples líneas evolutivas, incluyendo la línea individual, la línea cultural, la línea social y la línea espiritual, por lo que propone una visión hermenéutica de la historia, la ciencia y la espiritualidad que enfatiza la importancia de la interpretación y la construcción de significados.

Martos (2015:63) define la transracionalidad como un estado superior de conciencia que integra la razón científica y la intuición espiritual. Para él, la epistemología de lo conmensurable (conocimiento científico) y la hermenéutica de

lo inconmensurable (sabiduría espiritual) son dos caras de una misma moneda. La integración de ambos dominios es esencial para una comprensión más completa de la realidad y para abordar los desafíos complejos de nuestra época.

Los elementos, anteriormente explicados, tributan a la transformación epistémica en la gerencia, influyendo exponencialmente en un cambio de paradigma que revalorice el talento humano, a través del reconocimiento a los empleados, que son el activo más valioso de una organización y por el que su bienestar y desarrollo son fundamentales para el éxito empresarial. En la integración de la diversidad y la inclusión, por el cambio cultural que valora la diversidad de perspectivas y experiencias, creando entornos de trabajo más equitativos e inclusivos, por el enfoque interdisciplinario, que anticipa un análisis integrador de diversas disciplinas para ofrecer una visión más completa del fenómeno.

Es necesario un catalizador para dicha transformación, que debe posicionar a la praxis gerencial como un agente activo en este proceso de transformación que desencadene y facilite un cambio profundo, donde la praxis gerencial, evolucione hacia un enfoque más holístico y humanista, en la cual, pueda actuar como un potente impulsador de esta transformación. Estimulando la transformación epistémica a través, del desafío de paradigmas, desde la complejidad creciente del entorno empresarial lo que obliga a los gerentes a cuestionar los modelos y las prácticas tradicionales, generando un espacio para la innovación y la búsqueda de nuevas soluciones y que fomente el aprendizaje continuo, donde las organizaciones que lo promuevan creen un ambiente propicio para la generación de nuevos conocimientos y perspectivas.

Las consideraciones anteriores, integran un estudio que, mediante un análisis hermenéutico de los documentos investigados, percibe la realidad ontológica del ser que interactúa en el contexto gerencial educativo, el ser que acontece en el lenguaje de las emociones y sus experiencias como develamiento de sentido que no es esencialmente distinto a las diferentes representaciones finitas en las que accede a la subjetividad humana. En el acontecer educativo universitario, donde el docente y el estudiante se constituyen en los protagonistas principales de la relación educativa y en este encuentro transaccional, ambos actores están influenciados por el poder

como fenómeno presente en las relaciones que se desarrollan en el contexto educativo; el cual genera en esa relación un diferencial a favor de la figura del educador, pero en consecuencia una postura de subordinación para el aprendiz.

Este escenario asimétrico motiva a conocer los significados acerca de una praxis gerencial transracional que transforme la episteme del ser a partir de sus experiencias y de la resignificación de las necesidades educativas, asumiendo disminuir la brecha de conocimiento y buscando nuevos aportes que mejoren las relaciones que se generan entre los gerentes educativos, estudiantes y docentes.

Las consideraciones anteriores, son el génesis de este artículo, ya que se espera generar cambios que dejen atrás esa educación universitaria que forme un sujeto pasivo que solo recibe el conocimiento y es considerado como un recipiente al que hay que llenar de contenidos que debe memorizar, fabricando en esa práctica mediocre un ser que satisfaga los deseos del sistema y de los docentes que los moldean según su satisfacción de dar vida a lo que fabrica, dificultándole a los estudiantes la posibilidad de ser proactivos, críticos-reflexivos, innovadores y empoderados, tanto por su aprendizaje como por la comprensión y práctica de lo aprendido.

Por lo antes expuesto, se hace urgente mirar al gerente universitario como un ser humano integral, no fragmentado de sus diversas dimensiones: biológico, emocional, social, cultural, racional, irracional, psicológico y espiritual, buscando que sea participe en la creación de una gerencia transracional con aspectos de la psicología transpersonal, que considere la espiritualidad humana como complemento del desarrollo humano, y es en esta vinculación que se persigue la fuerza necesaria en el campo de la ciencia del comportamiento humano, que toma en cuenta al ser en su dimensión espiritual que es esencial en sí mismo, y que además lo acerca a su comprensión.

Por lo antes considerado, el estudio analiza la praxis de la gerencia como contexto de transformación del ser, estudiado desde la realidad universitaria, con el hacer de la gerencia que interactúa en sus distintos ámbitos. De estos postulados surgen las siguientes interrogantes: ¿Qué elementos representan la praxis de la gerencia como contexto de transformación epistémica del ser? ¿Cómo influyen las

emociones y la espiritualidad en la transformación epistémica del ser? ¿Cómo los metarrelatos ontológicos del nuevo gerente contribuyen a la resignificación de la episteme gerencial? ¿Cómo se trasciende del proceso de las emociones y la espiritualidad a la transformación epistémica del ser?, estas interrogantes emplazan a justificar las premisas necesarias y suficientes para desarrollar los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Analizar los elementos intrínsecos en la praxis de la gerencia universitaria como contextos de transformación epistémica del ser.

Objetivos específicos

- Caracterizar las emociones que influyen en la transformación epistémica del ser.
- Explicar los metarrelatos ontológicos del nuevo gerente que contribuyen a la resignificación de la episteme gerencial universitaria
- Develar desde el significado de la gerencia, el proceso de las emociones y la espiritualidad a la transformación epistémica del ser

Soporte Teórico

La Gerencia y el liderazgo

La gerencia es un componente fundamental en cualquier organización, y su efectividad puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa. Uno de los aspectos clave en esta área es la capacidad de los gerentes para liderar a sus equipos de manera eficaz. Según Drucker (2001:191), un referente en la teoría de la administración, "la gerencia es hacer las cosas bien; el liderazgo es hacer lo correcto". Esta distinción enfatiza que una buena gerencia no solo se trata de cumplir con los objetivos, sino también de inspirar y guiar al equipo hacia una visión compartida. Además, la gestión efectiva involucra delegar responsabilidades y

empoderarlos, lo que no solo mejora la productividad, sino que también aumenta la satisfacción laboral.

El segundo aspecto vital es la comunicación efectiva dentro de la organización. La gerencia debe ser capaz de transmitir ideas y estrategias de manera clara y comprensible a todos los niveles. Mintzberg (2009:47), experto en estudios de gestión, sugiere que "la comunicación es el corazón de la gerencia". Sin una comunicación efectiva, las políticas y directrices pueden perderse en la jerarquía organizacional, llevando a malentendidos y conflictos. Así, la implementación de canales de comunicación abiertos y transparentes no solo mejora la cohesión del equipo, sino que también facilita una toma de decisiones más informada y ágil.

En tercer lugar, la toma de decisiones es una competencia central en la gerencia. Simon (1977:275), famoso por su trabajo en la teoría de decisión, afirma que "la toma de decisiones es sin duda la tarea más importante de un gerente, simplemente porque es la tarea que debe ejercer continuamente". Los gerentes deben evaluar diversas alternativas y seleccionar la que mejor alinee con los objetivos organizacionales. Este proceso requiere una combinación de análisis racional y juicio intuitivo, y es esencial para el desarrollo de estrategias efectivas que guíen a la organización hacia el éxito a largo plazo.

Otro aspecto crucial de la gerencia es el manejo del cambio y la innovación. En un mundo corporativo en constante evolución, los gerentes deben estar preparados para adaptarse y fomentar un entorno de innovación. Christensen (1997:91), conocido por su teoría de la "Innovación Disruptiva", argumenta que "las organizaciones que no están dispuestas a cuestionar su statu quo corren el riesgo de quedar obsoletas". Los gerentes deben ser agentes de cambio, promoviendo nuevas ideas y enfoques que mantengan una organización altamente competitiva.

La gestión de talento humano es otro pilar fundamental en la gerencia. Los empleados son el activo más valioso de una organización, y gestionarlos de manera efectiva es crucial para el éxito. Según Welch (2005:69), ex CEO de General Electric, "antes que puedas ser un líder, el éxito consiste en hacerte crecer. Una vez que eres líder, el éxito consiste en hacer crecer a otros". Los gerentes deben

centrarse en el desarrollo del talento, proporcionando oportunidades de capacitación y crecimiento profesional para sus empleados, esto no solo mejora el rendimiento individual, sino que también fortalece la organización en su conjunto.

Finalmente, la ética y la responsabilidad social son consideraciones cada vez más importantes en la gerencia moderna. Según Maxwell (1998:102), "la gente compra a los líderes en los que creen. Y los líderes creen en los que compran de vuelta". Los gerentes deben actuar con integridad y responsabilidad, no solo en interés de la empresa, sino también de la comunidad y el medio ambiente. Esto fomenta una cultura organizacional basada en la confianza y el respeto, lo cual es vital para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de cualquier organización.

Gerencia universitaria

La gerencia universitaria es un área esencial para el desarrollo y el éxito de las instituciones de educación superior. En su obra "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", Drucker (1974:129), destaca que "la administración educativa no solo consiste en la gestión de recursos, sino también en la capacidad de liderar y dirigir una comunidad académica diversa con objetivos comunes". Esto implica una comprensión profunda de las dinámicas internas y una visión clara del futuro de la institución para poder implementar cambios significativos y perdurables.

Uno de los mayores desafíos que enfrentan los gerentes universitarios es la innovación en la educación. Según Christensen (2011:98), coautor de "The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out", "las universidades deben adoptar tecnologías disruptivas y métodos pedagógicos innovadores para mantenerse relevantes en un mundo en constante cambio. Esto requiere un enfoque gerencial proactivo, donde se fomente una cultura de innovación entre el personal docente y administrativo, y se integren nuevas herramientas que potencien el aprendizaje y la investigación.

La gerencia universitaria también debe enfocarse en la sostenibilidad financiera, un aspecto fundamental para la continuidad de cualquier institución educativa. Mintzberg (1994:175), en "The Rise and Fall of Strategic Planning," destaca la importancia de tener una estrategia clara y adaptativa que permita una

gestión eficaz de los recursos financieros. Esto implica desde la diversificación de las fuentes de ingresos hasta la implementación de políticas de austeridad en tiempos de crisis económica, siempre buscando mantener la calidad educativa.

Además, la internacionalización se ha convertido en un componente clave de la gerencia universitaria moderna. Knight (2004:84), en su artículo "Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales" propone que las universidades deben expandir sus horizontes para incluir más colaboración internacional, lo cual no solo enriquece la experiencia educativa, sino que también mejora la visibilidad y el prestigio de la institución. La gestión eficaz de programas de intercambio, alianzas estratégicas y redes globales de investigación requiere una visión clara y habilidades gerenciales y humanistas altamente desarrolladas.

El manejo del talento humano en las universidades es otro pilar fundamental para una gerencia exitosa. Según Pfeffer (1998:122), en "The Human Equation: Building Profits by Putting People First," las universidades deben enfocarse en atraer, retener y desarrollar a su personal académico y administrativo, entendiendo que son ellos quienes realmente impulsan la misión educativa. La formación continua, un ambiente de trabajo positivo y oportunidades de crecimiento profesional son esenciales para mantener una fuerza laboral motivada y competente.

Finalmente, la responsabilidad social y el compromiso con la comunidad local son aspectos que no pueden ser ignorados en la gerencia universitaria. En "Strategic Management: A Stakeholder Approach," R. Freeman (1984:55), sugiere que las universidades deben actuar como agentes de desarrollo social y económico en sus entornos, promoviendo valores éticos y contribuyendo al bienestar de la sociedad. Esto se logra a través de programas de extensión, investigación aplicada y proyectos universidad-comunidad que fortalezcan el vínculo entre la universidad y la sociedad.

Praxis en la gerencia universitaria

La praxis de la gerencia universitaria es un tema crucial para un entorno organizacional eficaz de las universidades. La globalización y competitividad,

meritan que las universidades trabajen por una gestión que no solo se concentre en lo académico y administrativo sino también en aspectos humanistas, donde se cree y fomente el desarrollo de la conciencia de la mano de las emociones. Como afirma Kerlin (2007:93), "la gestión universitaria contemporánea debe ser entendida como una actividad multidimensional que abarca desde la planificación estratégica hasta la ejecución operativa". Este enfoque holístico permite a las universidades no solo gestionar sus recursos de manera eficiente, sino también adaptarse a las demandas cambiantes del entorno educativo y social.

Una de las áreas fundamentales en la gerencia universitaria es la planificación estratégica. De acuerdo con Davies y Ellison (2003:80), "la planificación estratégica en la educación universitaria permite a las instituciones anticipar cambios, establecer prioridades y asignar recursos de manera más efectiva". En este sentido, la gerencia debe desarrollar planes que no solo respondan a necesidades inmediatas, sino que también consideren el impacto a largo plazo de sus decisiones. Alinear los objetivos de la universidad con su misión y visión institucional es esencial para garantizar que todos los esfuerzos y recursos estén dirigidos hacia metas comunes, que tome en cuenta además del alcance de esas metas organizacionales al bienestar socioemocional de sus colaboradores.

El manejo financiero es otro pilar esencial en la praxis de la gerencia universitaria. Según Johnstone (2006:236), "la sostenibilidad financiera de las universidades depende en gran medida de su capacidad para diversificar sus fuentes de ingreso y gestionar sus gastos de manera prudente". En un contexto donde el financiamiento público puede ser inestable, es crucial que las universidades exploren otras fuentes de ingresos, como la colaboración con el sector privado, la oferta de programas de educación continua y la universidad productiva. Esta diversificación no solo promueve la estabilidad financiera, sino que también abre nuevas oportunidades de desarrollo e innovación.

En cuanto a la gestión del talento, es vital reconocer que los docentes, obreros y el personal administrativo son el corazón de cualquier institución universitaria. Para Robbins y Coulter (2014:75), "la efectiva gestión del personal no solo mejora el rendimiento individual, sino que también contribuye al logro de los

objetivos institucionales". Esto implica no solo la selección y capacitación continuada, sino también la creación de un ambiente de trabajo que fomente la motivación y el crecimiento profesional. La implementación de políticas de desarrollo profesional y personales es fundamental para retener talentos y asegurar que la universidad pueda contar con un equipo comprometido y altamente capacitado.

En un contexto analítico, puedo destacar que, la praxis de la gerencia universitaria es un ámbito multifacético que requiere una planificación estratégica robusta, una gestión financiera prudente y una administración eficaz del talento humano. El rol de los administradores no puede subestimarse, ya que su habilidad para balancear estos elementos es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las instituciones de educación universitaria. Según (Kerlin, 2007:54), "La gerencia universitaria eficiente no solo gestiona recursos; también inspira excelencia y perpetúa una cultura de aprendizaje y crecimiento continuos en base a las emociones intrínsecas de las personas".

Elementos intrínsecos en la praxis gerencial

La praxis gerencial, en su esencia, se configura a través de una serie de elementos intrínsecos que determinan la efectividad y el carácter del liderazgo dentro de una organización. Entre estos elementos se destacan la capacidad de toma de decisiones, el manejo del talento, la gestión del cambio, la comunicación efectiva, la visión estratégica, el fomento de un óptimo manejo socioemocional, el desarrollo de competencias, la alineación de valores y ética, y la cultura organizacional. Cada uno de estos componentes no solo define el perfil de un buen gerente, sino que también asegura que la organización alcance sus objetivos de manera sostenible.

Como señala Trómpiz (2023:358), el capital humano es el motor de toda transformación organizacional. Por ello, resulta fundamental cultivar relaciones sólidas y auténticas entre los miembros de la organización, creando así un clima laboral que fomente la colaboración y el compromiso, y dirigiendo el talento humano hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo cual, la toma de decisiones es fundamental en la praxis gerencial, según Robbins y Coulter (2016:340), "la toma de decisiones gerenciales implica la identificación y elección de cursos de acción para abordar un problema específico". Sin procesos de decisión efectivos, una organización se arriesga a navegar sin rumbo, incapaz de responder a los desafíos y oportunidades que surgen en su entorno. La habilidad para evaluar situaciones, considerar alternativas y escoger la mejor opción es una competencia clave para cualquier líder.

Por otra parte, el manejo del talento humano, donde se tomen en cuenta las necesidades emocionales de sus colaboradores también juega un papel fundamental en la gerencia sostenible. Mintzberg (2009:91) argumenta que "los gerentes que saben cómo motivar y retener talento tienen una ventaja competitiva significativa". El ser humano es el activo más valioso de una organización, y su adecuada gestión asegura no solo la productividad, sino también un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, que es crucial para el éxito continuo.

La gestión del cambio es otro componente esencial en la praxis gerencial. Kotter (1996:100) señala que "una transformación exitosa requiere que los líderes presenten una visión clara y movilicen a la organización hacia ese objetivo". Los cambios en el mercado, la tecnología y el entorno regulatorio requieren que los gerentes sean ágiles y proactivos, capaces de liderar a sus equipos a través de períodos de transición con mínimo disrupción.

La comunicación efectiva es otro elemento intrínseco a la gestión. Drucker (2004:32) enfatiza que "la mayor parte de los problemas de gestión resultan de la comunicación defectuosa". Un líder que se comunica clara y consistentemente puede mejorar la moral del equipo, alinear los esfuerzos hacia objetivos comunes y reducir la incertidumbre y el conflicto.

El desarrollo de competencias es indispensable dentro de la praxis gerencial. Según Boyatzis (2002), "los gerentes deben poseer y mejorar constantemente una combinación de habilidades técnicas, humanas y conceptuales para ser efectivos". Los programas de capacitación y desarrollo dentro de una organización son vitales para mantener a los colaboradores al día con las últimas habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarse eficazmente.

La alineación de valores y ética en la gestión no puede ser subestimada. Según Collins y Porras (2004:86), "las empresas exitosas son aquellas que tienen una fuerte alineación entre sus valores fundamentales y prácticas operativas". Los gerentes deben ejemplificar y promover estos valores, asegurando un comportamiento ético y responsable en todos los niveles de la organización.

En perspectiva, la cultura organizacional define el ambiente de trabajo y el comportamiento de los empleados. Schein (2010:91) sostiene que "la cultura organizacional es una fuerza poderosa que puede afectar el rendimiento y la actitud de los empleados". Un líder eficaz debe ser capaz de moldear y gestionar la cultura de la empresa para fomentar un ambiente de innovación, colaboración y respeto mutuo.

De lo anterior, se comprende que los elementos intrínsecos en la praxis gerencial son las piedras angulares sobre las cuales se construye una organización exitosa, desde la toma de decisiones hasta la gestión de cultura organizacional, cada componente juega un papel crucial en la creación de un liderazgo eficiente y efectivo. En este sentido, los elementos intrínsecos en la praxis gerencial, como el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación, la adaptabilidad, las emociones y la ética, conforman un marco integral que guía a los gerentes en sus funciones diarias. Según Drucker (2001:155) "La gestión es hacer las cosas bien; el liderazgo es hacer lo correcto". Integrar estos elementos de manera coherente y eficaz no solo beneficia a la organización, sino que también contribuye al desarrollo profesional del gerente y a la creación de un entorno de trabajo positivo y productivo.

La transformación epistémica del ser en la gerencia a partir de la evolución emocional

Las emociones desempeñan un papel fundamental en el hacer epistémico de un gerente, marcando su capacidad para tomar decisiones, liderar equipos y gestionar el cambio dentro de una organización, integran el hacer epistémico del gerente de manera compleja y multidimensional, lo que conlleva a la comprensión y gestión emocional, crucial para un liderazgo efectivo.

Al respecto, Finizola (2022:10) Sostiene que,

"los gerentes como todas las personas tienen emociones, las cuales son instintivas, innatas, subjetivas, involuntarias, automáticas, no se

procesan a nivel cognitivo, son transitorias, o sea que tienen una duración limitada y pueden generar cambios físicos que a veces turban a las personas. La capacidad de expresar sus propias emociones y entender las de los demás, es un factor importante y determinante del éxito o fracaso de su gestión, por lo que es importante señalar, que a veces se confunden coloquialmente los términos de emoción y sentimiento, pero se diferencian en que este último se mantiene en el tiempo; generalmente sosegado, crónico que puede ser un estado permanente con una base cognitiva, ya que se producen por procesamiento, evaluaciones e interpretaciones de emociones y experiencias. En otras palabras, el pensamiento alimenta la emoción y produce el sentimiento”.

En el contexto gerencial, existen varias dimensiones de las emociones donde se integran conceptos de la psicología y sociología:

- Emociones como facilitadoras para la toma de decisiones: Las emociones pueden guiar a los gerentes en su proceso de toma de decisiones. Cano (2001:9) señala, que “la evaluación en el ámbito administrativo, particularmente en las funciones de control y planeación, es un medio fundamental para conocer la relevancia social de los objetivos planteados, su grado de avance, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas”. De ahí que la información resultante del proceso evaluativo, constituya una de las bases para establecer los lineamientos, las políticas y las estrategias que orienten la evolución de las organizaciones. En ese sentido la teoría de la evaluación sugiere que las emociones surgen de la evaluación de situaciones y pueden influenciar la forma en que se perciben las oportunidades y amenazas. Por ejemplo, un gerente que siente confianza puede estar más dispuesto a asumir riesgos y explorar nuevas estrategias.

- Inteligencia emocional: Se refiere a la capacidad de reconocer, entender y manejar las propias emociones y las de los demás. Los gerentes con alta inteligencia emocional son más efectivos en la empatía, la comunicación y la gestión de conflictos, lo que puede facilitar un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. Goleman (1996:92), la define como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Lo que

involucra el mantener el equilibrio, reconocer y aceptar los propios sentimientos y de los demás. En cuanto al manejo de las emociones en las organizaciones, Goleman (2000:26), afirma que, en “el mundo de trabajo, los elementos emocionales juegan un papel crucial, ya que la aptitud emocional requiere que seamos capaces de cruzar las corrientes emocionales que siempre están en operación, en lugar de dejarse vencer por ellas”. Por esta razón, se le ha dado una importancia significativa a los factores emocionales en el entorno organizacional, estableciendo relaciones con el desempeño óptimo en las actividades profesionales.

- Relación entre emociones y liderazgo: El estilo de liderazgo de un gerente está en gran medida influenciado por sus emociones. Los líderes carismáticos, por ejemplo, pueden inspirar y motivar a su equipo a través de la expresión de emociones positivas, como entusiasmo y optimismo, lo que fomenta un clima organizacional favorable. El paradigma del liderazgo y la inteligencia emocional contribuye con la reflexión y autorreflexión crítica en los procesos del conocimiento para la transformación gerencial dando respuestas a diferentes situaciones, partiendo de la reflexión. Álvaro y García, (2008:4) Sostienen que, “el paradigma se considera como una unidad dialéctica entre lo teórico y lo práctico y plantea la necesidad de una racionalidad substantiva que incluya los juicios, los valores y los intereses de la sociedad, así como su compromiso para la transformación desde su interior. Lo que desarrolló un concepto de teoría que tenía como objetivo fundamental la emancipación del ser humano.

- Impacto de las emociones en la cultura organizacional: Las emociones también están interrelacionadas con la cultura de una organización. El ambiente emocional que un gerente promueve puede afectar la moral del equipo, la retención de talento y la productividad; una cultura emocionalmente saludable puede promover la innovación y la colaboración, por lo que las emociones son una parte intrínseca de la experiencia humana y, por lo tanto, también de la experiencia gerencial, al comprender los impactos de las emociones y desarrollar estrategias para gestionarlas de manera efectiva, los líderes pueden mejorar su desempeño, fortalecer las relaciones y crear un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Caracterización de las Emociones que Influyen en la Transformación Epistémica del ser desde la Perspectiva Gerencial

La caracterización de las emociones que influyen en la transformación epistémica del ser desde la perspectiva gerencial es un campo de estudio con un impacto significativo en la manera en que las organizaciones contemporáneas gestionan el desarrollo personal y profesional de sus miembros. En primer lugar, Reconocer la influencia de las emociones en la transformación epistémica desde una perspectiva gerencial implica comprender cómo nuestros sentimientos afectan la toma de decisiones y la evolución del conocimiento dentro de las organizaciones. Este fenómeno se vuelve crítico en la medida en que las organizaciones buscan adaptarse en un entorno de constante cambio y complejidad.

Las emociones, a menudo consideradas como aspectos subjetivos y, por ende, individual, también desempeñan un papel fundamental en la forma en que los individuos absorben y procesan nuevos conocimientos. Maturana y Varela (1992:267) sostienen que "la emoción es un fenómeno biológico que proporciona un dominio particular de acciones", lo cual sugiere que las emociones son determinantes en el comportamiento y la cognición del individuo. Esta perspectiva se alinea con la visión gerencial que busca no solo optimizar el rendimiento, sino también promover entornos que favorezcan la adaptación y el aprendizaje continuo.

Goleman (1995:198) destaca la importancia de la 'inteligencia emocional', un aspecto a menudo subestimado en el ámbito gerencial. Esta habilidad juega un papel crucial en la transformación epistémica, ya que influye directamente en la forma en que los líderes perciben, entienden y responden a los desafíos organizacionales. La epistemología, que se centra en el estudio del conocimiento, no puede desligarse del componente emocional, ya que las emociones influyen en la manera en que los individuos perciben y procesan la información. Damasio (1994:86) argumenta que "la emoción es un componente integral del razonamiento", sugiriendo que las emociones no solo colorean nuestras experiencias, sino que forman parte esencial de nuestras capacidades intelectuales.

Desde la perspectiva gerencial, la conexión entre emoción y transformación epistémica tiene implicaciones profundas. Goleman (1995:50) destacó la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo, una visión que se ha vuelto crucial para entender cómo los gerentes pueden influir sobre el cambio organizacional. Los líderes que son emocionalmente inteligentes pueden facilitar un entorno en el que los empleados se sienten comprendidos y valorados, lo cual es imprescindible para la innovación y la adaptación. Cuando las emociones se manejan adecuadamente, se crea un clima de confianza que promueve la libre socialización de ideas y el cuestionamiento constructivo, elementos vitales para la transformación epistémica.

Por otro lado, la teoría del apego de Bowlby (1969) proporciona un marco útil para comprender cómo las relaciones emocionales en el lugar de trabajo influyen en la adquisición y transformación del conocimiento. Bowlby sugiere que los vínculos emocionales seguros promueven el aprendizaje y la exploración, lo cual puede traducirse en una transformación epistémica robusta cuando los empleados sienten que sus entornos son emocionalmente seguros.

Un aspecto crucial de la transformación epistémica facilitada por las emociones es la resiliencia organizacional. Fredrickson (2001:65) propone la "teoría de las emociones positivas" según la cual emociones como la alegría y la gratitud aumentan la capacidad de una persona para construir y ampliar su arsenal cognitivo y social. Estas emociones no solo mejoran la moral, sino que también potencian la capacidad de las personas para absorber y aplicar nueva información, crítica en la transformación epistémica.

En mi contexto gerencial e investigativo, la integración de emociones en el análisis gerencial de la transformación epistémica del ser añade una capa de profundidad que no puede ser ignorada. Las emociones no son obstáculos en la ruta hacia el conocimiento, sino catalizadores que potencian nuestra capacidad para adaptarnos y evolucionar. Los líderes gerenciales que comprende conjunto de habilidades indispensables para la gestión efectiva. Según Goleman, "la autoconciencia emocional es la base sobre la cual se construyen otras competencias emocionales fundamentales". Esta afirmación resalta la importancia

de que los gerentes fomenten un ambiente donde la autoconciencia y la regulación emocional sean pilares fundamentales.

Así mismo, la transformación epistémica del ser implica una reconfiguración de la perspectiva con la que los individuos interpretan y hacen frente a su realidad. Desde esta óptica, las emociones desempeñan un rol crucial en la disposición del individuo a abrirse a nuevas ideas y cambiar sus paradigmas previos. Según Kegan (2009:22), el proceso de aprendizaje transformativo requiere de "un equilibrio entre el rendimiento cognitivo y la disposición emocional para enfrentarse a lo desconocido", lo cual resalta la interdependencia entre la esfera emocional y la epistémica.

En el ámbito gerencial, la promoción de un ambiente emocionalmente inteligente puede potenciar esta transformación epistémica. La capacidad de los líderes para reconocer y gestionar sus propias emociones y las de su equipo facilita una comunicación más efectiva y promueve un entorno de confianza y seguridad emocional. Scharmer (2007:90) argumenta que "la calidad de los resultados que generamos en cualquier tipo de sistema social está directamente relacionada con la calidad de la conciencia con la que los participantes del sistema operan". Un cambio profundo en la forma de concebir, adquirir y aplicar el conocimiento en las instituciones de educación universitaria, implica una renovación de los paradigmas tradicionales, una mayor apertura a nuevas ideas y metodologías, y una adaptación constante a un entorno globalizado y en constante evolución.

En sinopsis investigativa, la caracterización de las emociones desde una perspectiva gerencial subraya la importancia de estas en la transformación epistémica del ser. Un enfoque gerencial que valore y gestione adecuadamente las emociones puede no solo mejorar el rendimiento organizacional, sino también fomentar un entorno en el cual los individuos estén dispuestos y sean capaces de transformar sus marcos de conocimiento y comprensión del mundo.

Transformación epistémica del ser desde la perspectiva gerencial universitaria de Ken Wilber

Wilber propone que el desarrollo humano atraviesa diferentes etapas o "líneas de desarrollo", incluyendo la cognitiva, la moral, la interpersonal y la espiritual. La transformación epistémica, en este contexto, implica un cambio profundo en la forma en que comprendemos y experimentamos la realidad en todas estas líneas.

En ese sentido, la transformación epistémica del ser desde la perspectiva gerencial universitaria de Ken Wilber ofrece un enfoque integral que redefine cómo las instituciones de educación universitaria pueden abordar el desarrollo personal y profesional de sus estudiantes y personal docente, administrativo y obrero. El modelo integral de Wilber presenta una visión holística que no solo considera el conocimiento académico, sino también el desarrollo espiritual, emocional y social. Esta perspectiva multidimensional permite a las universidades actuar como centros de transformación humana en todos los niveles y facetas del ser.

Ken Wilber, conocido por su teoría del "Todo-cuadrante, Todo-nivel" (AQAL, por sus siglas en inglés), plasma un marco que puede ser aplicado para mejorar la gestión universitaria. AQAL incorpora cuatro cuadrantes: el interior individual (intencional), el exterior individual (conductual), el interior colectivo (cultural) y el exterior colectivo (social). Esta clasificación permite que los administradores universitarios consideren tanto los aspectos internos como los externos de la experiencia humana y organizacional. Como Wilber (2000:158) explica, "cada cuadrante revela una dimensión diferente, aunque complementaria, de la realidad".

Desde esta perspectiva, una universidad no solo debería enfocarse en los logros académicos de sus estudiantes y el rendimiento de sus empleados, sino también en su bienestar psicológico y espiritual. Los cuadrantes internos individuales y colectivos subrayan la importancia de la auto-reflexión, el crecimiento emocional y el desarrollo cultural en la formación de los individuos. Dentro de las estrategias de gestión, introducir programas que promuevan la inteligencia emocional y el mindfulness puede resultar crucial. Wilber (2006:82) "El verdadero liderazgo reside en el desarrollo de una visión holística y compasiva", lo cual es vital para liderar una institución educativa hacia una transformación genuina y profunda.

Además, la exploración de los cuadrantes externos individuales y colectivos abre la puerta a la implementación de políticas y estructuras que apoyen esta transformación. Los currículos integrales y las prácticas administrativas deben reflejar un enfoque que fomente tanto el crecimiento personal como la excelencia profesional. Aquí, la innovación en la gestión universitaria puede involucrar la incorporación de enfoques pedagógicos que trasciendan la sola transmisión de conocimiento y abracen la co-creación de experiencias educativas transformadoras.

Para cultivar un entorno universitario que favorezca una transformación epistémica del ser, es importante que los liderazgos universitarios adopten un enfoque que promueva la integración de estas diversas dimensiones del desarrollo humano. Wilber (2007:49) "La transformación auténtica ocurre cuando se integran todas las dimensiones del ser y del conocimiento". Este camino no solo mejora la calidad académica y administrativa de la institución, sino que también contribuye al bien común, formando individuos capaces de abordar los desafíos del mundo con inteligencia, sensibilidad y conciencia integral.

Desde mi postura considero que, adoptar el marco integral de Ken Wilber en la gestión universitaria significa reconocer y fomentar el desarrollo de todas las dimensiones del ser humano, creando así un entorno educativo holístico que puede catalizar una verdadera transformación epistémica. Esto no solo beneficia a los individuos dentro de la universidad, sino que también genera un impacto positivo en la sociedad en general, produciendo líderes y profesionales más completos y conscientes.

METODOLOGÍA

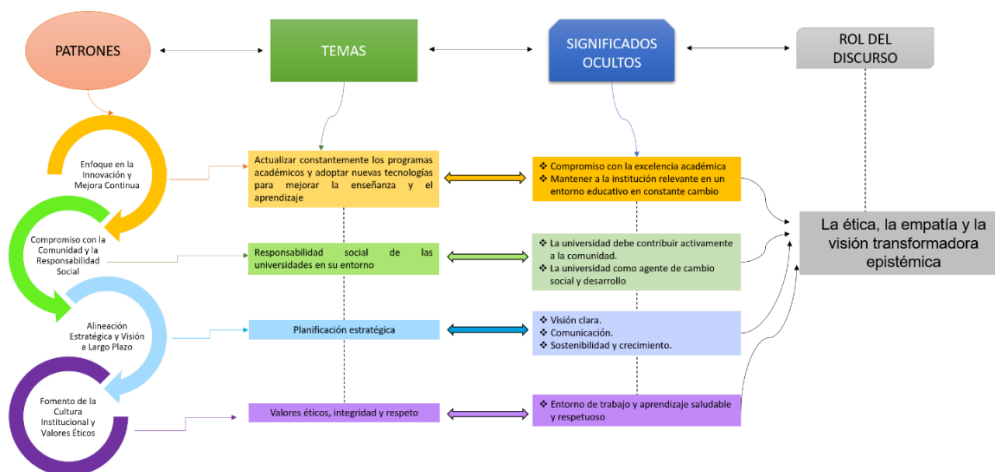
El enfoque del presente artículo es cualitativo, lo cual permite una exploración detallada y profunda de los elementos intrínsecos que conforman la praxis gerencial universitaria. Según Flick (2018:36), el enfoque cualitativo facilita la comprensión de fenómenos complejos a través del análisis de experiencias subjetivas y contextos específicos, aspectos fundamentales para estudiar la transformación epistémica del ser en la gerencia académica. Así mismo, el diseño adoptado es el fenomenológico-hermenéutico. Este diseño es adecuado para comprender las experiencias vividas y las percepciones de los gerentes universitarios sobre su propia praxis gerencial.

Como señala Van Manen (1990:289), la fenomenología hermenéutica busca interpretar y revelar el significado de las experiencias humanas, haciendo de este enfoque el más idóneo para el análisis contextualizado y reflexivo del fenómeno en estudio.

Ahora bien, como sujetos que aportan contexto al presente artículo, se tuvieron las perspectivas de tres gerentes universitarios con al menos diez años de experiencia en cargos de decisión. Estos sujetos aportaron una visión amplia y matizada de la gestión universitaria, permitiendo un análisis profundo de los elementos intrínsecos que influyen en su praxis. Como instrumentos de recolección de información, se empleó la entrevista en profundidad y la revisión documental como principales instrumentos de recolección de la información. Las entrevistas permitieron obtener relatos detallados y personales de los sujetos, enriqueciendo el análisis a través de la interacción entre pares.

La información recopilada se analizó mediante el método de análisis temático, siendo codificada y categorizada en función de los temas emergentes. Posteriormente, se realizó una interpretación hermenéutica para descubrir el significado subyacente de las experiencias compartidas por los informantes. Este método permitió identificar patrones, temas y significados ocultos en los datos cualitativos, proporcionando una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

Figura 1. Holograma del discurso de la praxis gerencial universitaria



Fuente: Chakal (2024)

Los resultados revelaron que los elementos intrínsecos en la praxis gerencial universitaria, como la ética, la empatía y la visión transformadora, juegan un papel crucial en la construcción de una gestión significativa y efectiva. Además, se destaca la importancia de una transformación epistémica que promueve un cambio sustantivo en la forma en que los gerentes abordan su rol. Esta transformación se manifiesta en una mayor conciencia del ser y en una praxis gerencial que no solo busca resultados administrativos, sino que también contribuye al desarrollo integral de la comunidad universitaria. En suma, el artículo aporta una novedosa perspectiva sobre la gerencia universitaria, subrayando la relevancia de elementos intrínsecos y proponiendo una transformación epistémica que revaloriza el ser en la práctica gerencial.

REFLEXIONES FINALES

La praxis gerencial universitaria, como se describe en el artículo "Elementos intrínsecos en la praxis gerencial universitaria: una perspectiva de transformación epistémica del ser", ofrece un profundo análisis sobre el rol crucial que desempeñan los valores intrínsecos en el contexto de la gestión en instituciones de educación superior. Este artículo aporta una visión reveladora acerca de la necesidad de una transformación epistemológica que no solo aborde habilidades y conocimientos técnicos, sino que también considere las dimensiones humanas y éticas del ser. El argumento central del estudio enfatiza la importancia de integrar elementos intrínsecos esenciales, como la ética, la empatía, las emociones y la conciencia social, en la formación de los gerentes universitarios.

La transformación epistémica del ser propuesta en el artículo desafía el modelo tradicional de gestión universitaria, que a menudo prioriza el rendimiento administrativo y financiero sobre el desarrollo humano integral. Esta autora llama a una revisión de los paradigmas existentes y propone un enfoque holístico donde se reconozca la naturaleza compleja y multidimensional del ser humano. Este enfoque es especialmente relevante en un mundo cada vez más interconectado y

dependiente del conocimiento, donde las universidades juegan un papel fundamental en la formación de las futuras generaciones de líderes.

Más allá de los tecnicismos que suelen dominar el ámbito de la gestión universitaria, el artículo subraya la necesidad de una praxis que sea intrínsecamente ética y que promueva la equidad, el contexto de las emociones como esencia del ser humano y la justicia social. Esto implica un reconocimiento y una valoración de la diversidad y la inclusión como pilares fundamentales de la administración educativa. La gestión universitaria, bajo esta perspectiva, no solo se encarga de los aspectos administrativos y financieros, sino que también tiene la responsabilidad de fomentar un ambiente que propicie el crecimiento personal y profesional de todos los miembros de la comunidad universitaria a través del compendio de las emociones como elementos intrínsecos del ser.

Es imperativo destacar la correlación entre la autoconciencia de los gerentes universitarios y su capacidad para liderar procesos transformadores, los gerentes que han emprendido un viaje de autoconocimiento y desarrollo personal están mejor equipados para enfrentar los retos actuales con una perspectiva crítica y constructiva. El artículo señala que este tipo de gerentes no solo actúan como administradores eficaces, sino que también se convierten en agentes de cambio que inspiran y motivan a los demás.

La reflexión sobre la praxis gerencial desde una perspectiva epistémica del ser también invita a repensar la formación y el desarrollo profesional de los gerentes universitarios. En lugar de centrarse exclusivamente en competencias duras, como la gestión financiera o la planificación estratégica, el artículo aboga por un equilibrio entre competencias duras y blandas. La empatía, la comunicación efectiva, el pensamiento crítico y la capacidad de resolver conflictos de manera constructiva se presentan como habilidades esenciales que deben incorporarse en los programas de desarrollo profesional.

A modo de cierre, "Elementos intrínsecos en la praxis gerencial universitaria: una perspectiva de transformación epistémica del ser" ofrece una visión innovadora y necesaria sobre el papel de los valores intrínsecos en la gestión universitaria. La transformación epistémica del ser, propuesta por los distintos contextos, nos

impulsa a reconsiderar y redefinir las bases sobre las cuales se construyen las prácticas gerenciales en las instituciones de educación universitaria. Esta perspectiva no solo mejora la eficiencia y la efectividad organizacional, sino que también promueve una cultura de equidad, inclusión y sostenibilidad que es vital para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

REFERENCIAS

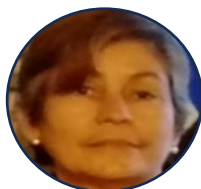
- Álvaro y García. (2008). *Obtenido de Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas*. Redalyc.
- Boyatzis, R. E. (2002). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*.
- Cano Flores, M. (2001). *La autoevaluación institucional como medio para conocer la realidad y transformarla: el caso del Programa de Maestría en Administración que se imparte en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*. [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Educación a Distancia (U.N.E.D.) Madrid, España.
- Christensen, C. (1997) *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., & Eyring, H. J. (2011). *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2004). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*.
- David, F. (1997). *La Gerencia Estratégica*. Fondo Editorial Legis.
- Davies, B., & Ellison, L. (2003). *Strategic Direction and Development of the School*.
- Drucker, P. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*
- Drucker, P. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. Harper Collins.
- Drucker, P. F. (2004). *The Effective Executive*. HarperCollins Publishers.
- Finizola Celli, B. (2022, 28 de febrero). *Reflexiones sobre la Gerencia de la salud: La vida como una Escuela de liderazgo*. LA2021000328; 1er edición.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*
- Gitman, Lawrence (1986) *Fundamentos de Administración Financiera*. Ed. Harper & Row Latinoamericana.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*

- Goleman, D. (2007). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Editorial Zeta. 95-209.
- Goleman, D. 1996. *Inteligencia emocional*. 2ª Edición. Editorial Kairós.
- Habermas, J. (1980). *Dominio Técnico y Comunidad Lingüística*. Ariel.
- Habermas, J. (1987). *La Acción Comunicativa. Tomo I*. Taurus.
- Habermas, J. (1991). *La distinción, Economía de las prácticas*. Taurus.
- Habermas, J. (1999). *Teoría y Praxis*. Editorial Atalaya.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press.
- Johnson, G. y Scholes, K. (1999) *Dirección Estratégica*. Ed. Prentice May International Ltd. Madrid
- Johnstone, D. B. (2006). *Financing Higher Education: Worldwide Perspectives and Policy Options*.
- Kant, E. (1999). *Teoría y Praxis*
- Kegan, R. (2009). *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*.
- Kerlin, M. (2007). *University Management: A Handbook for Leaders and Managers*.
- Kerr, C. (2001). *The Uses of the University*.
- Knight, J. (2004). *Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales*
- Koontz y O»Donnell (1990) *Curso de Administración Moderna- Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. Ed. Litográfica Ingramex S.A.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Maturana, H., & Varela, F. (1992). *The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding*.
- Maxwell, John C. (1998). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership*. Thomas Nelson.
- Mc Clelland, David (1989). *Estudio de la motivación humana*. Editorial Narcea.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pereira, Z., Vivas, M. y Vásquez, J. (2014). Praxis Gerencial en la Investigación Universitaria Larense. *Revista Gestión y Gerencia*, 8 (1).49-93.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* RCSE. Volumen XV Número 01.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Management*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management*. Pearson
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Simon, H. (1977). *Administrative Behavior*. The Free Press.
- Tapper, T. & Salter, B. (2005). *Understanding Governance in Higher Education*.
- Tecla J., A. y Garza, A. (1977). *Teoría, Métodos y Técnicas en la Investigación Social*. Editores de Cultura Popular.
- Trómpiz, I. (2023). La inteligencia emocional y el liderazgo gerencial en las organizaciones. *Revista Ciencias Sociales y Educativas*
- Welch, J. (2005). *Winning*. Harper Business.
- Wilber, K. (2000). *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science and Spirituality*. Shambhala Publications.
- Wilber, K. (2006). *Integral Spirituality: A Startling New Role for Religion in the Modern and Postmodern World*. Integral Books.
- Wilber, K. (2007). *Integral Vision: A Very Short Introduction to the Revolutionary Integral Approach to Life, God, the Universe, and Everything*. Shambhala Publications.

**RESIGNIFICACIÓN DE LA GESTIÓN AMBIENTAL
DESDE EL ÁMBITO GERENCIAL HACIA EL ÁMBITO
COMUNITARIO. UN VERDADERO EJEMPLO DE
DEMOCRATIZACIÓN DEL SABER AMBIENTAL**

**REDEFINING ENVIRONMENTAL MANAGEMENT: A SHIFT
FROM MANAGERIAL TO COMMUNITY-BASED
PERSPECTIVES. A TRUE EXAMPLE OF DEMOCRATIZING
ENVIRONMENTAL KNOWLEDGE**



Olga Marianela Noguera Guanipa
olganoguera63@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0000-0003-2115-719X

Ingeniero Agrónomo (UNEFM). Magister Scientiarum en Administración de la Administración Básica (UNERMB). Doctora en Educación Ambiental (UPEL). Profesor titular de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda UNEFM. olganoguera63@gmail.com

RESUMEN

La preocupación por el lugar donde vivimos ha promovido cambios en el comportamiento y una mayor disposición al diálogo, dando lugar a discusiones sobre las cuestiones ambientales (Días y dos Santos, 2021). Esa necesidad de cambiar, de repensar la forma de interrelacionarnos entre seres vivos y con nuestro entorno ecológico. Las empresas tienen el reto de gestionar adecuadamente el ambiente, estas están cada vez más interesadas en mostrar una gestión responsable con el entorno (Cabalé & Calves, 2013). La gestión ambiental es un enfoque proactivo que busca prevenir los problemas ambientales. La investigación es de tipo documental con enfoque racionalista-deductivo. Orientada por tres premisas: Cómo será el transitar de la gestión ambiental empresarial hacia la gestión ambiental comunitaria surgen dos rutas una de requerimientos y la otra el resultado de la gestión. Se abordan las diversas afirmaciones realizadas en los textos citados, se enfrentan al análisis crítico y se desarrollan los objetivos y consideraciones finales. Con el análisis descriptivo en una investigación documental permitió detallar las características la gestión ambiental en ámbito empresarial y comunitario para llegar a la reflexión de la existencia de una gestión diferenciada en el ámbito, la especificidad de acción en la empresa, así como su rigurosidad científica-administrativa a través de la recolección y ordenamiento de información. En las comunidades falta mucho por enseñar, aprender, hacer y repensar para generar una verdadera resignificación. Se requieren asumir posturas de líderes ambientalistas con compromiso y participación activa, consciente y pertinente para que fluya la gestión.

Palabras claves: Resignificación gencial, Gestión ambiental, ámbito empresarial comunitario

SUMMARY

Concern for the place where we live has promoted changes in behavior and a greater willingness to dialogue, giving rise to discussions on environmental issues (Días and dos Santos, 2021). This need to change, to rethink the way we interrelate among living beings and with our ecological surroundings. Companies have the challenge of properly managing the environment, these are increasingly interested in showing a responsible management with the environment (Cabalé & Calves, 2013). Environmental management is a proactive approach that seeks to prevent environmental problems. The research is of a documentary type with a rationalist-deductive approach. It is guided by three premises: How will be the transition from business environmental management to community environmental management two routes emerge one of requirements and the other the result of the management The various statements made in the cited texts are addressed, they are faced with critical analysis and the objectives and final considerations are developed. With the descriptive analysis in documentary research, it was possible to detail the characteristics of environmental management in the business and community environment to reach the reflection of the existence of a differentiated management in the environment, the specificity of action in the company as well as its scientific-administrative rigor through the collection and ordering of information. There is much to teach, learn, do and rethink in the communities.

Keywords: Greential resignation, environmental management, community business environments

INTRODUCCIÓN

La emergencia climática o crisis ambiental tratada mundialmente desde la década del setenta en las cuales se ha instado a los países a repensar sobre su abrasivo sistema económico de todos los recursos naturales y ecosistemas considerados como vertederos a cielo abierto de sus desechos sin considerar la capacidad de carga y el tiempo de regeneración de los mismos para alcanzar su equilibrio natural, vinculado a esto es el olvido de la condición de finitud de disponibilidad de los recursos naturales y la energía.

Muchas han sido las cumbres climáticas realizadas desde la década de los setenta hasta nuestros días para alertar de no cambiar el estilo de producción y de vida estaremos a las puertas del verdadero declive de nuestro planeta como casa común donde todos deberíamos vivir a plenitud aunque la mayoría de los

desposeídos, marginados y esclavizados son sometidos a duras condiciones, no necesariamente climáticas, pero si a duras condiciones de vida caracterizadas por una inestabilidad constante, construidas estructuralmente para reproducir un orden social que los hunde en la pobreza, les roba la esperanza y el verdadero significado de la vida.

Mientras tanto, los negocios, seguirán creciendo y los privilegios seguirán existiendo. Aunado a esto, Gudynas, (2004:19) expresa: “El reduccionismo economicista al ingresar a la Naturaleza dentro del mercado, de alguna manera desarticula y anula el propio concepto de Naturaleza. La reemplaza por términos como capital, servicios, bienes, productos, o recursos”. Por eso hay que contar con una adecuada gestión del ambiente y evitar daños mayores e irreversibles.

En este contexto, el significado de gestión ambiental se refiere al conjunto de acciones emprendidas por la sociedad, o parte de ella, con el fin de proteger el medio ambiente. Sus propósitos están dirigidos a modificar una situación actual a otra deseada, de conformidad a la percepción que sobre ella tengan los actores involucrados. La gestión ambiental no solamente está referida al gobierno, sino que crecientemente depende de fuerzas sociales de muy diversa naturaleza, tal como lo evidencian diversos estudios sobre Latinoamérica y el Caribe (Escobar y Alvarez, 1992; Escobar, 1999).

Además, esta gestión se refiere a la planificación, implementación y control de prácticas que buscan minimizar los impactos provocados por las acciones antrópicas las cuales desfavorecen la implementación de un desarrollo sustentable. A través de la gestión ambiental, las empresas y las comunidades deben autoevaluarse y centrarse en implementar buenas prácticas de producción, reorientando así la organización en una dirección respetuosa con el medio ambiente.

Para ello, debe aceptar que la dimensión ambiental permea todas las actividades realizadas por el hombre en nuestra madre Tierra, tocando la realidad política, social, y cultural desde lo multicausal, lo inter, multi y transdisciplinario donde convergen al mismo tiempo lo holístico, estructural y sistémico

Esta realidad necesita del diálogo constructivo y reparador de las diversas disciplinas y saberes con la finalidad de poder enfrentar los cambios drásticos en todas las esferas de la vida social, de la política, de valores, de la cultura y de las formas de sociabilidad (Castro, 2006) así como en los diferentes ámbitos de la gestión ambiental como lo es el empresarial y el comunitario por ello se hurgará mediante una investigación cualitativa con enfoque fenomenológico con cuyo análisis según Foster (2019) inicia con la descripción de unidades temáticas, tema central y método hermenéutico para interpretar y comprender palabras, escritos y obras (Mardones (2005); Ricouer (2000); Gurdian (2007)).

Para esta caso, los escritos tanto en artículos científicos, revistas especializadas y trabajos de investigación a nivel doctoral, sobre gestión ambiental en los ámbitos empresarial y comunitario para develar la brecha existente, develar como será ese transitar hasta llegar a la Resignificación de la gestión ambiental, así como los puntos de encuentro favoreciendo la verdadera democratización del saber ambiental.

Dimensión ambiental en ámbitos empresariales y comunitarios

El ambiente vital para todas las especies, les ofrece elementos y procesos para desarrollarse, pero el hombre en su afán de dominar todo lo que le rodea interrumpe con la dinámica natural del ambiente. Su dominación la hace a través de sus medios de producción y lo considera como su proveedor infinito de recursos tanto en cantidad como en calidad, olvida que producto del uso abusivo y sistemático característico del sistema capitalista imperante abona el camino hacia su autodestrucción en el presente con impacto en el futuro.

Se hace urgente retomar la conexión con la naturaleza, según Schultz (2003) radica en comprender las actitudes frente a temas ambientales y genera cambios en los estilos de vida de los seres humanos en ámbitos públicos, privados, laborales y colectivos (Coraleza y Martin, 2000) Esta conexión puede rescatarse si se considera el compromiso de adoptar actividades socio-económicas centradas en el pertinente, consciente, racional y sostenible uso de los recursos que brinda el ambiente.

Afrontar la crisis ambiental sin una profunda reflexión sobre las bases mismas de la civilización no es posible (Ángel, 2002:15) El conocimiento sobre la crisis climática ha alcanzado un alto nivel de difusión, generando una percepción incipiente respecto de una crisis profunda que pone en riesgo la existencia de especies vivas y de la especie humana, en particular (Sabogal y Hurtado, 2008).

En consecuencia, la preocupación por el lugar donde vivimos ha promovido cambios en el comportamiento y una mayor disposición al diálogo, dando lugar a discusiones sobre las cuestiones ambientales (Días y dos Santos, 2021). Esa necesidad de cambiar, de repensar la forma de interrelacionarnos entre seres vivos y con nuestro entorno ecológico, se justifica en la existencia de la crisis ambiental, ampliamente documentada siendo el principal causante el sistema económico insostenible y capitalista.

La dimensión ambiental debe ser involucrada en los planes de desarrollo de las empresas, y comunidades con el objetivo de lograr que el ambiente se constituya en un pilar fundamental para alcanzar el desarrollo sostenible, procurando considerarla en la definición de las estrategias, el plan de inversiones, el sistema de gestión, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo territoriales y comunales.

Para Porras (2022), la dimensión ambiental se ha constituido en una perspectiva fundamental para alcanzar el desarrollo sostenible, considerando que éste se encuentra en creciente riesgo, principalmente por la crisis climática y los diversos fenómenos que están afectando los ecosistemas estratégicos y la biodiversidad, como la deforestación, la generación de gases efecto invernadero y la contaminación con mercurio, entre otros. Estos fenómenos finalmente se expresan en los diversos territorios, deterioran la calidad de vida y afectan el bienestar; por lo cual es urgente fortalecer las estrategias que permitan adoptar de forma gradual la dimensión ambiental

Vinculado a lo anterior, las empresas tienen el reto de gestionar adecuadamente el ambiente, estas están cada vez más interesadas en mostrar una gestión responsable con el entorno y para ello evalúan el impacto de sus actividades

con el propósito de fomentar la protección ambiental y aportar al desarrollo sostenible (Cabalé & Calves, 2013)

En fin, se requiere políticas ambientales claras, aplicables, contundentes, compartidas y de justa apreciación acopladas a herramientas de gestión ambiental enfocadas al desarrollo sustentable. En este punto el Estado venezolano debe promover y procurar un crecimiento sostenible centrado en el cuidado, respeto y preservación del ambiente (Fraguela, 2011) y sus productos ecosistémicos necesarios en los procesos socio-productivos.

En otro orden de ideas, la dimensión ambiental queda explícita en la constitución Venezolana en la sección IX de los derechos ambientales en sus articulados 127, 128, y 129 aunque desde el preámbulo y otros artículos más contienen pinceladas sobre la materia ambiental. Esto refleja la consagración del derecho ambiental como un derecho fundamental desde la transversalidad con otros principios que tienen la finalidad de desarrollar a la Nación desde la óptica ecológica, social y económicamente sustentable.

Esta concepción considera a los recursos naturales no como factores aislados sino como un sistema preservados por un Estado que además concibe el ambiente como un bien jurídico con rango constitucional y con tutela penal considerando la existencia de una responsabilidad compartida entre éste y la sociedad civil. (Noguera, 2015)

Los recursos compartidos han sido la base económica de la sociedad, pero con la industrialización vino el desarrollo de patrones extractivos y la exponencial demanda de recursos debido al crecimiento demográfico, la presión sobre estos recursos es cada vez mayor, vulnerando la sostenibilidad de la economía, del bienestar económico y social

Gestión Ambiental y su transitar del ámbito empresarial hacia el ámbito comunitario

La era industrial, el desarrollo de la economía y las nuevas tecnologías, han contribuido a los daños al medio ambiente de manera gradual, por ello, las organizaciones se replantean y adoptan cambios estratégicos para contrarrestar la problemática ambiental actual Ojeda (2020)

En consecuencia, las empresas como actores principales de los procesos productivos, deben concientizarse de las secuelas del desarrollo de las actividades y actuar en el ambiente; en esta misma línea de pensamiento, los ejecutivos de una organización deben contar con un sistema de gestión ambiental que permita identificar las actividades, procesos o servicios que están generando impactos negativos en el ambiente y la sociedad, considerando así, factores como la tecnología, la calidad y una adecuada gestión ambiental, como garantía fiable aseguradora del desarrollo sostenible (Peña, López, & Arroyo, 2014).no solo de una empresa sino del entorno.

Del mismo modo, las empresas pueden demostrar su compromiso con la gestión ambiental asegurándose que su impacto no exceda los límites ecológicos de nuestro planeta. Esto puede iniciar con comprender los impactos tangibles y potenciales de la empresa en su negocio como la cadena de valor, tomar medidas preventivas en su negocio así prevenir, mitigar pérdidas, detener y revertir la extinción de especies, garantizar un uso adecuado del recurso agua y de la energía que no exceda límites de consumo.

Es de hacer notar que la crisis climática y la gestión ambiental son indisolubles y ha llegado el momento de cambiar nuestro enfoque de ver la naturaleza como una mercancía a explotar, a reconocerla como un componente vital de nuestro bienestar y la salud de los sistemas planetarios que nos sustentan. Las empresas y la sociedad están todas integradas y dependen de ecosistemas saludables.

En nuestra legislación, la gestión ambiental está definida en la Ley Orgánica del Ambiente (2006) en su artículo N°3 como:

Todas las actividades de la función administrativa, que determinen y desarrollen las políticas, objetivos y responsabilidades ambientales y su implementación, a través de la planificación, el control, la conservación y el mejoramiento del ambiente.

Aquí se evidencia, la vinculación existente entre la gestión ambiental y la participación ciudadana, sin el consenso de todos los involucrados no deben establecerse actividades porque en ellos recae la planificación, implementación y responsabilidad de la gestión.

Esta gestión permite el conocimiento de la situación ambiental actual del territorio, garantiza conocer el nivel de cumplimiento de la legislación aplicable en la localidad, y contribuye a sensibilizar la opinión pública a la preservación, restauración, conservación y utilización sustentable del medio ambiente con la repercusión de estos hechos en la zona y así desarrollar una conciencia ambiental y de pertinencia territorial en la población (Ceballos, 2015 y Rodríguez et al.2002).

La gestión ambiental, según Rodríguez (2002) se puede abordar bajo diversas perspectivas, con diferentes escalas y a distintos niveles accionando un conjunto de esfuerzos específicos hacia la preservación, restauración, conservación y utilización sustentable del ambiente por parte de las empresas o instituciones y por qué no por parte de las comunidades también.

En las organizaciones, esta gestión es uno de los aspectos que exige mayor atención, debido a la interacción de la actividad económica con el medio ambiente (Vásquez & Pernía, 2011). La responsabilidad social también debe estar alineada al modelo de negocio, y para que la organización la integre, requiere de una gestión global por parte de los directivos o dueños de los entes económicos (Raufflet, Lozano, Barrera, & García, 2012).

La gestión ambiental es un enfoque proactivo que busca prevenir os problemas ambientales, y se centra en: Proteger la fauna y la flora, Reducir la contaminación, Eliminar los residuos de manera responsable, Promover la eficiencia energética, Fomentar las energías renovables. Es clave para la sostenibilidad, ya que contribuye a proteger la biodiversidad y los ecosistemas, y a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

La responsabilidad y la dimensión ambiental requieren de ciertas estrategias por parte de las empresas tales como: Aumentar su uso de materiales de entrada renovables, reutilizados, o reciclados en lugar de los vírgenes o no renovables. La eliminación de productos y envases de un solo uso también es una prioridad (Nemes, 2024) Para ello dentro de las organizaciones se diseñan sistemas de gestión ambiental para que sean más eficientes y eficaces en materia ambiental utilizan como herramienta las Normas ISO 1400/2015 y la educación ambiental

Para Ceballos (2023) entre los objetivos de la Gestión ambiental, se encuentran:

- Cumplir con la normativa ambiental vigente, tanto a nivel nacional como internacional, y con los compromisos voluntarios que asumen las organizaciones en materia de sostenibilidad.
- Promover el uso eficiente y racional de los recursos naturales, minimizando el consumo de energía, agua y materias primas, y fomentando el reciclaje y la reutilización de los residuos.
- Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y otros contaminantes atmosféricos, contribuyendo así a la lucha contra el cambio climático y a la mejora de la calidad del aire.
- Prevenir y controlar la contaminación del suelo, el agua y los ecosistemas, evitando o reduciendo los vertidos, derrames y fugas de sustancias peligrosas, y restaurando las áreas degradadas.
- Integrar la variable ambiental en la planificación y el diseño de los proyectos, productos y servicios, aplicando criterios de ecoeficiencia, ecodiseño y economía circular.
- Sensibilizar y concienciar a los trabajadores, clientes, proveedores y otros grupos de interés sobre la importancia de la gestión ambiental y el respeto al medio ambiente.
- Mejorar continuamente el desempeño ambiental de las organizaciones, estableciendo indicadores, objetivos y planes de acción, y realizando auditorías, seguimientos y evaluaciones periódicas.

Los objetivos de la gestión ambiental pueden ser aplicables en los diferentes ámbitos como empresariales y comunitarios puesto que en ambos deben conocerse e interpretarse las normativas vigentes no solo en Venezuela sino fuera de nuestras fronteras, esto se logrará con la Educación Ambiental herramienta base de la gestión ambiental y básica para la concienciación de los actores sociales. Esta educación es el horizonte de la formación de nuevos ciudadanos y ciudadanas al permitirles comprender sus realidades locales ambientales desde su cotidianidad

Lo correspondiente con la disminución de emisiones, contaminación, aunque vinculadas al proceso productivo éste puede darse en lo empresarial y lo comunitario debido a que las actividades rurales también impactan al ambiente. Ambos ámbitos son factibles para el desarrollo de proyectos que transversalizan la dimensión ambiental y en consecuencia tanto en la organización como en la comunidad se puede medir el desempeño ambiental.

Al respecto, Boege (2005) define a la gestión ambiental comunitaria como una herramienta para encontrar las soluciones a las situaciones o problemas; y la educación ambiental para aglutinar los saberes empíricos válidos que forman parte de su cultura, y aclarar y consolidar información con rigor científico y direccionar la gestión ambiental transversalmente tocadas por la participación comunitaria como un mecanismo para accionar en defensa del patrimonio natural y cultural de la comunidad. En consecuencia, las iniciativas particulares y comunitarias para que ellos mismos sean los garantes de su resguardo y no dejarlo todo a los gobernantes

En este orden de ideas, para Noguera (2021:55) existen dos formas de entender a la gestión ambiental comunitaria, la primera como:

El proceso que involucra el quehacer cotidiano con la problemática ambiental para generar consciencia de los actos de los ciudadanos y ciudadanas a través del conocimiento, información, planeación, ejecución, supervisión y control de todas las actividades de una comunidad empoderada de sus recursos naturales desde una perspectiva del ahorro y finitud. Por consiguiente, toda persona natural o colectiva tiene derecho a participar en la gestión ambiental y el deber de intervenir activamente en la comunidad para la defensa y/o conservación del medio ambiente.

Dentro de ella, el conjunto de saberes populares ambientales favorece la pertinente actuación de un colectivo comprometido con su generación presente y futura como garantía de permanencia y calidad de vida.

La segunda concepción de la gestión ambiental comunitaria es:

Aquella gestión cuya única finalidad es la incorporación del colectivo de una determinada comunidad desde el entendimiento y regulaciones legales a las actividades, estrategias y técnicas para el aprovechamiento consciente, equitativo, justo y limitado de los recursos naturales de la

comunidad para mejorar su calidad de vida y salud, conservar su cultura y empoderarse de su futuro presente ecoeficiente y sustentable.

En este constructo se comprende que las regulaciones legales conjuntamente con los aspectos estratégicos y técnicos forman parte de los saberes del colectivo para el equitativo, justo y limitado (austeridad) usos de los recursos garantizando la calidad de vida y la salud desde la ecoeficiencia y sustentabilidad ambiental.

Aunado a lo anterior, puede comprenderse como una herramienta básica para el desarrollo sustentable, en palabras de Noguera (ob.,cit.) permitirá al colectivo apropiarse de su realidad al conseguir asideros para la acción consensuada donde se involucren todos los actores sociales .Para lograrlo es necesaria la participación ciudadana, entendida como el acto libre, democrático y ético de involucramiento en la problemática de la comunidad con el fin de aportar ideas, conocimientos, saberes y acciones en pro del colectivo desde el ámbito educativo, social, ambiental, económico y político.

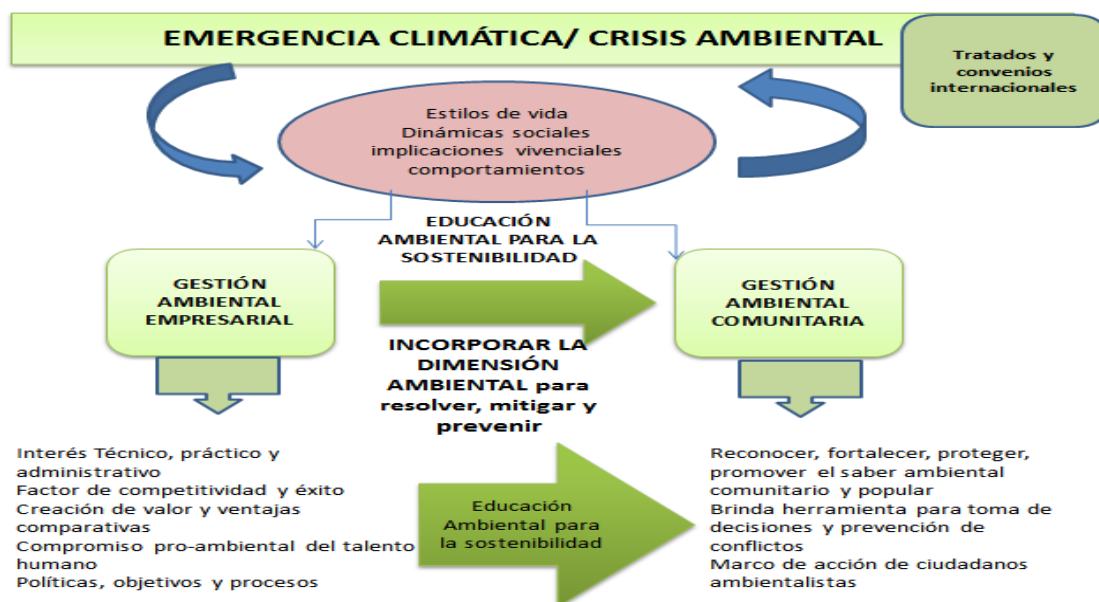
Uno de los pocos autores encontrados con una visión integral de la gestión ambiental es Zambrano (2010) al considerarla, precisamente, una estrategia de manejo integral que involucra la planeación necesaria para afrontar estas situaciones de riesgos ambientales, puesto que bajo un marco lógico organiza todos los componentes ambientales involucrados en un proceso productivo.

Esto permite que los actores ambientales (oficiales o públicos, empresas y comunidad organizada) conozcan las relaciones entre el proceso productivo y los impactos generados en cada componente ambiental, desarrollar planes, programas y proyectos que ayudan a prevenir, minimizar y/o controlar las cargas contaminantes originadas de este proceso, dando cumplimiento a la normativa ambiental y la responsabilidad social necesaria.

Se hace necesario que se conciba lo público como cotidiano en el caso de los recursos naturales para que las comunidades puedan comprender que desde sus realidades cualquier inapropiada actuación puede incidir en la reducción, contaminación o pérdida de recursos básicos para la existencia misma.

Para resumir este apartado, se construyó esta Figura 1:

Figura 1. Comprensión de Actuación Inadecuada incide en la reducción de recursos básicos



Fuente: Noguera (2024)

Cuadro 1. Características de la gestión ambiental empresarial y comunitaria

GESTIÓN AMBIENTAL EMPRESARIAL	GESTIÓN AMBIENTAL COMUNITARIA
Transversalidad: Abarca todas las áreas de la empresa	Adaptabilidad: Se ajusta a las necesidades en materia ambiental de la comunidad
Cumplimiento normativo: Se asegura que cada operación de la empresa cumpla con la legislación y normativa ambiental	Participación Activa: Involucra a todos los ciudadanos en toma de decisiones en materia ambiental
Mejora Continua: Evaluación y seguimiento de las prácticas ambientales	Enfoque sistémico: Se consideran tanto factores externo e internos que afectan el ambiente local, así como las vinculaciones entre ellos
Objetivo cumplir con la legislación ambiental, mejorar la eficiencia operativa y la reputación de la empresa	Objetivo Empoderar a las comunidades a gestionar sus recursos y fomentar su sentido de la responsabilidad colectiva
Utiliza herramientas como sistema de gestión ambiental ISO 14001	Promueve el desarrollo sustentable y la preservar la cultura local integrando sus pobladores en la toma de decisiones

Fuente: Oviedo (2010). Diseño: Noguera (2024)

La gestión ambiental dependiendo del ámbito abarca toda la empresa y la comunidad, desde lo transversal y lo sistemático donde la mejora continua con el uso de ISO14001 y la participación ciudadana serán pilares para su consolidación. Existen ciertas razones para accionar la gestión en empresas y en comunidad por la sostenibilidad con la promoción del uso responsable de los recursos naturales asegurando la disponibilidad de los recursos para las generaciones futuras, Salud

pública al prevenir los problemas de salud relacionados con la contaminación y la responsabilidad social para el fomento de la ética empresarial y comunitaria. Marrero (2021) y UNIR (2023)

Es de hacer notar, existen brechas entre la gestión ambiental empresarial y comunitaria que pueden solventarse con:

- Fomento de educación ambiental que permita sensibilizar a todos los ciudadanos en ambos ámbitos para que comprendan su rol en la gestión ambiental. Además, es una forma de reconocer el valor del saber ambiental.
- Promoción de Políticas inclusivas dirigidas a la integración de empresas y comunidades en iniciativas ambientales conjuntas.
- Facilitar Recursos y Capacitación: Promoviendo herramientas y formación a comunidades para gestionar sus propios recursos naturales y a las empresas gestionar sus procesos y evitar sus desperdicios contaminantes.

El saber ambiental y la necesidad de democratizarlo

El pensamiento ambiental se refiere a ver y a transformar las relaciones y las emergencias que surgen de las culturas, concebidas las culturas como las maneras de pensar-hacer, del crear-producir, de dar forma al mundo; el pensamiento ambiental se refiere a la poiésis. Éste se hace y tiene lugar en el ambiente, de manera amplia se refiere, a la emergencia, la relación entre los ecosistemas y las culturas. Por lo anterior, lo ambiental no se refiere a una ciencia única y global, sino a una mirada particular para cada cultura; lo ambiental surge de cada cultura. (Luz Arabany Ramírez C 2015)

Los saberes son conjuntos de conocimientos prácticos, experimentales y reflexivos, que han sido patrimonio cultural de los pueblos y que se transmiten entre generaciones mediante un mecanismo de pedagogía comunitaria. Los saberes se refieren a un espacio territorial: la comunidad, la casa, el patio, la cocina, la milpa, la cueva; a una práctica cotidiana de saberes (el cultivo, la preparación de alimentos, el corte de leña, etc.) y a una tradición fundamentalmente oral.

Para Enrique Leff (1998:124) el saber ambiental

Problematiza el conocimiento fraccionado en disciplinas y la administración sectorial del desarrollo, para construir un campo de conocimientos teóricos y prácticos orientado hacia la rearticulación de las relaciones sociedad-naturaleza. Es el saber sobre las propiedades y las formas de manejo de sus recursos naturales en relación con sus formaciones simbólicas y el sentido de sus prácticas sociales. Es un saber construido en las prácticas culturales, en técnicas tradicionales, en experiencias de uso y manejo de recursos, en la transferencia y aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos, el saber ambiental incorpora así el estudio de la cotidianidad, los saberes culturales y las capacidades de autogestión de las comunidades.

De lo anterior se comprende la necesidad de fortalecer la relación sociedad-naturaleza a través del conocimiento disciplinar desde lo teórico y práctico que conlleva a entender las propiedades y manejo de los recursos desde las prácticas sociales, culturales, científicas, tecnológicas desde la cotidianidad, saberes populares y la autogestión comunitaria

En este sentido, el saber ambiental es el conocimiento sobre las características y formas de manejo de los recursos naturales, en relación con las formaciones simbólicas y el sentido de las prácticas sociales. Expone a una serie de elementos epistemológicos, según Finol, (et.,al. 2019) entre ellos: principio ecocéntrico; es visto desde el Holismo como una serie de relaciones cuyos niveles establecen la realidad de un todo imbricado, relación sujeto-objeto; el hombre no se encuentra separado de su realidad y establece relaciones indisolubles con ella.

Otros elementos son la complejidad ambiental; su epistemología exhorta a comprender la naturaleza desde una perspectiva integral; para ello es indispensable implementar estrategias que valoren y engloben las diferentes relaciones que se generan en ella racionalidad, se asume en como capacidad bidimensional una e remite a la racionalidad lógica-discursiva y otra sensitiva permite conocer que la ética y la estética son hechos preeminentes e irremplazables de la realidad humana.

Para finalizar con los elementos epistemológicos del saber ambiental se encuentran: la interdisciplinariedad; las disciplinas deben ser vistas de manera interrelacionadas más no como saberes separadas, es urgente establecer diversas relaciones entre las disciplinas con el propósito que las estrategias del saber tengan un ejercicio cónsono con la realidad que estudia. Transdisciplinariedad; refiere que

al coordinar las distintas disciplinas del saber, las resultantes serán más adecuadas para enfrentar la realidad compartida, más allá de la simple sumatoria de ellas. Interpretación ambiental; la realidad se entiende como una superestructura que integra diversos sistemas de interrelación permanente los cuales representan la columna vertebral de las estrategias propuestas frente a las urgencias eco-ambientales contemporáneas (Finol, et.,al. 2019)

Estos elementos epistemológicos adecuadamente considerados y direccionados al abordar las empresas y las comunidades nos permiten accionar con integración de diferentes disciplinas e interpretar dichos ámbitos para concretar una gestión ambiental acorde a la realidad imperante en estos ámbitos y generar desde éstos las propuestas necesarias para comprender y enfrentar la crisis ambiental global que nos agobia a todos por igual.

Se hace pertinente, resaltar que el saber ambiental y la gestión ambiental se relacionan en la manera como el saber ambiental cuestiona concepciones sobre considerar a la naturaleza como un objeto que se puede explotar (Leff,1998), mientras que la gestión ambiental busca proteger y conservar los recursos naturales. En el Cuadro 2 se explica mejor:

Cuadro 2. Saber Ambiental versus Gestión Ambiental

	Saber ambiental	Gestión ambiental
Concepto	Cuestiona la postura epistémica que enfrenta a los sujetos con los objetos	Busca proteger y conservar los recursos naturales
Objetivo	Advierte contra concepciones que consideran a la naturaleza como un objeto que se puede explotar	Busca minimizar el impacto negativo de las acciones en el medio ambiente

Fuente: Noguera, (2024)

A continuación, en las Figura No 2.1 y 2.2 se presenta la síntesis del Saber Ambiental por Enrique Leff (2000):

Figura 2.1. Saber Ambiental. Primera parte



Fuente: Noguera, (2024)

Figura 2.2. Saber Ambiental. Segunda parte



Fuente: Noguera, (2024)

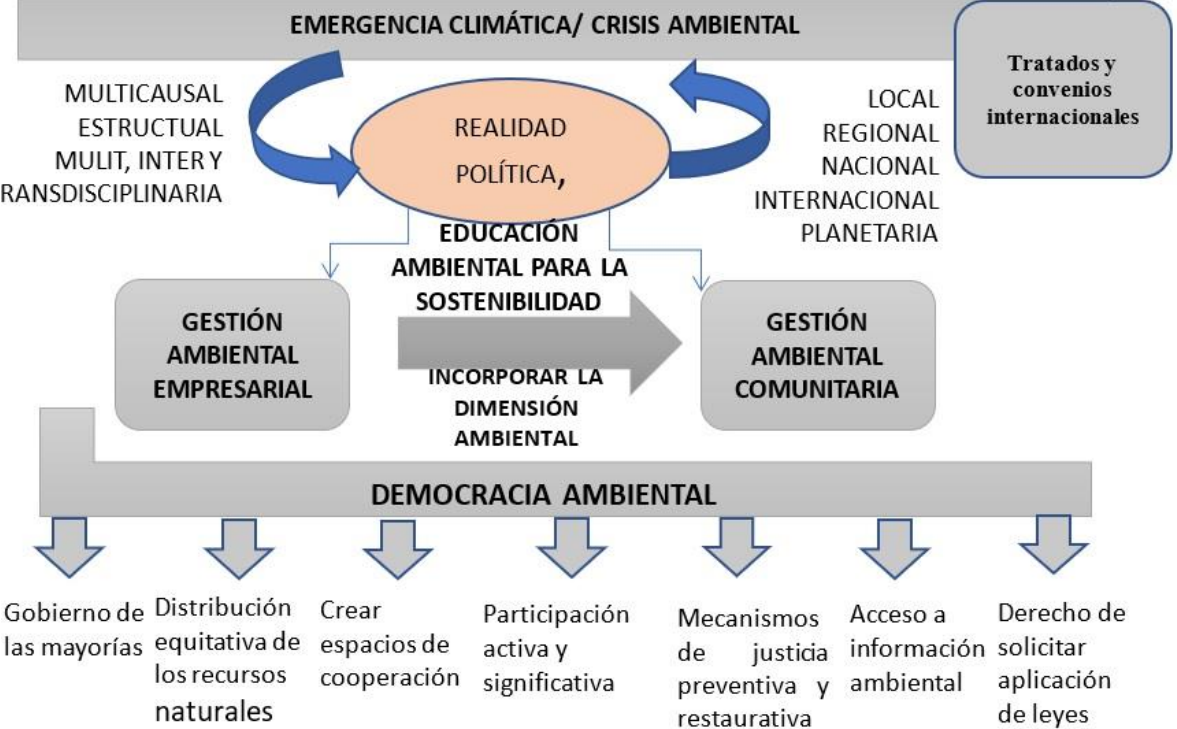
De las Figuras 2.1 y 2.2 se extrae que el saber ambiental comprende desde la concepción natural, sirve para reconstruir identidades desde el ser y en el ser con sus condiciones de incertidumbre, caos, y riesgo. Apertura la reflexión sobre su naturaleza, valores, lo racional y lo moral. Se asume como política del conocimiento, potencial de lo real, reconstituyente de identidades antagónicas y rompe la antagonía sujeto-objeto.

Democratización del saber ambiental se considera como el proceso mediante el cual éste es accesible, creativo, innovador, crítico reflexivo sin distinción de género, credo y tendencia política, lo que garantiza igualdad de condiciones para su trasmisión cuando no está limitado a ciertas élites sociales, o ámbito específico.

Este proceso garantiza que llegue a gran parte de la población al lograr la participación activa, consciente, y libre que contribuirá a la comprensión de la normativa, legislación, problemática ambiental local y mundial. Así se garantiza toma de decisiones pertinentes, pensadas, contundentes al proponer posibles soluciones a la problemática ambiental y sus problemas conexos.

En la Figura 3, se demuestran las interconexiones entre la crisis ambiental, realidad política y la democracia del ambiente

Figura 3. Interconexión entre Crisis Ambiental, Realidad Política y Democracia del Ambiente



Fuente: World Resource Institute (2005). Diseño: Noguera (2024)

La Ontología del Ser Ambiental en los Proyectos Ambientales

La ontología del ser ambiental, traducida como la comprensión de la relación de todo ciudadano con el mundo natural como parte integral de él obviando la tradición de creerse dueño de la naturaleza. Se hace fundamental esta relación hombre consciente- respetuoso- ambiente para abordar los desafíos y retos ambientales del presente que comprometen el futuro cercano. La inclusión de la ontología del ser ambiental en los proyectos ambientales implica un cambio de paradigma que va más allá de las soluciones técnicas y toca lo vivencial, espiritual, imaginarios y cosmovisión, provocando un diálogo imaginario entre el saber de los académicos-técnicos con el saber ancestral y popular que ha prevalecido en nuestras comunidades sobre todo las indígenas.

Se trata de reconocer nuestra interdependencia con el mundo natural y de construir un futuro más sostenible y equitativo para todos. Al incluir esta perspectiva en los proyectos ambientales, se logra:

Una visión más holística al considerar la interconexión entre los sistemas naturales y sociales, que reconocen las múltiples dimensiones de los problemas ambientales para ello debe fomentarse una mayor participación ciudadana de las comunidades locales en la toma de decisiones, valorando sus conocimientos y perspectivas para buscar soluciones más sostenibles a mediano y largo plazo. Estas soluciones deben estar centradas en respetar los límites planetarios con promoción de la justicia social y ambiental. Así mismo, se busca la transformación cultural al cambiar las mentalidades y los valores predominantes, promoviendo una mayor conciencia ambiental y una relación más armoniosa con la naturaleza.

METODOLOGIA

La investigación es fenomenológica con método hermenéutico- documental debido a que esta combinación permite combinar la fenomenología con la hermenéutica para comprender los fenómenos desde el punto de vista de los investigadores o escritores. Aunque no se obtienen experiencias sobre el fenómeno mediante diálogos con las personas, a través de sus escritos y opiniones sobre el

fenómeno se puede llegar a comprender, describir e interpretar sus ideas escritas en documentos como investigaciones y artículos arbitrados sobre gestión ambiental en ámbito empresarial y comunitario y delinear el camino hacia su Resignificación.

Es de resaltar que para Husserl (1998) la fenomenología busca o pretende explicar la naturaleza de las cosas y variedad de los fenómenos y su significado por medio de la descripción y comprensión de la experiencia. Conjuntamente con la hermenéutica se revelan los significados encerrados en los textos o documentos escritos seleccionados. Los sistemas teóricos son el producto por excelencia del conocimiento científico y ellos se inventan o se diseñan, no se descubren Vargas (2006)

Este enfoque es un estilo de pensamiento caracterizado por buscar respuestas a partir del razonamiento. Se centra en el análisis lógico, la producción de ideas, los esquemas universales, las abstracciones y las estructuras teóricas. Se busca generar un sistema conceptual explicativo a partir de un conjunto de operaciones investigativas.

El enfoque cualitativo, el cual permite un desarrollo epistemológico propio, cuya finalidad esencial es dar cuenta de construcciones de sentido sobre bases de datos que apoyan un diagnóstico y un pronóstico con relación al material documental sometido al análisis. La unidad de análisis la constituyeron los artículos arbitrados, y tesis doctorales sobre gestión ambiental.

- Ontología: Las realidades son múltiples, eso significa que el investigador pone a dialogar a otros investigadores y desde allí da cuenta de lo producido por la investigación. Los documentos son resultado de la construcción individual y colectiva de la producción investigativa.
- Epistemología: El investigador debe dar cuenta del marco histórico, social, teórico y cultural en el cual tales textos se produjeron. Desde la construcción de los estados del arte se pretende recuperar reflexivamente esas distintas lecturas que se han venido produciendo sobre un determinado aspecto de la realidad social, para avanzar en la comprensión de este complejo entramado de conocimientos. (Cifuentes, Osorio & Morales, 1993)

- Instrumental: La investigación documental es eminentemente interpretativa, cuyo diseño es de carácter cíclico y está conformado por la descripción-interpretación-elaboración o construcción teórica. (Cifuentes, Osorio & Morales, 1993).

En el desarrollo de la investigación se emuló la metodología descrita por Hoyos (2010: 38), en cuanto a la indagación documental conformada por los siguientes pasos: Descripción del contenido de los documentos., interpretación de la información para el análisis fenomenológico –documental, de acuerdo a Fuster (2019) se parte de la descripción, selección de unidades temáticas, temas central de cada unidad temática y tema central en lenguaje científico aunado a esto la hermenéutica permitirá la interpretación y comprensión a partir del significado de las unidades temáticas.

Cabe resaltar que la temática abordada es explícita en el ámbito general y empresarial, pero a nivel comunitario hay mucho camino que recorrer es vital interpretar lo escrito por los autores citados para poder desde sus imaginarios resignificar la gestión ambiental con énfasis a un saber ambiental para todos tanto empresarios comunitario porque en fin solo contamos con una sola casa común

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Para dar respuestas a la premisa 1: Cómo es el transitar de la gestión ambiental empresarial hacia la gestión ambiental comunitaria se inició con las diferentes acepciones de gestión ambiental resaltando primero el ámbito empresarial y luego el comunitario para encontrar los puntos de encuentros y desencuentros que permitan la construcción del transitar entre ambas.

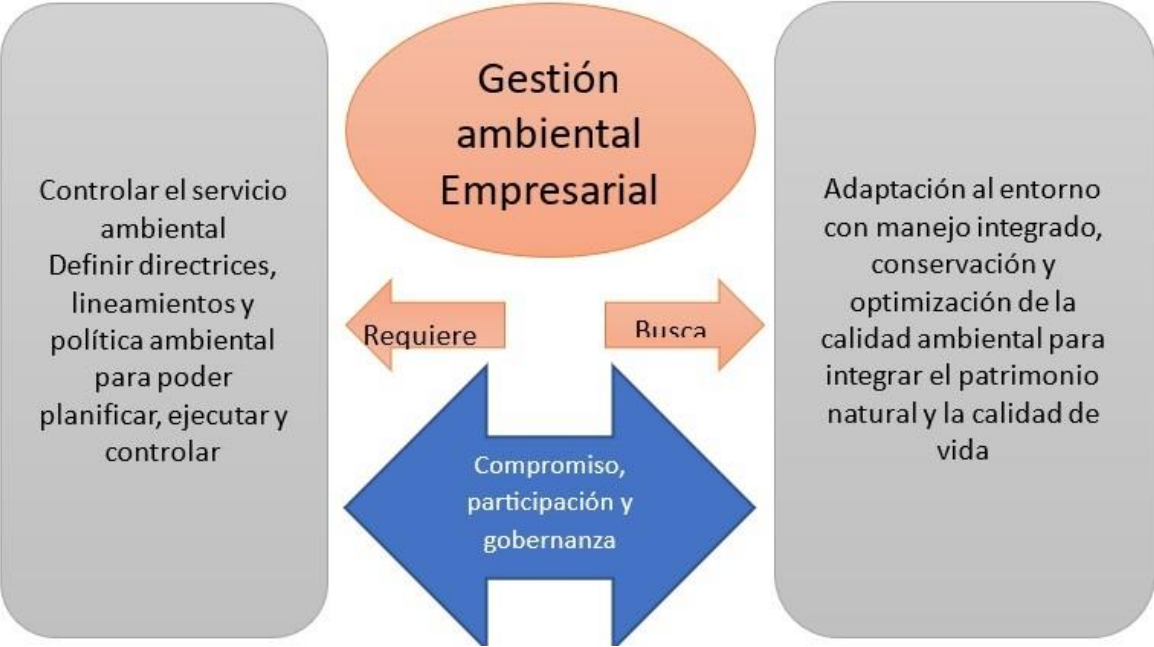
Cuadro 3. *Gestión Ambiental Empresarial*

Autor	Año: pag	Definición	Visión
Abliry y Asuaga	2021	Mantiene una continua adaptación de la organización a su entorno representando una ventaja comparativa para asegurar la sustentabilidad a mediano y largo plazo se ha incorporado como estrategia y misión organización	Adaptación al entorno Ventaja competitiva Asegura la sustentabilidad

Autor	Año: pag	Definición	Visión
EcuRed contributors	2019	Grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible; es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima	Control del sistema ambiental Antropocéntrico Calidad de vida óptima
Arteta et,al	2015:196	Conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental. Abarca un concepto integrador superior al del manejo ambiental, dado que no solo incluye las acciones de la parte operativa, sino también las directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores, que terminan mediando la implementación.	Manejo Integral del ambiente Directrices, lineamientos y política
Vega Mora	2001	Rama de la Gestión empresarial, que profundiza en los temas afines al medio ambiente, y teniendo siempre presente la estructura organizacional, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos, las prácticas, las funciones (planeación, ejecución y control) y los recursos de la empresa, realiza una política ambiental que le permitirá contribuir a la conservación del medio ambiente.	Política ambiental Planeación Ejecución Control Conservación del ambiente
Malavé	1988	Debe tener como propósitos optimizar la calidad del ambiente y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Se deben establecer compromisos con las comunidades, instituciones públicas y privadas, que contribuyan en el diseño de políticas que expresen la realidad ambiental de Venezuela en general, con un enfoque sistémico con la finalidad de motivar la participación y el compromiso de todos.	Optimizar calidad ambiental Mejora la calidad de vida Compromisos Políticas Realidad ambiental enfoque sistémico Participación
Ortega y Rodríguez	1994	Conjunto de disposiciones necesarias para lograr el mantenimiento de un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean lo más elevado posible.	Integradora ambiente (Patrimonio Natural)-calidad de vida

De lo descrito en el Cuadro 3, se puede repensar a la gestión ambiental desde los autores antes citados de la siguiente manera:

Figura 4. Gestión Ambiental Empresarial



Diseño: Noguera (2024)

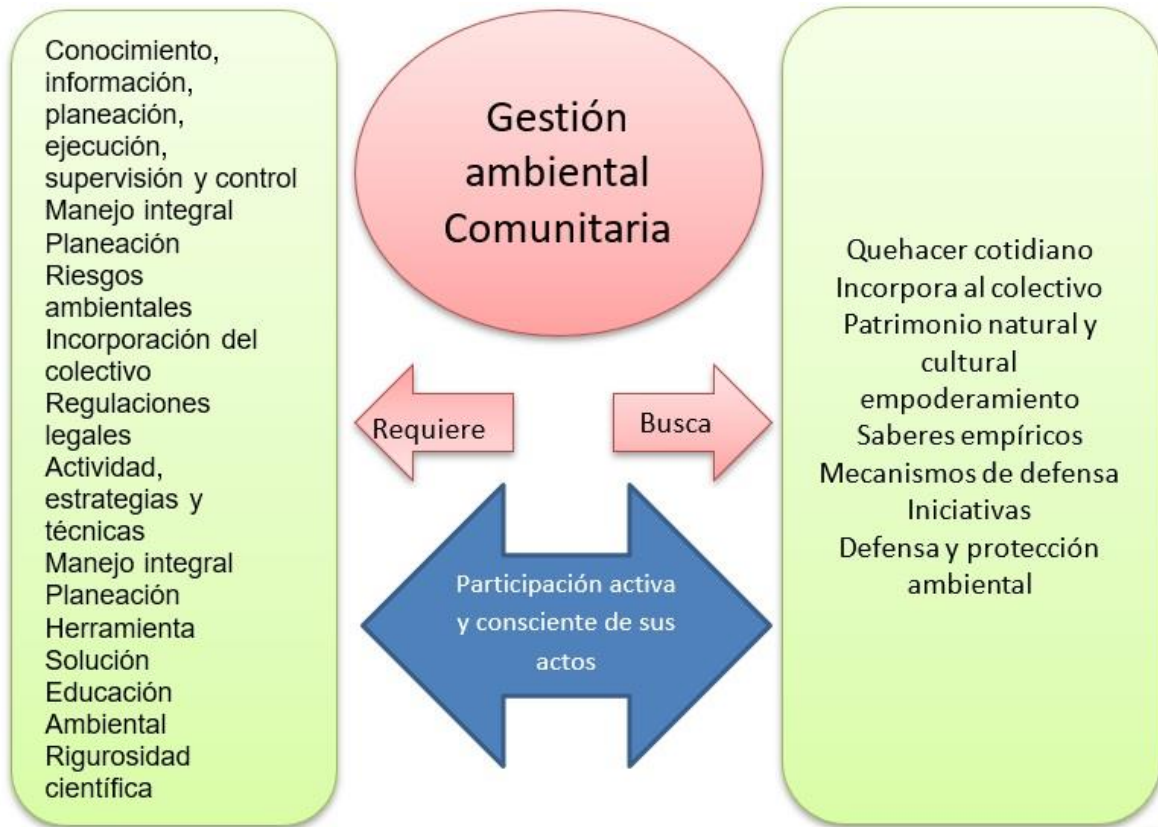
Cuadro 4. Gestión Ambiental Comunitaria

Autor	Año: pág.	Definición	Visión
Noguera	2021/155	El proceso que involucra el quehacer cotidiano con la problemática ambiental para generar consciencia de los actos de los ciudadanos y ciudadanas a través del conocimiento, información, planeación, ejecución, supervisión y control de todas las actividades de una comunidad empoderada de sus recursos naturales desde una perspectiva del ahorro y finitud. Por consiguiente, toda persona natural o colectiva tiene derecho a participar en la gestión ambiental y el deber de intervenir activamente en la comunidad para la defensa y/o conservación del medio ambiente	Quehacer cotidiano Consciencia de los actos Conocimiento, información, planeación, ejecución, supervisión y control Perspectiva de ahorro y finitud Participación activa Defensa y conservación ambiental
Noguera	2021	Aquella gestión cuya única finalidad es la incorporación del colectivo de una determinada comunidad desde el entendimiento y regulaciones legales a las actividades, estrategias y técnicas para el aprovechamiento consciente, equitativo, justo y limitado de los recursos naturales de la comunidad para mejorar su calidad de vida y salud, conservar su cultura y empoderarse de su futuro presente ecoeficiente y sustentable	Incorporación del colectivo Entendimiento Regulaciones legales Actividad, estrategias y técnicas Aprovechamiento justo, equitativo y limitado de recursos Calidad de vida y salud Cultura y empoderamiento
Zambrano	(2010)	Estrategia de manejo integral que involucra la planeación necesaria para afrontar situaciones de riesgos ambientales, puesto que bajo un marco lógico organiza todos los componentes ambientales involucrados en un proceso productivo	Manejo integral Planeación Riesgos ambientales Marco lógico Proceso productivo

Autor	Año: pág.	Definición	Visión
Boege	(2005)	Herramienta para encontrar las soluciones a las situaciones o problemas; y la educación ambiental para aglutinar los saberes empíricos válidos que forman parte de su cultura, y aclarar y consolidar información con rigor científico y direccionar la gestión ambiental transversalmente tocadas por la participación comunitaria como un mecanismo para accionar en defensa del patrimonio natural y cultural de la comunidad. En consecuencia, las iniciativas particulares y comunitarias para que ellos mismos sean los garantes de su resguardo y no dejarlo todo a los gobernantes	Herramienta Solución Educación Ambiental Saberes empíricos Cultura Rigor científico Participación Mecanismos de defensa Patrimonio natural y cultural Iniciativas

Diseño. Noguera (2024)

Figura 5. Gestión Ambiental Comunitaria



Diseño: Noguera (2024)

El transitar de una gestión ambiental desde el ámbito empresarial al ámbito comunitario

Primera ruta de encuentro: Los requerimientos

La adaptación al entorno, desde una perspectiva centrada en el Ser desde su cotidianidad donde se incorpore para el manejo, conservación, optimización y defensa del ambiente con la integración del patrimonio natural y cultural para empoderarse desde los saberes empíricos, con iniciativa y participación activa y consciente

Segunda ruta de encuentro: Lo que se busca

Manejo integral del ambiente intercambiando conocimiento e información sobre los riesgos y regulaciones ambientales a través de la educación ambiental con la finalidad de poder planear, ejecutar, supervisar y controlar las actividad, estrategias, herramientas y técnicas para conseguir con rigurosidad científica intervenir el sistemas ambiental con el compromiso necesario para los actores sociales.

Ahora la segunda premisa cómo se democratiza el saber ambiental desde este transitar. Este transitar garantiza la llegada de la información y el conocimiento a gran parte de la población y así lograr la participación activa, consciente, y libre que contribuirá a la comprensión de la normativa, legislación, problemática ambiental local y mundial. Así se garantiza toma de decisiones pertinentes, pensadas, contundentes al proponer posibles soluciones a la problemática ambiental y sus problemas conexos.

Para que ambos ámbitos sean democráticos la mayoría de los actores sociales de las empresas y de las comunidades que representan un gobierno de las mayorías participativa, se incluyan y comprometan sobre la importancia de velar por sus espacios sin que se sientan amenazadas las personas por su género, por su condición social, o tendencias política y donde la protección ambiental y cultural local vayan de la mano

Es por ello, necesario vincular y fortalecer las alianzas que generen valor desde la toma de decisión activa, consciente, libre y pertinente. Deben internalizar que la relación hombre realidad es indisoluble y la epistemología del saber

ambiental insta a comprender a la naturaleza desde la perspectiva integral. En consecuencia, en relación al ámbito empresarial: Las empresas deben integrar la sostenibilidad en sus procesos productivos y en sus estrategias de negocio y promover prácticas ambientales transparentes y pertinentes. Además, deben fomentar la capacitación y formación de sus empleados área ambiental y construir canales de comunicación con las comunidades locales de su punto y círculo.

En cuanto al ámbito comunitario debe otorgarse, respetar y fomentar el rol protagónico y activo de las comunidades en la gestión ambiental, permitiendo su participación en la elaboración de planes de manejo de sus recursos naturales, así como la vigilancia del cumplimiento de las normas ambientales y la promoción de prácticas sostenibles

La tercera premisa cómo se Resignificará la gestión ambiental en los ámbitos empresarial y comunitario

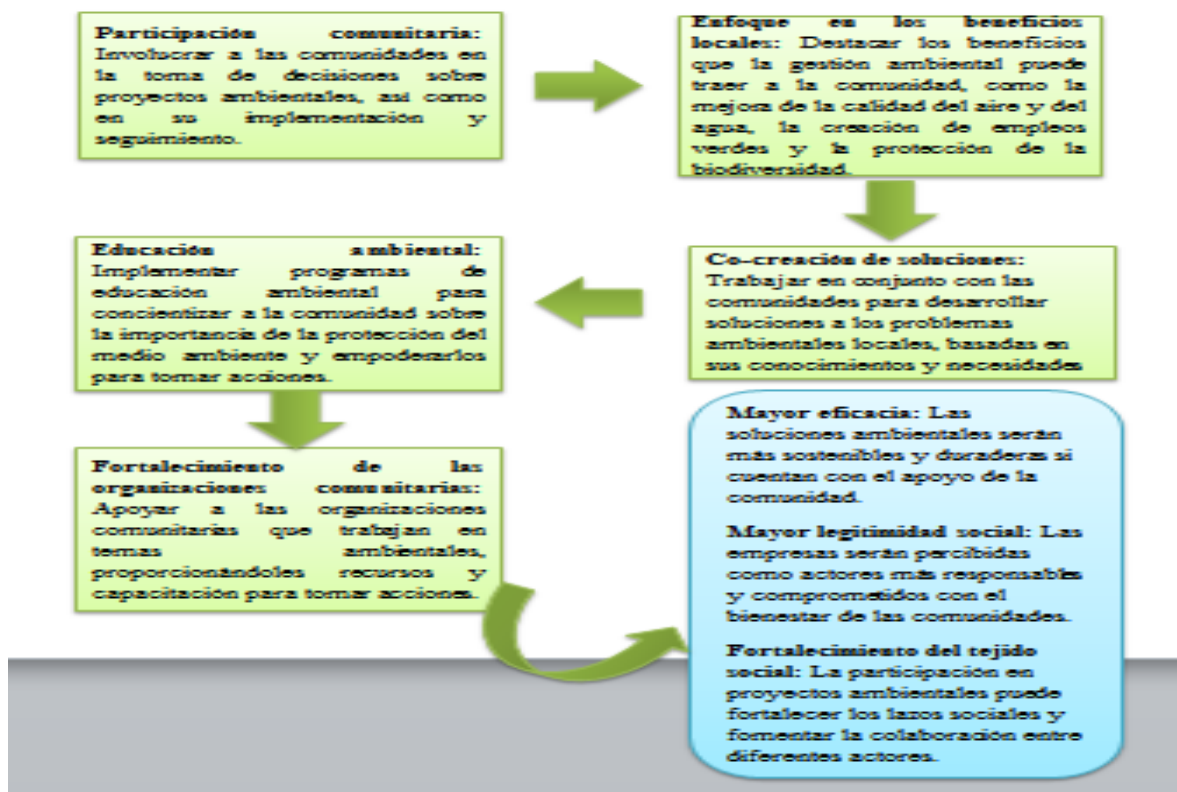
Lo principal es comprender la existencia de una sola gestión ambiental que puede tener características, objeto de estudio y lineamiento político judiciales diferentes por la naturaleza del hecho productivo, pero tienen puntos de encuentro: Se requiere de alguien responsable en la empresa o de la comunidad que asuma la responsabilidad de los actos, socialización e intervenciones del ambiente local. En ambos ámbitos se puede planificar directrices y lineamientos para contrarrestar la crisis ambiental desde la cotidianidad o desde la empresa, para luego ejecutar acciones que nos lleven al logro de los objetivos a través de un proceso controlados a lo largo de su desarrollo.

Desde otra perspectiva es necesaria la interacción de la empresa con las comunidades del punto y círculo para poder desde su responsabilidad social-ambiental acompañar a las comunidades en la gestión de su ambiente. Una visión de los anterior, es lo concebido en la figura No:3 sobre cómo comprender la Resignificación desde el involucrar a todo el colectivo bien del ámbito empresarial así como el comunitario donde se destaque los beneficios de gestionar el ambiente como medio de mejora de la calidad de vida de manera conjunta desde la educación ambiental como filosofía de vida que motiva a la preservación del ambiente y

apertura el camino hacia el fortalecimiento en materia ambiental de las organizaciones tanto empresariales como comunitarias.

Con lo anterior lograremos mayor eficacia en las soluciones a problemática ambiental de manera conjunta empresa-comunidad lo que proporcionará a la vez una mayor legitimidad puesto que toda acción además de estar apegada a la normativa ambiental estará avalada por la comunidad la cual fortalecerá lazos sociales con la contribución en la gestión ambiental de todos los actores sociales públicos y privados

Figura 6. Resignificación de la Gestión Ambiental



Diseño: Noguera (2024)

Desde otro orden de ideas, es de resaltar el hecho de la gran brecha en la formación y capacitación de los actores sociales, en las empresas tienen sus ciclos de formación dentro del mismo sistema de calidad y de gestión ambiental pero no

ocurre con la misma frecuencia en las comunidades las cuales a pesar de estar organizada, las instancias vinculadas a temas ambientales que transversalizan todo el poder popular aún no han comprendido el rol protagónico y urgente que deben asumir en materia ambiental desde sus propios contextos comunitarios

Para finalizar es necesario elevar la voz hacia las instancias como Ministerio del Poder Popular para el Eco-socialismo, las secretarías y direcciones de ambientes en las gobernaciones y alcaldía para que ocurra una verdadera democratización del saber ambiental debemos iniciar por respetar y valorar los saberes populares y académicos para el logro de un verdadero diálogo que favorezca la transformación sistemática del ciudadano común hacia un ciudadano ambientalista que defienda y preserve la calidad de vida hacia el buen vivir con municipios saludables como Norte de la Resignificación de la gestión ambiental desde la gobernanza local con decisiones transparentes y las alianzas estratégicas empresa-comunidad.

REFLEXIONES FINALES

Toda crisis ambiental tiene su origen en el conocimiento, en los medios de producción utilizados que no consideran al ambiente como recurso vital en sus procesos de producción y generan desperdicios que dañan directa e indirectamente nuestros ambientes. Si contamos con la gestión ambiental como una gran herramienta para develar impactos y oportunidades ambientales, mitigar su efecto y junto a la educación ambiental representan un camino para el abordaje comunitario y empresarial desde la sensibilidad ambiental y la verdadera democratización del saber ambiental que se traduce a la accesibilidad de la información ambiental conjuntamente con su dinamización representan en la actualidad el gran reto del milenio.

Para el logro del transitar desde lo empresarial a lo comunitario no solo basta con abrir las puertas de las dependencias e intercambiar saberes técnico, administrativos-científico con el ciudadano común, se debe trabajar en el SER para que desde su propia existencia y ganas de permanecer en un planeta con calidad y

cantidad de recursos comprende y se responsabilice de manera mancomunada a transformar sus espacios en espacios con calidad de vida para todas las especies y alcances niveles de buen vivir y a la vez sean saludables ambientalmente hablando.

Resignificar la gestión ambiental partirá entonces de verla como una sola gestión con características, impacto y normativas de implementación adaptables al ámbito donde se desarrolle y no encerrarla solo en espacios empresariales los cuales muchas veces solo son ambientalistas por evitar sanciones y no por convicción. Caso contrario en comunidades que de manera empírica y comprendiendo el rol fundamental de preservar sus espacios accionan pero sin orientación adecuada por parte de entes tanto gubernamentales como privados.

La tarea entonces es visualizar la gestión ambiental como una obligación dentro de Venezolano no solo porque estaremos honrando el mandato constitucional de un ambiente libre, sano y equilibrado como lo dicta nuestra constitución sino que estaremos democratizando el saber ambiental al hacerlo accesible a todos por igual estén en el ámbito de empresas o de comunidad logrando así despertar consciencia sobre la urgencia de gestionar nuestros territorios con ciudadanos informados y con un saber ambiental aplicable a las diversos ámbitos y exigencias que se les pudieran presentar.

REFERENCIAS

- Aguilar, L. (2004). La hermenéutica filosófica de Gadamer. *Revista Electrónica Sinéctica*, 24. 61-64. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Barrero Espinosa, C., Bohórquez Agudelo, L. y Mejía Pachón, M.P. (2011) La hermenéutica en la investigación educativa *Dialnet* LaHermeneuticaEnElDesarrolloDeLaInvestigacionEduca-6280160.pdf
- Cabalé, E., Calves, S. (2013). El desarrollo sostenible en la actividad de la construcción. En: *Referencias para el análisis del desarrollo sostenible* (111-119). Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá
- Ceballos, M. (2023) *Qué es la gestión ambiental y porqué estudiarla*. <https://www.areandina.edu.co/blogs/que-es-la-gestion-ambiental-y-por-que-estudiarla>

- Cifuentes, M. R.; Osorio, F. & Morales, M. I. (1993). Una perspectiva hermenéutica para la construcción de estados del arte. *Cuadernillos de trabajo social*. Universidad de Caldas
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999)
- Corraliza, J. A. & Martín, R. (2000). Estilos de vida, actitudes y comportamientos ambientales. *Medio Ambiente y Comportamiento Humano*, 1(1), 31-56
- Da Trinda de Hidalgo, Yenisey y López, C. (2015). Cruz La hermenéutica en el pensamiento de Wilhelm Dilthey Griot: *Revista de Filosofía*, 11, (1). 326-341. Universidade Federal do Recôncavo da Bahia disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5766/576664618023/html/>
- Días, C. & dos Santos, L. (2021). La cartografía y la racionalidad ambiental: en búsqueda de la superación de la racionalidad instrumental. *Revista Práxis Educacional*, 17(48), 456-.
- Dilthey (2000) *Dos escritos sobre hermenéutica*. Ediciones Istmo S. A
- Hernández Maldonado, E. A. (2023). Las Implicaciones del Enfoque Hermenéutico Interpretativo en Investigación Educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* Julio-Agosto, 2023, Volumen 7, Número 4
- Fraguela., J. A., Formoso, L., Carral Couce, G. Iglesias Rodríguez, A. Castro Ponte, y M. J. Rodríguez Guerreiro (2011). “La integración de los sistemas de Gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial.” *Dyna* 78, (167), 44–49, May 2011
- Fuster Guillen, D. E. (2009) Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Avances en investigación cualitativa en educación* <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Grodin, Jean. (2002). *Introducción a la hermenéutica filosófica*. Herder
- Gudynas, E. (2004) *Desarrollo Sostenible: Posturas Contemporáneas y Desafíos en la Construcción del Espacio Urbano*. CLAES (Centro Latino Americano de Ecología Social)
- Gurdián, A. (2007). *El paradigma cualitativo en la investigación Socio-Educativa*. CECC-AECI.
- Hoyos, C. (2010). *Un modelo para la investigación documental. Guía teórico práctica*. Señal Editora
- Leff, E. (2009). *Ecología, capital e cultura: territorialização da racionalidades ambiental*. Petrópolis: Vozes.

- Leff, Enrique (1998): *Saber ambiental: sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. Editorial siglo XXI
- Ley Orgánica del Ambiente (2006) *Gaceta oficial año CXXXIV mes III Caracas*, viernes 22 de diciembre de 2006. No. 5.833 Extraordinario
- Malavé, J.. (1988). *La Gestión Ambiental ¿Impulso o freno al desarrollo?* Ediciones IESA
- Mardones, J. (2005). *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*. Editorial Anthropos
- Moreno, Alejandro (2007). *Y salimos a matar gente. Ediciones del Vice Rectorado Académico. Universidad del Zulia.*
- Noguera, O (2021) *La Educación Ambiental y la Gestión Ambiental Comunitaria: dos vertientes hacia el Desarrollo Sustentable de Comunidades Rurales del Estado Falcón*. [Tesis doctoral en Educación Ambiental de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador]. Caracas- Venezuela
- Noguera, O. (2015) Material mimeografiado: Ensayo sobre los derechos ambientales. *Cátedra de Legislación Ambiental. Doctorado en Educación Ambiental*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas Venezuela
- Ojeda, M., Moreno, V. y Vásconez-Acuña (2020) *Dimensión ambiental en el sistema de gestión contable de las instituciones de educación superior*. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/370/475>
- Ortega Domínguez, R. & Rodríguez Muñoz, I. (1994). *Manual de gestión del ambiente*. Ed. Fundación MAPFRE
- Porras O (2022). Orientaciones para la Incorporación de la Dimensión Ambiental en los Planes de Desarrollo Territorial 2020-2023. *Ministerio del Ambiente Colombia*. https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2022/11/VF_CARTILLA-ORIENTACIONES-2020-2023_VF-1.pdf
- Quintana Laura , Argentina Julian Hermida (2019) La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, vol. 16, núm. 2, 73-80, 2019 Universidad Nacional de Mar del Plata
- Ricoeur, P. (2000). Narratividad, fenomenología y hermenéutica. *Revista Análisis*, 25, 189-207.
- Rodríguez, M., et al. (2002). *Gestión ambiental en América Latina y el Caribe*. David Wilk Editor. 265.

- Sabogal J & Hurtado, E. (2008). Elementos del concepto racionalidad ambiental. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(2), 117-132.
- Vega Mora (2001). *Gestión Ambiental Sistémica. Un nuevo enfoque funcional y organizacional para el fortalecimiento de la gestión ambiental pública empresarial y ciudadana en el ámbito estatal.*
- WCED (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.*
- Zambrano E (2010) *Propuesta de diseño, estructuración e implementación de un programa de asistencia permanente de gestión ambiental comunitaria.* [https://es.scribd.com/doc/43221142/Propuesta-de DisenoEstructuracion-e-Implementacion-de-un-Programa-de-Asistencia-Permanente-de Gestión-Ambiental-Comunitaria](https://es.scribd.com/doc/43221142/Propuesta-de-DisenioEstructuracion-e-Implementacion-de-un-Programa-de-Asistencia-Permanente-de-Gestion-Ambiental-Comunitaria)
- Arias, F. 2006. *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica.* (5t^a ed.). Editorial Episteme, C.A.

LA METAGERENCIA: RESIGNIFICACIÓN DE LA GERENCIA MODERNA DESDE LA METACOGNICIÓN

METAMANAGEMENT: REDEFINING MODERN MANAGEMENT FROM METACOGNITION



Darwin Alberto Paredes Medina
paredes.unefm@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0009-0000-0727-1303

Licenciado en Desarrollo Empresarial. Licenciado en Educación Matemática, mención Informática (UNEFM). Magister Scientiarum en Gerencia de Calidad y Productividad (UNEFM). Doctor en Ciencias Gerenciales (ULAC). Especialista en Diseño y Gestión de Proyecto. Trabajador Social (Universidad de Holguín, Cuba). Docente del área de conocimiento Laboratorio de Proyecto de adscrito al Departamento de Ciencias Económicas y Sociales (UNEFM). Maestro Instructor 4to Dan en Karate Do Shotokan.
paredes.unefm@gmail.com



Oswaldo Antonio Chirinos
oswardo77@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0009-0000-2891-5462

Licenciado en Contaduría Pública (UNA). Licenciado en Administración de Empresas (UNA). Especialización en Gerencia Tributaria (UCAB). Magister en Gerencia Financiera (UNERMB). Doctor en Ciencias Gerenciales (ULAC). Docente Universitario en Contaduría Pública (UPTAG). Superintendente de la Superintendencia Municipal Integrada de Tributos del Municipio Carirubana del estado Falcón (SUMITCA).
oswardo77@gmail.com

RESUMEN

En las últimas décadas, dos conceptos fundamentales en el ámbito empresarial y académico han cobrado gran importancia: la metacognición y la gerencia moderna. Por ello, el presente artículo tiene el propósito de resignificar el discurso epistemológico gerencial en el contexto de nuevos paradigmas, en donde la metagerencia construya un ámbito del conocimiento gerencial moderno. La idea del mismo proviene de un trabajo de investigación doctoral que realizó con algunos emprendedores venezolanos, y que desde la esencia de este grupo de actores sociales han venido percibiendo escenarios de cambios radicales y transformaciones necesarias en las nuevas formas de gerenciar, si bien, la gerencia es una acción que desde la historia se ha concebido como una acción del gerente para direccionar el trabajo de otros. Sin embargo, hoy día, la gerencia debe pensarse desde lo meta, desde lo cognitivo para así contar con acontecimientos sistémicos de entender los procesos desde la concepción de la evolución administrativa que se viene desarrollando con los emprendimientos, por ende, el emprendedor en la gerencia juega un papel fundamental, porque de éste depende el éxito del emprendimiento. Para comprender la realidad y establecer reglas interpretativas, se utiliza el método hermenéutico en un contexto teórico y documental. La metacognición se refiere a la capacidad de las personas para observar y controlar sus propios procesos cognitivos, mientras que la gerencia moderna se refiere a las prácticas y técnicas de liderazgo y gestión que se utilizan en las organizaciones actuales. La gerencia moderna y la metacognición elementos epistemológico que ha cambiado la cosmovisión en que se conducen y gestionan las organizaciones. No obstante el éxito dependerá del liderazgo gerencial y de sus cualidades, capacidades, destrezas y habilidades tanto cognitivas, afectivas como conductuales, así como para fomentar un entorno de trabajo que fomente la reflexión crítica y el aprendizaje continuo.

Palabras claves: metagerencia, gerencia moderna, resignificación, metacognición, gerencia

SUMMARY

In recent decades, two fundamental concepts in the business and academic fields have gained great importance: metacognition and modern management. Therefore, the purpose of this article is to redefine the managerial epistemological discourse in the context of new paradigms, where metamanagement builds a field of modern managerial knowledge. The idea of this article comes from a doctoral research work that was carried out with some Venezuelan entrepreneurs, and from the essence of this group of social actors we have been perceiving scenarios of radical changes and necessary transformations in the new ways of managing, although management is an action that has been conceived since history as an action of the manager to direct the work of others. However, today, management must be thought of from the meta, from the cognitive in order to have systemic events to understand the processes from the conception of the administrative evolution that has been developing with entrepreneurship, therefore, the entrepreneur in management plays a fundamental role, because the success of the entrepreneurship depends on it. In order to understand reality and establish interpretative rules, the hermeneutic method is used in a theoretical and documentary context. Metacognition refers to the ability of people to observe and control their own cognitive processes, while modern management refers to the leadership and management practices and techniques used in today's organizations. Modern management and metacognition are epistemological elements that have changed the worldview in which organizations are conducted and managed. However, success will depend on managerial leadership and its qualities, capacities, skills and abilities, both cognitive, affective and behavioral, as well as on fostering a work environment that encourages critical reflection and continuous learning.

Keywords: metamanagement, modern management, resignification, metacognition, management

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gerencia moderna enfrenta una serie de desafíos que han surgido debido a los cambios en el entorno empresarial y tecnológico. Estos problemas actuales con la gerencia moderna son diversos y complejos, y requieren de un enfoque innovador y adaptativo por parte de los líderes empresariales. En este artículo, se explora antecedentes históricos de la gerencia moderna, identificando figuras clave en el campo y se analizaron el impacto de los problemas actuales que enfrentan los gerentes en la modernidad

En consecuencia, en las últimas décadas, dos conceptos fundamentales en el ámbito académico y empresarial son la gerencia moderna y la metacognición. La metacognición se refiere a la capacidad de las personas para observar y controlar sus propios procesos cognitivos, mientras que la gerencia moderna se refiere a las prácticas y técnicas de liderazgo y gestión que se utilizan en las organizaciones actuales. Este artículo se examina la relación entre la gerencia moderna y la metacognición. Asimismo, se aborda la importancia de esta última y su relación con la gerencia, así como la necesidad de desarrollar conocimientos gerenciales sólidos y la capacidad de interpretar el entorno de los emprendedores venezolanos en un contexto de intensa transformación desde el accionar cognitivo de cada uno de ellos.

Si bien es cierto, se trata de esbozar desde los procesos metacognitivos; la gerencia, también es imperioso reconocer que se busca establecer desde la experiencia y vivencia con algunos emprendedores el camino hacia lo nuevo, hacia lo que puede ser conocido desde el ser interno de cada individuo pero que no se palpa en las acciones, en lo que emerge y en lo que esta y se debe investigar, por consiguiente, la metagerencia viene a contextualizar y resignificar paradigmas gerenciales emergentes, es parte de lo nuevo, de lo que emana de esas corrientes gerenciales históricas.

Naturalmente, la gerencia moderna ha evolucionado a lo largo del tiempo para adaptarse a las necesidades y demandas cambiantes del mundo empresarial. Peter Drucker y Peter Senge, entre otros, definieron los principios fundamentales

de la gerencia moderna en el siglo XX. Según Paredes (2024), estos incluyen la descentralización del poder, el enfoque en el desarrollo personal y profesional de los empleados, la importancia de la innovación y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio. Estos conceptos han influido en generaciones de líderes empresariales y todavía son útiles hoy en día.

Partiendo de esta idea, se establece que la gerencia dentro de cualquier ámbito empresarial u organizacional, debe tener en su contexto esencial una disposición en espacios generales sobre los procesos y como el personal debe formar parte de las decisiones y de coadyuvar en ese accionar que los caracteriza. Por lo que Paredes (2024) refiere que el patrón habitual en el tiempo de la gerencia siempre ha sido de carácter jerárquico, normalizado y rígido, lo que lleva a pensar que este tipo de acción debe ser evaluada para adaptarse a los cambios en forma que vaya a la sinergia de nuevas posturas gerenciales que desde el accionar metacognitivo del ser humano lleve a gestiones flexibles, predictivos, humanístico, holístico y prospectivo, dándole amplitud en el campo operativo, enfatizando el papel de los procesos cognitivos necesarios para llevar con éxito las actividades, ocasionando un rompimiento gerencial que actúa de acuerdo a los conocimientos tradicionales.

Ahora bien, Topchik (2008) expresa que la aparición de nuevas posturas gerenciales han conllevado, entre otros aspectos propio de las organizaciones que, en tiempos actuales en donde la administración demanda cambios desde el ser interno de estas, y en donde el sujeto que forma parte de ellas es el elemento esencial para las transformaciones del pensamiento, deben resurgir gerencias que evolucionen desde el transcurrir meta de los gerentes o en el caso del presente artículo de los gerentes emprendedores, en donde los efectos de la metacognición como acción primordial del ser; repercute en cierta manera a las formas de direccionar las actividades y lo que hacen las personas dentro de esas actividades. Así, la manera de abordar la gerencia desde lo meta es incluir aspectos estratégicos, vitales, trascendentales y humanos en la toma de decisiones gerenciales. Actualmente, surgen opiniones dentro de nuevas tendencias mundiales

que rodean las organizaciones y los actuales roles donde deben desenvolverse los gerentes.

En este sentido, la gerencia moderna debe romper paradigmas de lo cotidiano, de lo tradicional, pero esto no es viable sino se abre el proceso de la mente de las personas, en ir más allá de lo que se conoce por tradición o porque se conoce en un determinado momento y se cree que deben seguir gerenciando de esa manera, un punto esencial y que me es importante es el contexto de Sisk y Sverdlik (2009:35) quienes expresan que;

El término gerencia, es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

Bajo este precepto, la resignificación es un proceso fundamental para la transformación personal y social. Permite cuestionar las interpretaciones establecidas y abrir a nuevas formas de entendimiento. A través de la resignificación, se puede romper con esquemas mentales limitantes y encontrar nuevas posibilidades para nuestro desarrollo y realización. Es importante estar abiertos a la resignificación, ya que solo así se logra crecer, evolucionar y transformarse como individuos y como sociedad. En el ámbito gerencial, la resignificación gerencial es un proceso continuo de adaptación y cambio, que requiere de una mentalidad abierta, flexible y orientada a la innovación. Los líderes que son capaces de resignificar su enfoque y estrategias de gestión están en una posición privilegiada para guiar a sus organizaciones hacia el éxito en un entorno empresarial cada vez más competitivo y desafiante.

Por otro lado, según Schraw y Moshman (1995) durante varias décadas, la metacognición ha sido el tema de estudio en la psicología cognitiva y en la educación. Para Flavell (1979) es la noción de que las personas tienen la capacidad de controlar sus propios procesos mentales y comprender cómo aprenden ha llevado a la creación de métodos de aprendizaje más efectivos. Tanto John Flavell como Nelson Mandela han hecho hincapié en la importancia de la metacognición

para mejorar las habilidades de resolución de problemas y pensamiento crítico, que son esenciales para el éxito en el mundo actual.

En este sentido, Paredes (2024) relata que la metacognición y la gerencia modernas comparten un enfoque en el liderazgo y la toma de decisiones efectivas. El éxito de una organización en un entorno cada vez más complejo y competitivo depende de la capacidad de los líderes para reflexionar sobre sus propios procesos mentales y emocionales, así como para fomentar la reflexión y el aprendizaje en sus equipos. En la gerencia moderna, el uso de la metacognición puede ayudar a los líderes a identificar y superar sus propios sesgos cognitivos, así como a fomentar un entorno de trabajo que fomente la reflexión crítica y el aprendizaje continuo.

Desde este plano, un gerente emprendedor que enfrente problemas y conflictos desde su acción metacognitiva tendrá una mejor resolución de las situaciones que se le presenten, así mismo, podrá alcanzar de mejor manera los objetivos trazados, adentrándose en este contexto, las diversas estrategias que les permiten utilizar diferentes herramientas y alternativas así, esto lleva a saber con claridad que resolución se puede tomar a la hora de abordar cualquier eventualidad que se manifieste.

De esto, se precisa el presente artículo, la metagerencia, desde lo metacognitivo a la gerencia moderna, en donde estos se fusionan en un engranaje desde que el emprendedor venezolano concibe desde su ser el pensar en su ideas, dogmas, creencias, estereotipo, memoria y echar de ver sus conocimientos, de ser consciente de su consciencia, es decir, conocer cuando y como orientar estrategias para tomar decisiones en sus negocios para aplicar metagerencia. En este contexto, el esbozo de este artículo, se ubica en la categoría; la metagerencia, cuyo resignificar el discurso epistemológico gerencial en el contexto de nuevos paradigmas, en donde la metagerencia construya un ámbito del conocimiento gerencial moderno.

Es probable que la metacognición y la gerencia moderna sigan siendo fundamentales para el futuro de las organizaciones y los líderes. La capacidad de los líderes para adaptarse y aprender continuamente será esencial para el éxito a largo plazo a medida que las tecnologías emergentes y los cambios en el mercado

global continúen transformando el mundo empresarial. La incorporación de la metacognición en la educación y el desarrollo del liderazgo puede ayudar a preparar a las generaciones futuras de líderes para enfrentar los desafíos que se avecinan y liderar con eficacia en un mundo cada vez más complejo y cambiante.

Se trata de un estudio desde el paradigma interpretativo, a través del uso del método hermenéutico, ya que brindó herramientas valiosas para comprender la realidad de una manera más profunda y compleja, estableciendo reglas interpretativas que ayudaron a desentrañar los significados ocultos en los textos (Gadamer, 2004). Al aplicar este enfoque en el estudio de teorías y documentos fundamentales, se pudo ampliar la comprensión del mundo de la metacognición y la gerencia desde sus partes y su todo enriqueciendo el pensamiento crítico y reflexivo apuntando la metagerencia como resignificación gerencial.

DISCERNIMIENTO DEL CONTEXTO DE ESTUDIO

Debido a los cambios en el entorno empresarial y tecnológico, la gerencia moderna enfrenta una serie de desafíos. Los líderes empresariales deben adoptar un enfoque innovador y adaptable ante estos desafíos actuales de la gerencia moderna, que son diversos y complejos. Desde este punto de vista, Sterling (2007). la gerencia moderna ha evolucionado a lo largo de la historia, pasando por varias etapas que han sido influenciadas por cambios en la sociedad, la tecnología y la economía. La administración ha pasado por mucho cambio desde los Principios de Administración Científica de Frederick Taylor en el siglo XIX hasta las teorías de la administración de Henri Fayol y Max Weber en el siglo XX. La gerencia moderna se enfrenta a desafíos como la globalización, la diversidad en el lugar de trabajo, el avance tecnológico y la rápida evolución de los mercados en la actualidad.

Por lo tanto, la gestión del cambio es uno de los problemas más importantes que enfrenta la gerencia moderna en la actualidad. Las organizaciones, en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo, lo que las empresas deben adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y la tecnología para mantener su ventaja competitiva en un entorno empresarial dinámico y altamente competitivo.

Los gerentes deben poder liderar y administrar el cambio de manera efectiva, involucrando a los empleados en el proceso y comunicando de manera clara los objetivos y ventajas del cambio. Sin embargo, muchos líderes empresariales se enfrentan a la resistencia de sus empleados al cambio, lo que dificulta la implementación de nuevas estrategias y procedimientos.

Igualmente, la gestión de equipos virtualizados y multiculturales es otro desafío actual para los gerentes modernos. Las organizaciones operan en entornos cada vez más diversificados con equipos compuestos por personas de diversas culturas, nacionalidades y experiencias en un mundo globalizado. Los gerentes deben poder administrar la diversidad de manera efectiva, promoviendo la integración, la cooperación y el respeto mutuo entre los miembros del equipo. Además, con el desarrollo de la tecnología, el trabajo remoto y la colaboración a distancia han aumentado, lo que presenta nuevos desafíos en términos de comunicación, coordinación y motivación de los equipos

En este contexto, figuras destacadas en el campo de la gerencia contemporánea han tenido un impacto significativo en la investigación y el uso de la gestión organizacional. Peter Drucker, a quien se considera el padre de la administración moderna, ha tenido un impacto significativo tanto en la teoría como en la práctica de la administración. Drucker (1994) enfatizó la importancia de la eficiencia, la innovación y el liderazgo en la gestión de las organizaciones, y los líderes empresariales han adoptado su enfoque en la creación de valor para los stakeholders.

Asimismo, la actividad intelectual, que genera conocimiento y fomenta el uso de este conocimiento para la creatividad, se está convirtiendo en un elemento esencial en las organizaciones modernas. Por lo tanto, "el desafío económico para una sociedad poscapitalista será la productividad de los trabajadores del conocimiento y de los trabajadores del conocimiento", según Drucker (1994). En este sentido, el conocimiento es uno de los factores de producción donde las organizaciones revisan sus actividades para el servicio y el marketing en un campo cultural. Como resultado, el conocimiento crea un cambio inevitable en los aspectos materiales de las organizaciones de estas organizaciones globalizadas.

Como se puede notar, la evolución de nuevas ideas sobre la gerencia es un tema que está en constante investigación, en pleno siglo XXI las concepciones administrativas se encuentran en una transformación no solo de sus procesos sino de las personas y de la organización como un conjunto dinámico, la gerencia al ser parte de este concepto cobra valor como un elemento precepto de cambio a las nuevas realidades sociales que emergen sobre avances económicos, tecnológicos, políticos de las empresas y del entorno.

En contexto, las transformaciones sociales se ven reflejadas en la dinámica de las organizaciones, en el sentido de que estas se componen de múltiples elementos que las hacen parte de la sociedad y en donde los factores económicos, políticos y por supuesto sociales, las llevan a generar retos propios del accionar gerencial. Las estrategias que cada organización maneja en su entorno interno son las que permiten que estas potencien su productividad y, por consiguiente, su desarrollo, pero esto no es posible sino se da cabida a las personas sociales que están inmersas dentro de ellas, es decir, las personas que hacen dentro de los procesos la efectividad y la orientación en la correcta toma de decisiones.

Del mismo modo, cualquier gerente se ve obligado a tomar decisiones continuamente, es por ello que debe elegir caminos, seleccionar personas, dar órdenes, elaborar programas, planificar acciones y mil cuestiones más continuamente. Todas estas actividades no serán del mismo nivel ni tendrán la misma importancia, pero requieren tomar decisiones claves, para esto, debe tener un accionar meta, desde esta óptica, conviene abarcar un pensamiento metacognitivo que implique fortalecer y desarrollar habilidades, destrezas y capacidades que le permita planear y resolver situaciones desde lo que conoce y lo que reflexiona sobre lo que conoce en su ámbito gerencial.

Desde esta perspectiva, Paredes (2023) gerencia que tiene su origen: la combinación de antiguas teorías y nuevas, como la psicología, la física clásica y la cuántica, así como la mezcla de procesos y métodos. Aunque se lee ingenuamente, representa una gran complejidad en su interacción. Debido a esto, es crucial que el nuevo paradigma tenga flexibilidad, lo que se traduce en su complejidad y en la incorporación de la metacognición en el ámbito de la gestión.

Finalmente, se establece una actitud filosófica que conduce a un inevitable relativismo epistemológico que sirve de sustento legitimador para la emergencia de subjetividades que caracteriza el período histórico marcado por el uso de tecnologías de información y comunicación en la interacción de agentes, con cierto grado de autonomía y capacidad adaptativa, que dibujan una realidad altamente compleja; en consecuencia, resulta conveniente reflexionar sobre la epistemología gerencial, en la construcción del pensamiento resignificativo desde la metacognición.

Al respecto, Riballos (2012:1) contextualiza que, la metacognición al ser estudiada como una cualidad gerencial, convendría tomarla como una de las principales exigencias para la gerencia moderna, debido a que esta tiene una naturaleza estratégica, y necesita poder contar con personas que sepan dimensionar los retos conociendo las condiciones con las que se cuenta, para poder lograr el cumplimiento de las metas comunes obteniendo la mayor cantidad de beneficios, derivados de sabios procesos de planificación y toma de decisiones.

En tal sentido, la gerencia actual vista desde los emprendimientos, juega un papel esencial en esta naturaleza estratégica de lo metacognitivo, en donde el desarrollo y el accionar en cada etapa que encierra la gerencia moderna, especialmente, cuando el proceso de las ciencias gerenciales ha entramado transformaciones en la forma de tomar decisiones y en la indagación de nuevas maneras para emanar en su hacer emprendedor, así como de estrategias, tanto propias como colectivas, que de una u otra manera en el tiempo han sido necesarias para el impulso consciente de la gerencia; en esto resulta ineludible poner en práctica procesos cónsonos de nuevos pensamientos, entre los que se destaca la metagerencia, la cual viene dada por la metacognición, como acción principal del conocimiento. Al respecto, Drucker (2004) refiere que, “los procesos metacognitivos del sistema gerencial desempeñaran un papel determinante en los procesos de aprendizaje organizacional”.

Partiendo de esta referencia, es característico razonar, que la metagerencia es la capacidad que tienen los emprendedores para estar al tanto sobre su propios modos de conocer y cuánto conocen sobre el negocio y su entorno; controlar las

actividad cognitiva sobre lo que saben y los nuevos enfoques que pueden emerger desde la regulación de propias decisiones en cuanto a la inversión, el proceso, los elementos en sus acciones pragmáticas; por tanto, indica al grado de conciencia y el conocimiento que las personas emprendedoras tienen sobre sus propios procesos y eventos desde lo cognoscente, es decir, desde la mente para procurar el bienestar y la armonía en la sociedad, más allá del objeto de la economía y de la administración en sí, desde esta aseveración, se plantea un contexto de la metagerencia como acción innovadora en la nueva gerencia del emprendimiento.

Ahora bien, los contextos del momento, suscritos por inquebrantables transformaciones de todo orden y nivel en el accionar empresarial, demandan un tipo de emprendedor con un conocimiento gerencial para afrontar el ineludible reto de adaptarse a esa sociedad de incertidumbres y no perecer ante cada nuevo desafío del entorno. Sin embargo, esta adecuación gerencial implica, igualmente, incorporar dentro de su desempeño gerencial, renovados enfoques y desechar obsoletos esquemas o métodos de gestión, desfasados con la realidad imperante. De acá surge, la metagerencia del emprendimiento como un entorno de valoración epistémica centrada en el individuo y en su manera de ver el mundo que lo rodea sobre una gerencia moderna, innovadora, y comprendida desde lo cognitivo y lo emocional, que lleva a una postura de lo nuevo, de lo que evoluciona para congregarse en una acción del ser y hacer de las relaciones propias de la gerencia.

DISCERNIMIENTO TEÓRICO

Se organizaron, seleccionaron, analizaron e interpretaron de los textos de manera crítica la información a la que se tuvo acceso y llegar a conclusiones más fundamentadas. En un mundo cada vez más saturado de información, el discernimiento teórico se vuelve una herramienta indispensable para distinguir entre la verdad y la falsedad, entre lo válido y lo inválido (Ennis, 2016).

Metacognición o procesos metacognitivos desde el aprendizaje organizacional

La metacognición o procesos metacognitivos es la capacidad de una persona de pensar en su pensamiento, de conocer sus conocimientos, de ser

consciente de su consciencia. Es una habilidad del más alto nivel, signo de una personalidad muy desarrollada. La metacognición puede adoptar muchas formas; incluye el conocimiento sobre cuándo y cómo utilizar ciertas estrategias para aprender o resolver problemas.

En psicología cognitiva existen múltiples definiciones de metacognición desde los trabajos pioneros de John Flavell (González, 1996:19), pero en general coinciden en que la metacognición es el conocimiento que una persona tiene acerca de sus propios procesos cognoscitivos y el control que es capaz de ejercer sobre ellos. Es decir, las habilidades o competencias que una persona posee para evaluar, controlar, organizar, monitorear y modificar sus propios procesos cognitivos en relación a sus resultados (González, 1996:19). Es por ello que esta noción ha sido aplicada de manera recurrente en la psicología del aprendizaje, ya que sería una de las formas de pensar el “aprender a aprender”, en el sentido de que los sujetos pueden tener un mayor control sistemático de los propios procesos de aprendizaje a partir de las competencias metacognitivas, y pueden llegar a evaluar el cómo se está aprendiendo y las dificultades que puede tener ese proceso.

Para Flavell, J. H. (1979), la metacognición es un concepto clave en el ámbito del aprendizaje organizacional, ya que se refiere a la capacidad que tiene un individuo para conocer y regular sus propios procesos cognitivos. En otras palabras, la metacognición implica la conciencia y el control que una persona tiene sobre cómo aprende, comprende y recuerda la información. En el contexto del aprendizaje organizacional, la metacognición juega un papel fundamental en la mejora de la eficacia y la eficiencia de los procesos de aprendizaje. Al ser conscientes de sus propios procesos cognitivos, los individuos pueden identificar sus fortalezas y debilidades, así como las estrategias que les resultan más efectivas para adquirir nuevos conocimientos o habilidades.

Según Schraw y Moshman (1995), una de las principales aplicaciones de la metacognición en el aprendizaje organizacional es la planificación y la evaluación del aprendizaje. Al desarrollar una mayor conciencia sobre cómo aprenden, los individuos pueden establecer metas de aprendizaje más realistas y diseñar estrategias más efectivas para alcanzarlas. Además, la metacognición les permite

evaluar de manera más precisa su propio desempeño y realizar ajustes necesarios para mejorar.

Otro aspecto relevante de la metacognición señalada por Schraw y Moshman (1995) en el aprendizaje organizacional es la autorregulación del aprendizaje. Esto implica la capacidad de monitorear y controlar de manera activa los propios procesos cognitivos durante el aprendizaje, lo que incluye regular la atención, la motivación y el esfuerzo invertido en la tarea. Al ser conscientes de sus propios procesos cognitivos, los individuos pueden identificar y superar posibles obstáculos que puedan estar dificultando su aprendizaje.

Por lo que, la metacognición desempeña un papel fundamental en el aprendizaje organizacional al permitir a los individuos mejorar su eficacia y eficiencia en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. Al ser conscientes de sus propios procesos cognitivos, los individuos pueden planificar, evaluar y regular su aprendizaje de manera más efectiva, lo que resulta en un aprendizaje más significativo y duradero.

En razón de lo anterior, se propone la definición de metacognición en el sentido del aprendizaje organizacional, como los mecanismos y procesos cognitivos de la organización que le permiten reconocer, monitorear, evaluar, redefinir, organizar y transformar sus procesos cognitivos, y así generar procesos de aprendizaje organizacional. En este sentido, al tener el subsistema (o sistema) gerencial de las organizaciones un papel preponderante en todos los procesos organizacionales por ser el regulador de los mismos (Mintzberg, 1991; Schlemenson, 1998; Drucker, 1994), los procesos metacognitivos del sistema gerencial desempeñarán un papel determinante en los procesos de aprendizaje organizacional.

Centrado en esto, se ve la postura del presente artículo, en tomar la metacognición como base para el sistema gerencial de las organizaciones en donde los emprendedores juegan papel esencial en estos sistemas complejos y que hoy, se van a la construcción de una gerencia moderna, en donde, el accionar meta, es decir, acciones esenciales de aprendizaje organizacional, como un elemento

explícito o tácito acerca de las competencias cognitivas de estos con la organización que emprenden, sea el mecanismo para la metagerencia.

Tendencia gerencial, una aproximación de la realidad empresarial moderna

La evolución de las empresas y sus verdaderos retos ante los nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales, generan la necesidad de contar con profesionales gerentes formados en las técnicas y herramientas de la gerencia moderna, permitiéndoles aportar a la empresa cambios organizacionales que impacten en la productividad, eficiencia y efectividad en el funcionamiento del negocio a nivel operativo, táctico y estratégico. De allí que, la transformación organizacional requerida, dada la sincronización, coordinación e integración de las áreas productivas de la empresa, requieren de un profesional que se enfoque en aplicar sus conocimientos en la administración empresarial de forma general, en base a los nuevos modelos gerenciales que surgen.

Bajo esta óptica, Marciariello (2006:11), sostiene que las nuevas realidades mundiales a las que se enfrentan las organizaciones hacen que los cambios sean acelerados y las mismas deben prepararse y moverse bajo estas perspectivas, adaptándose a las nuevas reglas del juego, donde la gerencia viene a tomar un papel estelar; y se ha convertido en el punto central para que las organizaciones alcancen sus objetivos al lograr una mayor eficacia y eficiencia en su gestión.

Considerando lo anterior, el término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores, gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo. Al respecto, Drucker y Cárdenas (2002:21), señalan que la gerencia es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos, es decir, responsable del progreso económico organizado y refleja, como consecuencia de ello, el espíritu básico de esta era.

En tal sentido, Robbins (2009). señala que la gerencia orienta los procesos a la búsqueda de eficiencia organizativa, es decir, los procesos administrativos deben transformarse y tomar características que permitan no sólo obtener los fines, sino

resultados económicos favorables; estos procesos gerenciales representan las funciones y actividades fundamentales comprendidas por los gerentes. Dichas funciones son por lo común conocidas como: planificación, organización, dirección y control.

Por tanto, el gerente actual debe ser exitoso y de alto desempeño, el cual debe cumplir múltiples roles en su empresa y saber balancearlos según las necesidades del momento. Es decir, debe ser un administrador que impulse a hacer las cosas correctamente. En apoyo a esto, refiere el citado autor, que también debe promover habilidades que puedan aprenderse y cambiarse mediante la utilización de nuevos elementos y conceptos organizacionales y que lo guíe a utilizar una determinada herramienta gerencial para prevenir situaciones indeseadas y así evitar problemas cuando estos reflejen síntomas y no después que ocurran; anticipándose a los cambios y no solamente reaccionar ante ellos.

En base a lo expuesto, se interpreta que actualmente las estrategias gerenciales demandan transitar de una dimensión - escala, a velocidad - capacidad de reacción; de autoridad formal de control desde arriba, al otorgamiento, desarrollo del poder y facultades (empowerment); de la rigidez a organizaciones flexibles-virtuales; de control por medio de reglas y jerarquía, al control por medio de visión con valores; del análisis racional -cuantitativo, a la creatividad e intuición; de necesidad de certeza a la tolerancia de ambigüedad, de independencia- autonomía empresarial, a la interdependencia con alianza estratégica; del enfoque organizacional interno, al enfoque en el medio competitivo.

Ante estas realidades, el rol del gerente en su función de planificación, y en base a las principales tendencias que se señalan, debe reorientar y redireccionar: el tránsito de la plantación clásica, el enfoque de la estrategia; el análisis del pasado al futuro, buscando tendencias anteriores; se sustituye del análisis del futuro al presente, concibiendo diferentes escenarios futuros y planes de contingencia, del plan y la implementación como procesos separados, a concebirlos como un proceso único integrando ambas; de la tecnología como factor estratégico, al talento humano como más estratégico de la focalización de la empresa, considerando el entorno como punto de partida de cualquier estrategia.

De la misma forma, Van Den Berghe (2005), indica que las empresas son organizaciones vivas que enfrentan un ambiente en constante movimiento. Las empresas exitosas son evolutivas, crean un clima dentro del cual las divisiones de trabajo y las rutinas efectivas emergen y se adaptan automáticamente en respuesta a los cambios en su entorno. Ante las transformaciones suscitadas, los sistemas administrativos que se aplicaron con éxito, a principios del siglo XX, no siempre encajan con las actuales tendencias que surgen en el siglo XXI, la administración de recursos humanos, las estructuras, los sistemas de recompensa y los estilos de dirección entre otros, han tenido y tendrán que adecuarse al entorno prevaleciente.

En el caso venezolano esto es muy crítico por la ausencia de una gerencia visionaria, estratega, innovadora que se identifique plenamente con lo que debe ser una operatividad eficaz. Todo ello se debe a la poca integración y uso de la gerencia con respecto a las herramientas modernas que el nuevo paradigma demanda, tal es el caso del resultado, el fracaso de muchas empresas, especialmente las pymes, que de haberse integrado la acción gerencial a la realidad de los actuales escenarios y con los conocimientos requeridos para afrontarlos, los resultados serían distintos.

En este aparte, Mora (2010), señala que, ante la evidencia de un nuevo paradigma empresarial, definitivamente las empresas, su gerencia deben dar paso a nuevas acciones, planes, estrategias, innovaciones que generen resultados que les favorezca en su gestión, no pueden seguir funcionando, desempeñándose con los conocimientos y herramientas administrativas modernas, los tópicos gerenciales eficaces, proactivos, garantizadores de resultados positivos. Se debe considerar lo que los expertos sobre ello comentan, que la innovación, el liderazgo comprometido y la sostenibilidad son las fórmulas más repetidas y que deberán marcar el éxito de la recuperación empresarial.

Topchik (2008), manifiesta que se requiere líderes que estén alienados con un nuevo paradigma, en el que valores antiguos como el individualismo ya no sirven. En sintonía con esta nueva corriente, expresa Sterling (2007), que, aunque algunos modelos tuvieron éxito en el pasado, es necesario ser más permeable a la hora de

adoptar nuevos sistemas que funcionen en el nuevo escenario forjado tras la crisis internacional y el surgimiento de una nueva gerencia basada en el emprendimiento.

La metagerencia, una acción vinculante entre metacognición y gerencia moderna

En este aparte del artículo, se trata de esbozar la esencia de la metagerencia, si bien es cierto, existen pocas investigaciones sobre el fenómeno de estudio, no es menos cierto, que la metagerencia es un proceso que parte del ser de la mente y del hacer de las acciones de las personas, tal como se esbozó en contextos anteriores, los individuos son parte de la organización y, por ende, la organización depende del proceso individual y grupal de quienes en ellas hacen vida.

De esto, ambos investigadores como gerentes y emprendedores considerar, o, mejor dicho, comprender e interpretar que todos por ser objetos pensantes se tiene una epistemología propia de las acciones y de las cosas, como la capacidad de reorientar la forma de pensar y de cómo hacer las actividades en los distintos campos de desarrollo, esto trae en sinergia al conocimiento intrínseco como parte de la metagerencia, cada gerente desde el ámbito del emprendimiento tiene sus propias posturas y formas de accionar ante cualquier eventualidad, si estos, tienen un pensamiento estratégico entonces los problemas serán atacados de manera meta, es decir, desde el propio conocimiento de lo que se conoce.

Ahora bien, las transformaciones de las que es objeto la epistemología desencadenan una dinámica de evolución del cuerpo de teorías científicas, donde se encuentra inmersa la teoría epistemológica, que también evoluciona, formándose así un círculo o espiral indetenible de paradigmas y enfoques epistemológicos, todos ellos válidos en su momento histórico, generando una dinámica constante del pensamiento en las ciencias. Así pues, la gerencia como ciencia evoluciona al mismo ritmo que las otras disciplinas en consonancia con esta espiral epistémica. De esta forma, la gerencia moderna ha pasado a través de su historia por diversas visiones acerca de los enfoques epistemológicos para su estudio, entre los cuales se encuentra el realismo propio de las ciencias fácticas, evolucionando para emigrar hoy hacia nuevos paradigmas cónsonos con las ciencias sociales.

El estudio de la gerencia, valora actualmente las características, emocionales, cognitivas y conductuales del ser humano, así como su estructura de valores, desembocando en planteamientos tan interesantes como la *metagerencia ecológica emocional* (Ibáñez y Castillo, 2010) y el estudio holístico y transdisciplinario de los fundamentos para la formación gerencial en la búsqueda de una generación de gerentes con liderazgo, promotores y garantes de la efectividad organizacional (Hernández, 2005:12).

De lo anterior, surge que, la metagerencia plantea una visión administrativa donde el hombre encuentra la debida armonía con su entorno, así como un desempeño donde su equilibrio emocional es factor esencial para lograr la efectividad, todo esto basado en la premisa de que la gerencia, en este caso, se impulsa organizacionalmente a partir del bienestar integral de los actores que conforman el sistema social en cuestión para orientar nuevas perspectivas gerenciales hacia la postmodernidad.

Por su parte, Hernández (2005), quien expone la idea del estudio holístico y transdisciplinario de la formación gerencial, fundamenta su visión epistémica en el entendido de que las diversas perspectivas dentro del proceso interno de la mente de las personas conjugan un panorama completo y sistémico de la metagerencia como paradigma nuevo hacia la transformación de la ciencia gerencial. Su planteamiento se enfoca hacia la formación transdisciplinaria del gerente como medio para garantizar la efectividad y productividad organizacional desde el accionar holístico (ser, mente) de los individuos que conforman la organización.

Así pues, hoy día deben verse en sinergia o engranaje estos dos elementos, la metacognición y la gerencia moderna, las cuales, exhiben como elemento común la novedad de perspectivas, es decir, la flexibilidad del conocimiento propio y el dinamismo que impera en las propias organizaciones emprendedoras. Esto lleva a reflexionar que hoy día se debe partir hacia una gerencia moderna trascendental y virtuosa, que proporcionaría una base de gestión del conocimiento para los emprendedores enfocada en el ser humano y su bienestar biopsicosocial en armonía con elementos de su ambiente, como sistemas abiertos que intercambian energía e insumos armónicamente con su entorno.

METODOLOGÍA

La investigación tuvo enmarcada en paradigma cualitativo - Interpretativo, que para Martínez, (2004, p.101) “todos los estudios cualitativos contienen datos descriptivos ricos: las palabras pronunciadas o escritas de la gente y las actividades observables” por lo tanto, parte de las conclusiones son descriptivas, entendiéndose la hermenéutica según Dilthey (2000, p.107) como “El análisis de comprender es, pues, el fundamento para el establecimiento de las reglas de la interpretación”, así pues se percibió la discursividad de varios autores destacados tanto en el área de la metacognición y la gerencia moderna

COMPRENSIÓN E INTERPRETACIÓN

Todo lo abordado en el presente artículo, es producto de la una reflexión desde acciones comprensivas e interpretativas de la metagerencia, una concepción nueva en el pensar gerencial para establecer mecanismos lógicos de la propia naturaleza del ser (meta) entendiendo que en la vida no solo se gerencia empresas; también se gerencia la vida, la familia, actividades, necesidades, aspiraciones, entre otras. La metagerencia se basa en la idea de que el éxito de una organización depende en gran medida de la capacidad de sus líderes para tomar decisiones informadas y estratégicas, así como de su habilidad para gestionar de manera eficiente los recursos disponibles. En este sentido, la metagerencia se diferencia de la gestión moderna en que se centra en el análisis de datos, el uso de herramientas tecnológicas avanzadas y la adopción de prácticas innovadoras para mejorar el rendimiento y la eficiencia de la empresa.

Uno de los pilares fundamentales de la metagerencia es la toma de decisiones basada en datos. Esto implica la recopilación, análisis y uso de información relevante para comprender el entorno en el que opera la empresa y anticipar posibles cambios y desafíos. Al utilizar datos objetivos y fiables, los líderes pueden tomar decisiones más acertadas y minimizar los riesgos asociados a la incertidumbre y la complejidad del mercado.

Tomando en consideración lo destacado por Ibañez y Castillo (2010) quienes enfatizan que, “un gerente que trabaja la metagerencia orienta una estructura basada en actitudes del humano, del estado psicoemocional para un desarrollo y creación de la innovación”; en este aspecto, pienso que las emociones son el factor esencial de la metagerencia, como elementos claves para la construcción correcta de toma de decisiones en la efectividad de los gerentes como agentes de emprendimiento, en tal sentido, el manejo estratégico de las emociones en la gerencia moderna desde la perspectiva de los emprendimientos venezolanos con armonía en los principios y valores, produce un equilibrio en la armonía del ambiente organizacional y con su entorno, por consiguiente; se rompe la concepción de una gerencia tradicional en donde las emociones intervienen en la correcta toma de decisiones, siempre que estos emprendedores venezolanos conjuguen, conocimiento, pensamiento estratégico lógico, emociones desde el ser de la mente, acepciones de la propia gerencia hacia lo nuevo.

De lo anterior, se comprende e interpreta que actualmente los cambios, el entorno gerencial y su impacto en los paradigmas de la gerencia moderna, han contribuido a modificar los modelos estructurales, sirviendo de apoyo a las transformaciones que durante décadas han orientado el trabajo de las empresas, la metagerencia nace como un nuevo enfoque paradigmático en las ciencias gerenciales, visto como una tendencia de lo actual, de lo globalizado para enfocar desde el ser meta la creación del conocimiento y la velocidad de aprendizaje organizacional. Para dar sentido a esto, Drucker (2004) refiere que “el desafío económico de la sociedad poscapitalista y moderna será la productividad del trabajo del saber y del trabajador del saber”; si se toma en relación, que la metagerencia viene dada por procesos metacognitivos, entonces las organizaciones sin importar su actividad deben tomar en cuenta el proceso meta de cada individuo incluyendo la de sus gerentes para establecer una reingeniería epistémica de la gerencia.

A manera de reflexión, la aparición de nuevos esquemas gerenciales y los cambios dinámicos dentro de las organizaciones, hacen que estas y sus gerentes choquen en la apremiante necesidad de situarse hacia los nuevos paradigmas del emprendimiento venezolano y porque no, a los de otras naciones. Entendiendo que,

los países y las regiones caen cuando las ideas de referencia se retroceden en estas nuevas eras y desaprovechan su validez ante las nuevas realidades. Desde la perspectiva más general, la globalización, apertura económica, competitividad, la complementariedad, nuevos paradigmas gerenciales son fenómenos desconocidos a los que se tienen que enfrentar todas las organizaciones. Por lo cual, en la medida que la metagerencia sea un elemento fundamental para lograr el éxito de toda organización, los gerentes emprendedores harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Además, la metagerencia también hace hincapié en la importancia de la innovación y la adaptabilidad. Las empresas que adoptan un enfoque metagerencial suelen ser proactivas en la búsqueda de nuevas oportunidades y en la mejora continua de sus procesos y productos. Al fomentar la creatividad y la experimentación, las organizaciones pueden mantenerse competitivas y relevantes en un entorno empresarial en constante cambio. Sin duda, la metagerencia es una filosofía de gestión que promueve la eficiencia, la innovación y la adaptabilidad en las organizaciones. Al centrarse en el análisis de datos, la toma de decisiones informada y la mejora continua, las empresas pueden alcanzar sus objetivos de manera más efectiva y asegurar su éxito a largo plazo.

REFLEXIONES FINALES

En el mundo de la gerencia, la metagerencia ha ganado popularidad en los últimos años. Esta disciplina se enfoca en la reflexión y el análisis de las prácticas gerenciales desde una perspectiva más amplia, tomando en cuenta tanto los aspectos técnicos y operativos como los conceptuales y filosóficos que subyacen a ellas. La metagerencia surgió como una respuesta a la necesidad de repensar los modelos tradicionales de gestión en un mundo cada vez más globalizado y cambiante. Peter Drucker y Warren Bennis, entre otros, han sido pioneros en este campo al presentar ideas innovadoras sobre el papel del líder en las organizaciones y la importancia de la reflexión y la autenticidad en la toma de decisiones.

Las reflexiones sobre la metagerencia han tenido un impacto en la forma en que las empresas manejan sus recursos humanos, finanzas y tecnología. El mundo empresarial ha adoptado la noción de que la gestión efectiva no solo se basa en la optimización de procesos, sino también en la creación de relaciones de confianza y compromiso entre los empleados. Stephen Covey, con su enfoque en la efectividad personal y la ética en los negocios, y Jim Collins, con su investigación sobre las características de las empresas exitosas y sostenibles a largo plazo, son algunas de las personas influyentes que han contribuido al campo de las reflexiones de la metagerencia. Estos pensadores han aportado nuevas perspectivas sobre la importancia de la visión, la misión y los valores como pilares fundamentales en la gestión estratégica de las organizaciones.

Desde una perspectiva resignificativa de la gerencia moderna, las deliberaciones sobre la metagerencia han contribuido a un cambio de paradigma en la forma en que se entiende el liderazgo y la gestión en las empresas. Las organizaciones pueden adaptarse mejor a un entorno empresarial en constante cambio al incorporar conceptos como la inteligencia emocional, el liderazgo transformacional y la gestión del tiempo y el talento.

A medida que las empresas buscan adaptarse a un entorno empresarial cada vez más digitalizado y competitivo, es probable que la disciplina de la metagerencia siga evolucionando en cuanto a posibles desarrollos futuros. La forma en que se gestionan las organizaciones en el futuro podría verse significativamente afectada por la incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y la automatización de procesos. Finalmente, la metagerencia es un campo en desarrollo que requiere un equilibrio entre la teoría y la práctica, la reflexión y la acción, para lograr un liderazgo genuino y efectivo en las organizaciones del siglo XXI.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Biedenbach, T. (2017). Procesos cognitivos y emprendimiento: el efecto de efectuación. *Revista de Business Venturing Insights*, 8, 166-170.
- Dilthey, W. (2000). *Dos Escritos sobre Hermenéutica: El Surgimiento de la Hermenéutica y los Esbozos para una Crítica de la Razón Histórica*. Ediciones itsmo S.A.
- Drucker, P. (1994), *La sociedad poscapitalista*, Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. y Cardenas J. (2002). *La Gerencia en la sociedad futura*. Grupo Editorial Norma. S.A.
- Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard Business Review*, 82(8), 93-98. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1700799>
- Ennis, RH (2016). Pensamiento crítico: una concepción simplificada. En S. Facione y S. Noreen (Eds.), *Pensamiento crítico: qué es y por qué cuenta* (22-35). Prensa académica de California.
- Flavell, J.H. (1979). Metacognición y monitorización cognitiva. *Psicólogo estadounidense*, 34 (10), 906-911.
- Gadamer, H. G. (2004). *Verdad y método I: fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Ediciones Sígueme.
- González, F. (1996), “Acerca de la metacognición”, en *Paradigma, Universidad Pedagógica Experimental del salvador de Venezuela*, junio.
- Hernández, R. (2005). Epistemología y formación gerencial. Un enfoque holístico. *Revista Negotium*. Año 1. Nº 1.
- Ibañez, N. y Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*. Vol. 6. Nº 16. Julio-Octubre 2010
- Martínez, M. (1997). *El paradigma emergente: hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*. 2a ed. Trillas
- March, J. y Simon, H. (1980), *Teoría de la organización*. Editorial Ariel.
- Marciariello, J. (2006). *Drucker para todos los días: 366 días de reflexión clave para acertar en sus negocios*. Granica Ediciones S.A.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Diaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1993). *La estructuración de las organizaciones*. Ediciones Ariel.
- Mora, C. (2010). Un Nuevo Paradigma Empresarial. *Revista Entorno Empresarial.com, Gerencia. Desarrollo profesional e investigación de mercado C.A.* <http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=3909>.
- Paredes (2023). Epistemología gerencial moderna para las organizaciones pos pandemia covid-19. Vol. XIV. Edición Especial. *Revista Ciencias Sociales y Educativas. UNEFM*.

- Paredes (2024). *Metagerencia: Un encuentro epistémico y reflexivo entre metacognición y gerencia moderna*. Vol. XVIII. Edición Especial. *Revista Ciencias Sociales y Educativas*. UNEFM.
- Riballos, J. (2012). *Cualidades del Gerente con Pensamiento Metacognitivo*. <http://jsriballos.blogspot.com/2012/12/cualidades-del-gerente-con-pensamiento.html>
- Ricoeur, P. (2008). *Interpretación y sobreinterpretación*. Cambridge University Press.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional. Conceptos y aplicaciones*. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Sandoval, R. (2019). *Metagerencia: la clave del éxito empresarial en la era digital*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/metagerencia-la-clave-del-exito-empresarial-en-la-era-digital>.
- Sarasvathy, SD (2008). *Efectividad: Elementos de la experiencia empresarial*. Editorial Edward Elgar.
- San Emeterio, C. P. (2012). *Los mecanismos y procesos de metacognición del sistema gerencial de las organizaciones y su relación con los procesos de aprendizaje organizacional*. Universidad de Córdoba, Argentina.
- Schlemenson, A.(1998), *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Editorial Paidós.
- Schein, E. (2000). *Psicología de la organización*. Prentice Hall.
- Schraw, G., & Moshman, D. (1995). Metacognitive Theories. *Educational Psychology Review*, 7(4), 351-371.
- Sisk, L., y Sverdlik. M. (2009). *Administración y Gerencia de Empresas*. South-western publishing co.
- Sterling, E. (2007). *Gerencia moderna y el pensamiento empresarial estratégico*. Editorial EUNED a distancia.
- Taylor, C. (1991). *La interpretación y el poder: a propósito del paradigma de la interpretación y del paradigma hermenéutico*. F.C.E.
- Topchik, G. (2008). *Gerente por primera vez: Cómo desarrollar a tu equipo*. Grupo Nelson EEUU de América.
- Van Den Berghe, E. (2005). *Gestión y Gerencia empresarial aplicada al siglo XXI*. ECOE Ediciones.
- Villasmil, M. (2010). Globalización empresarial: Desafíos del gerente en el presente. *Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada* Vol. III. Nº. 2, Octubre 2010, 138 – 155

LA REPRESENTACIÓN SOCIAL QUE TIENEN LOS GERENTES SOBRE LA RESIGNIFICACIÓN DE LA TEORÍA Y PRAXIS GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS

MANAGERS' SOCIAL REPRESENTATION OF THE RE-SIGNIFICATION OF MANAGERIAL THEORY AND PRAXIS IN VENEZUELAN ORGANIZATIONS



Pablo José Lira Durán
pabloliraucv@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0000-0001-9156-1011

Licenciado en Relaciones Industriales (UCAB). Especialista en Desarrollo Organizacional (UCAB). Magister en Ciencias Administrativas (UCV). Doctor en Ciencias Sociales (UCV). Docente del Doctorado en Gerencia y en la Maestría en Gerencia y Coordinador de la Especialización en Administración en Recursos Humanos. Facilitador de Talleres de Formación de Formadores, Formación de Equipos de Alto Desempeño y Coach Organizacional. pabloliraucv@gmail.com

RESUMEN

La reinterpretación de la teoría y praxis gerencial tiene un papel clave en el pensamiento y acción gerencial latinoamericano y venezolano al reubicar la mirada hacia nuestra propia herencia, manera de ser y nuestra cultura en forma de dirigir y liderar en nuestras organizaciones. Cabe destacar que, en su mayoría, los enfoques gerenciales desplegados en la región y en la educación en nuestras universidades e institutos universitarios, han tenido su mirada en la y lectura y enseñanza de autores e investigadores de prestigiosas universidades de países nórdicos, con una razón y forma de ser alejadas de nuestras formas de ser y hacer gerencia. Por lo que se hace necesario desarrollar un nuevo significado; es decir, resignificar el pensamiento y praxis de la gerencia que centre su mirada en nuestras propias realidades latinoamericanas; así como de nuestro propio país. Es necesario desplegar la estrategia comunicacional y educativa asociada la resignificación de la teoría y praxis gerencial. No obstante, se presenta una problemática estratégica y objeto de esta investigación asociada al imaginario o representación social que nuestros gerentes poseen sobre el constructo gerencia; de manera tal reorientar las acciones educativas y prácticas del gerente venezolano al tomar en cuenta los factores internos y externos; y, al decir del profesor López (2024), una toma de decisiones que conlleven a obtener mejores y mayores beneficios sociales y económicos, romper con las rígidas estructuras tradicionales que limitan las potencialidades colectivas de Venezuela. La visión social que los dirigentes venezolanos tendrían sobre la resignificación es un factor esencial para entender las respuestas y estrategias utilizadas por las empresas en este nuevo escenario.

Palabras clave: Resignificación, pensamiento y práctica gerencial, representación social.

ABSTRACT

The reinterpretation of management theory and praxis plays a key role in Latin American and Venezuelan management thought and action by relocating the gaze towards our own heritage, way of being and our culture in the way of managing and leading in our organizations. It is worth mentioning that most of the management approaches deployed in the region and in the education in our universities and university institutes, have been based on the reading and teaching of authors and researchers from prestigious universities in Nordic countries, with a reason and way of being far from our way of being and doing management. Therefore, it is necessary to develop a new meaning; that is to say, to redefine the thinking and praxis of management that focuses its gaze on our own Latin American realities, as well as those of our own country. It is necessary to deploy the communicational and educational strategy associated with the resignification of management thinking and praxis. However, there is a strategic problem and object of this research associated with the imaginary or social representation that our managers have about the management construct; so as to reorient the educational and practical actions of the Venezuelan manager by taking into account internal and external factors; and according to Professor López (2024), a decision making that leads to better and greater social and economic benefits, breaking with the rigid traditional structures that limit the collective potential of Venezuela. The social vision that Venezuelan leaders would have on resignification is an essential factor to understand the responses and strategies used by companies in this new scenario

Keywords: Resignification, management thinking and practice, social representation.

CONTENIDO

La postura ontológica, epistemológica y metodológica de la gerencia actual ha sido investigada y a su vez, en el intermedio entre la disciplina de la Administración y los enfoques teóricos asociados con la Teoría de la Organización, la cual se ha encontrado a un área disciplinar todavía confusa e intervenida de manera conceptual. Desde un enfoque crítico que ha identificado, producto de entrevistas y análisis de los enfoques sobre la gerencia de gerentes y cursantes de postgrado que participaron en la investigación titulada “Gerencia. Encrucijada de Saberes”, llevada a cabo por la profesora Ascanio (2019). No obstante, desde una mirada epistemológica y ontológica de la Gerencia contemporánea, ha conformado un área de discusión vigente cada vez más controvertida.

La praxis y la teoría de la gestión, históricamente vinculadas a modelos occidentales, están sufriendo una profunda metamorfosis en Latinoamérica y el Caribe. Por lo cual la reinterpretación de estas ideas ha conllevado un análisis crítico y la adaptación de los métodos de gestión convencionales a las circunstancias socioeconómicas, culturales y políticas características de la región. En este escenario, la resignificación de la teoría de gestión implica un cambio de la perspectiva universalista hacia una visión más contextualizada y diversa. Es necesario identificar la variedad de entornos organizacionales y nacionales, además de las especificidades históricas y culturales que inciden en la manera de administrar las organizaciones.

Toda vez que se ha considerado el cambio como un predicamento necesario, fuente de la que se alimentan todos los gurús, ya sean en las ingenierías, en la filosofía y en la gerencia en todas las épocas de la historia de la humanidad. Pero cambiar, no hablar de ello sino hacer que suceda, se convierte en lo más difícil de llevar a cabo. Lo complicado no radica en tener nuevas ideas y maneras de hacer las cosas, sino en deshacerse de lo ya existente. En este sentido, se escribe desde la denominación que ha dado el autor al ciudadano, que para esta investigación también pudiese referirse a la pléyade de personas comunes; así como de los gerentes latinoamericanos y dedicados en esta investigación, a los gerentes

venezolanos ante la exigencia de la resignificación de la teoría y praxis al constructo teórico denominado gerencia; así como al rol de gerente.

Para el investigador de esta iniciativa su interés es en preguntar, escuchar, comprender y considerar la resignificación desde La reinterpretación de la teoría y práctica gerencial que constituye un deber en un entorno empresarial cada vez más complicado y cambiante. Históricamente, la dirección se ha centrado en esquemas estrictos y jerárquicos, creados para maximizar la eficiencia y la productividad. No obstante, los retos presentes, tales como la globalización, la digitalización y las transformaciones sociales, demandan una renovada perspectiva de la gerencia; así como del liderazgo y de la administración.

No obstante, el interés central es en la gerencia vista con el apoyo de la disciplina de la Psicología y en específico, desde la representación social. Ahora bien, se destaca la psicología, centrada en el comportamiento humano, la motivación y las interacciones sociales; la cual ofrece una visión valiosa a este proceso de resignificación. Al entender las necesidades, motivaciones y percepciones de los trabajadores, gerentes y líderes tienen la capacidad de generar ambientes laborales más cooperativos, creativos y gratificantes. Por otro lado, la dirección brinda las herramientas y el saber requeridos para elaborar y llevar a cabo las estrategias pertinentes y acordadas con el equipo directivo y la participación de sus colaboradores.

Asimismo, Moscovici (1985) propone que la psicología social se enfoca en los fenómenos vinculados a la ideología y la comunicación social, organizados en función de su origen, estructura y función. La ideología se refiere a sistemas de representación y posturas que se configuran para actuar y transmitir y moldean la realidad (prejuicios sociales, estereotipos y convicciones). Es así que, el contenido de esta investigación está orientada a develar el constructo de la Representación Social que poseen los gerentes venezolanos sobre ese nuevo significado o resignificación de la gerencia en el contexto de las empresas venezolanas. Ello implica la consideración de la resignificación de la gerencia en el imaginario del gerente venezolano.

La representación social obtenida de gerentes venezolanos, pudieran presentar acerca de esta resignificación es un elemento crucial para comprender las reacciones y tácticas empleadas por las compañías en este nuevo contexto. En otras palabras, cómo los directivos perciben, comprenden y otorgan significado a las transformaciones que ocurren en el ambiente corporativo, y cómo estas representaciones impactan en sus decisiones y acciones. Posteriormente, en virtud de los hallazgos identificados en el conjunto de gerentes que participarán en esta investigación, daría luces para proponer una propuesta de estrategia educativa e informativa sobre la resignificación considerando los hallazgos de la información fundamentada en la representación social que los gerentes poseen sobre las exigencias y caminos en su pensamiento y praxis gerencial.

En virtud de los planteamientos señalados, se logró la obtener unos resultados que permitieron el desarrollo de un *complexus* teórico asociado a la representación social de los gerentes sobre el pensamiento y la praxis de la resignificación de la gerencia en el contexto venezolano, a través del cumplimiento de los siguientes objetivos

Adicionalmente, se consideraron los enfoques ontológicos del pensamiento gerencial; así como de la praxis que guía la acción gerencial. Todo ello en función del imaginario social obtenido de las entrevistas a directores, gerentes y docentes relacionados con la conducción de organizaciones; así como docentes en el campo de la gerencia.

Por ello, las representaciones sociales son imágenes que condensan significados, sistemas de referencia que facilitan la interpretación del mundo, categorías que categorizan situaciones y teorías que determinan hechos.

Resignificación de la gerencia

El segundo elemento teórico considerado, hace referencia a la reinterpretación de la teoría y práctica gerencial; lo cual constituye un deber en un entorno empresarial cada vez más complicado y cambiante. Históricamente, la dirección se ha centrado en esquemas estrictos y jerárquicos, creados para maximizar la eficiencia y la productividad; no obstante, los retos presentes, tales

como la globalización, la digitalización y las transformaciones sociales, demandan una renovada perspectiva de liderazgo y administración. Este escenario ha requerido una reestructuración de las prácticas de gerencia o de la gestión, forzando a las organizaciones a ajustarse a nuevas circunstancias y a reconsiderar sus esquemas de administración. No obstante, en Venezuela, la resignificación del pensamiento y la práctica gerencial no ha ocurrido de manera lineal ni uniforme.

Ello ha dado cuenta adicionalmente, del peso de la primacía total de los enfoques sociales y gerenciales como una onda expansiva del éxito y lo propicio para servirse de los hallazgos gerenciales para el funcionamiento de las organizaciones. Para el autor Lander (2009), el neoliberalismo ha sido debatido y confrontado como una teoría centrada en la economía, cuando en realidad, debería ser expuesto, para su comprensión, como parte de un discurso hegemónico de un modelo civilizatorio de tal manera en una síntesis de las suposiciones y valores fundamentales de la sociedad liberal moderna en relación a los seres humanos, el capital, lo histórico, la naturaleza, y el conocimiento.

Por lo que, en la sociedad industrial, la sistematización de la experiencia del quehacer gerencial a partir de la concepción señalada, ha dado lugar a teorías administrativas que, por la vía de múltiples y novedosos enfoques metodológicos - operativos y multidisciplinarios, se han ido adicionando, cual rompecabezas tratando de dar respuesta a la complejidad y conflictos presentes en la práctica gerencial. Todo esto, sin duda, ha enriquecido a la gerencia tanto en la teoría como en la práctica, pero en ningún momento ha significado la superación del núcleo fundamental de la concepción y el modo de pensar mecanicista pragmático del saber y hacer gerencial de la modernidad incluyendo la posmodernidad.

En este contexto, la resignificación de la teoría gerencial supone un desplazamiento del enfoque universalista hacia una perspectiva más contextualizada y plural. Se trata de reconocer la diversidad de contextos organizacionales y nacionales, así como las particularidades históricas y culturales que influyen en la forma de gestionar las empresas. Por otro lado, la resignificación de la praxis gerencial implica una transformación en la forma de gestionar las organizaciones. Los gerentes latinoamericanos y caribeños están llamados a

adoptar una visión más integral y holística de la gestión, que considere no solo los aspectos económicos, sino también los sociales, ambientales y culturales.

El propósito de trascender esta concepción dominante en el discurso gerencial contemporáneo, requiere entre otras cosas, contextualizar la gerencia y reconocer sus particularidades en cada realidad social concreta, Su contenido político, social, cultural, ético, ecológico; así como la comprensión de las interdependencias recíprocas y esenciales con todos los fenómenos de la vida, a la revalorización del individuo y la naturaleza, a los valores éticos, espirituales. En síntesis, al sentido total de la vida.

El gerente, más que superhéroe, pasaría a ser una persona más consciente de la significación de sus decisiones y capaz de entender que él tiene alternativas de escogencia ciertamente, al haber mayor nivel de conciencia en la acción gerencial hay también mayor responsabilidad. Pero es que de eso se trata: el gerente debe ser, vez más, un sujeto ético, capaz de moverse a conciencia dentro de márgenes de libertad que conviertan su escogencia de un modo u otro de gerenciar en una acción consciente y responsable.

A continuación, se expone el método utilizado para la obtención de las respuestas a los objetivos planteados.

Paradigma del Investigador

La perspectiva ontológica, la metodología y el enfoque epistemológico conforman el paradigma o marco de referencia que guía a cualquier investigador en su proceso de investigación. De acuerdo con Gupa y Lincoln (2000), se puede identificar el paradigma del investigador basándose en su respuesta a tres cuestiones esenciales:

1. La pregunta ontológica. ¿Cuál es la forma y la naturaleza de la realidad; y por lo tanto, ¿qué es lo que se puede conocer de ella?
2. La pregunta epistemológica. ¿Cuál es la naturaleza de la relación entre quien conoce o busca conocer y lo que puede ser conocido?
3. La pregunta metodológica. ¿Cómo puede quien busca conocer arreglárselas para averiguar si lo que él o ella cree puede ser conocido?

METODOLOGÍA

Para la investigación planteada en este documento está dirigido a generar respuestas a las interrogantes de la siguiente manera:

1. La reacción ontológica se caracteriza por la complejidad. En este análisis, la realidad no se percibe como singular o auténtica, sino como un edificio social. La forma en que se percibe el mundo está vinculada con el individuo social, que lo edifica, lo interpreta y lo recrea. Desde este punto de vista, se sostiene que los fenómenos analizados están gobernados por la complejidad, la cual Edgar Morín describe como un tejido de "eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que conforman nuestro mundo fenoménico". Por lo tanto, la complejidad se manifiesta con las características perturbadoras de lo intrincado, de lo inevitable, del caos." (Morín, 1994: 32).
2. La respuesta epistemológica es el constructivismo: la perspectiva constructivista asumida por el investigador, se refleja en la selección del término representaciones sociales como un grupo de componentes sociocognitivos que los individuos producen en torno a un objeto que modifican y que los modifica (Moscovici, Ob, cit.). En otras palabras, se admite que los objetos del saber no son autónomos al individuo, que los comprende y los estructura en una relación simbiótica de acción/reacción.
3. La respuesta metodológica consiste en entender a través del uso de la metodología hermenéutica y la fenomenológica, como base para la interpretación de los "datos" escogidos y estructurados conceptualmente por el investigador, hasta formar la construcción de una perspectiva teórica sobre la representación social que los gerentes venezolanos que participaron en esta investigación como parte de la muestra.
4. Cabe destacar que se entrevistaron a cinco (5) informantes clave con las siguientes exigencias: Con 7 o más años de experiencia como gerente en empresas o instituciones venezolanas; egresados universitarios y su voluntad de participar y contribuir en la investigación. Asimismo, se utilizó

la técnica de la entrevista en profundidad y como instrumento, con las siguientes tres (3) preguntas claves señaladas anteriormente.

5.

En este punto, es importante destacar que, conforme al enfoque Introspectivo Vivencial, se prioriza la construcción simbólica (característica del paradigma constructivista) y subjetiva del mundo social y cultural, visto el conocimiento como un acto de entendimiento. Dado el carácter polisémico y sistémico del investigador, se administrará el complemento entre las sugerencias de la racionalidad hermenéutica y la intersubjetividad fenomenológica.

La hermenéutica dialógica -Gadamer (1999)- facilitará la caracterización del fenómeno en cuestión, a través de la interpretación de las representaciones sociales efectuadas por gerentes venezolanos, que han coexistido en un entorno socioeconómico y cultural específico en Venezuela en el siglo XXI.

REFLEXIONES FINALES

Con la finalidad de llevar a cabo y obtener una aproximación teórica sobre la definición de la gerencia en Venezuela, se llevó a cabo el proceso de codificación y saturación continua para la obtención de una aproximación teórica a la definición del significado de la gerencia en Venezuela, Para lo cual se llevó a cabo la realización del método comparativo constante. Ello implicó una postura fundamentada en la experiencia, estudios y comprensión del investigador que derivaron de la información obtenida; así como la creación de categorías definitivas se llevó a cabo utilizando la metodología formulada en 1967 por Glaser y Strauss; la cual originó dos corrientes de pensamiento:

Por una parte, la que Glaser estableció, se enfocaba más en la destreza del investigador, en la recopilación de datos para identificar lo que los datos le proporcionan y para formular las hipótesis correspondientes. En contraposición, la corriente establecida por Strauss y Corbin, que no se enfocan tanto en las capacidades del investigador, sino en elaborar más los procedimientos a implementar para llevar a cabo el análisis. Posteriormente, en el año 2006, Kathy

Charmaz presenta la tendencia conocida como Teoría Fundamentada Constructivista, la cual retoma los conceptos iniciales de Glaser y Strauss e incluye las interpretaciones de las emociones de las personas a medida que se desarrollan.

Proceso de categorización de las entrevistas

Tras el procedimiento de evaluación e interpretación del trabajo de campo, se llevaron a cabo cinco (5) entrevistas detalladas, con tres preguntas clave que proporcionaron datos sobre la perspectiva de los informantes respecto a la definición de las acciones pragmáticas consideradas para la toma de decisiones en la administración pública.

Se procedió a realizar el proceso de microanálisis e interpretación, en el cual, a partir de la codificación de los informantes claves, se fueron analizando las preguntas, surgiendo en un primer momento, una primera generación de categorías. Como segundo paso se procedió a realizar el proceso de saturación, donde dio como resultado una segunda generación de categorías definitivas, las cuales se analizaron siguiendo el Método Comparativo Constante de Glaser y Strauss (1967).

La categorización

Según el objetivo de la investigación, se expone en este capítulo el estudio de los datos recabados, tanto de las entrevistas hechas a especialistas en el campo como de las teorías que respaldan la investigación.

En estas conversaciones, en el papel de entrevistador, se intentó aproximarse a las ideas, creencias y suposiciones mantenidas por los entrevistados, enfocando gradualmente el interrogante hasta temas cada vez más exactos. Estos diálogos se distinguieron por su flexibilidad y libertad para permitir al entrevistador reconstruir los significados de los temas. Las entrevistas llevadas a cabo fueron registradas y transferidas, organizadas y sistematizadas, tal como lo indican Bodgan y Bikden (1982). cuando señala que.

El análisis de la información consiste en examinar y ordenar sistemáticamente las transcripciones de entrevistas, notas de campo y otros recursos recolectados con el objetivo de mejorar la comprensión de estos y permitir que se compartan a otros lo que se ha descubierto.

Este proceso requiere trabajar con los datos, segmentarlos en unidades manejables, sintetizarlos y buscar patrones (P. 144)

El procedimiento de la teoría fundamentada se llevó a cabo, la codificación inductiva, y la codificación axial, que contribuyeron a ordenar la información en categorías, establecer vínculos y construir un marco teórico, en correspondencia. Este enfoque es particularmente beneficioso cuando las teorías actuales no explican correctamente un fenómeno. Se identificaron citas relevantes y códigos a través del contenido de estos documentos primarios para, posteriormente, establecer relaciones, conexiones o enlaces conceptuales para crear representaciones gráficas llamadas redes o Networks.

La ordenación de la información comenzó con la formación de una unidad hermenéutica, que conecta los elementos vinculados. Desde ese punto, se crearon las agrupaciones de documentos primarios con códigos y anotaciones conocidas como familias, con el objetivo de simplificar la relación entre los elementos para su interpretación correspondiente.

En resumen, una vez transcritas las entrevistas y colocadas en tabla de Excel, se procedió a codificar. Inicialmente con los códigos teóricos, posteriormente con la inmersión en los datos, fueron asignados a los segmentos de texto relevantes, los códigos en vivo: Posteriormente, se revisaron y agruparon los códigos, estableciendo relaciones entre ellos y creando una estructura en red que me permitió visualizar las conexiones entre los conceptos y construir la propuesta teórica; mientras se generaban las redes de co-ocurrencia explorando las relaciones entre ellos, lo que proporcionó a la investigación, una visión más holística de lo que emergía de dicho procesamiento.

Con la finalidad de presentar un acercamiento teórico a la definición / concepción de la resignificación de la gerencia venezolana, a continuación, y presentan las preguntas clave que se utilizó en el proceso de entrevistas. A continuación, la primera pregunta: ¿Cuál es su definición sobre la Gerencia en Venezuela?

A continuación, se presenta la pregunta No. 1.- ¿Cuál es su definición sobre la Gerencia en Venezuela?

Teoría Propuesta:

En función de la red temática propuesta se presenta una aproximación a un esbozo de la teoría preliminar asociada a la concepción que tienen los gerentes venezolanos sobre la gerencia.

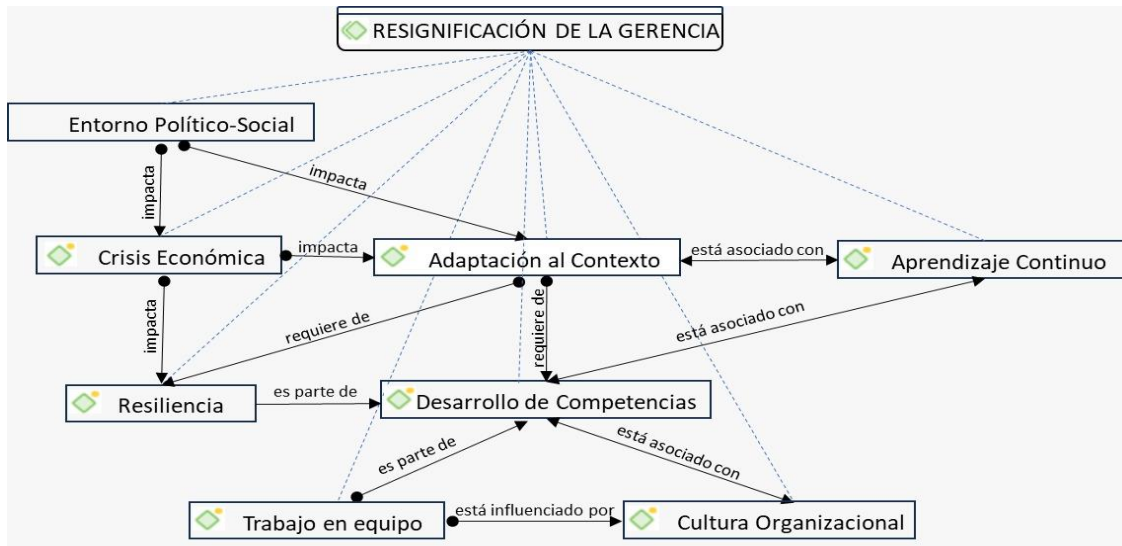
La gerencia en Venezuela está marcada por elementos culturales, históricos y socioeconómicos que le otorgan particularidades únicas. Es decir, una particularidad que nos distingue. Tanto en los distintos estados del país, así como en el resto de Latinoamérica. Tenemos una formación, una identificación, toda una historia en que, desde la llegada de los españoles. Incluyendo en Caracas, una lucha despiadada contra los indígenas que estaban en Caracas. Asimismo, como el resto de los indígenas en el resto del país. Es decir, tenemos una impronta. Esto de la conquista no solamente ha pasado en Venezuela, por ejemplo, tomemos el caso de los mexicanos, quienes, en la actualidad, todavía están a la espera del arrepentimiento y que los españoles pidan perdón, por lo sucedido en la conquista de México-Tenochtitlan o conquista del Imperio Mexica (por Hernán Cortés (1519–1521)).

Ello, aunque haya pasado todo el tiempo que haya pasado, pues es una impronta que tenemos; y, muchas veces, vuelve como un reflejo en nuestras acciones, en la familia, en las organizaciones e instituciones del país. Desde lo positivo, También se destaca la virtud que de los venezolanos y sus gerentes, en lo que implica y exige los constantes cambios y reajustes en el contexto país. Por lo que también se presenta una mezcla de tradiciones, de gestión heredadas; como se indicó, es un proceso dinámico y complejo que se distingue por su constante adaptación a un ambiente fluctuante y retador.

La resignificación de la gerencia venezolana demanda una transformación cultural profunda que trascienda la mera adquisición de nuevas habilidades. Este proceso exige un esfuerzo colaborativo entre gerentes, organizaciones, academia y gobierno para desarrollar competencias holísticas y fomentar una cultura de aprendizaje continuo. El objetivo es cultivar una mentalidad adaptativa capaz de

responder a un entorno cada vez más dinámico y competitivo, con miras a construir un futuro próspero para el país. A continuación, Diagrama No. 1. ¿Cuál es su definición sobre la Gerencia en Venezuela?

Figura 1. Red Semántica de Definición de Gerencia en Venezuela



Fuente: Elaboración propia (2024)

Desafíos y oportunidades: A continuación, se presentan aquellos elementos que puede ser considerados más que desafíos, oportunidad. Oportunidades. De las cuales se pueden. Aprender para mejorar y ejecutar una gestión operacional o gerencia. Que solvente. Aquellas falencias que nos detienen. Para que superadas podamos. Generar una acción contundente eficaz y de acuerdo a nuestra cultura Y forma de ser mejor, ¡una mejor Venezuela!

- Falta de compromiso: Esto es una tarea pendiente, pero necesaria Para fortalecer y cumplir con los compromisos y acuerdos establecidos, después de haber dado nuestras palabras y hasta haber firmado documentos que avalen nuestra. Acción de entrega de acuerdo a tiempos y a cualidades especificadas y acordadas. Ello Da cuenta, de los compromisos y cumplir con los acuerdos establecidos. De esta necesidad de fortalecer. necesidad de fortalecer los compromisos y cumplir con los acuerdos establecidos.

- Valoración del tiempo: La importancia de gestionar el tiempo de manera más eficiente. Este es otro de los factores clave que de seguro. Dará su contribución en aprendizajes al actuar.; y aprender de las exigencias de estar encargado de gestionar, de gerenciar tanto al personal, formar equipos para fortalecer los procesos en una organización.
- Desarrollo de competencias: La necesidad de desarrollar competencias gerenciales más modernas y alineadas con los desafíos globales; y por último, el
- Fortalecimiento de la cultura organizacional: La importancia de construir culturas organizacionales más sólidas y orientadas al logro.
- Integración de la Red Temática y las Respuestas de los Entrevistados.

Elementos clave que definen la gerencia venezolana:

- Resiliencia: La capacidad de adaptarse a situaciones adversas y encontrar soluciones creativas.
- Orientación al logro: Un fuerte impulso por alcanzar objetivos, a pesar de los obstáculos.
- Relaciones interpersonales: La importancia de las relaciones humanas y la construcción de redes de apoyo.
- Adaptabilidad: La habilidad para cambiar y evolucionar en respuesta a las demandas del entorno.
- Aprendizaje continuo: El reconocimiento de la necesidad de adquirir nuevos conocimientos y habilidades.
- Liderazgo transformacional: La capacidad de inspirar y motivar a los equipos hacia un futuro mejor.
- Valores culturales: La influencia de valores culturales arraigados, como la solidaridad, la creatividad y la resiliencia.

2.- Construcción de una Teoría sobre la Representación Social desde las Creencias, Valores e Ideologías en la Gerencia Venezolana Contemporánea.

Teoría Propuesta

A partir de la red temática, el análisis inicial y las respuestas de los entrevistados, podemos construir una teoría sobre las creencias, valores e ideologías que subyacen a la gerencia venezolana contemporánea.

La gerencia venezolana actual es una combinación de vivencias y ajustes formadas por un contexto histórico y socioeconómico específico. Los directivos de Venezuela han exhibido una destacada habilidad para resistir y adaptarse, moldeando una identidad profesional caracterizada por la búsqueda de resultados en contextos desafiantes.

La capacidad de resistencia y adaptación se han vuelto rasgos distintivos de los líderes de Venezuela, quienes han evidenciado una habilidad destacada para vencer dificultades y hallar soluciones innovadoras en contextos retadores. Pese a la inclinación individualista promovida por la crisis, el trabajo en equipo y la cooperación continúan siendo principios esenciales en la cultura de las organizaciones en Venezuela. Igualmente, la ética y la integridad han probado ser cimientos esenciales en la práctica de la gestión, incluso en las situaciones más adversas.

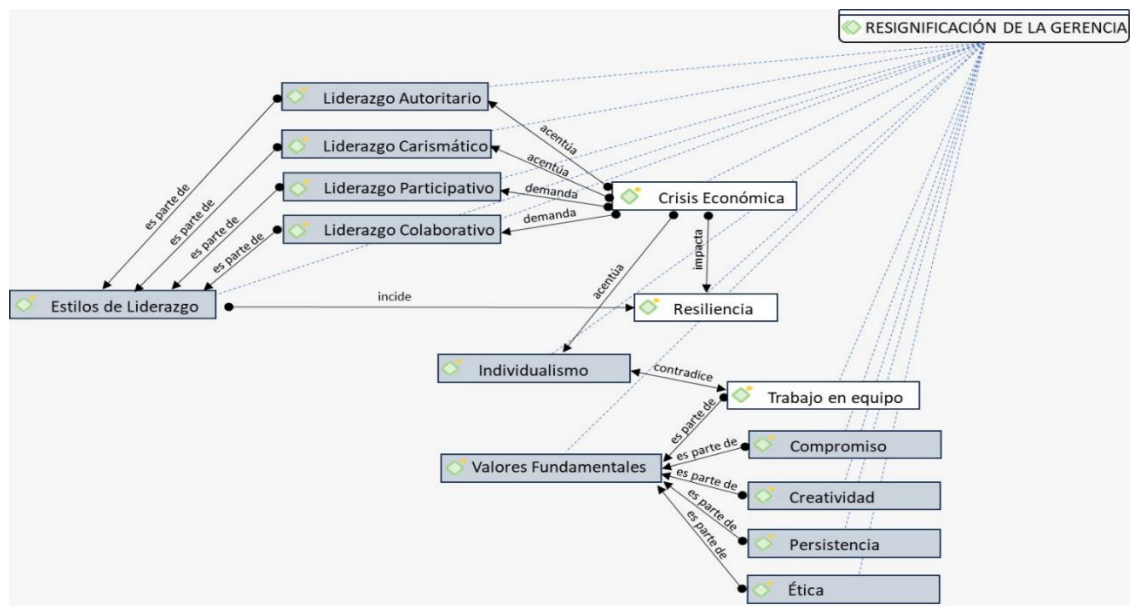
No obstante, en Venezuela, la gerencia también se topa con retos considerables. Es esencial vencer el individualismo y promover una cultura organizativa más colaborativa. Adicionalmente, es crucial invertir en el fomento de habilidades futuras para que los directivos venezolanos sean capaces de afrontar los retos de un mundo globalizado y cada vez más competitivo. El ajuste de los modelos de administración a las circunstancias locales es otro factor esencial para el triunfo de las organizaciones en Venezuela.

Al utilizar su habilidad para adaptarse, promover la innovación y cultivar habilidades de futuro, los directivos de Venezuela pueden edificar organizaciones más resistentes y competitivas, aportando de esta manera al crecimiento sostenible de la nación.

Es esencial que las entidades destinen recursos a la capacitación de sus líderes y a la construcción de culturas organizativas que fomenten el trabajo colaborativo, la innovación y la ética, para afrontar los retos del siglo XXI y edificar un futuro más floreciente para Venezuela. La gestión venezolana actual se distingue por una compleja mezcla de creencias, valores e ideologías formadas por la historia, la cultura y el entorno socioeconómico de la nación.

Diagrama No. 2. Red de la pregunta no. 2.- ¿Cuál es la Representación Social que tienen los gerentes venezolanos sobre el constructo Gerencia?

Figura 2. Red Semántica de Representación Social sobre el Constructo Gerencia



Fuente: Elaboración propia (2024)

Síntesis de los Elementos Clave

A continuación, una síntesis de esos elementos claves necesarios. Para la creación de un proceso estratégico educativo en referencia a las universidades, así como el organizacional para que la formación y el desarrollo en las instituciones y organizaciones venezolanas estén. Vida a este aporte estén dirigida al logro en función de un aporte como el que se ha presentado el que se presenta a continuación.

En primer lugar, es necesario contar con unos valores básicos fundamentales en el que el compromiso, el trabajo en equipo, la creatividad como la persistencia y la ética; sean valores recurrentes en esta concepción de una gerencia a lo venezolano; así que viene de nosotros mismos porque se han realizado en nuestra manera de ser.

En segundo lugar, una forma de tensión: porque no, entre el individualismo y el colectivismo. Ese estado de ser, debe existir entre la necesidad de resultados por supuesto, individuales y la importancia de un trabajo colaborativo en equipo. Uno sólo, no puede ser; tiene que ser los dos dependiendo de las circunstancias. La crisis hace en todos un alto, una reflexión sobre los logros individuales; pero la colaboración, la cooperación, sigue siendo valorada.

En tercer lugar, la resiliencia como es capacidad de solventar: de sobresalir en las adversidades, es una clave más y lo hemos logrado lo tenemos. El venezolano ha desarrollado una gran capacidad para adaptarse a entornos cambiantes y adversos o no una tarea clave. Hay que también una postura organizacional heterogénea. No por un solo camino. La cultura, organizacional venezolana es diversa e influenciada por factores, como se mencionó anteriormente como la historia, la política y la economía, que son necesarios que lo tengamos presente..

Un momento de la verdad, el impacto de la crisis. La crisis económica que ha dejado una profunda huella en la mentalidad de nuestros gerentes; que ha fomentado la búsqueda de soluciones creativas y la adaptación a la escasez de recursos. Ello ha sido básico y fundamental y se ha visto en las empresas, organizaciones productivas del país. Inclusive en instituciones del Estado. Por supuesto que eso ha dejado huella en la mentalidad de los venezolanos y de los gerentes también. Por lo que hay que buscar soluciones creativas y la adaptación y sintonizar los esfuerzos en momentos difíciles. Un factor importante, es la agilidad (procesos ágiles), en lo a la escasez de recursos. Es necesario hacer posible. reducir y eliminar la idealización del gerente como una figura autoritaria y omnipotente. Es necesario seguir valorando el liderazgo participativo y colaborativo; ahí la formación y desarrollo institucional, organizacional y empresarial. deben llevar

la conciencia de la importancia de la formación continua y el desarrollo de competencia necesarias en las organizaciones y en El País con un toro.

Oteando el panorama desde lo positivo y, pese a los retos, queremos solventar. Los directivos en Venezuela han adquirido una serie de rasgos distintivos, que a continuación se enumeran: Resiliencia y Adaptabilidad: La capacidad de adaptarse a cambios constantes y superar adversidades es una característica fundamental de los gerentes venezolanos que nos daría un impulso desde la producción, desde el mantenimiento de los servicios, con un proceso de apuntar a mismo fin común.

Desafíos y Oportunidades

A ese imaginario social, de nuevo, es necesario superar el individualismo. ¿Cómo?: A través de fomentar una cultura organizacional más colaborativa, orientada al equipo y también, orientada al bienestar y al desarrollo personal; así como una contribución: Para que el país logre alcanzar y demostrar esos valores éticos; ese liderazgo carismático del Venezolano. Así como la creatividad que emergen de nuestras decisiones, en el día a día. Y por supuesto, con esa fuerza de superar las adversidades; como es la resiliencia en el ámbito personal, como en el contexto organizacional y de país.

3.- Estrategia educativa y organizacional necesaria para la construcción del pensamiento y praxis de un nuevo significado de la gerencia en nuestro país:

A partir del análisis de la red semántica, las estrategias propuestas y las respuestas de los entrevistados, podemos construir una teoría sobre las estrategias educativas y organizacionales necesarias para resignificar la gerencia venezolana.

Teoría Propuesta

Para construir un nuevo significado de la gerencia venezolana, se requiere una transformación profunda que involucre tanto a las personas como a las organizaciones. Este proceso exige una renovación integral de las prácticas gerenciales, que vaya más allá de la simple adquisición de conocimientos teóricos.

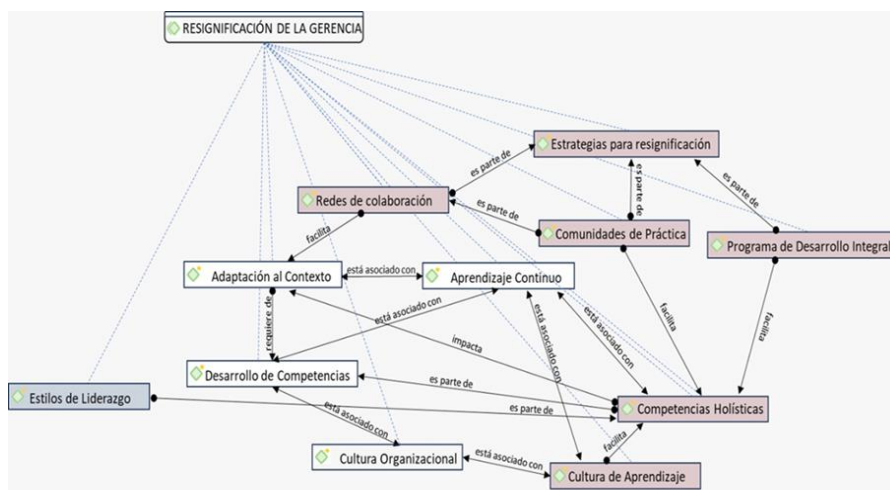
Es necesario desarrollar programas de formación que combinen la teoría con la práctica, fomentando el aprendizaje activo y experiencial. Asimismo, la creación de comunidades de práctica y la implementación de programas de mentoría y coaching pueden enriquecer el desarrollo profesional de los gerentes y fortalecer las redes de colaboración entre los actores del sector.

La adaptación de los modelos educativos a las nuevas demandas del mercado laboral y la promoción de la investigación y la innovación son igualmente fundamentales para impulsar este cambio. Sin embargo, la implementación de estas estrategias presenta desafíos significativos. La falta de recursos, la resistencia al cambio y la necesidad de adaptar las teorías gerenciales a la realidad venezolana son algunos de los obstáculos que deben superarse.

No obstante, estos desafíos también representan una gran oportunidad para transformar las organizaciones y construir un futuro más próspero para el país. Al fomentar una cultura organizacional de aprendizaje continuo y al promover la colaboración entre diferentes actores, se pueden desarrollar nuevas capacidades y competencias que permitan a las organizaciones venezolanas adaptarse a un entorno cada vez más complejo y competitivo.

Diagrama No. 3. ¿Cuál es la estrategia educativa y organizacional necesaria para la construcción del pensamiento y praxis de un nuevo significado de la gerencia en nuestro país?

Figura 3. Red Semántica de Estrategia Educativa y Organizacional necesaria para la Construcción del Pensamiento y Praxis de un nuevo significado de la gerencia



Fuente: Elaboración propia (2024)

Es fundamental que las empresas, las universidades y el gobierno trabajen de manera coordinada para impulsar este cambio y construir un futuro más próspero para Venezuela.

Por tanto, las siguientes estrategias pueden contribuir a este proceso:

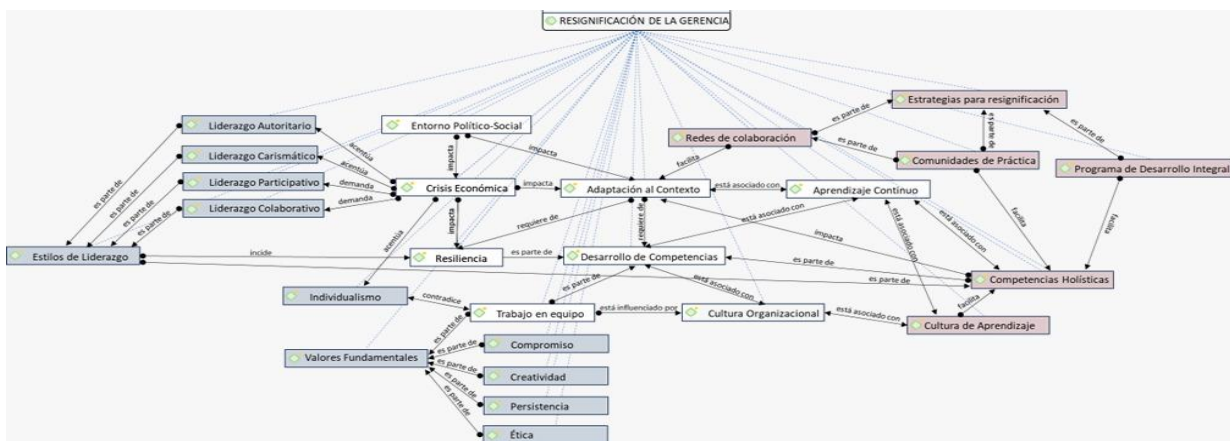
- Programas de Desarrollo Integral: Implementar programas de desarrollo que combinen formación teórica con experiencias prácticas, enfocados en el desarrollo de competencias holísticas. Estos programas deben ser personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada gerente.
- Promoción del Aprendizaje Basado en Proyectos: Fomentar la adopción de metodologías activas como el aprendizaje basado en proyectos, que permiten a los gerentes desarrollar habilidades prácticas y aplicar los conocimientos adquiridos a situaciones reales.
- Creación de Comunidades de Práctica: Establecer comunidades de práctica donde los gerentes puedan compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas, fomentando así el aprendizaje colaborativo.
- Mentoría y Coaching: Implementar programas de mentoría y coaching para acompañar a los gerentes en su desarrollo profesional y brindarles apoyo personalizado.
- Adaptación de los Modelos Educativos: Las instituciones educativas deben adaptar sus programas de formación a las nuevas demandas del mercado laboral y a las necesidades de las organizaciones venezolanas.
- Fomento de la Investigación y la Innovación: Promover la investigación y la innovación en el ámbito de la gestión, con el objetivo de generar nuevos conocimientos y soluciones a los desafíos que enfrenta el país.
- Desarrollo de Redes de Colaboración: Fortalecer las redes de colaboración entre empresas, universidades y otras instituciones para facilitar el intercambio de conocimientos y experiencias.
- Fomento de una Cultura Organizacional de Aprendizaje: Crear un ambiente de trabajo que fomente la curiosidad, la creatividad y la búsqueda de nuevas soluciones.

Síntesis de los Elementos Clave

- Desarrollo de Competencias Holísticas: Los gerentes necesitan desarrollar competencias técnicas y blandas, como liderazgo coaching, empatía y resolución de problemas.
 - Aprendizaje Continuo y Basado en Proyectos: El aprendizaje debe ser activo y experiencial, enfocado en la resolución de problemas reales.
 - Adaptación al Contexto Local: Las estrategias deben considerar las particularidades del contexto venezolano y las necesidades específicas de las organizaciones.
 - Fomento de una Cultura de Aprendizaje: Las organizaciones deben crear un ambiente que fomente la curiosidad, la innovación y el desarrollo personal.
 - Colaboración y Redes: La colaboración entre empresas, universidades y otras instituciones es clave para compartir conocimientos y experiencias.
- Desafíos y Oportunidades
- La implementación de estas estrategias presenta desafíos como la falta de recursos, la resistencia al cambio y la necesidad de adaptar las teorías gerenciales a la realidad venezolana. Sin embargo, también representa una gran oportunidad para transformar las organizaciones y construir un futuro más próspero para el país.

Diagrama No. 4. 4.- Diagrama integral sobre la resignificación de la gerencia venezolana

Figura 4. Red Semántica de Resignificación de la Gerencia Venezolana



Fuente: Elaboración propia (2024)

Integración de la Red Temática y las Respuestas de los Entrevistados

La red temática propuesta, centrada en la transformación de la gerencia venezolana, y las respuestas de los entrevistados, permitieron construir una aproximación teórica preliminar sobre el proceso de resignificación de la gerencia venezolana.

Teoría Propuesta

La resignificación de la gerencia venezolana demanda una transformación cultural profunda que trascienda la mera adquisición de nuevas habilidades. Este proceso exige un esfuerzo colaborativo entre gerentes, organizaciones, academia y gobierno para desarrollar competencias holísticas y fomentar una cultura de aprendizaje continuo.

El objetivo es cultivar una mentalidad adaptativa capaz de responder a un entorno cada vez más dinámico y competitivo, con miras a construir un futuro próspero para el país; ello constituiría un deber en un entorno empresarial, cada vez más complicado y cambiante. Históricamente, la dirección se ha centrado en esquemas estrictos y jerárquicos, creados para maximizar la eficiencia y la productividad. No obstante, los retos presentes, tales como la globalización, la digitalización y las transformaciones sociales, demandan una renovada perspectiva de liderazgo y administración.

La historia demuestra que el progreso de las naciones centrales se ha fundamentado en el establecimiento de paradigmas administrativos y modelos de producción ajustados a sus particularidades y requerimientos, ejemplos: el imperio español, el imperio británico, Estados Unidos, Japón, la Unión Europea y China.

REFLEXIONES FINALES

Cabe destacar, que es necesario ir desarrollando e implementando nuevos modelos de pensamiento administrativo en los países latinoamericanos mediante entidades conjunta, de acuerdo al autor Ballina (2021), desde la acción educativa; así como los procesos de formación y desarrollo en instituciones como la Asociación

Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración -ANFECA-, el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración -CLADEA- y la Asociación Latinoamericana de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración -ALAFEC-, que promuevan la formación de grupos interdisciplinarios de naturaleza. En este sentido, la historia demuestra que el progreso de las naciones centrales se fundamentó en el establecimiento de paradigmas administrativos y modelos de producción ajustados a sus particularidades y requerimientos, ejemplos: el imperio español, el imperio británico, Estados Unidos, Japón, la Unión Europea y China.

Desde el Centro de Altos Estudios Giordano Bruno, se ha iniciado la investigación, documentación y difusión de la importancia de hacer del conocimiento, tanto en las universidades, centros de estudios y publicaciones asociadas a la imperiosa necesidad de avanzar en la construcción de una vertiente de nuevos conocimientos y un enfoque propio y pertinente de la resignificación de la gerencia, tanto en el contexto latinoamericano, como en el sector institucional y organizacional. Asimismo, el apoyo que ha brindado Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" Decanato del Área de Investigación del Centro de Investigaciones Sociales y Educativas (CISE). Todo ello, con la finalidad de difundir y servir de institución dinamizadora en los estudios asociados a la resignificación en el país y a la comunidad de investigadores y estudiantes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ascanio, C., R. (2019). *Gerencia: encrucijada de saberes. El proceso de constitución de la teoría y práctica de la gerencia*. [Tesis Doctoral de la Universidad Central de Venezuela]. Saber UCV.
- Ballina R., F. (2021). ¿Hacia una teoría de la administración en América Latina?. *Ensayos de Economía*, 31(58), 86-108. Epub July 16, 2021. <https://doi.org/10.15446/ede.v31n58.85905>
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *Ad-Minister*. 68-87.
- Bogdan, R. C. y Biklen, S. K. (1982). *Investigación cualitativa para la educación: introducción a la teoría y los métodos*. Allyn y Bacon.

- Charmaz, K.; C. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis*. Sage.
- Durkheim, E. (1912). *La teoría sociológica de la acción*. Alcan.
- Gadamer, H. (1999). *Verdad y Método. Tomo I*. Ediciones Sígueme.
- Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967). *El descubrimiento de la teoría fundamentada: estrategias para la investigación cualitativa*. Hawthorne. Aldine de Gruyter.
- Gupa, E. G. y Lincoln, S. (1989). *Evaluación de cuarta generación*. Sage.
- Lander, E. (2009). *La colonialidad del saber. Eurocentrismo y ciencias sociales*. Clacso.
- López, J. (2020). *Liderazgo democrático, cambio transformador y desarrollo humano. Hacia un marco de referencia integrado*. CENDES.
- Morín, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. GEDISA.
- Moscovici, S. (1985). *Introducción a la Psicología Social*. Edit. Planeta.
- Piña, O.; J. M. & Cuevas, C. (2004). La teoría de las representaciones sociales: Su uso en la investigación educativa en México. *Perfiles educativos*, 26 (105-106), 102-124. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982004000100005&lng=es&tlng=es
- Renaud, C. (2017). *Una propuesta para abordar la gestión compleja*. CENDES.
- Sanoja, F.; Flores, A. y Piñate, A. Teorización de la praxeología del control de gestión en la Administración Pública.(2022). *Fundación Centro de Estudios Sobre Crecimiento y Desarrollo de la Población Venezolana*. Distrito Capital. Universidad Latinoamericana y del Caribe. <https://convite.cenditel.gob.ve/publicaciones/revistaclac/article/view/1154/153>
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimiento para desarrollar la teoría fundamentada*. Edit. Universidad

**RESIGNIFICACIÓN DE LA GERENCIA MEDIANTE EL
LIDERAZGO FEMENINO, LA INNOVACIÓN EMPÁTICA
Y LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL
EN LA TOMA DE DECISIONES HUMANÍSTICAS**

**RE-SIGNIFICATION OF MANAGEMENT THROUGH FEMALE
LEADERSHIP, EMPATHETIC INNOVATION, AND THE
APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN
HUMANISTIC DECISION-MAKING**



Vanessa Carolina Piñero Riera
vanessapineroriera@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0009-0002-7777-5106

Ingeniero Industrial (USM, 2015), Maestría en Gerencia Empresarial (USM, 2019), Doctora en Ciencias Administrativas (UNESR, 2024), Auditor en Sistemas de Gestión Integrados (UJAP, 2015). Asistente de Ingeniero Control de Calidad (2012). Centro Técnico Profesional de Caracas, Consultor en Procesos V&J Enterprises and Services

RESUMEN

Actualmente, las empresas se han expuesto a entornos complejos y dinámicos que han sido arropados por la llegada de la Inteligencia Artificial, la cual ha causado un cambio en la gestión. El primer cambio que causó fue en la pandemia del COVID-19, la cual obligó a la gerencia a migrar de lo presencial a lo virtual. Asimismo, la digitalización mostró ser una herramienta de productividad en los procesos de gestión, que facilita la automatización, el análisis de masivo de datos y reducción de errores. Sin embargo, también con este cambio se vislumbró una resignificación en el paradigma ontológico, mostrando la importancia de los aspectos emocionales, los cuales permiten establecer un ambiente de trabajo adecuado para el proceso creativo e innovadores en los procedimientos. Revelando los aspectos intrínsecos y extrínsecos de la gerencia con características más humanas, donde en las estrategias sea considerada la empatía, colaboración, flexibilidad y adaptabilidad que buscan la conciliación de la razón y la emoción dando paso entonces a un liderazgo femenino. Esta investigación presenta un paradigma cualitativo el cual permitió observar la importancia del cambio de la realidad gerencial, el liderazgo femenino y sus aportes, la inteligencia artificial como herramienta productiva. Aplicando métodos fenomenológicos y hermenéuticos para la interpretación de los elementos que conforman el rendimiento empresarial y el aprendizaje continuo, se respaldó en una revisión bibliográfica que proporcionaron hallazgos teóricos que brindan un marco teórico para la contextualización de la investigación dentro del campo de la resignificación. El análisis invita a un cambio en la praxis gerencial que cree entornos laborales humanísticos, sensibles, de oportunidades para todos y de confianza con los cuales se realicen toma de decisiones que permita la sostenibilidad en el tiempo.

Palabras Claves: Resignificación, Gerencia, Liderazgo femenino, Inteligencia Artificial, Humanística y Toma de decisiones.

ABSTRACT

Currently, companies have been exposed to complex and dynamic environments that have been enveloped by the arrival of Artificial Intelligence, which has caused a change in management. The first change it caused was in the COVID-19 pandemic, which forced management to migrate from face-to-face to virtual. Likewise, digitalization proved to be a productivity tool in management processes, which facilitates automation, massive data analysis and error reduction. However, also with this change, a resignification in the ontological paradigm was glimpsed, showing the importance of emotional aspects, which allow establishing an adequate work environment for the creative process and innovative procedures. Revealing the intrinsic and extrinsic aspects of management with more human characteristics, where empathy, collaboration, flexibility and adaptability are considered in the strategies that seek the reconciliation of reason and emotion, giving way to female leadership. This research presents a qualitative paradigm that allows us to observe the importance of changing the managerial reality, female leadership, and its contributions, artificial intelligence as a productive tool. Applying phenomenological and hermeneutical methods for the interpretation of the elements that make up business performance and continuous learning, it was supported by a bibliographic review that provided theoretical findings that offer a theoretical framework for the contextualization of research within the field of resignification. The analysis invites a change in managerial praxis that creates humanistic, sensitive, opportunity, and trustworthy work environments with decision-making that allows sustainability over time.

Keywords: Resignification, Management, Female Leadership, Artificial Intelligence, Humanistics and Decision Making.

INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19, replanteo cómo gestionar la sociedad, la salud, la educación y un aspecto más resaltante las organizaciones que su principal activo es el ser humanos. Este enfoque de trabajo, se basó en el apalancamiento de la tecnología, esta herramienta que se estimaba su uso masivo para el 20230, el cual aceleró su uso porque facilitó las reuniones vía diferentes plataformas que permitían el contacto permanente de los gerentes y colaboradores, con las cuales podían tener contacto cara a cara sin contacto físico, asimismo se aprovechó en la creación de sistemas que permitirá automatizar los procesos para ser llevados desde un computador o teléfono inteligente. Entonces, transformación lleva a dos puntos importantes de reflexión: en primer lugar, es que las empresas deben adaptarse a los cambios de su entorno e implementar la tecnología para la optimización de procesos productivos lo que a su vez genera una mejora continua y hace una reingeniería en la organización, en la rentabilidad y en la relación de la toma de decisión por aprendizaje. Y, en segundo lugar, según Echeverría (2000), en su libro *Empresas Emergentes*, menciona “que las empresas también deben revisar constantemente su relación de adecuación con el entorno e insertar todo desarrollo que les permita aumentar la efectividad en el cumplimiento de sus objetivos”. Desde el punto de vista del autor, la transformación es un hecho permanente, constante y presente en las organizaciones.

Además, las empresas tradicionales, que presentan un enfoque gerencial funcionalista, caracterizada por su énfasis en la descripción de cargos, operaciones, procedimientos y técnicas, en los cuales la gestión era evaluada a través de enfoques cuantitativos en base a los resultados, En este contexto, se planteaban aspectos como programas de descripciones de cargo, gestión de la calidad, costos, gastos, pérdidas, cuellos de botella y ganancias, creando un techo de cristal al desempeño, asimismo la estructura organizacional mostraba una visión vertical en departamentos, donde cada área tenía funciones y responsabilidades claramente definidas, esenciales para alcanzar los objetivos establecidos. En este modelo de

gerencia, el “superior” simplemente manejaba las posibles soluciones a los requerimientos del mercado y esperaba que los colaboradores ejecutaran.

Aunado a lo anterior, el autor Drucker (1980) plantea en su libro "La Gestión en Tiempos Turbulentos", que llevar a cabo la gerencia en ambientes de cambios constantes como los actuales generan cambios los cuales se hacen permanentes en estos momentos. Asimismo, el menciona que las empresas pueden acoplarse y evolucionar en la incertidumbre, haciendo un énfasis en la innovación continua, la toma de decisiones basada en el análisis interno y externo al que se expone la empresa.

Por este motivo, a medida que se van estableciendo cambios en la organización, los colaboradores y la gerencia, se realiza un ensayo donde la resignificación que transitaba un entorno VUCA, un acrónimo que describe entornos; volátiles, de Incertidumbre, complejos y ambiguos, hacia un entorno BANI, este concepto fue creado por Jamais Cascio en su artículo "Facing the Age of Chaos" (2020), describe un marco que muestra la realidad actual, que se caracteriza por ser frágil, ansioso, incomprensible y no lineal. Causando un cambio de enfoque funcionalista a un que pueda cubrir las exigencias del entorno BANI y sea consiente en una perspectiva humana, donde pueda trabajar en entornos proactivos, motivados, multidisciplinarias y felices.

Aunado a lo anterior, la autora Rosener (2011), plantea que, en entornos desafiantes como los anteriormente mencionado surgen momentos de crisis o caos, que permite a las personas demostrar su capacidad. Lo que muestra que el liderazgo femenino puede trabajar de manera efectiva en ambientes de retadores y es allí donde muestra su capacidad de resolución de conflictos. Las investigaciones de Rosener ha demostrado que las mujeres generan un impacto en la cultura organizacional, porque gestionan equipos de trabajo y proyectos a través de un ambiente colaborativo, compasivo donde se fortalece a través de relaciones de trabajo, lo que genera equipos de trabajo con mayores en resultados creativos, dado a que logra conseguir transformas las ideas, conocimientos y talentos en soluciones.

A su vez, según Slotnisky (2016), la transformación tecnológica o conocida hoy en día como Inteligencia Artificial (IA), tiende aprovechar al máximo los datos

para convertirlos en conocimiento los cuales son alimentados por la información que se le suministre y se fundamentan en la experiencia del cliente, los procesos operativos y los modelos de negocio. El uso de las herramientas tecnológicas no se basa en fórmulas mágicas, sino que requieren de una comprensión profunda de las necesidades del cliente, la optimización de los procesos y reinención de modelos de negocios. En un enfoque que apunta el cliente actual, los cuales no solo consumen productos y servicios, sino que también consumen experiencia, sentimientos y emociones.

Este tipo de cliente es conocido como "prosumidor", término acuñado por Baudrillard, Jean en su obra *La Sociedad De Consumo*. 1970 un término que combina productor y consumidor. En el cual reseña que son personas activas en el mundo digital que dejan reseñas en diferentes sitios y generan contenido relacionado con el producto, servicio o bien que están consumiendo, causando influencia, necesidad en otros consumidores y en las decisiones de las empresas donde el consumidor se ha convertido en un experto impaciente que busca inmediatez, es decir; que generan valor a través de un teclado a los proyectos que se plantean las empresas.

En este sentido, surge la necesidad de resignificar el modelo gerencial, en el cual está inmersa la ciencia social, donde no se debe olvidar la importancia de lo cognoscitivo y lo emocional que abarca a los seres humanos en su calidad del ser. Por ello, la Organización Internacional del Trabajo (2019) muestra la siguiente estadística en cuanto a considerar ambas dimensiones, en las que genera los siguientes porcentajes: el ser humano presenta un 10% de contenido racional y un 90% emocional, esto quiere decir; que ambas influyen en la toma de decisiones y la evolución del desempeño organizacional. La intención de esta investigación es analizar como el liderazgo femenino, la innovación empática y la aplicación de la inteligencia artificial en la toma de decisiones humanísticas, puede otorgar una nueva gerencia articulada ambientes de trabajo laborales justos, innovadores, digitales y centrados en el ser humano. Tal y como lo menciona Ibáñez (2010), un nuevo enfoque implica un cambio inevitable en el desempeño operacional de todas las organizaciones contemporáneas. De esta forma, es esencial humanizar la

gerencia lo que requiere. La participación femenina en los equipos de trabajo, no solo aporte valor a los procesos de toma de decisiones, sino que fomenta el bienestar, brinda seguridad, lo que se permite mayor adaptabilidad y finalmente impulsa a la gestión hacer más productiva, resilientes en tiempos de caos sobre todo con el apoyo de herramientas como la inteligencia artificial, que facilita la ejecución de los procesos.

¿Cómo la resignificación de la gerencia, desde una perspectiva en el liderazgo femenino, la innovación empática y la aplicación de la inteligencia artificial puede mejorar la toma de decisiones humanísticas en las empresas actuales?

La Gerencia Tradicional: un enfoque en decadencia en la era Humanística y Digital

Al repasar la historia de la humanidad, hay hechos que evidencian, términos como "administración", entonces ya los seres humanos habían pensado en como las organizaciones lograran ser eficientes, eficaces y productivas. Un ejemplo de administración, es la ciudad de Babilonia, 8000 años a.C, fue la primera ciudad del mundo donde se manejó una moneda para las transiciones de compra/venta de productos, bienes y servicios, presentó un lenguaje en forma escrita y hablada, como dato importante de resaltar en 1800 a.C., Hammurabi implementó un control escrito y testimonial donde establecía un salario mínimo, planteó que la responsabilidad no eran transferida y que cada ciudadano era responsable de las consecuencias causadas por el mal desempeño de sus actividades como jefe. Posteriormente, en 600 a.C., Nabucodonosor, también en Babilonia, utilizó los incentivos salariales para mejorar la motivación del trabajador.

Luego, nace el enfoque clásico de Taylor 1900, el cual resumió su administración científica en dos (2) aspectos diferentes, el primero fue examinar el trabajo manual, en esa época la productividad está estrechamente relacionada con fuerza física. Asimismo, Taylor, visualiza que con poseer destreza física no se lograban encontrar las soluciones a los obstáculos y demoras presentes en la productividad, así pues, determino componentes que los llamó: movimiento y tiempo. Ahora, en segundo lugar, determino dominios que dieron paso al diseño y

la intervención, calculándolos de manera idónea para articular una producción efectiva y rentable, separo el nivel cognitivo de la capacidad física, es decir; estableciendo en diferencias de las actividades que realizaba el obrero y el pensamiento estratégico-Diseño del ingeniero, en el pensamiento de Taylor, expuesto en su libro *The Principles of Scientific Management* (1911) citado por Echeverría (2000) en su libro *Empresas Emergente*, especifica su pensamiento acerca de la gerencia de esta manera: “En nuestro esquema, no les pedimos que iniciativas a nuestros hombres. No deseamos iniciativa alguna. Todo lo que queremos de ellos es que obedezcan las órdenes que les impartimos, que hagan lo que decimos y que lo hagan rápido”. (p.28). En el discurso hacia su equipo de trabajo, Taylor mencionaba: “A ustedes los tenemos por su fuerza y habilidad mecánica, les pagamos a otros para que piensen” (2000, p.28).

Entonces, Taylor visualiza el conocimiento como un conjunto de saberes determinante para llevar a cabo una gestión informada para la creación de una relación ideal entre tiempo y movimiento, que permite la estandarización de los lineamientos, normas y rutinas para el desarrollo de los trabajos manuales. El modelo propuesto por Taylor, también se justificaba en el concepto de motivación mediante una remuneración económica para la realización de su trabajo con la menor cantidad de errores.

En 1915, nace la teoría de Fayol, que estableció la administración como un proceso integral, donde estableció la aplicación de principios y funciones definidos, expuso 14 principios de seguimiento, entre los cuales hablo; participación, poder y responsabilidad, disciplina y módulo de mando. Entonces, destaca la importancia la jerarquía como rol de mando, destacado en descripciones de cargo sin permitirles a los colaboradores ir más allá de los lineamientos establecidos.

A la par, en 1924 Elton Mayo, genera un punto de vista más alineado al ser humano, donde establece que los equipos pueden aumentar la productividad en la gestión, considerando factores emocionales, sociales y psicológicos de cada uno de los individuos que integran el equipo de trabajo. Afirmó, que considerar a las partes interesadas como simples máquinas de ejecución de tareas, no era una gestión administración donde se valoraba el talento humano.

Del ahí, en 1930, nace el enfoque de establecimiento de metas, con el fin de trabajar juntos para alcanzarlas. Drucker alego, que, al sintonizar objetivos personales de cada colaborador con los organizacionales, se crea un sentido de lealtad, responsabilidad y motivación. Sostenía, que las organizaciones deben estar en constante búsqueda de nuevas ideas, productos y procesos para adaptarse.

Es así que, la gerencia estaba definida por la estructura jerárquica resistente al cambio fundamentado en el control y la supervisión de los integrantes de la empresa. Reyes (2012), menciona que, en la gerencia tradicional, objetivo primordial era controlar al personal, gestionándolo de una manera metódica y con pasos estructurados en orden de trabajo en un espacio lineal. Este modelo plantea, que la sostenibilidad empresarial se consigue con la implementación de normas, procedimientos, procesos, lo que genera un ambiente enfocado en el funcionalismo.

La Toma de Decisiones a través del Liderazgo femenino: Un Enfoque innovador Empático para el cambio Organizacional

A lo largo de la historia, la gerencia y sus enfoques han sido diseñados, pensados y escritos por un campo predominantemente androcéntrico, donde las mujeres han sido sistemáticamente dirigidas al segundo plano en posiciones de liderazgo. Aunado a lo anterior, Núñez y Contreras, (2002), mencionan que en el siglo XIII al XV, y con la llegada de la Revolución Industrial, a finales del siglo XVIII, las mujeres se integraron al trabajo productivo, inicialmente en posiciones de ejecución y no estratégicas, asimismo fueron víctimas de abusos por parte de los empleadores. Estos abusos incluían remuneración baja, infravaloración del trabajo y carecían de apoyo social. En el siglo XX, durante las dos guerras mundiales, marca el inicio del feminismo que buscaba la igualdad social y laboral, cambios que coincidieron con la transición a la democracia femenina.

A propósito, Castilla (2008), destaca que las mujeres comienzan a desenvolverse de manera independiente por medio de la educación, empezaron a incursionar en el mundo de conocimiento. Lo que les brindo, la información para así llegar a la reflexión de la superación, como lograrla, pensar en que las motivaba y como se visualizarían en un futuro. Entonces, iniciaron los aportes de las mujeres

entorno a un liderazgo que iba de la mano con sus capacidades, biológicas, cognitivas y conexiones. Y, ¿qué es el liderazgo femenino? Loden (1996), Helgessen (1993) y Fisher (2000) fueron pioneras que, a finales del siglo XX, comenzaron a teorizar sobre la relación de las mujeres y el liderazgo. De acuerdo con estas autoras, el liderazgo femenino se define como un planteamiento hacia lo integral, es decir; que configura la escucha activa, la comunicación asertiva, la empatía y el trabajo en equipos.

También, otro aporte al liderazgo femenino en las empresas fue, de las autoras Licciardi y Brinusio (2013), donde argumentaron que, si se tropicalizaba las herramientas personales y se implementaban en la esfera laboral parte de la gestión, las personas se humanizan en puestos estratégicos, logrando así trascender del entorno laboral frío y despersonalizado para entornos donde se infunda la pasión, amor, compasión y dedicación. Siendo estas características propagadoras de habilidades y talentos de las partes interesadas.

Por lo tanto, este tipo de liderazgo, según lo define Santander Universidades (2022), es definido por acentuar la inclinación hacia las personas, la pasión, la confinidad, la contribución, la empatía, las relaciones, el compromiso y una estructura donde los aportes son consideros. Por otro lado, un informe de la Organización Internacional del Trabajo (2019) destaca que aproximadamente un tercio de las empresas del sector privado en varios países que han integrado mujeres en puestos directivos han experimentado un aumento positivo en sus resultados, que oscila entre el 5% y el 20% de aumento en la rentabilidad.

A su vez, la autora Chin-Ning Chu (2009), en su libro *El arte de la guerra para las Mujeres*, menciona: "Que seamos sensibles y tengamos empatía no significa que no disfrutemos con la emoción de la competición" (p. 130). Esta frase de la autora, desafía sensibilidad y cooperación que muestra una mujer en los negocios, donde expone que el liderazgo femenino pone interés en dominio y la capacidad competitiva. En el contexto empresarial actual, caracterizado por la incertidumbre y la rápida evolución de los mercados, el liderazgo femenino emerge para refrescar la gerencia en este contexto de incertidumbre y la evolución rápida de los mercados es esencial combinar la empatía y la eficiencia para lidiar con efectividad en cuanto

a la evaluación exhaustiva de los aspectos positivos y negativos que puedan surgir del mercado tanto digital como presencial al que las organizaciones se encuentran expuestas actualmente

Hoy en día, la digitalización, ha causado tantas formas de gerenciar, como de gerentes. Es decir; que la herramienta de la IA ha abierto espacios de navegación acerca de programas, prototipos, software, reimaginación y muestra posible lo que antes era imposible lograr a través de un dispositivo. Digamos que mostró que es capaz de realizar las tareas de rutina o de ejecución constante. Lo que aún no ha logrado demostrar es ese contacto humano, el cual es capaz de pensar, idear, analizar y detallar la organización centrada en el reconocimiento de la ética y el valor de cada individuo dentro de la organización. Para resaltar lo anterior, los autores Cárdenas & Urquiaga (2007), muestran que la estructura de trabajo femenina es un liderazgo que busca la potenciación personal, la capacidad de conexión del liderazgo femenino emocionalmente permite considerar diferentes perspectivas y fomentar un clima organizacional armonioso.

Puede agregarse, en el aspecto ontológico del ser gerente, según Echeverría (2000), considera como herramienta hablar, es en sí una forma es actuar. En el aspecto de los juicios, menciona a las acciones considerando: las respuestas, los ofrecimientos y las promesas que se generan en una situación particular. En este aspecto del ser intrincadamente relacionado con los seres humanos, aunque es más utilizados y cuestionado en el ámbito del género femenino debido a sus roles y labores dentro de la sociedad. Si se hace una evaluación de la dimensión emocional que se genera dentro de la conversación, se logra analizar cual es la emoción predominante de ese colaborador y se puede detallar, como será su gestión de actividades.

En consecuencia, para generar un cambio organizacional es esencial considerar, el elemento confianza, considerado como estrategia en las nuevas prácticas gerenciales. Según Echeverría (2000), El instrumento clave para el arbitraje, es la confianza de los colaboradores internos y externos, lo que impactará directamente en la solidez de su relación con el mercado. El autor plantea, la teoría de entender y analizar las relaciones por medio de lo que definió en su libro

Empresas Emergentes como los “círculos de confianza” (p. 105). Representando los grados de confianza, que poseen las personas en los entornos laborales, personales y académicos que van de la mano con la autovisión, donde mientras más se conoce o comparte experiencias de vida con la persona más profunda y cercana es la confianza, haciendo que el desarrollo sea auténtico y genuino. Y mientras menos se haya compenetración con la persona, será difícil exponer al público ideas, pensamientos, argumentos reflexivos y que lo llevan al análisis de la solución. La creación de estos círculos es fundamental ya que se arraiga a las experiencias vividas del ser que son participe en los resultados.

En conjunto con lo anterior, se ubica el termino el workflow es cual es definido por Aalst, van der, W. M. P., & Hee, van, K. M. (2001), su artículo *Workflow Management: Models, Methods And Systems*, como la automatización de los procesos, con el fin de trabajar en sistemas como los de pedidos, proyectos, talento humano, inventario, riesgo, eventos y administración. Este sistema le da visibilidad al trabajo que se realiza, en concordancia con la confianza y logro de los objetivos para la mejora comunicación, la rentabilidad y la toma de decisiones por delegación de tareas, fomenta la colaboración y permite que cada miembro del equipo contribuya de manera efectiva. Ahora bien, el uso de herramientas digitales facilita aún más la organización y priorización de actividades según García & Ramírez (2017), "el liderazgo efectivo se basa en la capacidad de aprendizaje continuo y la adaptación a nuevas circunstancias" (p. 152). Esto implica que, para tener éxito, es fundamental conocer las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes y del cliente.

Luego, Fernández (2017), señala que "la gestión del tiempo es una habilidad crítica para alcanzar el éxito, ya que permite a las personas concentrar sus esfuerzos en lo que realmente importa y maximizar su productividad" (p. 105). Esta habilidad es fundamental para desarrollar una estrategia efectiva que permita aprovechar el tiempo. Dentro de las técnicas de gestión de tiempo, se propone a la gerencia la técnica de Pomodoro y Cirillo (2017) radica en el trabajo con intervalos de 25 minutos, seguidos de breves descansos de 5 minutos. De esta manera se

logra mejorar la concentración, la productividad. Evitando el cansancio físico y mental.

Entonces, en la actualidad donde se encuentra a disposición de las personas, la inteligencia artificial de trabajar en menor tiempo posible, donde el colaborador debe monitorear y evaluar el sistema. En razón de lo cual, se requiere de un proceso de facilitación constante y consecuentes para lograr crear equipos multidisciplinarios que estén preparados para el aprendizaje, que les permita adentrar de manera satisfactoria a la era del conocimiento y la era digital. Este se consigue, a través de la información que puede brindar las experiencias pasadas, la información que revela los clientes, la tendencia del mercado y la capacidad de analizar las tareas, lo que autoriza a una reimaginación de los dominios existentes e da un impulso a la resolución de conflictos de problemas. Siempre con un énfasis en el proceso educativo continuo e influencia de la confianza que los consumidores depositan en: la calidad del producto, bien o servicio.

La Inteligencia Artificial Con herramienta para la productividad y El Liderazgo Femenino como estrategia para la sostenibilidad

En un mundo de los negocios como este, que se encuentra globalizado, con la característica particular de la tecnología, las habilidades sociales, permiten la negociación de los conflictos. Nos encontramos en un entorno laboral dinámico y complejo, caracterizado por entornos volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (BANI). Según los autores Orbegoso y Ocaña (2023), destacan que en la existencia del entorno BANI, necesita ser abordada bajo establecer estrategias basadas en la educación holística, que permita la identidad del trabajador y le brinda el espacio para determinar el sentido de su vida, el cual permita definir mediante un enfoque constructivo y la afinidad que tiene ese colaborador con la misión y visión de la empresa. Este espacio brinda una convivencia saludable que permite el cumplimiento de las acciones planificadas en una organización.

La inteligencia artificial (IA), según los autores Lundborg y Märkel (2019), en su investigación titulada *Inteligencia Artificial En Las Medianas Empresas. Bad Honnef: Acompañamiento De La Investigación Para Las Medianas Empresas.*

Determina que los sistemas tienen la capacidad de la auto-optimización y alimentación constante a través de las ideas humanas, lo que describe que la inteligencia artificial es capaz de aprender a entender los requerimientos que se les exige. Asimismo, el ser humano debe proporcionarles los lineamientos específicos para el aprovechamiento de los recursos que ofrece.

Involucrar a la inteligencia artificial en el mundo de los negocios, no solo se ha vuelto una necesidad sino también a cambiado la forma de hacer las cosas. Para ello la autora Diestra (2021), argumenta que permite a los directivos detallar la circunstancia con mayor agilidad y cautela, lo que conduce a la mejora continua, calidad en los procedimientos y mayor conformidad con el cliente y colaborador que genera un incremento en la cadena de valor. A modo de síntesis, la transformación ya comenzó, ahora las partes interesadas, poseen modelos que trabajan en constante aprendizaje, identifican los errores, pueden generar predicciones futurísticas, los cuales liberan a los trabajadores de actividades de bajo valor permitiéndoles el acercamiento a la precisión.

En otras palabras, en un informe de Adecco Group Institute Agencia APD en 2018, destaca que la implementación de la Inteligencia Artificial en los procedimientos, puede mejorar las técnicas para la maximización del uso en los procesos administrativos como: los costos, las ganancias, las campañas de marketing, las demoras, los tiempos de paradas, los activos y pasivos. Trayendo consigo tener en un solo lugar todas las informaciones necesarias para la ejecución de actividades. En algunos países, la automatización inteligente ha permitido a los trabajadores tener un beneficio en la reducción de la jornada de trabajo, así como también el empleo con frecuencia del trabajo remoto. Esta modalidad ha desmotado que no genera desmejora en el rendimiento laboral, aquí se emplea donde no se trata de cantidad sino de calidad.

Es por ello, que el autor Maxwell (2010), destaca que un líder debe mantener la mente abierta, escuchar, entender y considerar que otras propuestas diferentes a las propias como válidas. Aquí se define que no todo gerente es líder y no todo líder es gerente, es decir; que para lograr liderazgo se debe causar una revolución con el fin de generar influencias en el ser humano. Los gerentes que no se

revolucionan se quedan a ser seguidores de directrices. Quiere decir, que debe causar una disrupción en lo tradicional, es por ello que considerar el liderazgo femenino, como propuesta a ese cambio es buscar no aferrarse a las ideas que se han venido usando a lo largo del tiempo si estas no son modificadas o revitalizadas a la realidad presente.

Llegando a este punto, encontramos que Zarco (2002), relata que la gerencia femenina presenta como talento natural el pensamiento circunstancial, el cual permite la multitarea, ejecutada en los detalles de la situación. Por esta razón, el apoyo de las tendencias digitales, permite a este tipo de gerencia una ejecución en de la no linealidad, donde las constantes son debidas a la aceleración. Dentro de este liderazgo con el apoyo en la tecnología. Tenemos los siguientes: Huma Abidi, Directora de Aprendizaje Automático e Ingeniería de Software de Aprendizaje Profundo en Intel Corporation. En su puesto estratégico ha compartido la experiencia filantrópica acerca del soporte que le ha brinda a mujeres y niñas en cuanto a las áreas de trabajo conocida como la TIC (Técnología, información y comunicación), le han ofrecido nuevas habilidades de multitarea, mayor empatía, elementos valiosos en el rol de gerente y líder que desempeña.

Asimismo, se evidencia otro ejemplo del liderazgo femenino con el uso de las herramientas de la inteligencia artificial, con la vicepresidenta de inteligencia artificial en la empresa SAGE, Kriti Sharma. Ella mostro su innovación y liderazgo a través de la construcción del primer robot con tan solo 17 años de edad. Kriti, en la actualidad trabaja en Los *bots de software*, con el objetivo de realizar tareas automáticas generando la respuesta automática, estos pueden interactuar con el público y ayudar a determinar las opiniones de los clientes. Sharma, también brindo un aporte al mundo contable con la creación del primer *chatbot* que es capaz de llevar la gestión contable de la empresa. Ella se destaca, en el campo de la Big Data para la proporción de la información y la agilidad en la gerencia actual, señalando que el dato, es la nueva moneda. En definitiva, este argumento respalda la idea de que la mujer, en su rol de liderazgo, aporta significativamente al mundo corporativo al utilizar herramientas como IA para potenciar su presencia y equiparar las

oportunidades. Estas herramientas de trabajo permiten a las empresas en el enfoque dirigido y centrado al desarrollo humano.

Parafraseando, integración del liderazgo femenino en los puestos de la alta dirección con el apalancamiento en la IA no solo sinónimo de equidad, sino que también es imperativo ético. La inclusión y diversidad proporciona a los equipos de trabajo la mitigación de los sesgos y brinda una visión innovadora, ética y empática para el desarrollo humano y el empresarial, eso hace una representativa lo que resulta un aprovechamiento tecnológico y equilibrado.

METODOLGÍA

El método utilizado en esta investigación es el paradigma cualitativo, el cual aportó los enfoques de la gerencia, el liderazgo femenino, la inteligencia artificial y la toma de decisiones. Según los autores Según Hernández y Padrón (1997), este es un enfoque cualitativo posibilita el análisis profundo del fundamento teórico presente en este caso de la gerencia. El objetivo es realizar una investigación estructurada de la situación con el fin de obtener repuestas flexibles al fenómeno de estudio.

Asimismo, la metodología se basó en la fenomenología, como explican Barbera e Inciarte (2012), proviene del término griego *phenomenon*, que significa "mostrarse a sí misma" o "manifestar lo visible" (p. 201). En el contexto de esta investigación, se adoptó el método fenomenológico para interpretar fenómenos en las ciencias sociales, permitiendo una reflexión crítica del liderazgo femenino, considerando sus motivos, valores y circunstancias.

Paralelamente, también se llevó a cabo la metodología de la hermenéutica, El término "hermenéutica", por su parte, proviene del verbo griego *hermeneuein*, que significa "interpretar". Según Aguilar (2004) menciona que la hermenéutica busca el establecimiento de reflexionar y repensar lo que la persona quiere transmitir, es la forma de explicar la comunicación entre el pasado y el presente. Entonces en esta investigación se basó en las experiencias vividas en el liderazgo, la gerencia y el aporte femenino que ha brindado con las habilidades innatas que

poseen. Así como el análisis del entorno presencial y digital con los aspectos positivos y negativos de cada uno.

Asimismo, esta se desenvuelve en el diseño de la fenomenología hermenéutica, con un enfoque en la descripción de la experiencia femenina vivida, el liderazgo, la interpretación del impacto, la comprensión del funcionamiento y desenvolvimiento de los escenarios. Aquí, se desarrolla un análisis riguroso de las dimensiones éticas, operativas, administrativas y tecnológicas de las organizaciones emergente en este entorno complejo. Pérez (2004) resalta que entender la realidad social a través de las percepciones individuales donde se tomen en consideración, los juicios, las experiencias, los valores, y circunstancias que influyen en cada una de las acciones. Para la elaboración de esta investigación, se reconocieron una serie de procesos dentro de cuales se experimentaron por medio de la observación, descripción, análisis e interpretación de los rasgos que caracterizan al liderazgo femenino, la inteligencia artificial desde la posición del ser humano para la toma de decisiones adecuadas. El contexto teórico se desarrolló a través de artículos científicos, tesis de posgrado e intercambio de vivencias. Los cuales permitieron el abordaje de la resignificación de la gerencia que subraya un liderazgo transformacional que puedan hacer frente a los desafíos.

Aunado a lo anterior, Loden (1987), señala que las estructuras directivas tradicionales poseían directrices masculinas, caracterizada por un estilo de gestión competitivo. Este enfoque desarrolla organizaciones jerárquicas donde el objetivo principal es alcanzar el triunfo y resolver problemas mediante la racionalidad. Para revitalizar estas estructuras, se necesita la formación de equipos, donde el objetivo principal la resolución colaborativa de problemas. Este nuevo enfoque combina métodos intuitivos y racionales, priorizando características como un control reducido, comprensión profunda, colaboración y altos niveles de rendimiento. Como señala Echeverría (2000), “si no hacemos el trabajo reflexivo de aprendizaje, en el futuro solo podremos repetir lo que hoy estamos haciendo” (15.p).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación que se presenta en el marco de la resignificación de la gerencia a través del liderazgo femenino, la innovación empática y la aplicación de la inteligencia artificial en la toma de decisiones humanísticas. Dicho esto, se muestra un estudio que vislumbra la importancia de la innovación empática, para el bienestar, en el cual se tomó como población a 112,000 empresas, que se encuentran ubicadas geográficamente en 96 países, que permitió arrojar las siguientes estadísticas del Estudio Gallup (2022). *Estado del lugar de trabajo global: 2022* de Gallup, arroja las siguientes estadísticas: solo el 21% de los empleados a nivel mundial se sienten vinculados con su trabajo, solo el 33% de los empleados reportan estar avanzando de manera satisfactoria, el 44% de los empleados han experimentado a raíz de la oleada del COVID-19 el síndrome de burnout el cual es catalogado por la Organización Mundial, La OMS reconoce el síndrome de burnout como enfermedad profesional (2022) lo define como el agotamiento crónico que conlleva un estrés crónico laboral, el 23% más de probabilidades de visitar la sala de emergencias, el 61% de los empleados que están comprometidos pero que no prosperan presentan agotamiento continuo.

Como se ha señalado en el transcurso de esta investigación, el liderazgo femenino aunado a la inteligencia artificial, sería la respuesta a esa necesidad que surge luego del acontecimiento caótico que vive el ser humano, porque propone una nueva visión integral, dando lugar a factores emocionales, de salud, contextuales, económicos, complejos y de innovación que permite el desarrollo del trabajo creativo y arraigado a lo que necesita las partes interesadas, como se describe en el cuadro 1:

Cuadro 1. Enfoque del liderazgo femenino

Concepto	Descripción de los enfoques según autores
Liderazgo Gerencia Femenina	y Se aspira que la articulación de los elementos de liderazgo-gerencia y la herramienta de la IA cree un modelo gerencial innovador que incluya: la evaluación de la confianza dentro y fuera, la motivación que repercute directamente en los resultados, la autodeterminación personal como impulso de superación, en ambiente de trabajo y por último y no menos importante los factores de higiene (salario, relaciones inter e intrapersonales y las condiciones físicas) para maximizar su experiencia y trabajar bajo un enfoque feliz que entregue valor al mercado. (Lerner & Magnano, 2018; Pine & Gilmore, 1999).
Expiración de la Complejidad	Sintetizar los procedimientos con el fin de evitar la burocracia en los procesos. Planteando el establecimiento de sistemas que presente como punto neurálgico la flexibilidad y la resiliencia en la gerencia fomentando los entornos holísticos (Kotter, 2012; Edmondson, 2018).
La Acelerada Innovación Empática	Este enfoque de estar vinculado estrechamente con la determinación, el ingenio y el reconocimiento en cuanto a la cooperación en este aspecto se resalta la generación de ideas, que estén ancladas a la misión y visión de la sostenibilidad, rentabilidad y brinda a las empresas aprendizaje y mejora continua (Pralhad & Hamel, 1996).
Transformación Del Paradigma Comunicativo	Transmigrar de la multicanalidad a omnicanalidad, lo que permite reducir la gestión de tiempo, brindar lineamientos claros, generar entornos de agilidad entre los colaboradores internos y externos. Evitando el agotamiento y la espera (Briedis et al., 2021).
Comunicación Decidida Informada	e Recrear una comunicación donde el mensaje pueda ser descifrado bajo los prismas que engloban la conversación, es decir; detallar el grado de confianza, evaluar el contexto, tomar en cuenta la emocionalidad y proporcionar la información necesaria que apunte a la adquisición del conocimiento.

Nota: Elaboración Propia con el aporte de Lerner, J., & Magnano, C. (2018), Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999), Kotter, J. P. (2012), Edmondson, A. C. (2018), Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1996), Briedis, M., et al. (2021).

Cabe agregar, Drucker (1999) en su libro *La Sociedad Poscapitalista* objeta que “El recurso económico básico, el medio de producción, para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital ni los recursos naturales (el suelo de los economistas) ni la mano de obra. Es y será el saber” (p.16-17). Actualmente, se considera como la era del conocimiento, donde se le da el lugar de importancia que requería desde hace muchos años y que tiene una incidencia directa en la productividad, este conocimiento debe estar conformado por: técnicas, herramientas, conocimientos, dominio de la tecnología, así como también de empatía, trabajo en equipo, escucha, persistencia, resistencia, emoción, motivación, flexibilidad, adaptación y por última seguridad para alcanzar el desenvolvimiento óptimo entre las partes interesadas.

Aunado a lo anterior, la autora Hidalgo (2009) en su libro *La Gestión Ontológica* conceptualiza lo siguiente, “Gerenciar: el arte de lograr” (p.42), señala que la gerencia, es el hecho de adoptar estrategias empresariales con las

personales para generar las competencias adecuadas y poner en marcha las decisiones. Describe, herramientas necesarias para el aprendizaje constante garantizando una gestión efectiva. Entre ellas destacadas en el cuadro 2:

Cuadro 2. Estrategias Para Gerenciar En Los Entornos Humanos

Dominio de la realidad	Describe que la realidad, esta influenciada por el tipo de observador que la valora.
Dominio de la posibilidad	Esta herramienta busca la efectividad en la acción.
Dominio de la acción y los resultados	A través de la acción, se puede transformar la situación actual. Aquí es donde aparecen las técnicas que se utilizarán para alcanzar los objetivos
Relaciones interpersonales e intrapersonales	Estas son fundamentales para mantener una comunicación constante y efectiva, basada en la escucha y el apoyo.
Toma de decisiones centrada en el aprendizaje constante	Esto debe estar anclado en el desempeño de cada miembro del equipo.

Nota: Estrategias Para Gerenciar En Los Entornos Humanos. Hidalgo (2009), *La Gestión Ontológica*.

En resumen, la gerencia planteada por el liderazgo femenino, revoluciona el statu quo en la toma de decisiones. A través de un enfoque no solo promueve la inclusión y la empatía, sino que también permite aprovechar las ventajas de manera ética y responsable esto les brinda el potencial de transformar el modelo de la praxis a entornos más equitativos y sostenibles.

Desde el origen de las organizaciones, se ha venido observando el uso y el desarrollo tecnológico, los cuales causaron un impacto importante en el manejo de los negocios, el primer desarrollo lo ubicamos con la máquina de vapor que trajo consigo la mecanización de los procesos, luego con la producción en masa, la automatización y robótica; y más recientemente, conocida en términos empresariales y digitales la Industria 4.0 se considera como Cuarta Revolución Industrial, debido a la capacidad de integrar la innovación y la independencia de los procesos. Es decir, la incorporación al ambiente gerencial, como la expansión del internet desde dispositivos móviles, el big data, las nubes de almacenamientos, computadoras, realidad y asistentes virtuales.

Para recapitular, según el autor Banda (2014), alega que la Industria 4.0, se considera como un proceso de invención consecuente que tiene como objetivo la redefinición de los modelos de negocio, la forma como serán puesto en marcha, los recursos necesarios para la ejecución y lo más importantes quienes estará involucrados en el. Entonces, se puede exponer que la nueva industria, esta alineada con la tecnología para aporta a las empresas la utilización de software complejos y de fácil acceso por cualquier persona, los cuales pueden ser aplicados al marketing, la atención al cliente, la cadena de suministro y la gestión del talento humanos. Pues, esa adaptabilidad le permite a la empresas y colaboradores optimizar potenciar la vivencia del cliente, con la oferta para ser más competitivos en el mercado. Presentando el dominio adecuado de las necesidades de la sociedad, las cuales deben estar guiada por principios éticos, asegurando que estas tecnologías mejoren la experiencia en lugar de deshumanizar los procesos.

Aunado a lo anterior, según el informe Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, (2023) Uso de Inteligencia Artificial y big data en las empresas españolas, muestra la siguiente estadística, el 75% de las empresas hayan implementado en su gestión la utilización de la nube, los macrodatos e inteligencia artificial, ya que la utilización de las mismas en las organizaciones y el manejo de las mismas por las partes interesadas aporta una mecanización de los procedimientos en los procesos, mejora la experiencia empresa-cliente y disminuye los errores humanos.

Aunado con el objetivo de la investigación, los autores Lerner & Magnano (2018), declaran la importancia de una resignificación en la gerencia actual, los cuales se apoyen para las estrategias logísticas en software digitales, permitiéndoles que el consumidor se encuentre y sea participe del mejoramiento de la calidad y el aporte de valor que va a buscar cómo satisfacer sus necesidades, mediante más personalización, simpleza, efectividad, integridad y credibilidad basada en una relación de confianza.

REFLEXIONES FINALES

En el contexto empresarial actual, marcado por la incertidumbre y la rapidez de movimiento en los mercados, el liderazgo femenino es clave para generar un enfoque distintivo camino a la resignificación de la gerencia a través la innovación empática y la aplicación de la inteligencia artificial en la toma de decisiones humanísticas. Representando un modelo de gerencia omnipotente, que busca la articulación de la empatía, la tecnología, la agilidad y la eficiencia para enfrentar los desafíos del mundo laboral, asimismo propicia trabajo dinámico y altamente productivo. Estamos en la era del trabajo en equipo.

La tecnología les ofrece a las personas realizar tareas manuales y de ejecución por ellos, es decir; esas tareas monótonas e importantes para los procedimientos pero que no aportan un estímulo para analizar, pensar, crear y argumentar acerca de una idea tras un análisis retrospectivo de la situación que se presenta. Entonces, la Inteligencia Artificial se convierte en un aliado estratégico, que autoriza a la gerencia a la obtención de información actual y relevante basadas en datos, para la realización de actividades que pueda apoyar la sostenibilidad y sustentabilidad considerandos al componente más importante de la ecuación que es el ser humano. Las empresas, deben adoptar la filosofía del enfoque del liderazgo femenino que potenciar su pensamiento original del equipo con la finalidad de dar la resolución cuando se trata de resolver un conflicto de intereses. En el informe elaborado por la UNESCO (2021). *Las Mujeres y la Revolución Digital*. <https://www.unesco.org/reports/science/2021/es/women-digital-revolution>

solo el 22% de los profesionales en el campo de la IA son mujeres, el 72% de líderes empresariales españoles considera importante aumentar el liderazgo femenino para garantizar beneficios equitativos de la IA. Además, UNESCO (2021). *Las Mujeres y la Revolución Digital*, el 45% de líderes femeninas creen que la experiencia con IA aumentará su ventaja competitiva laboral. Esto indica un reconocimiento creciente del valor que el liderazgo femenino puede aportar al desarrollo y aplicación de la IA.

Como señala la autora Ana Llopis (2015), el liderazgo femenino debe aportar a la solución, no solo en la parte económica sino en la gestión empresarial. Tal como, según un informe de Bloomberg Línea, (2024) Mujeres Latinas aportan el US\$ 1.3 Billones al PIB de EEUU y son "fuente de Resiliencia". Este crecimiento fue 1.2 veces mayor que el de los hombres latinos en el contexto de América Latina, el manejo efectivo de la gerencia que logra equipos de trabajo con un enfoque claro y determinado a lograr el objetivo trazado.

En conclusión, la resignificación de la gerencia y el impacto que genera el liderazgo femenino dentro y fuera de la organización con el uso de la inteligencia artificial representa una evolución en la dinámica laboral, introduce la respuesta a las carencias observadas. Aportando la transformación de la episteme y de la praxis donde se analiza, reconoce y fortalecer la ingeniería que forma parte empleados, como lo son también; el bienestar y la creación de un ambiente colaborativo fomenta mejora en la satisfacción laboral con enfoque ilustrado en fortalecer las organizaciones a través de la confianza, la flexibilidad y el desarrollo de habilidades interpersonales e intrapersonales.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Aalst, van der, W. M. P., & Hee, van, K. M. (2001). *Workflow Management : Models, Methods And Systems*. (BETA publicatie : working papers; Vol. 52). Technische Universiteit Eindhoven.
<https://pure.tue.nl/ws/files/2456322/543561.pdf>
- Aguilar, (2004). *Conversar para aprender. Gadamer y la educación*.
<https://www.redalyc.org/pdf/998/99815908003.pdf>
- Baudrillard, J. (1970). *La sociedad de consumo: Sus mitos, sus estructuras*. Siglo XXI Editores.
- Banda, H. (2014). *Impacto de la manufactura inteligente en la industria y la academia. Cuartas Jornadas de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Agropecuarias*. Universidad de las Américas, Cordicyt.
- Barbera, N., & Inciarte, A. (2012). Fenomenología y hermenéutica: dos perspectivas para estudiar las ciencias sociales y humanas. *Multiciencias*, 12(2), 199-205.
<https://www.redalyc.org/pdf/904/90424216010.pdf>
- Briedis, H. Gregg, B., Heidenreich, K & Liu, W. (abril de 2021). Omnichannel: The path to value. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business->

functions/marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value

- Bloomberg Linea (2024) Mujeres Latinas aportan el US\$ 1.3 Billones al PIB de EEUU y son "fuente de Resiliencia". <https://www.bloomberglinea.com/2024/08/28/mujeres-latinas-aportan-us13-billones-al-pib-de-eeuu-y-son-fuente-de-resiliencia/>
- Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Cárdenas A., D. M. & Urquiaga R., A. J. (2007). Logística De Operaciones: Integrando Las Decisiones Estratégicas Para La Competitividad. *Ingeniería Industrial*, XVIII(1), 37-41. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562006.pdf>
- Castilla M (2008). Modelos Y Prácticas De Maternidad: Continuidades Y Cambios En Dos Generaciones De Madres Platenses. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/118096/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ching-Ning Chu. (2009). *El Artes de la Guerra para las Mujeres*. Editorial Grijalbo.
- Creswell, J (2016) *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. https://archive.org/details/qualitativeinqui0000cres_l8n4
- Diestra, N. (2021). La Inteligencia Artificial y la toma de decisiones gerenciales. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1). Disponible en: file:///C:/Users/Pc/Downloads/La_inteligencia_artificial_y_la_toma_de_decisiones.pdf
- Drucker, P. (1980). *La Gestión en Tiempos Turbulentos*. <https://logistica.enfasis.com/management/gerenciar-en-tiempos-turbulentos/>
- Drucker, P. (1999). *La Sociedad Poscapitalista*. Editorial Sudamericana.
- Echeverría, R. (2000). *Empresas Emergentes*. Editorial Granica.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety In The Workplace For Learning, Innovation, And Growth*. Wiley Publisher. <https://srinathramakrishnan.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/03/the-fearless-organization.pdf>
- Fayol, H. (1915). *Administración Industrial Y General: Previsión, Organización, Mando, Coordinación, Control*. Editorial Universitaria.
- Fernández P., A. M. (2000). El Primer Sexo: Las Capacidades Innatas De Las Mujeres Y Cómo Están Cambiando El Mundo de Helen Fisher. *Revista de Estudios de Género La ventana*, (12), 298-305. <https://www.redalyc.org/pdf/884/88411136013.pdf>
- Fisher, H. (2000). El Primer Sexo: Las Capacidades Innatas De Las Mujeres Y Cómo Están Cambiando El Mundo. <https://www.redalyc.org/pdf/884/88411136013.pdf>

- García, J., & Ramírez, M. (2017). *Aprendizaje, Innovación y Competitividad: La Sociedad del Aprendizaje*. RED. Revista de Educación. https://www.researchgate.net/publication/314282031_Garcia-Penalvo_F_J_Ramirez-Montoya_M_S_2017_Aprendizaje_Innovacion_y_Competitividad_La_Sociedad_del_Aprendizaje_RED_Revista_de_Educacion
- Group Institute Agencia APD (2018), *El Gran Impacto De La Inteligencia Artificial En Las Empresas*. <https://www.apd.es/el-gran-impacto-de-la-inteligencia-artificial-en-las-empresas/>
- Helgessen, S. (1993). *La Ventaja De Ser Mujer El Liderazgo Femenino*. Editorial Granica Vergara. <https://archive.org/details/femaleadvantage000helg>
- Hernández, R., & Padrón, R. (1997). *Referencias Básicas en la Producción de una Tesis Doctoral*. San Juan de los Morros: Colegio de Economistas
- Hidalgo, F. (2009). *Gestión Ontológica*. Editorial Mil Palabras.
- Ibáñez, J. (2010). Educación y capacidades. Hacia un nuevo enfoque del desarrollo humano. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982018000400206
- Méndez R., J. (2012). Eurocentrismo y modernidad. Una mirada desde la Filosofía Latinoamericana y el Pensamiento Descolonial. *Omnia*, 18(3), 49-65. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73725513007.pdf>
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. <https://archive.org/details/leadingchange0000kott>
- Lerner, J., & Magnano, P. (2018). La Industria De Servicios Financieros Ante El Reto Digital. *Revista BANK*, (60), 18-21.
- Licciardi, B., & Brinusio, C. (2013). El Liderazgo Gerencial Femenino, Una Propuesta A La Industria Farmacéutica. [file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-EILiderazgoGerencialFemeninoUnaPropuestaALaIndustr-6430953%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-EILiderazgoGerencialFemeninoUnaPropuestaALaIndustr-6430953%20(4).pdf)
- Llopis, A. (2015). *Las Mujeres y el Liderazgo*. <https://www.bbva.com/es/mujeres-poder-liderazgo-ana-maria-llopis/>
- Loden, M. (1987). *Dirección Femenina: Cómo Triunfar En Los Negocios Sin Actuar Como Un Hombre*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Direcci%C3%B3n-femenina%3A-c%C3%B3mo-triunfar-en-los-negocios-Loden/b514d79aff2ab5e362c953ca43293965961e1a82>
- Lundborg, T., & Märkel, S. (2019). *Künstliche Intelligenz im Mittelstand. Bad Honnef: Begleitforschung Mittelstand*. <https://www.rkwkompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Produkte/2020/Studie/20201123-RKWDeutschlands-Mittelstand.pdf>

- Maxwell, J. (2010). *Lider 360°*. <https://www.luciabarrachina.com/2016/08/29/lider-360o-de-john-c-maxwell-analisis-y-recomendacion/>
- Mayo, E. (1924). *Teoría De Las Relaciones Humanas*. <https://socioestrategia.com/la-teoria-de-las-relaciones-humanas/>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2023). *Uso de Inteligencia Artificial y big data en las empresas españolas*. <https://www.administracionpublicadigital.es/tecnologias/2023/02/uso-de-inteligencia-artificial-y-big-data-en-las-empresas-espanolas#:~:text=El%20informe%20%27Uso%20de%20inteligencia%20artificial%20y%20big,de%20las%20compa%C3%B1as%20con%20m%C3%A1s%20de%20diez%20personas.>
- Núñez, P., & Cortés C., M. (2002). Los orígenes de la protección por maternidad. *Revista de Fomento Social*, (225), 25-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=239890>
- Orbegoso, L., & Ocaña, J. (2023). *Educación Holística para afrontar entornos BANI*. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/106756>
- Organización Gallup (2022). *Informe De Trabajo, Oportunidades Y Desafíos, Opinan Los Expertos Vol. 1*. <https://rhmanagement.cl/estudio-gallup-2022-trabajo-oportunidades-y-desafios-opinan-los-expertos-vol-1/>
- Pérez, P. (2004). El Concepto De Trauma Y De Respuesta Al Trauma En Psicoterapia. *Norte de Salud Mental*, 5(20), 29-36. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4830193>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy*. Harvard Business Press. SeñalredtOyzyKgXUC&redir_esc=y
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press. https://books.google.co.ve/books/about/Competing_for_the_Future.html?id=SE2v2aSo1jQC&redir_esc=y
- Rosener, J. (2011). *Ways women lead*. Harvard Business Review, 119-125. <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Santander Universidades. (2022). *Santander consolida su apuesta por el liderazgo femenino con el lanzamiento de las nuevas ediciones de Becas Santander W50 y Emerging Leaders*. <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2022/02/santander-consolida-su-apuesta-por-el-liderazgo-femenino-con-el-lanzamiento-de-las-nuevas-ediciones-de-becas-santander-w50-y-emerging-leaders>
- Shwaber, K., & Sutherland, J. (2012). *La Guía de Scrum*. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Spanish-SouthAmerican.pdf>
- Slotnisky, A. (2016). *Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución*. Digital House.

https://books.google.co.ve/books/about/Transformaci%C3%B3n_digital.html?id=9dBJDQAAQBAJ&redir_esc=y

Sun Tzu (512 a.C.). *The Art of War*.

UNESCO (2021). *Las Mujeres y la Revolución Digital*.
<https://www.unesco.org/reports/science/2021/es/women-digital-revolution>

Zarco A., E. (2002). El concepto de escala y la teoría de las jerarquías en ecología. *Ciencias*, 34-40.
https://www.researchgate.net/publication/237038385_El_concepto_de_esca_la_y_la_teor%C3%ADa_de_las_jerarqu%C3%ADas_en_ecolog%C3%ADa

RESIGNIFICACIÓN DEL PODER EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL: NUEVAS DINÁMICAS DE LIDERAZGO Y AUTORIDAD

M RESIGNIFICATION OF POWER IN ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: NEW DYNAMICS OF LEADERSHIP AND AUTHORITY



Aracely Piñate de Sandoval
aracelyspinate23@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0000-0002-0123-8139

Dra. en Educación (UPEL). Dra. en Ciencias Gerenciales (ULAC). Magister Scientiarum en Gerencia Educativa (UPEL). Especialista en Estrategias Didácticas para la Educación a Distancia (UAH). Especialista en Educación Técnica (UPEL). Coordinadora de Investigación de Doctorados USM. aracelyspinate@gmail.com



Juan Javier Sarell
jjsarell@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0000-0002-5685-0165

Licenciado en Computación (UCV). Magíste Scientiarum de Gerencia Empresarial (UCV). Doctor en Gerencia (UCV). Ingeniero en Sistemas (UNA). Especialista en Telemática e Informática en Educación a Distancia (UNA). Doctor en Educación (UCV). Diversos estudios postdoctorales (URBE, UCV, UPEL, ULAC). Docente en Licenciatura de Computación, y Postgrado de Humanidades y Educación (UCV). Consultor en el área de Sistemas y Educación. jjsarell@gmail.com

RESUMEN

Este artículo tiene como propósito desarrollar un marco conceptual de las transformaciones que ha experimentado la concepción y ejercicio del poder dentro de las organizaciones. Se explorarán los factores que han impulsado esta resignificación, así como sus implicaciones para las prácticas de gestión, las relaciones laborales y la cultura organizacional, a través de una revisión exhaustiva de la literatura principalmente de Foucault (1979; 2001); Niklas Luhmann (1995), Henry Mintzberg (1983; 1992) y Jeffrey Pfeffer (1992 entre otros, asumiendo para su abordaje un enfoque cualitativo interpretativo, tomando partido de sus características de análisis y comprensión de la realidad estudiada a partir de los símbolos, representaciones y signos de los discursos. Para ello, se aplicó la técnica de observación no participante y una entrevista semiestructurada a tres (3) gerentes (alta gerencia) de empresas distintas, las cuales fueron analizadas con base a la metódica fenomenológica de Destrucción de Heidegger (1927) y la adaptación de los pasos de este método planteados por Knapp (1986), Martínez (2011) y los investigadores. Los resultados se presentaron en matrices y cuadros de análisis donde se identifican las principales tendencias en la distribución del poder, los nuevos roles de los líderes y los mecanismos de influencia en la organización, así como las transformaciones del concepto de poder y en las concepciones de poder en la organización.

Descriptor: resignificación del poder, gestión organizacional, liderazgo, autoridad, cultura organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this article is to develop a conceptual framework of the transformations that the conception and exercise of power within organizations has undergone. The factors that have driven this resignification will be explored, as well as its implications for management practices, labor relations and organizational culture, through an exhaustive review of the literature, mainly from Foucault (1979; 2001); Niklas Luhmann (1995), Henry Mintzberg (1983; 1992) and Jeffrey Pfeffer (1992 among others, assuming a qualitative interpretive approach for their approach, taking advantage of its characteristics of analysis and understanding of the reality studied from symbols, representations and signs of the discourses. For this, the non-participant observation technique and a semi-structured interview were applied to three (3) managers (senior management) of different companies, which were analyzed based on Heidegger's phenomenological method of Destruction (1927) and the adaptation of the steps of this method proposed by Knapp (1986), Martínez (2011) and the researchers. The results were presented in matrices and analysis tables where the main trends in power distribution are identified. new roles of leaders and mechanisms of influence in the organization, as well as the transformations of the concept of power and conceptions of power in the organization.

Keywords: redefinition of power, organizational management, leadership, authority, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se adentra en la compleja dinámica del poder dentro de las organizaciones, explorando cómo este concepto ha evolucionado y se manifiesta en las prácticas gerenciales contemporáneas. A través de una revisión exhaustiva de la literatura, centrada en autores como Foucault, Luhmann, Mintzberg y Pfeffer, se busca comprender cómo el poder, más allá de ser una mera jerarquía, permea todos los aspectos de la vida organizacional, desde la cultura hasta la toma de decisiones. El enfoque cualitativo aplicado durante la investigación, sustentado en entrevistas a directivos de diversas empresas, nos permitió profundizar en las experiencias y percepciones de los actores clave. Al analizar las interacciones, las relaciones de poder y las prácticas de gestión, buscamos develar las múltiples facetas del poder organizacional.

La investigación se fundamenta en la premisa de que el poder es un constructo dinámico y multidimensional, influenciado por factores como la cultura organizacional, los recursos, las relaciones interpersonales y las tecnologías de la información. Al explorar estas dimensiones, se pretende contribuir al conocimiento existente sobre el ejercicio del poder en las organizaciones y ofrecer *insights* relevantes para la práctica gerencial. En este sentido, la presente investigación se planteaba como propósito general Analizar aspectos vinculados a la resignificación del poder en la gestión organizacional. Para su desarrollo se estructuraron varios ejes, tales como: Transformaciones en la concepción del poder, Formas de poder en la organización, Fuentes de Poder, Fuentes de Poder en la Organización, Mecanismos de influencia en la cultura organizacional y Poder en la Toma de Decisiones. A través de este recorrido teórico y empírico, se contribuye con una mejor comprensión de cómo el poder se ejerce, se negocia y se transforma en las organizaciones contemporáneas, y cómo este fenómeno impacta en la eficacia, la innovación y el bienestar de las organizaciones y sus miembros.

Formas de Poder en la Organización

El contexto empresarial contemporáneo, caracterizado por su complejidad e incertidumbre, ha reconfigurado las dinámicas de poder al interior de las organizaciones. La visión tradicional del poder como una mera expresión de la jerarquía ha sido afrontada por enfoques más puntuales que enfatizan la importancia de los recursos y las relaciones. Siguiendo lo planteado por Pfeffer (1992), el poder se manifiesta en la capacidad de controlar recursos escasos y valiosos, como el presupuesto, el personal y la información. Esta perspectiva, alineada con las ideas de Foucault (1979; 2001), revela que el poder no es solo un instrumento de dominación, sino también una fuerza que moldea las estructuras y las relaciones organizacionales.

Visto de esta manera, el control de recursos emerge como un elemento central en el ejercicio del poder organizacional ya que, al poseer y gestionar recursos escasos, los líderes adquieren la capacidad de influir en la toma de decisiones y de moldear la dirección estratégica de la organización. Esta visión, compartida por Pfeffer (1992), subraya la importancia de los recursos como un capital social que puede ser utilizado para lograr objetivos individuales y colectivos. En este sentido, el poder se convierte en un medio para implementar cambios y para garantizar el éxito organizacional y en el cual se aprecian varias fuentes.

Fuentes de Poder en la Organización

Como es evidente, la concepción del poder en las organizaciones ha evolucionado significativamente en las últimas décadas. A propósito de ello, Pfeffer (1992) ofrece un marco teórico integral que desentraña las múltiples fuentes de poder que los líderes pueden utilizar para influir en sus organizaciones. Este enfoque va más allá de la visión tradicional del poder como una simple manifestación de la jerarquía, destacando la importancia de factores como los recursos, la información, las relaciones, la experiencia, la posición estructural y las coaliciones.

En este sentido, el control de recursos escasos y valiosos constituye una fuente fundamental de poder organizacional. Para García (2020), aquellos que

poseen el control sobre recursos críticos, como el presupuesto, el personal o la información, adquieren una capacidad significativa para influir en la toma de decisiones y en la dirección estratégica de la organización. Este poder se manifiesta tanto en la capacidad de implementar cambios como en la de resistir presiones externas y mantener la estabilidad organizacional.

A su vez, la información, como recurso estratégico, juega un papel crucial en el ejercicio del poder. El acceso a información relevante y la capacidad de interpretarla de manera efectiva permiten a los líderes influir en la percepción de los problemas y las oportunidades dentro de la organización (González, 2021). La capacidad de comunicar información de manera persuasiva se convierte en una herramienta poderosa para construir consenso y movilizar a los equipos.

Las relaciones y las redes de contactos son otro aspecto fundamental del poder organizacional. Las alianzas estratégicas y las conexiones personales amplían la influencia de un líder, proporcionando acceso a recursos adicionales y apoyo en la implementación de iniciativas, así como la construcción y el mantenimiento de relaciones sólidas, las cuales requieren habilidades interpersonales y una capacidad de *networking* desarrolladas (Lemus, 2020). La experiencia y el conocimiento especializado confieren a los líderes un poder adicional. De esta manera, los expertos en un campo determinado poseen una influencia que va más allá de su posición jerárquica, lo que permite que su capacidad para tomar decisiones informadas y ofrecer soluciones innovadoras los posicionen como figuras clave dentro de la organización.

Como se puede inducir entonces, la posición estructural dentro de la organización también influye en la distribución del poder. Los roles y responsabilidades formales determinan en gran medida la capacidad de un líder para influir en los demás. Sin embargo, Pfeffer (1992) destaca que el poder no se limita a la autoridad formal, sino que también puede derivarse de la habilidad para movilizar recursos y personas. Así, la capacidad de formar coaliciones es una estrategia eficaz para ampliar la base de apoyo y legitimar las decisiones. Al unir a otros en torno a un objetivo común, los líderes pueden aumentar su influencia y

superar resistencias. Las coaliciones permiten a los líderes acceder a una mayor diversidad de perspectivas y recursos, lo que enriquece la toma de decisiones.

De esta manera, el marco teórico de Pfeffer (1992) ofrece una visión integral y multifacética del poder en las organizaciones. Al comprender y gestionar las diversas fuentes de poder, los líderes pueden construir relaciones más sólidas, influir en la cultura organizacional y lograr resultados más efectivos. Este enfoque destaca la importancia de desarrollar habilidades interpersonales, de construir redes de contactos y de utilizar la información de manera estratégica para alcanzar los objetivos organizacionales.

Mecanismos de influencia en la cultura organizacional

La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, normas y creencias compartidas por los miembros de una organización, juega un papel fundamental en la dinámica del poder dentro de la misma. Según el argumento de Jeffrey Pfeffer (1992), la cultura no es un elemento estático, sino más bien el resultado de las luchas de poder que se desarrollan en el seno de la organización. En este sentido, el poder se convierte en un mecanismo de perpetuación cultural, moldeando las percepciones, actitudes y comportamientos de los colaboradores.

Pfeffer sostiene que los líderes que logran imponer su visión cultural tienen una ventaja significativa en la distribución del poder dentro de la organización. Al establecer los valores y creencias dominantes, estos líderes pueden influir en la toma de decisiones, la asignación de recursos y las prácticas de gestión. De este modo, la cultura se convierte en un instrumento de control sutil, que opera a través de la internalización de normas y la conformidad voluntaria de los miembros de la organización.

Sin embargo, la cultura organizacional no es un monolito; está sujeta a constantes negociaciones y luchas de poder entre diferentes grupos e intereses. Siguiendo la perspectiva de Foucault (1979), el poder no es una propiedad, sino una relación; en este sentido, la cultura es un campo de batalla donde se disputa el significado y la legitimidad. Los grupos dominantes buscan perpetuar su posición a

través de la cultura, mientras que los grupos subordinados pueden desafiar y resistir estos significados hegemónicos.

En este orden de ideas, Mintzberg (1983; 1992) destaca la importancia de las coaliciones como mecanismo de influencia cultural en las organizaciones. Según su perspectiva, las organizaciones están compuestas por diferentes grupos de interés que buscan promover sus propias agendas. Las coaliciones entre estos grupos pueden alterar el equilibrio de poder y, en consecuencia, la cultura organizacional. Los líderes hábiles en la formación de coaliciones tienen mayores posibilidades de imponer su visión cultural dentro de la organización.

Por otro lado, Luhmann (1995) enfatiza el papel de la comunicación en la construcción de la cultura organizacional. Desde su enfoque sistémico, la cultura emerge de las interacciones comunicativas entre los miembros de la organización. El poder se ejerce a través de la capacidad de controlar y dirigir estos procesos comunicativos, determinando qué se dice, cómo se dice y quién lo dice.

En este contexto, el gerente en un proceso de resignificación debe asumir el rol de agente de cambio cultural, siendo capaz de comprender y gestionar las dinámicas de poder que subyacen a la cultura organizacional. Esto implica desarrollar habilidades de liderazgo transformacional, que inspiren y motiven a los colaboradores a adoptar nuevos valores y creencias alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Ahora bien, el supervisor que lidera la resignificación de la teoría y praxis de la gerencia debe ser sensible a las posibles resistencias culturales que puedan surgir durante el proceso de cambio. Reconocer y abordar las emociones y percepciones de los colaboradores es fundamental para facilitar la transición y evitar la fragmentación cultural. La gestión del cambio cultural requiere paciencia, empatía y una visión a largo plazo por parte del gerente.

Entonces, se puede inferir que la cultura organizacional es un campo de batalla donde se disputa el poder y la influencia. Los líderes que logran imponer su visión cultural tienen una ventaja significativa en la distribución del poder dentro de la organización. Según Foucault (1979), el poder no es una propiedad, sino una relación; donde, la cultura es un campo de batalla donde se disputa el significado y la legitimidad. No obstante, la cultura no es estática; está sujeta a constantes

negociaciones y luchas de poder entre diferentes grupos e intereses. Pfeffer (1992) argumenta que la cultura organizacional no es un monolito, sino que es el resultado de las luchas de poder que se desarrollan dentro de la organización.

El gerente que entiende la resignificación debe ser un agente de cambio cultural, capaz de comprender y gestionar estas dinámicas de poder para promover una cultura organizacional alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Según Schein (1986), la cultura organizacional desempeña un papel crucial a la hora de definir los valores y principios que guiarán la implementación de las estrategias. En este sentido, la gestión de la cultura organizacional con un enfoque estratégico trata de un proceso complejo, inherente al ápice estratégico, que se apoya en el liderazgo, la socialización, la gestión del talento humano y la comunicación. De su implementación depende que se logre una alineación entre los objetivos organizacionales e individuales, garantizando la realización de los primeros a partir de los segundos, de una forma natural.

Poder en la Toma de Decisiones

La dinámica del poder en las organizaciones constituye un factor determinante en los procesos de toma de decisiones. Mintzberg (1983; 1992), postula que la capacidad de influir en la configuración y ejecución de decisiones trasciende la mera facultad de decidir. Así, el poder se erige como un elemento estructural que moldea tanto la asignación de autoridad como la interpretación y ejecución de las decisiones en el ámbito organizacional. Esta interrelación evidencia la influencia del poder en la definición de los actores clave en la toma de decisiones y en la construcción de significados compartidos en torno a las mismas.

La centralización o descentralización del poder condiciona de manera significativa los estilos de toma de decisiones organizacionales, siendo que en las estructuras centralizadas, la cúspide jerárquica concentra la autoridad decisoria, limitando la participación de los niveles inferiores. En contraste, en las organizaciones descentralizadas, se promueve la delegación de autoridad, fomentando la participación activa de los mandos medios y operativos en el proceso. Esta dicotomía, según Mintzberg (1983; 1992), ilustra cómo el poder configura la

estructura organizacional y la cultura decisional, impactando en la agilidad y adaptabilidad de la organización.

El control de la información se revela como otro aspecto crucial en la dinámica del poder en la toma de decisiones. Mintzberg (1983; 1992) sostiene que aquellos que poseen y manipulan la información gozan de una ventaja estratégica en el proceso decisional. La capacidad de interpretar y utilizar la información de manera selectiva se convierte en un recurso de poder que puede influir en los resultados finales. De esta manera, el poder se manifiesta no solo a través de la autoridad formal, sino también a través del control de los flujos de información y de su interpretación, lo que subraya la importancia de la gestión del conocimiento en las organizaciones contemporáneas.

No se puede negar que la toma de decisiones organizacionales es un proceso intrincado que se encuentra íntimamente ligado al ejercicio del poder. Según Mintzberg (1983; 1992), el poder trasciende la mera capacidad de tomar decisiones, permeando la estructura organizacional y los procesos de implementación. Este autor sostiene que el poder determina no solo quién detenta la autoridad para decidir, sino también cómo se interpretan y ejecutan las decisiones, configurando así las dinámicas de poder al interior de las organizaciones.

La centralización o descentralización del poder condiciona de manera significativa los estilos de toma de decisiones. En las organizaciones centralizadas, la alta gerencia monopoliza la autoridad decisoria, limitando la participación de los niveles inferiores. Por el contrario, en las estructuras descentralizadas, se delega la autoridad, fomentando la participación activa de los mandos medios y operativos. Esta dicotomía, según Mintzberg (1983; 1992), evidencia cómo el poder moldea la estructura organizacional y la cultura decisional, impactando en la agilidad y adaptabilidad de la organización.

El poder en la toma de decisiones se manifiesta de diversas formas. Además del control formal de la autoridad, Mintzberg (1992) destaca la importancia del acceso a la información y la construcción de redes de relaciones. Aquellos que poseen y controlan la información estratégica cuentan con una ventaja significativa,

al poder influir en la interpretación y el resultado de las decisiones. Asimismo, la capacidad de formar coaliciones y alianzas estratégicas amplifica el poder de un líder, facilitando el acceso a recursos y apoyo para la implementación de sus decisiones. De esta manera, las habilidades de negociación y la capacidad de construir relaciones sólidas se erigen como competencias clave para ejercer influencia en los procesos decisionales organizacionales.

Más allá de la autoridad formal, Mintzberg (1983; 1992) subraya la relevancia de las relaciones interpersonales y las redes de contactos en la dinámica del poder organizacional. Las coaliciones y alianzas estratégicas expanden la influencia de un líder al facilitar el acceso a recursos y brindar apoyo en la implementación de decisiones. En este sentido, la capacidad de construir y gestionar redes sólidas se erige como una habilidad esencial para ejercer influencia y lograr objetivos organizacionales.

El conocimiento especializado y la experiencia son otros factores determinantes en el ejercicio del poder. Según Mintzberg (1983; 1992), los individuos que poseen habilidades y conocimientos únicos son percibidos como expertos y, por ende, ejercen una mayor influencia en las decisiones. Esta premisa resalta la importancia de la formación continua y el desarrollo profesional como estrategias para consolidar el poder individual y organizacional.

La cultura organizacional juega un papel crucial en la configuración de las dinámicas de poder. Las normas, valores y creencias compartidas influyen en la forma en que se ejerce el poder y en la medida en que los miembros de la organización participan en los procesos de toma de decisiones. Mintzberg (1983; 1992) argumenta que las culturas que fomentan la participación y la colaboración tienden a generar decisiones más informadas y efectivas, mientras que las culturas jerárquicas pueden limitar la innovación y la adaptabilidad.

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo, la capacidad de adaptarse a los cambios se ha convertido en un factor crítico para el éxito organizacional. Mintzberg (1983; 1992) sostiene que los líderes deben ser flexibles y capaces de ajustar sus enfoques en función de las circunstancias cambiantes.

Esta adaptabilidad no solo implica modificar los procesos de toma de decisiones, sino también reconfigurar las estructuras de poder al interior de la organización.

El ejercicio del poder conlleva una gran responsabilidad. Mintzberg (1983; 1992) enfatiza la importancia de que los líderes sean conscientes de las implicaciones de sus decisiones y de cómo estas afectan a los demás. La ética en la toma de decisiones se erige como un componente fundamental del liderazgo, ya que las decisiones deben alinearse con los valores y principios de la organización y contribuir al bienestar de todos los *stakeholders*.

METODLOGÍA

Se partió de una metodología con un enfoque cualitativo, interpretativo y emergente, de tipo descriptivo, acompañado de un diseño de campo partiendo de una exhaustiva revisión documental relacionado al tema del poder en la gerencia. El método de análisis fue integral, combinando los principios del círculo hermenéutico Heideggeriano con el propósito de comprender la presentificación intuitiva de la esencialidad ideal del ser gerencial al descubierto en la categoría poder. Esto fue sindicado por un complejo entramado de sentidos y representaciones, tomando para ello algunas de las fases propuesta por Knapp (1986), las fenomenológicas hermenéuticas propuesta Martínez (2011) y la significación eidética propuestas por los investigadores, en las cuales cumplieron con las siguientes fases de abordaje para construir una base sólida que guíe el análisis posterior:

1. Reducción y Categorización: representa un proceso fundamental que implica simplificar y organizar grandes volúmenes de datos textuales (entrevistas, observaciones, documentos) en un conjunto más manejable y significativo de categorías.
2. Destrucción: La segunda fase, denominada destrucción, se refiere a la deconstrucción de los conceptos preexistentes que han sido asumidos sin cuestionamiento. Este proceso implica la crítica de las nociones tradicionales sobre el poder y la gerencia, revelando los supuestos que subyacen a estas

ideas. Heidegger (1927) enfatiza la importancia de despojarse de prejuicios para alcanzar una comprensión más auténtica de la realidad. En este sentido, la destrucción permite abrir espacio para nuevas interpretaciones y comprensiones del poder gerencial.

3. Penetración: La fase de penetración busca profundizar en el análisis de los significados y las implicaciones de las categorías previamente identificadas. Esta etapa se enfoca en desentrañar las dinámicas de poder que operan en el contexto organizacional, explorando cómo se manifiestan en las interacciones y relaciones entre los actores involucrados. La penetración implica un acercamiento a la esencia del ser gerencial, revelando las sutilezas y complejidades que configuran el ejercicio del poder en las organizaciones.
4. Contrastación: La contrastación es la fase donde se comparan y contrastan las categorías y significados emergentes con la literatura existente y con las experiencias observadas. A través de la contrastación, se busca identificar similitudes y diferencias que enriquezcan la comprensión del poder gerencial y su impacto en la cultura organizacional.
5. Significación Eidética: Finalmente, la fase de significación eidética se centra en la identificación de las estructuras esenciales que configuran la experiencia del poder en el contexto gerencial. Esta etapa permite una comprensión más amplia y generalizable del fenómeno estudiado. La significación eidética, como propone Martínez (2011), busca captar la esencia del ser gerencial en relación con el poder, proporcionando *insights* valiosos para la práctica gerencial.

Para la aplicación del método integral, se escogieron intencionalmente tres (3) gerentes, todos desempeñados en la alta gerencia, con más de siete (7) años de trayectoria y de distintas empresas dedicadas a los sectores (tecnológico, financiero y de Ingeniería Industrial) a quienes se les aplicó una entrevista semi-estructurada, con una guía de preguntas generadoras, las cuales partieron de cuatro categorías preliminares tomadas del análisis e interpretación de dos propósitos

específicos planteados en la investigación. Esto se puede detallar en la Matriz Metodológica de la Tabla 1.

Tabla 1. Matriz Metodológica

PROPÓSITOS	CATEGORIAS PRELIMINAREPRELIMINARES
1. Identificar los principales factores que han impulsado la resignificación del poder en las organizaciones, como los cambios en el entorno empresarial, las nuevas generaciones de trabajadores y el avance de las tecnologías de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de poder en la organización • Proveniencia del Poder
2. Interpretar las diferentes dimensiones de la resignificación del poder, incluyendo nuevos roles de los líderes y el uso de las tecnologías.	<ul style="list-style-type: none"> • La cultura como reflejo del poder • Acciones aplicativas del poder con el uso de las tecnologías en la toma de decisiones

Fuente: Piñate, Sarell (2024)

ANÁLISIS Y RESULTADOS

En esta sección, se presentan los resultados posteriores al proceso de análisis e interpretación de los documentos revisados y de la entrevista semi-estructurada aplicada, la cual permitió realizar una extracción de significados en la fase reducción y categorización, sugiriendo en el proceso heurístico la creación de subcategorías (Tabla 2).

Tabla 2. Reducción y Categorización

Categoría Preliminar	Símbolos significantes	Sub Categorías	Definición
Formas de poder en la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación • Verificación • Dominio • Regulación 	Formalización	Grado en que las normas y procedimientos están explícitamente definidos y documentados.
		Centralización	Nivel de concentración del poder de decisión en los niveles superiores de la jerarquía.
		Burocratización	Extensión en que la organización se rige por reglas y procedimientos estandarizados.
		Cultura Organizacional	Valores, creencias y normas compartidas que influyen en el ejercicio del control.

Categoría Preliminar	Símbolos significantes	Sub Categorías	Definición
Proveniencia del Poder	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos • Información • Relaciones • Experiencia y conocimiento • Posición en la estructura organizacional • Coaliciones 	Poder Simbólico	Poder derivado de la posición que ocupa un individuo en la jerarquía, que actúa como un símbolo de autoridad y estatus.
		Poder Semántico	El poder que se basa en las conexiones y redes sociales que un individuo o grupo tiene dentro de la organización, que facilita la comunicación y la influencia a través del significado de esos vínculos.
		Poder Icónico	El poder derivado del control y la distribución de recursos críticos para el funcionamiento de la organización, que actúan como íconos o símbolos de capacidad y valor.
La cultura como reflejo del poder	<ul style="list-style-type: none"> • Valores • Normas • Rituales y Ceremonias • Creencias compartidas • Inducción - Capacitación • Historias 	Socialización	Proceso mediante el cual los nuevos miembros aprenden los valores, normas y comportamientos de la organización.
		Reforzamiento	Acciones que se llevan a cabo para mantener y fortalecer los elementos culturales existentes
		Adaptación	Capacidad de la cultura para evolucionar y responder a los cambios internos y externos.
Acciones aplicativas del poder con el uso de las tecnologías en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Agilización de procesos • Acceso a la información • Comunicación y colaboración • Monitoreo y evaluación • Ofimática • Gestión de requerimiento, • Incidencias • Eficiencia y desempeño en general. • Mejores tiempos de respuesta. 	Democratización de la información	La tecnología permite que la información se distribuya de manera más amplia y equitativa, reduciendo la concentración de poder en manos de unos pocos.
		Empoderamiento de los empleados	Al proporcionar a los empleados las herramientas y la información necesarias, se fomenta la autonomía y la toma de decisiones a nivel individual y de equipo.
		Aumento de la transparencia	La tecnología facilita el seguimiento de los procesos y la evaluación del desempeño, lo que aumenta la transparencia y la rendición de cuentas.
		Agilidad organizacional	La tecnología permite a las organizaciones responder más rápidamente a los cambios del entorno y adaptarse a nuevas situaciones.

Fuente: Piñate y Sarell (2024)

A partir de este análisis, se construyeron las categorías emergentes, las cuales develaron los aspectos de resignificación en las nuevas dinámicas de poder y autoridad en las organizaciones. Posteriormente, se procedió a definir cada una

de las categorías emergentes contractando el hallazgo con la teoría, como se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3. Categorías Emergentes

Categoría Emergente	Definición
El Poder como Control Institucionalizado	Esta categoría engloba de manera precisa los significados subyacentes en los símbolos semánticos proporcionados. Al hablar de Control Institucionalizado, nos referimos a los mecanismos formales e informales que una organización implementa para asegurar el cumplimiento de sus objetivos, mantener el orden y ejercer influencia sobre sus miembros. (Mintzberg, 1992)
Tipos de poder en el Capital Social Organizacional	Esta categoría engloba de manera amplia y precisa los significados subyacentes en los símbolos semánticos proporcionados. El capital social organizacional se refiere al conjunto de recursos intangibles que posee un individuo o grupo dentro de una organización, y que le permiten generar valor y ejercer influencia. (Bourdieu, 1986).
Mecanismos de Transmisión Cultural Del Poder	Esta categoría enfatiza el proceso de trasmisión cultural se transmite y se mantiene a lo largo del tiempo. Estos elementos no son estáticos, sino que se utilizan como herramientas para socializar a los nuevos miembros y reforzar los comportamientos deseados, capturando la idea de que la cultura organizacional no es algo inmutable, sino que se construye y se reconstruye constantemente a través de una serie de procesos y prácticas. (De La Cruz y Rodríguez, 2016).
La Transformación Digital del Poder Organizacional	Esta categoría captura la idea de que la tecnología no solo es una herramienta para automatizar tareas, sino que también está reconfigurando las relaciones de poder dentro de las organizaciones. Al facilitar el acceso a la información, la comunicación y la colaboración, la tecnología empodera a los individuos y los equipos, desafiando las estructuras jerárquicas tradicionales. (González, 2021).

Fuente: Piñate y Sarell (2024)

Seguidamente, se presenta una matriz que permite desarrollar la comprensión de las fases de destrucción, penetración y la significación, desde tres dimensiones, las cuales dan respuesta a la concepción filosófica que vincula este estudio con los hallazgos desarrollados, las cuales son: Ontología, la cual da cuenta del ejercicio de otras formas de poder ejercidas por el ser gerencial (carismático y tradicional); la Epistemología donde se evidencia dos tipos de conocimiento (científico y experiencial) y la Política la cual da cuentas de las diferentes formas de organización que se develan en las nuevas dinámicas de poder (Tabla 4).

Tabla 4. Matriz Hermética Emergente de las nuevas dinámicas de poder en las organizaciones

Dimensiones	Destrucción	Penetración
Ontológica	Desvela las raíces históricas y ontológicas del poder institucionalizado, al explorar el significado existencial del poder para el individuo y la sociedad.	Se comprende la esencia del poder como control institucionalizado en relación con el Ser en el contexto organizacional.
Epistemológica	Cuestiona los discursos y epístemes que legitiman el poder institucionalizado y examinando el papel de la verdad y la mentira en el ejercicio del poder.	Se reconoce el conocimiento que se produce y se utiliza desde las competencias humanas y tecnológicas para ejercer el control.
Política	Identifica las estructuras políticas que sustentan el poder institucionalizado, al sondear la posibilidad de una política más auténtica y participativa.	Se devela en la dinámica organizacional la relación entre el poder y la política.

Fuente: Piñate y Sarell (2024)

DISCUSIÓN

Significación Eidética

En esta parte de la investigación, se destacaron dos aspectos de la resignificación: la transformación del concepto de poder y las transformaciones en la concepción del poder. Estos aspectos dan cuenta a la fase de integración del análisis donde, a partir de la interpretación de los hallazgos, se plantea una posición científica social, que se argumenta a la luz de las teorías existentes, capturando la esencia del ser gerencial en su rol de autoridad y poder en la organización.

La transformación del concepto de poder

Dicha transformación del concepto del poder insta a una redefinición del liderazgo, en la concepción de que los líderes contemporáneos deben trascender los modelos tradicionales basados en la autoridad jerárquica y desarrollar habilidades interpersonales y emocionales que les permitan construir relaciones de confianza y colaboración. El poder, en este nuevo contexto, se fundamenta en la capacidad de influir en los demás a través de la persuasión, la inspiración y la creación de visiones compartidas. Al movilizar a los miembros de la organización hacia un objetivo común, los líderes pueden generar un mayor compromiso y lograr resultados más efectivos.

En este sentido, se halla en el liderazgo transformacional, tal como lo concibe Pfeffer (ob. Cit.), las habilidades y competencias blandas que se centran en la creación de entornos que fomenten la participación y el compromiso de los empleados. Esta visión se alinea con las teorías de Luhmann (1995) sobre la importancia de las relaciones comunicativas en la construcción de sistemas sociales. En este contexto, el poder trasciende la mera autoridad formal y se manifiesta en la capacidad de influir en las percepciones y actitudes de los colaboradores, es decir, los líderes transformacionales, al construir relaciones basadas en la confianza y el respeto, logran movilizar a sus equipos hacia objetivos comunes.

Aparte del liderazgo transformacional, la gestión del poder en las organizaciones contemporáneas exige una profunda comprensión de las dinámicas emocionales (Goleman 2002). Las emociones desempeñan un papel fundamental en las interacciones humanas y, por tanto, influyen en la forma en que se ejerce y se experimenta el poder. La capacidad de los líderes para reconocer y gestionar sus propias emociones, así como las de sus colaboradores, es esencial para crear un ambiente de trabajo positivo y productivo, es por ello que, la empatía y la inteligencia emocional se convierten en herramientas indispensables para navegar por las complejidades de las relaciones laborales y para resolver conflictos de manera constructiva.

Transformaciones en la Concepción del Poder

En las últimas décadas, la comprensión del poder en las organizaciones ha experimentado una profunda transformación. Foucault (1979; 2001), figura clave en esta discusión, propone que el poder no es una posesión estática, sino una fuerza relacional que se manifiesta en las interacciones diarias. Esta perspectiva dinámica permite vislumbrar cómo las estructuras de poder se reconfiguran constantemente, moldeadas por las prácticas y discursos organizacionales. En este sentido, el poder se erige como un mecanismo sutil que permea todos los aspectos de la vida organizacional, influyendo en la toma de decisiones y en la construcción de la cultura corporativa.

En este orden de ideas, Pfeffer (1992) aporta una visión complementaria al destacar la importancia de los recursos escasos en el ejercicio del poder. El control sobre recursos como el presupuesto, el personal o la información otorga a quienes los poseen una ventaja estratégica significativa. Estos recursos no solo son esenciales para el funcionamiento cotidiano de la organización, sino que también sirven como herramientas de influencia en las decisiones estratégicas, así como la capacidad de gestionar eficazmente estos recursos se convierte así en un indicador clave del poder de un individuo o grupo dentro de la organización.

De esta manera, el poder en las organizaciones es un fenómeno multifacético que se nutre de diversas fuentes. Además del control sobre recursos, Pfeffer (1992) señala la relevancia de otros factores como el acceso a información privilegiada, las relaciones interpersonales sólidas, la experiencia y el conocimiento especializado. Por lo que, la posición formal dentro de la jerarquía organizacional también confiere poder, aunque no es el único factor determinante, pues la capacidad de construir alianzas y coaliciones es igualmente crucial, ya que permite a los líderes movilizar el apoyo necesario para alcanzar sus objetivos, lo que permite la interpretación, de que el poder en las organizaciones es un constructo complejo que se manifiesta de múltiples formas y que está sujeto a constantes cambios y reconfiguraciones.

Ahora bien, Mintzberg (1992) subraya la profunda interrelación entre el poder y la cultura organizacional, pues esta, va más allá de ser un simple conjunto de normas y valores compartidos, se revela como un campo de batalla simbólico donde se disputan y consolidan las relaciones de poder. Los líderes, en este contexto, actúan como arquitectos culturales, modelando y transmitiendo los valores que legitiman su autoridad y perpetúan sus intereses. De esta manera, la cultura se convierte en un instrumento de control social y un mecanismo de reproducción de las estructuras de poder existentes.

Paralelo a la cultura organizacional, el ejercicio del poder se manifiesta de manera evidente en los procesos de toma de decisiones. En este sentido, De La Cruz y Rodríguez (2016), sostienen que los líderes, al controlar el acceso a recursos críticos, como la información y los recursos financieros, pueden influir significativamente en la agenda y los resultados de las decisiones. Además, la

capacidad de enmarcar e interpretar las situaciones de manera favorable a sus intereses les permite moldear las percepciones y las preferencias de los demás.

Asimismo, las redes de relaciones que los líderes construyen también son un factor clave, ya que les permiten movilizar apoyo y neutralizar la oposición, lo que admite que el poder permee cada etapa del proceso de toma de decisiones, desde la definición del problema hasta la implementación de la solución. En este contexto, autores tales como Castells (2001) y Zuboff (2019) han destacado cómo las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han transformado las relaciones de poder en las organizaciones. Si bien estas tecnologías han democratizado el acceso a la información y han promovido una mayor transparencia, también pueden ser utilizadas como herramientas de vigilancia y control, al tener la capacidad de monitorear las actividades de los empleados y de recopilar grandes cantidades de datos plantea interrogantes sobre la privacidad y la autonomía individual.

Por lo que, las organizaciones se enfrentan al desafío de diseñar sistemas de gestión y evaluación del desempeño que, por un lado, aprovechen las oportunidades que ofrecen las TIC y, por otro lado, garanticen un equilibrio entre eficiencia y equidad. En este contexto, la cultura organizacional desempeña un papel crucial a la hora de definir los valores y principios que guiarán la implementación de estas tecnologías.

No obstante, para Gómez Rada (2018), las profundas transformaciones que experimenta la concepción del poder en las organizaciones tienen implicaciones directas para las prácticas de gestión y la cultura organizacional, que van más allá de estos valores y principios, en un entorno empresarial cada vez más dinámico y complejo, donde los líderes se enfrentan al desafío de adaptarse a nuevas formas de ejercer y experimentar el poder, razón por la cual, se hace necesario la capacidad de construir relaciones basadas en la confianza, de fomentar la colaboración y de adaptarse a los cambios constantes se erige como una competencia esencial para el éxito organizacional.

En este contexto, el poder ya no se concibe como una posesión estática, sino como una fuerza relacional que se negocia y reconfigura continuamente, al adoptar

una perspectiva más amplia del poder, se hace posible crear entornos de trabajo más justos, colaborativos, resilientes y con profundos significados de resignificación.

REFLEXIONES FINALES

En el cambiante panorama organizacional, la intersección de categorías como el Poder como control Institucionalizado, Tipos de poder en el Capital Social Organizacional, Mecanismos de Transmisión Cultural del Poder y La Transformación Digital del Poder Organizacional ha redefinido las dinámicas de poder y autoridad. Tradicionalmente, el poder se asociaba a estructuras jerárquicas y roles formales. Sin embargo, la emergencia del capital social organizacional ha diversificado las fuentes de poder, incluyendo el conocimiento, las redes y la influencia social.

A su vez, los mecanismos de transmisión cultural del poder, antes basados en la experiencia y la tradición, se han visto transformados por la digitalización, que facilita la difusión rápida de información y la construcción de nuevas narrativas de poder. Asimismo, no se puede dejar de lado la transformación digital, la cual ha amplificado el alcance y la velocidad con que el poder se ejerce y se resiste, pues estas permiten a los individuos y grupos acceder a información y recursos antes reservados a unos pocos, lo que desafía las estructuras de poder tradicionales.

Al mismo tiempo, estas tecnologías también pueden ser utilizadas para consolidar el poder en manos de unos pocos, a través de la vigilancia y el control de la información.

Por ello, la resignificación del poder en este contexto implica una mayor complejidad y fluidez, donde las fuentes de poder son múltiples y cambiantes, y donde los mecanismos de control son cada vez más sofisticados. En este nuevo escenario, la comprensión de los tipos de poder en el capital social organizacional es fundamental, pues su interpretación permite emerger con abismante claridad el poder legítimo, basado en la posición formal, el cual coexiste con el poder experto,

basado en el conocimiento y la habilidad, y el poder referente, basado en la atracción y la admiración.

Aunado a lo antes planteado, es claro que la transformación digital ha potenciado el poder experto y referente, al tiempo que ha desafiado el poder legítimo tradicional, retando a los líderes organizacionales a adaptarse a esta nueva realidad, desarrollando habilidades para navegar en entornos complejos y construir relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo. En última instancia, la resignificación del poder en las organizaciones representa una oportunidad para construir relaciones más justas y equitativas, donde el poder se ejerza de manera más transparente y responsable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bourdieu, P. (1986). *El sentido práctico*. Siglo XXI Editores.
- Castells, M. (2001). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*. Alianza Editorial.
- De La Cruz, E; y Rodríguez, K. (2016). El ejercicio del poder y la estrategia en la organización: un análisis desde la Teoría de la Agencia. *Pensamiento Crítico. Revista Multidisciplinaria*. <https://pensamientocriticoudf.com/ano-3-no-5/16-3-no-5-02/52-el-ejercicio-del-poder-y-la-estrategia-en-la-organizacion-un-analisis-desde-la-teoria-de-la-agencia-html>.
- Foucault, M. (1979). *La microfísica del poder*. Ediciones Siglo XXI.
- Foucault, M. (2001). *La verdad y las formas jurídicas*. Ediciones Siglo XXI.
- García, J. (2020). El poder organizacional y el control de recursos. En M. López (Ed.), *Gestión y liderazgo en las organizaciones contemporáneas*. 45-67. Editorial Universitaria.
- Goleman, D. (2002). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairos.
- Gómez Rada, C. A. (2018). Liderazgo o poder en las organizaciones: perspectivas teóricas, análisis crítico e implicaciones para las organizaciones. En M. García Rubiano, J. Ferro Vásquez, C. Forero Aponte, C. Gómez Rada y J. Vega Rodríguez (Eds.), *Actualizaciones en psicología organizacional* (1ª ed., Vol. 1, pág. 17). Universidad Católica de Colombia
- González, M. (2021). La información como recurso estratégico en la gestión organizacional. En J. Pérez (Ed.), *Gestión del conocimiento y liderazgo*. 123-145. Editorial Universitaria.
- Heidegger, M. (1927). *Ser y tiempo*. Trota.
- Knapp, M. (1986). *The role of communication in the development of interpersonal relationships*. En M. J. Cody (Ed.), *Communication in personal relationships*. 15-30. Sage Publications.

- Lemus, J. (2020). *Las Habilidades Blandas y el networking*. <https://es.linkedin.com/pulse/las-habilidades-blandas-y-el-networking-julio-lemus>
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford University Press.
- Martínez Miguélez, M. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa: un enfoque hermenéutico*. Madrid: Ediciones Académicas.
- Mintzberg, H. (1983) (1992). *El poder en la organización*. Editorial Ariel.
- Pfeffer, J. (1992). *El poder en las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Schein, E. H. (1986). What you need to know about organizational culture. *Training & Development Journal*, 40(1), 30-33. [https://skat.ihmc.us/rid=1GSGS9M3P-8BFNGM-Q8Z/what you need to know about org culture schein.pdf](https://skat.ihmc.us/rid=1GSGS9M3P-8BFNGM-Q8Z/what%20you%20need%20to%20know%20about%20org%20culture%20schein.pdf)
- Zuboff, S. (2019). *La era del capitalismo de vigilancia*. Paidós.

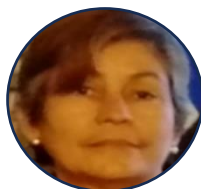
LA METAGERENCIA DEL EMPRENDIMIENTO VENEZOLANO. RESIGNIFICACIÓN DESDE EL HACER EMPRENDEDOR A PARTIR DEL CAMINO DE LAS MANOS VACÍAS

METAMANAGEMENT OF THE METAMANAGEMENT OF VENEZUELAN ENTREPRENEURSHIP. RESIGNIFICATION FROM THE ENTREPRENEURIAL DOING STARTING FROM THE PATH OF EMPTY HANDS



Darwin Alberto Paredes Medina
paredes.unefm@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0009-0000-0727-1303

Licenciado en Desarrollo Empresarial. Licenciado en Educación Matemática, mención Informática (UNEFM). Magister Scientiarum en Gerencia de Calidad y Productividad (UNEFM). Doctor en Ciencias Gerenciales (ULAC). Especialista en Diseño y Gestión de Proyecto. Trabajador Social (Universidad de Holguín, Cuba). Docente del área de conocimiento Laboratorio de Proyecto de adscrito al Departamento de Ciencias Económicas y Sociales (UNEFM). Maestro Instructor 4to Dan en Karate Do Shotokan.
paredes.unefm@gmail.com



Olga Marianela Noguera Guanipa
olganoguera63@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0000-0003-2115-719X

Ingeniero Agrónomo (UNEFM). Magister Scientiarum en Administración de la Administración Básica (UNERMB). Doctora en Educación Ambiental (UPEL). Profesor titular de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda UNEFM.
olganoguera63@gmail.com

RESUMEN

Este artículo tuvo como propósito resignificar la metagerencia del emprendimiento venezolano, desde el hacer del emprendedor a partir del camino de las manos vacías. Se circunscribió bajo el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo, se concibió bajo el método fenomenológico hermenéutico establecido por Heidegger, los informantes clave fueron tres (03) emprendedores venezolanos. La técnica para la recolección del capto fue la entrevista a profundidad y como instrumento cualitativo se estableció las notas de campo y los registros tecnológicos. Se tomaron como validez de la investigación los criterios de Guba y Lincoln: Confirmabilidad, Credibilidad, Transferibilidad y Dependencia. Como técnica de análisis del capto se formó bajo la categorización y la triangulación. Se estableció a nivel teórico en nociones esenciales de Ibáñez y Castillo (2008) en relación a la metagerencia, Naranjo (2010) en perspectiva a la gerencia emprendedora, (AJK, 2008; Castillo, 2017; Lafaurié, 2015; Baquero, 2015) en lo que es el camino de las manos vacías. De los hallazgos surgidos con los informantes clave se dio sentido al nuevo corpus teórico el cual comprende que la intersección entre el Karate Do como esencia del camino de las manos vacías y la gerencia evolucionen como un todo, es decir, como un camino integrado y holístico, para lograr un éxito sostenible y significativo tanto a nivel individual como organizacional.

Palabras claves: camino de las manos vacías, emprendimiento venezolano, metagerencia.

ABSTRACT

This article aimed to redefine the meta-management of Venezuelan entrepreneurship, from the entrepreneur's actions based on the path of empty hands. It was circumscribed under the interpretive paradigm with a qualitative approach, it was conceived under the hermeneutic phenomenological method established by Heidegger, the key informants were three (03) Venezuelan entrepreneurs. The technique for collecting the data was the in-depth interview and the field notes and technological records were established as a qualitative instrument. The criteria of Guba and Lincoln were taken as the validity of the research: Confirmability, Credibility, Transferability and Dependence. As a technique for analyzing the data, it was formed under categorization and triangulation. It was established at a theoretical level in essential notions of Ibáñez and Castillo (2008) in relation to meta-management, Naranjo (2010) in perspective to entrepreneurial management, (AJK, 2008; Castillo, 2017; Lafaurié, 2015; Baquero, 2015) in what is the path of empty hands. From the findings emerged with the key informants, meaning was given to the new theoretical corpus which understands that the intersection between Karate Do as the essence of the path of empty hands and management evolve as a whole, that is, as an integrated and holistic path, to achieve sustainable and significant success both at the individual and organizational level.

Keywords: path of empty hands, Venezuelan entrepreneurship, meta-management.

INTRODUCCIÓN

La gestión siempre se ha caracterizado por buscar métodos prácticos que conduzcan a construir nuevas formas de alcanzar las metas y/u objetivos organizacionales, e incluso podemos gestionar tareas detrás de un escritorio sin tener que desplazarnos a la oficina. Es decir, la búsqueda de nuevos conocimientos. Por lo que, la realidad muestra que los liderazgos empresariales han tenido que buscar soluciones o estrategias alternativas para mantener a directivos y empleados. Recurriendo, al emprendimiento social o productivo porque les aporta independencia y estabilidad económica.

Actualmente la esencia del trabajo gerencial hoy es la imaginación, el imaginar, la creatividad, la innovación, la integración, el seguimiento, para mí como directivo e investigador es “saber existir para integrar haciendo”, es decir, qué constituye la característica básica de la gestión como “hacer”. Por tanto, la acción está en la mente, en la meta del proceso, en la meta del conocimiento, en la meta de la existencia y del trabajo. Está en el corazón del directivo, ya que es él quien tiene la responsabilidad de influir en los demás y en tomar la decisión correcta.

Por lo tanto, la resignación de la gestión desde la perspectiva del conocimiento administrativo al concepto de eficiencia refleja una conciencia del proceso de pensamiento y comprensión de los modelos que lo sustentan tal como lo organizan las acciones administrativas, como un aporte metacognitivo desde la filosofía de las manos vacías. Aquí es donde la metagerencia ingresa a la gestión para desarrollarse en nuevos contextos que requieren investigación y discusión, por lo que la metagerencia es una construcción relativamente nueva y poco investigada, es una mente centrada en el ser humano, según Sallenave (1990) Metagerencia significa “más allá de la gestión” y surge de la necesidad de que los directivos del nuevo milenio den pasos agigantados en su visión y misión.

En este sentido, se puede decir que la metagerencia se refiere a la capacidad conductual humana que tiende en un estado psicoemocional a desarrollar y generar innovación creativa a través de la ciencia de la gestión informada y de sus emociones, y posee técnicas para lograr objetivos de gestión que difieren de las lo

que uno sabe, lo que hay detrás de las teorías o lo que inician. Convencidos que la gerencia moderna debe alinearse con los posibles cambios y transformaciones que la propia organización se propone sostener en el tiempo.

Aquí, lo que hoy se llama emprendimiento, que emergió de la necesidad y como una nueva estructura económica global. Sin embargo, la gerencia del mismo es una parte esencial de cualquier organización, ya que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa para lograr los objetivos marcados. No obstante, en la actualidad es necesario repensar la forma en que se lleva a cabo la gestión, porque el entorno empresarial está en constante evolución y requiere de nuevas estrategias y métodos.

Entonces, redefinir la gerencia implica adoptar un enfoque más abierto y colaborativo, donde la comunicación y la toma de decisiones sean procesos más eficientes y flexibles. Sólo así, las empresas podrán afrontar los desafíos del panorama económico actual y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo. Según esta lógica, el aporte de los procesos metacognitivos del emprendedor actual derivados de su tarea laboral es crucial para enfrentar la realidad del cambio social cada vez más rápido, y esto lo llama a innovar y desarrollar continuamente la realidad gerencial que esto conlleva.

Todo emprendedor debe tener una misión y visión clara para lograrlo porque la gestión superior es una herramienta que puede ayudar en cada situación y obtener ventaja competitiva mediante la previsión basada en los objetivos de uno, y este objetivo debe estar vinculado a la capacidad de generar nuevas ideas o surgir.

Los emprendedores que gestionan sus propias ideas de negocio se dan cuenta de que su naturaleza como seres humanos y emprendedores y su trabajo productivo deben tener una relación sistemática entre lo que el emprendedor busca para sí y lo que desea ver en la sociedad. Sigue un sistema filosófico conocido como el “Camino de la Mano Vacía”, cuyo objetivo principal, según la filosofía japonesa, es entrenar el cuerpo, la mente y el espíritu (personalidad), según Tokitsu (1996: 12) “[...] representando la idea filosófica del vacío como un término budista, que en este estado de ánimo no es ni arrogante ni egoísta. En este aspecto, el término “camino de las manos vacías” en este escrito se centra en entender la gestión como un acto

consciente de creación, un modelo de gestión que combina habilidades, cualidades y capacidades individuales, tanto técnicas, cognitivas como emocionales, de manera integral y como aspecto indispensable del ser humano como agente de transformación empresarial de la sociedad venezolana.

Por otro lado, el camino elegido incluye una combinación basada en la investigación de conceptos necesarios como ontología, epistemología, axiología, teleología, etc., como la realidad social universal de la metagerencia y la ciencia de la gestión, porque no se concibe desde un concepto teórico de gran perspectiva. En este sentido, es importante que el pensamiento gerencial asumido está desde la realidad, la cotidianidad, la existencia, la presencia, el sentimiento y la acción, es decir, desde la contemplación, la admiración, el cuestionamiento y la reflexión como medio para el desarrollo integral del quehacer intelectual del emprendedor venezolano.

Ahora bien, en esta secuencia, el interés investigativo es resignificar la metagerencial del emprendimiento venezolano, desde el hacer del emprendedor a partir del camino de las manos vacías. Lo que fue necesario conocer profundamente el contexto en el que se desempeñan y cómo son percibidos los emprendedores venezolanos, muchos de ellos desde su multidimensionalidad. Desde este punto de vista metodológico epistémico, este artículo está enmarcada en el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo, el tipo de investigación fue introspectivo vivencial, con un diseño ontológico existencialista y un método fenomenológico hermeneúutico planteado por Heidegger (2000); pre-comprensión, reducción, construcción, destrucción y penetración; que orienta a los propios participantes a descubrir la esencia del ser, su Dasein, para comprender e interpretar el significado a partir de la experiencia de los empresarios venezolanos a expresar. Para esto se realizó entrevistas en profundidad, considerando a quienes viven en el estado Falcón y específicamente en el municipio de Coro, estado Miranda.

Desde el punto de vista teórico, se sustenta en los supuestos básicos del camino de las manos vacías para crear un marco teórico de la metagerencia del emprendimiento venezolano. Tiene una orientación ontológica nueva, cambiante, subjetiva, interconectada y diversa que intenta construir sobre una relación

pragmática en la que el emprendedor ve su visión de gestión de manera diferente a la científica.

DISCERNIMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la gerencia al igual que la sociedad y el mundo moderno está en constante evolución direccionando por el proceso de la globalización, fenómeno caracterizado por los avances tecnológicos y comunicacionales hacia la homogenización de empresas, sociedades y formas de gobernar al mundo y sus elementos socio-tecnológicos derivados de ciertos intereses financieros, científicos, culturales, políticos y económicos

Entonces, la apertura de nuevas ideas en el campo de la gerencia está constantemente en evolución, desde el inicio del proceso administrativo hasta la segunda década del siglo XXI, las poblaciones han estado abocadas a una gran transformación, pues desde las condiciones del propio mundo se está en la búsqueda de un nuevo sistema social, fruto de los precipitados procesos de globalización.

La gerencia, entendida como el arte de dirigir y administrar una organización, ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas (Drucker (2004:101). En un mundo en constante cambio, la gerencia moderna se enfrenta a nuevos desafíos que requieren un enfoque innovador y flexible para adaptarse a las demandas del entorno empresarial actual. Uno de los principales cambios en la Gerencia moderna es la creciente importancia de la gestión del talento humano. Atrás quedaron los días en que los gerentes simplemente daban órdenes y esperaban que sus empleados las cumplieran. En la coyuntura, la gerencia se enfoca en el desarrollo y empoderamiento de los colaboradores, reconociendo que son el motor principal de cualquier organización. Además, la gerencia moderna ha incorporado herramientas tecnológicas y digitales para optimizar los procesos y mejorar la toma de decisiones. La analítica de datos, la inteligencia artificial y la automatización juegan un papel clave en la gestión eficiente de los recursos y en la identificación de oportunidades de mejora.

Esto impacta a emprendimientos venezolanos, que se convierte en una alternativa viable se superación, de autoempleo y de desarrollo económico del país. No obstante, según Andara (2023:56) 7 de cada 10 emprendimientos en Venezuela no sobrevive los 12 meses en mucho caso según el autor es por la falta de habilidades y capacidades gerenciales. Por sus partes, el Programa Venezuela Competitiva (2023) dio a conocer a través de varios estudios indagatorios que el 20% de los emprendimientos finalizan obteniendo el objetivo planteado, en el tiempo y con los recursos estimados. De esta manera, el 80 % de los emprendedores no tienen la misma suerte, atribuyéndole diferentes motivos: aumento de costos directos e indirectos, falta de preparación gerencial y administrativa. Por otra parte, Paredes (2024:77) argumenta que los emprendimientos carecen de proyecto de inversión, no poseer de una definición concreta de sus objetivos, metas, actividades e indicadores de gestión y resultados, presentan debilidades en el análisis de la demanda o relaciones de intercambios, ingenuidad de la competencia y confunden la responsabilidad social con la socio-responsabilidad. Esto puede ser atribuido a los mismos errores y fallas que se definieron en las ideas anteriores, lo que indica que es necesario que los emprendedores venezolanos deban repensar su forma de gerenciar con una visión prospectiva, innovadora, creativa, flexible y estratégicas. Esto implica un enfoque más humano, tecnológico y diverso en la dirección y administración de los emprendimientos. Los gerentes del siglo XXI deben estar preparados para adaptarse a un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, donde la innovación y la flexibilidad son clave para el éxito.

Por ellos, en este transitar de la academia como investigación del fenómeno gerencial; es esencial traer perspectivas que lleven a un pensamiento holístico de este, por ende, la mente, el conocimiento, las corrientes contextuales, el desarrollo de lo meta, el buscar habilidades emprendedoras para focalizar una gerencia desde los valores, el camino de la conciencia, la humildad, el respeto, entre otros aspectos, son componentes notables para el desarrollo y el accionar en cada etapa que encierra la gerencia actual, principalmente, cuando el proceso de las ciencias gerenciales ha forjado cambios en el estilo de la toma de decisiones y en la búsqueda de nuevas actitudes para proceder en su carácter emprendedor, así como

de estrategias, tanto propias como colectivas, que de una u otra manera en el tiempo han sido necesarias para el impulso consciente de la gerencia; en esto resulta ineludible poner en práctica procesos cónsonos de nuevos pensamientos, entre los que se destaca la metagerencia.

Es significativo reflexionar, sobre la metagerencia como capacidad que tenemos los emprendedores para estar al tanto sobre nuestros propios modos de conocer y cuánto conocemos sobre el negocio; controlar nuestra actividad cognitiva sobre lo que sabemos y los nuevos enfoques que pueden emerger desde la regulación de nuestras decisiones en cuanto a la inversión, el proceso, los elementos en sus acciones pragmáticas; por tanto, indica el grado de conciencia y el conocimiento que las personas emprendedoras tienen sobre su propios procesos y eventos desde lo cognoscente, es decir, desde la mente para procurar el bienestar y la armonía en la sociedad, más allá del objeto de la economía y de la administración en sí, desde esta aseveración, se plantea un contexto de la metagerencia como acción innovadora en la nueva gerencia del emprendimiento.

Ahora bien, los contextos del momento, suscritos por inquebrantables transformaciones de todo orden y nivel en el accionar empresarial, demandan un tipo de emprendedor con un conocimiento gerencial para afrontar el ineludible reto de adaptarse a esa sociedad de incertidumbres y no perecer ante cada nuevo desafío del entorno. Sin embargo, esta adecuación gerencial implica, igualmente, incorporar dentro de su desempeño gerencial, renovados enfoques y desechar obsoletos esquemas o métodos de gestión, desfasados con la realidad imperante. De acá surge, la metagerencia del emprendimiento como un entorno de valoración epistémica centrada en el individuo y en su manera de ver el mundo que lo rodea sobre una gerencia innovadora, crítica, reflexiva y comprendida desde lo cognitivo y lo emocional, que lleva a una postura de lo nuevo, de lo que evoluciona para congregarse en una acción del ser y hacer de las relaciones propias de la gerencia.

Sobre esta postura propia, puedo considerar que la metagerencia va más allá de un proceso del conocer, saber, entender e interpretar como son las relaciones entre la gerencia tradicional y la nueva gerencia de la posmodernidad, entendiendo

esta última desde el accionar emocional del emprendedor, este punto es afirmado desde la contextualización de Ibáñez y Castillo (2010:56), al referir que,

La diversidad y asiduidad de los problemas que actualmente confronta el gerente, además de los cambios constantes en el entorno que afectan significativamente a las organizaciones, más que hacer énfasis en el manejo de las emociones, la gerencia actual debe ser horizontal, inspiradora, humanizada y humanizadora, enfocada estratégicamente sobre todo en el despertar y el desarrollo de la creatividad, en promover la iniciativa, en incentivar el sentido de pertenencia y la colaboratividad. De esta forma, la emocionalidad surgirá de una forma natural y espontánea, permitiendo así la producción de soluciones más convenientes a problemas complejos dentro de la propia gerencia.

Por lo tanto, las emociones positivas pueden ser detonantes de las motivaciones positivas que impulsen a los emprendedores a ser innovadores en el proceso de crear conocimientos. Por consiguiente, la metagerencia lleva consigo un conjunto de conocimientos organizados en que se basa la praxis gerencial con el uso de métodos rigurosos, sistemáticos y coherentes que desembocan en el logro de esta finalidad, contribuyendo de esta manera a considerar a la gerencia desde lo cognitivo, emocional como un proceso emergente de esta.

En consecuencia, la metagerencia ejerce procesos desde lo metacognitivo; ello implica el conocimiento de nuestros propios modos de desempeño cognitivo (tanto general como específico), la habilidad para controlarlos concurrentemente (es decir, durante la realización de alguna actividad que requiera su utilización), y regularlos, es decir, usarlos o dejar de hacerlo, cuando resulte conveniente al logro de los fines que la gerencia procura.

Por otra parte, para comprender cabalmente el significado de la metagerencia, es importante considerar que esta subyace de la metacognición, por lo tanto, es preciso tomar en consideración aspectos relativos tanto al sujeto, como a la acción gerencial del emprendimiento en sí y al contexto donde ésta se lleva a cabo; Mayor, Suengas y González-Marqués (1993:57) refieren, “Si consideramos que la metacognición es un tipo particular de actividad (de actividad cognitiva o de actividad humana), las variables principales se refieren a los componentes

esenciales de la misma: actividad, sujeto y contexto”. Igualmente destacan los autores (op. cit) que,

La actividad (a veces llamada acción o conducta) integra tres momentos: (1) interpretación del estímulo, (2) su transformación y procesamiento; y (3) la planificación y ejecución de la respuesta, siendo características importantes, la existencia de bucles de retroalimentación; con respecto a la actividad, metacognitivamente interesan las variables de: tarea (definición y percepción de acciones requeridas), estrategias (curso de acción a seguir) y atención y esfuerzo (energía cognitiva invertida).

En esta relación planteada por los autores, se entiende que la actividad cognitiva parte de nociones que orientan el proceso metacognitivo que a su vez orienta el accionar de la metagerencia en el desarrollo de habilidades en el ser humano (emprendedor), llevando a reflexionar sobre el proceso de integración en las fases del conocimiento, es decir, enfoque cognoscente (gerencia), practica (ser) y acción (hacer). Por otra parte, los autores (op. cit.) destacan en la misma perspectiva que,

La actividad lo es siempre de un sujeto que posee una estructura y una experiencia que condicionan fuertemente dicha actividad (biológicas, socioculturales, personales): (1) el conocimiento que previamente posee el sujeto, ya que las características de dicho conocimiento condicionan necesariamente la actividad metacognitiva; (2) las habilidades y destrezas del sujeto, así como sus disposiciones a actuar (a través de creencias, actitudes y estilos atribucionales); (3) la motivación.

Desde este contexto, todo ser humano es un sujeto pensante, que posee mente y conocimientos, por lo cual, todos tenemos actividad metacognitiva, partiendo de un conocimiento estructural mental que va más allá de lo cognoscente, va al desarrollo de la capacidad del individuo para desarrollar desde su accionar intrínseco habilidades y destrezas para comprender y autodirigir su proceso cognoscente. Para los autores (op. cit) “la actividad de un sujeto no se produce nunca en un vacío sino que siempre se enmarca en un contexto determinado” (p. 62), es decir, desde un componente esencial de la actividad cognitiva propiamente dicha, entre la actividad de los estímulos del sujeto y los contextos, tales como los estímulos del ambiente, en estrecha correlación con las variables de la acción; la situación de los estímulos del ambiente físico y social, espacial y temporal, así como las relaciones entre el sujeto y otros; y, el contexto sociocultural (lenguaje; las

distintas cosmovisiones y mentalidades; las actitudes, creencias y valores, prejuicios, estereotipos, atribuciones colectivas).

En base a lo destacado, en consecuencia la metacognición es un aspecto que favorece a la metagerencia desde el ser y pensar del emprendedor, puedo considerar que se presenta significativamente en los procesos de pensamiento y conocimiento porque influyen de modo directo en los fenómenos de nuevas acciones gerenciales, por lo que resulta interesante comprender cómo se produce su desarrollo y el modo en el que éste puede ser promovido a través de la gerencia, especialmente desde el emprendimiento venezolano a partir del camino de las manos vacías.

En este orden de idea, la apertura de la metagerencia en el pensamiento del nuevo gerente emprendedor debe contribuir a la toma de decisiones intrapersonal eficazmente en el contexto donde se desarrolle el accionar de su propia génesis gerencial, garantizando el buen funcionamiento de los elementos esenciales de la gerencia, es decir, toma de decisiones, capacidad financiera, competitividad; aunados a acciones metacognitivo del ser emprendedor y retroalimentada con las emociones, capacidades, valores, ayudando a reconocer la autorelación de lo mental. Desde este contexto, la filosofía del “camino de las manos vacías” se comprenderá el termino budista referido al evado de la mente carente de pretensiones y sin egoísmo (Tokitsu 1996:12).

Es por ello, que la metagerencia se establecerá desde el emprendimiento y el camino de las manos vacías, será la esencia holística del nuevo conocimiento gerencial. Cabe de hacer notar, pertenezco al Movimiento de emprendimiento del municipio Miranda del estado Falcón. Por lo que el surgimiento de algunas nociones del problema emerge de la realidad empírica sobre el contexto del fenómeno al orientarlo y apoyarles en sus acciones empresariales y algunas disyuntivas propias del proceso, se dan nociones del problema desde el enfoque gerencial y del emprendimiento mismo.

En este accionar como parte de la propia experiencia de los emprendedores, destacaron que no ven reflejadas sus empresas como entes responsables y con propósito de hacer entre los riesgos globales actuales una oportunidad de negocio

para el desarrollo de innovaciones sostenibles, considerando la falta de apoyo en sus procesos o la falta de formación en lo que a emprendimientos respecta, así mismo, algunos emprendedores que son activos en las reuniones logísticas, destacaron que, quieren convertirse en una parte importante a las soluciones del empoderamiento del municipio con organizaciones formadas en valores, cultura y creencias válidas para emprendimientos arraigados desde lo social.

Es importante resaltar que muchos emprendedores no cuentan con las nociones básicas de desarrollar sus negocios desde el contexto del ser y hacer de la gerencia holista, es decir, desde la gerencia humanista cubierta de valores y manejo de emociones tanto individuales y colectivas. Ahora bien, como parte de ese Dasein, estos encuentros valiosos para el ser desde posturas de nueva acción gerencial, dando significados tales como: no sé cómo consolidar mi emprendimiento sin las bases necesarias, debo gerenciar solo porque no tengo apoyo de la familia, he conseguido ayuda pero no me es suficiente, este es mi segundo emprendimiento espero no se caiga porque el primero no supe como gerenciarlo y me perdí en el camino, mi negocio es nuevo pero no tengo experiencia en gerencia, quiero que mi negocio este arraigado a valores y cultura empresarial para que sea sostenible en el tiempo, tengo un poco de conocimiento sobre gerencia pero actualmente las empresas deben ir más allá de una gerencia tradicional.

De este Dasein de los actores sociales, puedo afirmar que la noción de la investigación referida a la metagerencia del emprendimiento venezolano a partir del camino de las manos vacías, se circunscribe a un espacio de abordaje investigativo nuevo y comprendido el fenómeno desde su propia realidad, es decir, desde una figura del emprendedor que cobra una especial relevancia con el surgimiento de un sinnúmero de iniciativas destinadas a la promoción y ayuda a las actividades de creación de nuevas empresas que van en la búsqueda de una gerencia innovadora, holística desde el ser del emprendedor y del hacer desde acciones emocionales positivas y valores que llevan a la inclusión de un proceso metagerencial.

Todo esto conduce a pensar en la trascendencia de conformar un corpus teórico sobre el significado del entramado de relaciones que existen en el hacer de los emprendedores, basado en la construcción subjetiva, a partir del repensar de su

experiencia gerencial, hacia nuevas verdades, en una discusión dialógica y dialéctica, donde expresen ideas, concepciones, estrategias y orientaciones para una práctica gerencial integradora en el contexto cognitivo, emocional, que se constituya en la línea de acción para el nivel de una metagerencia holista; que permita a todos los emprendedores, tener una perspectiva activa en las nuevas formas de gerencia.

Se desea significar con este estudio, basándonos en el pensamiento de Heidegger (2000), en el cual se romper con la hegemonía de lo teórico, de lo establecido teóricamente en líneas gerenciales o en teorías preconcebidas acerca de la gerencia tradicional, no para olvidarnos de ellos, sino para que surjan aspectos sustanciales de lo vivido, que pudieran complementar lo teórico, alimentándolo, enriqueciéndolo, de lo práctico, lo teórico, lo esencial del ser en su vida fáctica equilibrado con ese significado el quehacer de los emprendedores venezolanos, que ha surgido de un equilibrio entre lo empírico y su hacer en el contexto de la gerencia, haciendo referencia aquí a lo preteórico.

Entonces, es preciso orientarnos hacia una perspectiva ontológica y realizar una conjugación de todos los saberes con las esencias del ser emprendedor, transponiendo la mirada del ente hacia la comprensión de su ser. Heidegger (2000:77), expresa que el “ente no es...el objeto de un conocimiento teórico del “mundo”, es lo que está siendo usado, producido, etc, mira primariamente hacia el ser y cotematiza el ente en cuestión desde esta tematización del ser”. Es decir que el ser humano se comporta no con un patrón teórico, sino de acuerdo a sus vivencias. Por esta razón, en concordancia con el autor, las vivencias, experiencias, saberes adquiridos en la vida fáctica, nos proveen de un conocimiento preteórico que nos lleva a comprender la vida, más que a explicarla, en este sentir, busco la racionalidad del fenómeno de la metagerencia del emprendimiento venezolano desde la dimensión del ser cognoscente, por lo cual, construyo la realidad desde la caracterización del fenómeno.

SUSTENTO TEÓRICO

Noción de Metagerencia

Como se ha venido destacando en un principio de la investigación, el término de Metagerencia es relativamente nuevo, ya que existen pocas obras literarias que hablan sobre la misma, o porque no ha sido un tema de importancia para el constructo actual, sin embargo, es un elemento espiritual propio de la mente y de lo cognitivo en donde el ser humano enfoca sus procesos de planificación, monitoreo, regulación, autoapropiación, entre otras acciones propias de lo meta, es decir, del ser y hacer de la mente en su entorno o escenario donde realiza sus actividades al momento de la acción cognitiva, bien sea para fomentar una idea, tomar decisiones o realizar una actividad propia.

En consonancia con esto, se establece la Metagerencia en los pocos postulados sobre esta, así, Ibáñez y Castillo (2008), permitieron indagar en elementos teóricos que se convirtieron en insumos necesarios que puedan llevar a formar gerentes dentro de un paradigma espiritual, lo que hace necesario la atención de éstos desde lo psicoemocional, lo que lograría la humanización de la organización sin afectar su fin último: producir. Esto va más allá de gerenciar la organización, se trata de gerenciar su vida, sus emociones, romper con modelos adaptativos y resurgir como lo dicen Ibáñez y Castillo (op. cit.): como la metagerencia emocional espiritual.

Los autores antes citados, plantean que “El manejo gerencial de las emociones, en armonía con los principios y valores fundamentales del ser, lo cual lo conduce a un estado psicoemocional proclive con el desarrollo y la generación de innovación creativa...”(p.49-53), entonces la emociones como variable intangible bien gerenciadas en el talento humano van a apalancar a la organización y a lograr mejores niveles de productividad, radica en este punto la importancia de la gestión de la empresa con una visión centrada en la persona, en sus condiciones, familiares, sociales, emotivas, espirituales, económicas, entre otras.

En esta perspectiva, la metagerencia plantea un conjunto de conocimientos organizados que se basan en la praxeología gerencial con el uso de métodos, que

logren la finalidad de centrar la organización en el ser humano, puesto que las emociones positivas pueden ser detonantes de un incentivo interno que logre en el gerente generar conocimiento, innovar y producir. Asimismo, que la ciencia gerencial tiene también su basamento en una serie de conocimientos transdisciplinarios, apalancándose en otras ciencias, como puede observarse en los orígenes con Smith (economía), Fayol (ingeniería), y Weber (sociología) y otros, que convergen interdisciplinaria y multidisciplinariamente.

En este contexto, los nuevos retos en el campo de la gerencia, sólo pueden enfrentarse desde la flexibilidad paradigmática y el empleo de la epistemología crítica, que proporcione una interpretación más cercana de la realidad social que define el carácter estratégico de la gerencia para la consecución del bienestar colectivo, siendo este su máximo compromiso, entendiendo que la metagerencia, debe ser creativa, innovadora para hacer emocionalmente positiva al contexto general del emprendimiento. Igualmente, es un elemento emergente del conocimiento para la gerencia moderna que construye el conocimiento colaborativo desde el reconocimiento de la acción emprendedora.

Noción de Emprendimiento

En este aspecto se identifica la naturaleza y el alcance del emprendimiento como factor de desarrollo en la sociedad del conocimiento y como eje esencial en la gerencia actual. En este sentido, al tratar la concepción epistémica del emprendimiento, desde una retrospectiva se interpretan la multiplicidad de su proceso. De esto, se desprende un entramado lógico de relación contextual que da valor a la presente investigación.

Se inicia en este aspecto según lo dispuesto por Hisrich y Peters (2017:10) al considerar que el emprendimiento es:

...el proceso llevado a cabo por el emprendedor de crear algo nuevo que agregue valor, asignando el tiempo y el esfuerzo necesarios, asumiendo los riesgos financieros, sociales y psicológicos asociados, y recibiendo la recompensa resultante en términos monetarios, de satisfacción personal y de independencia.

Otros autores como Schumpeter (1934:175) definen que un

emprendedor: "...es aquel que favorece el desarrollo de nuevas aplicaciones aún desconocidas en el entorno económico... buscando la valorización de los resultados del progreso científico y técnico...", es decir, en el modelo de Shapero (1982) citado por Velandia (2019:61), sobre la actitud e intención para iniciar un proceso empresarial se desprende de: Percibir el iniciar un negocio como una actividad deseable (percepción de deseo) y de percibir como factible el inicio de un negocio (percepción de factibilidad) y una propensión a actuar frente a las oportunidades.

En consenso con lo destacado, para Borja, Carvajal y Vite (2020:184) "el emprendimiento inicia con una idea, que da inicio a un producto o servicio, el éxito de la idea depende de la audacia del emprendedor y la forma como busca materializar su empresa". Para dar sentido a esta idea, Duarte (2007:48) enfatiza que, "los emprendimientos son considerados un gran motor de la economía, contribuyendo al crecimiento económico, el desarrollo social y la formación de cultura empresarial".

En este sentido, los emprendedores desempeñan un papel clave en cualquier economía, especialmente por el hecho de que a partir de sus habilidades y la iniciativa necesaria puedan anticipar las necesidades de los individuos y aportar con nuevas ideas en el mercado. En este sentido, destacan Borja, Carvajal y Vite (op. cit.) que, la riqueza de los países y su dinámica económica se encuentra muy relacionada con la competitividad de las empresas, la cual, como ya se había manifestado depende en gran medida de las habilidades y capacidades que tienen los empresarios.

Cabe resaltar, a Hidalgo et al., (2018:2) el cual señala que el emprendimiento, está mucho más allá de la actividad de crear empresas, debido a la presencia de organizaciones establecidas y reconocidas pueden innovar e incluso generar nuevos negocios y proyectos que se originan de la evolución de los consumidores y a la necesidad de cubrir las nuevas necesidades, donde resalta la creatividad, la innovación y los riesgos, así como también la capacidad que tienen las empresas para la planificación y la gestión de los proyectos y lograr inflexiones sobre los mismos. Por consiguiente, el emprendimiento no escapa de problemas propios

sobre como gerenciarlos y llevarlos a un contexto que sume en el tiempo. Según Capsir, (2016:1) es importante para las naciones y en mundo tan globalizado como el actual, donde el internet se ha convertido en un gran protagonista, los emprendimientos han evolucionado, encontrando en las tecnologías y la red, una nueva forma de hacer negocios, y por qué no, minimizar sus problemas más comunes.

De esto, se destaca, el emprendimiento como parte importante de las economías a nivel mundial y por consiguiente Venezuela constituye una importancia económica, al contribuir a la expansión de la economía, generando empleos, introduciendo nuevos productos y servicios y promoviendo mayores actividades en lo que respecta a la cadena de valor. Los emprendedores, por consiguiente, son promotores de progreso, llegando a convertirse en agentes de cambio social y que se encuentran contribuyendo al desarrollo económico y social, en este sentido identificar los factores de emprendimiento y a partir de ellos generar un contexto teórico es fundamental, lo cual también puede contribuir a su sostenibilidad y permanencia desde su ser y hacer propio de cada uno de ellos, en su ambiente natural donde se desarrolla.

Noción del camino de las manos vacías

Para dar énfasis al contexto de noción de la presente investigación, y establecer un hilo epistémico que lleve a la construcción holista del fenómeno, el camino de las manos vacías da una orientación a lo que buscamos como elemento emocional y capacidad interna del conocimiento que los emprendedores pueden llevar a construir desde su Dasein sobre cómo sin saberlo de manera lógica tienen capacidades arraigadas desde lo emocional y espiritual para esa metagerencia de sus emprendimientos. Como ya hemos venido destacando, la metagerencia es un accionar relativamente nuevo y poco estudiado, así sucede con la noción del aspecto que se desarrolla, ya que desde la historia se ha considerado como un elemento del karate sin saber que este puede ser llevado a otros contextos como el proceso de gerenciar un negocio, por ende, para entender este camino es esencial conocer su epistemología y lo que destaca de ella en la gerencia. Partiendo de esto,

se esboza de manera sistematizada según las concepciones de (AJK, 2008; Castillo, 2017; Lafaurié, 2015; Baquero, 2015).

En perspectiva, estos autores (op. cit.) coinciden en destacar que, el Karate se remonta al año 1500 en la isla japonesa de Okinawa y su introducción al Occidente data de principios de 1930; sus raíces se rastrean hasta el siglo VI en China. Presenta tres elementos claves: velocidad, fuerza y técnica; y como factores asociados como la alerta constante, un agudo sentido de la medida del tiempo y el factor sorpresa; además de prestar particular atención al conocimiento de todos los puntos vulnerables del cuerpo humano para ser atacados por las manos vacías. Su filosofía descansa en el conocimiento, mejoramiento y control de sí mismo; combinando aspectos psicológicos, filosóficos e incluso espirituales hacia la integralidad del ser humano desarrollando cuerpo-mente a través de habilidades y destrezas físicas y emocionales.

Conceptualmente, el término kárate proviene del vocablo japonés *mano vacía*, refiriéndose al aprendizaje de un arte marcial de autodefensa (*sin armas*) soportado en una posición de equilibrio, centrado en autodisciplina, actitud positiva y propósitos de elevada moral. Ahora bien, desde el punto de vista etimológico, se asume su concepción amplia como el camino de las manos vacías; esta noción tiene dos importantes interpretaciones de la significancia de este arte marcial; en primer lugar, se ha entendido la práctica de la disciplina como un medio o una vía para elevar el espíritu de quien la asume como un estilo de vida desde su interior, basado en un profundo conocimiento propio que crece espiritualmente para ello, aprenderá la técnica basada en luchas sin armas solo con manos y pies, como adquirirá los valores para afrontar los retos del día a día. Aunque puede considerarse un método de ataque y defensa, solo se combate al agotar las posibilidades de evitarlo.

De acuerdo a lo destacado, la gerencia actual debe estar inmersa en ese camino de posibilidades de cuerpo-mente, en el sentido de que los emprendedores deben contar con habilidades y técnicas propias de la gerencia para que sus decisiones estén en sinergia con esa noción de acciones propias de la gerencia como tradición y asumir el accionar meta como elemento clave para la construcción

de nuevas posibilidades de evitar conflictos propios del emprendimiento entre lo interno y lo externo, acá doy cabida a ese camino de las manos vacías a nivel de la metagerencia emprendedora.

Desde estas nociones o visiones, se considera el camino de la presente investigación, en el sentido de la intuición, la voluntad, el conocimiento, el accionar meta, lo emocional, lo espiritual de la propia persona como emprendedor y lo que el escenario exterior subyace en su proceso gerencial. Es decir, buscar desde el ahí, el ser y hacer de la acción misma para unificar conocimiento tradicional con el conocimiento empírico y lo más importante con su accionar de lo que es su vida y lo que espera de ella con su emprendimiento.

METODOLOGÍA

Estudio se enmarcó en el paradigma interpretativo que según Heidegger (2000) es una corriente humanístico-interpretativa que se centra en el análisis de los significados de las acciones humanas y de la vida en sociedad. Para ello, utiliza técnicas de investigación de carácter cualitativo. Referida por Taylor y Bodgan (1987:21) como “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. De este modo, al realizar el estudio, estableceré una interacción con los informantes de modo natural, en una relación dialógica, intersubjetiva, para interpretar y comprender la información que ellos me mostraran desde su Dasein. Se trata de una investigación introspectivo vivencial pues se tomaron los datos desde las vivencias internas de sus protagonistas, y se construyeron mediante la introspección, a partir de la comprensión e interpretación que realizaron los emprendedores acerca de su hacer.

También, se trata de una investigación Ontológica Existencialista, en particular se centra en la búsqueda del sentido como motor de una vida auténtica, para lo cual destaca la importancia de la libertad individual de los emprendedores venezolanos, ya que Heidegger (2000) afirma que no es posible separar el sentido del ser de un contexto espacial y temporal (con la muerte como elemento

estructurador) determinado; así, habla de la existencia humana como “Dasein” o “ser-en-el-mundo”. Se infiere de esto, que fue un proceso abierto, flexible y emergente, donde se construyeron realidades, que se fueron refinando y haciendo más sofisticadas y complejas, surgiendo como hallazgos a partir de las obras creadas por los propios actores, que en este caso fueron los emprendedores del municipio Miranda del estado Falcón.

HALLAZGOS ENCONTRADOS EN LA BÚSQUEDA DEL SER

Una vez elaborado el análisis de las entrevistas a los informantes clave, nacieron elementos que me conformaron una visión epistémica del fenómeno de estudio; en relación de los cuales puedo representar la situación del hacer del emprendimiento venezolano en cada una de las demostraciones donde se desenvuelve el ser de la metagerencia desde la visión del camino de las manos vacías. La interpretación se constituye como un accionar de la inquietud vislumbrada en reuniones de fortalecimiento a través del Movimiento de emprendedores venezolanos, donde muchos emprenden sin formación, parten desde lo empírico para crecer e ir desarrollando su negocio.

Siguiendo el proceso durante toda la investigación fue desarrollándose desde la raíz del fenómeno, es decir, de comprender e interpretar como la metagerencia del emprendimiento venezolano lleva una filosofía del camino de las manos vacías desde su ser y hacer, en este sentido, es importante mencionar que muchos de los emprendedores no contaban con las actitudes o herramientas necesarias para emprender, sin embargo, desde sus visiones el emprender ha sido placentero cuando partiendo de una necesidad propia han podido satisfacer necesidades colectivas y llevar sus saberes, conocimientos, experiencias a otras condiciones de vida.

De la misma manera, en ese proceso de indagación, pude percibir que muchos emprendedores enfocan sin saberlo su accionar meta, es decir, conjugan desde lo que saben hacer elementos metacognitivos propios de su ser, como procesos de memoria, desarrollo de lo cognitivo para actuar en diferentes

circunstancias, el conocimiento empírico que de cierta manera es un elemento meta que lleva a la autorregulación del pensamiento; y la experiencia y el aprendizaje como compendios metagerenciales. En este argumento, me atrevo a determinar lo asomado por Mayor, Suengas y González-Marqués (1993) cuando esbozan que, "...la metacognición es un tipo particular de actividad (de actividad cognitiva o de actividad humana), las variables principales se refieren a los componentes esenciales de la misma: actividad, sujeto y contexto", así, la metagerencia tiene sentido cuando el emprendedor reconoce sus oportunidades de explotar su hacer con las habilidades cognitivas como acción gerencial.

En perspectiva al emprendimiento venezolano se visualiza desde la experiencia misma, desde los contextos claves para el hacer emprendedor, esto se corroboró cuando los informantes clave dieron sentido a su manera de pensar como gerente, al referir que, el emprendimiento es desarrollo, ampliación, tener una visión de crecimiento y de herramientas para el desarrollo de prácticas gerenciales; acá, para ellos la experiencia sigue siendo ese factor determinante para dar direccionamiento en la toma de decisiones.

En este foco de la experiencia, Guba y Lincoln (2002:128) expresan que "Las realidades son comprensibles en la forma de construcciones mentales múltiples e intangibles, basadas social y experiencialmente, de naturaleza local y específica...y su forma y contenido dependen de los individuos o grupos que sostienen esas construcciones", se entiende que, los procesos mentales y la experiencia son formas viables para el ser meta y para el hacer emprendedor, así, se tiene que desde el Dasein de algunos informantes clave, dan sentido a esta construcción epistémica cuando expresan que "es una experiencia vivirla desde adentro cada día y momento", "hemos tomado la iniciativa de salir adelante y poner en práctica lo que sabíamos, hacerlo, y hacerlo de una manera lo mejor posible", "sin duda ha sido lo mejor de mi vida, lleno de experiencias y aprendizaje significativa que ha venido cambiando mi vida y mi familia"; estas expresiones desde mi perspectiva dan cuenta que la experiencia es esencial para el ser emprendedor cuando ponen en contexto sus habilidades de planificación, organización, análisis de problemas, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, negociación.

Siguiendo con las posturas de los informantes clave y su accionar dentro de cada elemento apriorístico de la investigación, el camino de las manos vacías se da como una categoría determinante desde lo subjetivo, desde lo que ellos sin saber es parte de su hacer como emprendedor, establezco desde mi perspectiva que la esencia y la práctica se fungen como una resignificación del ser y hacer del emprendedor como un nuevo gerente que va más allá de habilidades y conocimiento, va hacia la integración de emociones, sentimientos, valores, creencias, actitudes, relaciones humanas desde lo que saben y desde lo que ponen en contexto como acción emprendedora de su hacer.

Acá puedo considerar un aspecto clave que, desde la experiencia como Karateka, y conocedor del camino de las manos vacías como esencia filosófica del autocontrol personal, esta da cabida en el emprendedor y sus acciones, para comprender esto, se debe tener como objetivo el perfeccionamiento del carácter y la personalidad. Nos enseña que el Karate-Do es más que un mero ejercicio físico. A través del entrenamiento riguroso, desarrollamos el espíritu de lucha y de superación. El practicante aprenderá a controlar su mente y a vencer las dificultades que el ejercicio físico le deparan. Fortalecer el espíritu ante las adversidades contribuye para el perfeccionamiento del carácter. En esta postura, se concibe lo destacado por algunos informantes clave al expresar: "...los aspectos, mental, físico y espiritual...", "...un emprendedor enseña a vivir en grupo, a relacionarse e integrarse...", "...poniendo en práctica el talento que tenemos como persona...". Estas posturas salidas del Dasein de los informantes clave dan cuenta que, sin saberlo, desde su proceso meta y practico forjan transformaciones para trabajar la mente, el pensamiento, las emociones, el control de sus impulsos y el espíritu del ser emprendedor.

Por otra parte, la metagerencia, el emprendimiento y el camino de las manos vacías se dan como elementos sinérgicos filosóficos del ser y hacer de los procesos gerenciales, partiendo de esta visión dentro de la investigación se dieron dos categorías apriorísticas que se consolidaron con el Dasein de los informantes clave, primeramente, las brechas gerenciales, estas se dan como barreras gerenciales que deben superar los emprendimientos venezolanos para ser exitosos, en cualquier

negocio pueda que existan brechas o gaps que impiden su crecimiento, identificar estas para mitigarlas o eliminarlas, debe ser el trabajo de todo buen gerente o aquellas personas que inciden directamente en el poder de decisión.

Para la comprensión y tomando en perspectiva lo destacado por los informantes clave, todo emprendedor debe prestar mucha atención a pensamientos con percepción errónea sobre el grupo de trabajo o las condiciones que el propio emprendimiento requiere, así mismo, deben involucrar a su equipo en la toma de decisiones, esto permitirá que se sientan comprometidos y arraigados al emprendimiento y; la comunicación, este factor es determinante ya que la comunicación es la base para la maximización del potencial del emprendimiento.

En esta relación, se conjuga el Dasein de los emprendedores entrevistados cuando dan cabida a significados que pueden minimizar esas brechas al contar con: formación, disciplina, constancia, creer en lo que hacen, la innovación, el pensamiento y la adaptación, estas posturas llevan a reconocer en los emprendedores su propia filosofía, si, en el sentido del sentir del emprendedor en su accionar gerencial. La acción practica y la capacidad metacognitiva emocional hacen del emprendedor un ser holístico en búsqueda de la perfección no solo de su negocio sino, de su actuar, de su esencia y de su experiencia. Conviene subrayar aquí, la importancia de la filosofía de la gerencia en los emprendedores venezolanos desde la visión caminos de las manos vacías, resaltando los elementos filosóficos del ser emprendedor; destacándose las emociones como parte del ser y; la autovisión como foco de acción metagerencial.

Imagen 1. Hallazgos



Fuente: Paredes y Noguera (2024)

Matriz 1. Interpretación de los hallazgos y Círculo Fenomenológico Hermenéutico

HERMENÉUTICA HEIDEGGERIANA	METAGERENCIA	EMPRENDIMIENTO VENEZOLANO	CAMINO DE LAS MANOS VACÍAS	BRECHAS GERENCIALES EN LOS EMPRENDIMIENTOS	FILOSOFÍA DE LA GERENCIA EN LOS EMPRENDEDORES VENEZOLANOS DESDE LA VISIÓN CAMINOS DE LAS MANOS VACÍAS
Reducción	<ul style="list-style-type: none"> El aprovechamiento de oportunidades crecimiento gerencial La experiencia cognoscitiva El conocimiento y la práctica gerencial Reconocimiento. Toma de decisiones. Organización de recursos. Direccionamiento estratégico Habilidades cognitivas, técnicas y gerenciales 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de actitudes La resolución de conflictos Amplificación desde el ser emprendedor. El crecimiento como acción gerencial. La visión y dirección estratégica Habilidades gerenciales 	<ul style="list-style-type: none"> La pasión como elemento de motivación. La emoción como parte de la experiencia. Sinergia comunicacional Equilibrio desde aspectos físico, mental y espiritual. 	<ul style="list-style-type: none"> Formación. La creencia en lo propio. La disciplina y la constancia La innovación, el pensamiento y la adaptación 	<ul style="list-style-type: none"> Filosofía del ser emprendedor. La autoevaluación como herramienta gerencial. Cortesía, respeto, humildad como esencia del hacer. El proceso emocional del ser humano Innovación como esencia del hacer. Aprovechamiento del saber empírico. Responsabilidad y superación Equilibrar la mente, el pensamiento, las emociones y el espíritu del ser emprendedor.
Construcción	<ul style="list-style-type: none"> Pensamiento Experiencia Conocimientos Saberes Control Evaluación Autorregulación 	<ul style="list-style-type: none"> Estilo gerencial Proceso gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> Creencias Valores Relaciones humanas Equilibrio Estrategias 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación Organización Dirección Control Comunicación Retroalimentación 	<ul style="list-style-type: none"> Auto percepción Autocontrol Manejo emocional Creatividad Innovación Habilidades gerenciales
Deconstrucción	Emprendedor Metacognitivo	Emprendedor como sujeto gerencial	Ser emprendedor y el hacer gerencial	Habilidades y destrezas gerencial emprendedora en el contexto venezolano	La capacidad metacognitiva y emocional del emprendedor venezolano para una practica productiva gerencial
Penetración	Ser y hacer gerencial del emprendimiento venezolano con habilidades y destrezas metacognitiva.	Acción Gerencial como contexto del hacer emprendedor desde las experiencias y las vivencias	Esencia y cualidad humana que fortifica las habilidades y destrezas gerenciales contextualizada en los emprendimientos venezolanos .	Procesos Gerenciales en el Hacer del Emprendimiento venezolano	La cosmovisión emprendedora venezolana del hacer Gerencial desde el Camino de las Manos Vacías y la metacognición

Fuente: Paredes y Noguera (2024)

Triangulación hermenéutica de la información

En concordancia con lo anterior, una vez focalizadas las matrices y los hologramas que dan cuenta de la comprensión e interpretación del fenómeno, la metagerencia en los emprendedores venezolanos desde la visión caminos de las

manos vacías, se da desde dos aspectos centrales, el primero el ser (esencia del yo) como elemento de lo meta, de las emociones, sensaciones, sentimientos, vivencias, experiencias desde lo empírico para subyacer hacia la segunda, el hacer (esencia de lo conocido, de la práctica, de lo que se sabe) que va en construcción del accionar gerencial en una perspectiva de lo holístico, es decir, de lo humano, de lo que el ser interno nos lleva a consolidar en el hacer de lo externo, de poner en contexto la esencia del ser del sujeto emprendedor, en su hacer como persona y como gerente.

Imagen 2. Triangulación Hermenéutica



Fuente: Paredes y Noguera (2024)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AJK. (2008). *Manual Técnico de Karate*. Asociación Japonesa de Karate.
- Baquero, J. (2015). *El crisol del Guerrero. Búsqueda de la perfección en las artes marciales*. Universidad de Los Hemisferios.
- Borja, Amarilis H., Carvajal, Héctor R. y Vite, Harry A. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Revista Espacios*, Vol. 41 (24) 2020, <https://www.revistaespacios.com/a20v41n24/a20v41n24p15.pdf>
- Capsir, I. (2016). La actualidad, época de emprendedores gracias a la red. *Emprenem*: https://emprenem.ara.cat/blogs/economia-i-finances-per-a-tothom/actualidad-epocaemprendedores-gracias-red_6_1573702627.html
- Castillo, Y. (2017). Ejercicios didácticos para mejorar los ataques directos simples en los karatekas de la categoría escolar. *Revista Cultura Física y Deportes de Guantanamo*, 18(14), 25 - 38.
- Drucker, P. (2004) *La administración de uno mismo*. <http://www.colmed2.org.ar/images/code79.pdf>
- Guba, E. (1981). Criteria for Assesing the truthworthiness of naturalistic inquiries *ERIC/ECTJ Anual*, vol. 29, 2.
- Guba, E. y Lincoln, Y. (2002) Paradigmas en Competencia en la Investigación Cualitativa. En Denman, C y J.A. Haro (Comps). *Por los Rincones. Antología de los Métodos Cualitativos de la Investigación Social*.
- Heidegger, Martín. (2000). Ser y tiempo. [Libro en línea]. Traducción, prólogo y notas de Jorge Eduardo Rivera <http://www.philosophia.cl>
- Hisrich, R, Peters, M. (2017). *Entrepreneurship*. 10th Edition. Mc Graw Hill Education.
- Hidalgo, M., Hidalgo, M., Cerda, M., Chango, J., Franklin, G., & Martínez, F. (2018). Competencias emprendedoras en las Universidades. *Revista Órbita Pedagógica*, 5(1), 1-8. <https://itsvicenteleon.edu.ec/cidivl/wp-content/uploads/2019/08/Competencias-emprendedoras-en-lasuniversidades-Milton-Hidalgo-Achig.pdf>
- Ibáñez, N. y Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia Orbis. *Revista Científica Ciencias Humanas*, vol. 6, núm. 16, julio-octubre, 2010. 54-78 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela.
- Lafaurié, P. (2015). Alternativa didáctica para el perfeccionamiento de la formacin básica en el Shito Ryu Karate-Do. *Revista Arrancada*, 15(28), 131 - 140.
- Mayor, Suengas y González-Marqués (1993). *Estrategias metacognitivas. Aprender a aprender y aprender a pensar*. Editorial Síntesis.
- Sallenave, J. P. (1990). *Gerencia y Planeación estratégica*. Ed. Norma.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Harvard University Press.
- Tokitsu, K. (1996). *Historia del Karate-do*. (7° edición) Dan de Karate.
- Trinidad, W. (2021). El rediseño de las organizaciones hacia la metagerencia tecnológica espiritual. *Gerentia*, (3).

**ESTRATEGIAS PARA DEFINIR EL PROPÓSITO,
CONSTRUIR ALIANZAS Y OPTIMIZAR PROCESOS:
UNA VISIÓN DE LA RESIGNIFICACIÓN DEL
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

**STRATEGIES FOR DEFINING PURPOSE, BUILDING
PARTNERSHIPS, AND OPTIMIZING PROCESSES: A VISION
OF REDEFINING STRATEGIC THINKING**



Vanessa Carolina Piñero Riera
vanessapineroriera@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0009-0002-7777-5106

Ingeniero Industrial (USM, 2015), Maestría en Gerencia Empresarial (USM, 2019), Doctora en Ciencias Administrativas (UNESR, 2024), Auditor en Sistemas de Gestión Integrados (UJAP, 2015). Asistente de Ingeniero Control de Calidad (2012). Centro Técnico Profesional de Caracas, Consultor en Procesos V&J Enterprises and Services

RESUMEN

Las organizaciones son entidades vivas, sensibles y sociales, lo que significa que la administración se gestiona a través de una historia, se construye a partir de experiencias, juicios, valores, ética, la manera de convivir y la autonomía reflexiva de manera individual en cuanto a una circunstancia. Además, el conocimiento es una parte fundamental de la gerencia, es aquel que permite explicar la experiencia mediante un proceso donde la información se desplaza de un lugar a otro para dar respuesta a los fenómenos que ocurren intrínsecamente y extrínsecamente en la organización. Es por ello, que esta investigación aborda la resignificación del pensamiento estratégico en tres aspectos claves: la definición del propósito, la búsqueda de respuesta a la necesidad auténtica, la construcción de alianzas que abraza la idea del convivir y los procesos de conversación; por último, la optimización de los procesos como la necesidad de la mejora efectiva a la operación que responda a la demanda del mercado en entornos de cambio constante. Estas estrategias se apalancan en un diseño documental, en los cuales se revisaron artículos, tesis doctorales, investigaciones y entrevistas a expertos en el área estratégica, ontológica, trabajo en equipo, toma de decisiones y procesos. A su vez, presenta un paradigma cualitativo el cual analiza diversas estrategias que permitan a los gerentes abordar aspectos de manera integral, fomentando un entorno propicio para el bienestar, la innovación, la adaptabilidad y sostenibilidad. En cuanto al método, se empleó un enfoque interpretativo-fenomenológico orientado a la descripción e interpretación de la experiencia acerca las estructuras gerenciales existentes. En esta investigación se busca repensar un enfoque estratégico, que enlace un liderazgo transformacional con un modelo colaborativo y orientado a la gestión de cambio, que brinde una visión holística al desarrollo de talento.

Palabras Claves: Propósito, Alianzas Estratégicas, Optimización de Procesos, Ontología, Liderazgo Transformacional.

ABSTRACT

Organizations are living, sensitive and social entities, which means that management is managed through a history, it is built from experiences, judgments, values, ethics, the way of living together and individual reflective autonomy regarding a circumstance. In addition, knowledge is a fundamental part of management, it is what allows us to explain experience through a process where information moves from one place to another to respond to phenomena that occur intrinsically and extrinsically in the organization. That is why this research addresses the redefinition of strategic thinking in three key aspects: the definition of purpose, the search for a response to authentic need, the construction of alliances that embrace the idea of living together and conversation processes; finally, the optimization of processes as the need for effective improvement of the operation that responds to market demand in constantly changing environments. These strategies are supported by a documentary design, in which articles, doctoral theses, research and interviews with experts in the strategic, ontological, teamwork, decision-making and process areas were reviewed. In turn, it presents a qualitative paradigm which analyzes various strategies that allow managers to address aspects in a comprehensive manner, fostering an environment conducive to well-being, innovation, adaptability and sustainability. Regarding the method, an interpretive-phenomenological approach was used, oriented to the description and interpretation of the experience about existing management structures. This research seeks to rethink a strategic approach that links transformational leadership with a collaborative model oriented to change management, which provides a holistic vision to talent development.

Keywords: Purpose, Strategic Alliances, Process Optimization, Ontology, Transformational Leadership.

INTRODUCCIÓN

Desde la historia, se ha generado un debate entre la acción, la observación y las técnicas necesarias para llevar a cabo los procesos. Para Aristóteles en su libro III *Ética a Nicómaco* hace referencia a la «producción» (poiêsis) y la «acción» (praxis), como áreas específicas entorno a la técnica y a la prudencia, para ejemplificar ambos términos; la actividad elaborar un objeto mediante una técnica es considerado poiêsis, producir un bien o servicios en algo tangible y si se observa la producción, los procesos y las personas que lo realizan es considerado praxis, esta emplea el accionar al analizar a través de la observación y visualizar estrategias. Entonces en esta era posmoderna donde la tecnología, el conocimiento y los softwares digitalizados muestra al ser humano la incapacidad para dar respuestas adecuadas, la obsolescencia constante de los saber aprendidos y de las maneras de relacionarnos, así como también el caos contante y presente, está generando una transición cultural.

Aunado a lo anterior, Marcuse (1994) mencionaba que toda la realidad es una construcción social, es decir; que la realidad y la verdad son inestables y subjetivas. Que en realidad: no existen. Entonces la realidad se basa en una mera interpretación que comienza de manera individual y llega a niveles colectivos. Asimismo, Echeverría (1994) menciona que las personas no saben la realidad de las cosas, lo que saben es como se interpreta lo observado, el autor menciona que la realidad se articulo con el tipo de observador que se es, dado a que eso permite darle una interpretación y explicación al mundo en el que vivimos. Entonces, hay tantas realidades como interpretaciones de personas describiendo y analizando fenómenos en cuanto a diferentes aspectos de la vida, pero actualmente se puede hablar de un cambio sin precedentes en el mundo y citando al filósofo Heráclito en el siglo VI a.C donde decía: “Ningún hombre puede cruzar el mismo rio dos veces, porque ni el hombre ni el agua serán los mismo”. En la actualidad se vislumbra la necesidad de transformar el sistema, ese que envuelve a las comunidades, países, es decir; que las organizaciones, están en una crisis que compromete la evolución de los seres humanos y por ende la gerencia, se están obteniendo resultados

infidentes, acciones insipientes y procesos desligado de la capacidad de desempeño de los colaboradores. Donde seguimos inmersos en el sistema de gestión que implemento Taylor como la posible solución del trabajo manual. Es por ello, que el autor Andrés Oppenheimer, en su libro *¡Cómo salir del pozo!* (2023), menciona que “Solo el 20% de la gente se siente estimulada por su trabajo; el 62%, indiferente, y el 18%, miserable” Y la pregunta que surge es ¿Por qué? Según Jordan Valinsky (2023) en su artículo para CNN muestra que en El informe de Gallup “State of the Global Workplace 2023”, 59% de los trabajadores están “renunciando en silencio”, es decir, no están comprometidos; y el 18% están “renunciando en voz alta”, que es el acto de estar activamente desvinculado (pero todavía empleado), asimismo indico que los trabajadores están estresados, desinteresado por su trabajo y peleados con las políticas de sus jefes.

De acuerdo con lo descrito, es importante entender que las empresas son entornos donde se generan diferentes tipos de acciones, Echeverria (2017) argumenta que los entornos conversacionales dependen indispensablemente del tipo de sistema conversacional que se tenga, siendo el timón de la gestión, lo cual impacta positiva o negativamente en el nivel de desempeño. Es por ello, que a través de esos procesos se define la estructura, la sostenibilidad, la oferta al mercado, como se establecen las meta o promesas, en donde se enmarca la labor de un gerente y su grupo de trabajo, con el objetivo de comprender la viabilidad de la empresa.

A la par, es un fundamental la construcción de alianzas, los autores Sarasola, (2000); Perrenoud, (2003); Allen, (2006) mencionan que la multidimensionalidad de las competencias técnicas, saberes, actitudes y aptitudes hacen equipos de trabajo orientados a la actividad profesional. Y, Bunk (1994) caracteriza esas competencias en 4 aspectos: el saber cómo la parte técnica, el saber hacer como la parte metodológica que se aplicará, el saber ser como son las cosas y la comunicación intrapersonal, y el saber participar y la comunicación interpersonal. A lo largo del cambio organizacional sea mostrado la importante del trabajo en equipo que permite mejorar el ambiente de trabajo, la emocionalidad, la motivación y el aumento de la productividad. Ya que esta competencia también encierra el ser, no solo se trata de

cooperar, de saber que se va hacer o del cómo se hará sino del manejo de herramientas del coaching que permita la escucha, el lenguaje, espacios emocionales y los procesos.

Además, la optimización de procesos ofrece eliminar la pérdida de recursos, tiempo y errores. El principal objetivo es una gestión más eficiente y cubrir las necesidades de los colaboradores, hoy en día a través de la inteligencia artificial se puede lograr una automatización de tareas rutinarias y de gran volumen, que el ser humano puede hacer en mayor cantidad de tiempo. Con el fin de reducir los errores y tener mayor disponibilidad de tiempo para el aprendizaje y la toma de decisiones informadas.

El objetivo principal de esta investigación es repensar la gerencia como una visión integral para que las organizaciones puedan establecer propósitos significativos, fomentar la colaboración efectiva y mejorar los procesos operativos. Los objetivos específicos de esta investigación apuntan a:

- Analizar el propósito de los colaboradores como también la de las empresas para sus decisiones estratégicas funcionales y emocionales.
- Identificar las estrategias organizaciones que permitan la construcción de alianzas en el marco de los seres culturales y sociales.
- Desarrollar un sistema de gestión apalanca en las herramientas tecnológicas para el cumplimiento del propósito.

Estos objetivos con el fin de dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Actualmente las organizaciones como pueden integrar de manera efectiva el propósito con la construcción de alianzas estratégicas para optimizar sus procesos operativos y alcanzar sus objetivos en un entorno de caos?

La Definición Del Propósito Bajo la Praxis Ontológica

Para comenzar, la historia establece que el primer tipo de comunicación que existió fue el lenguaje verbal por el Homo Sapiens aproximadamente 2,5 millones de años donde articulaban palabras en vez de sonidos; este tipo de comunicación dio paso a la comunicación no verbal, la cual se cree que inicia con movimientos

corporales para expresarse. Luego hace aproximadamente 6000 años, se da inicio al lenguaje escrito, según los rastros encontrados.

Esto quiere decir, que los seres humanos hemos buscado la forma de comunicarnos y expresarnos desde tiempos remotos, es así, como Echeverría en su libro *La Ontología del Lenguaje (1994)* argumenta “El lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos el lenguaje es un fenómeno social, no biológico.” (p:32) además también narra que “No existe otro camino que el del lenguaje; fuera del lenguaje no existe un lugar en el que podamos apoyarnos. “Los seres humanos vivimos en un mundo lingüístico” (p: 32). Es por ello, que es esencial destacar cuando un bebe nace, comienza a interactuar con su entorno, a escuchar, a observar y a experimentar los fenómenos a su alrededor, en el ámbito lingüístico si a un niño por ejemplo lo encierra en un cuarto y solo se le da comida, agua y aseo; el por su estructura y capacidad biológica lograra gatear, pararse y caminar, pero no consolidará el lenguaje hablado, quizás logre hacer algunos gestos corporales en búsqueda de expresarse ya que no está interactuando con personas, las cuales puedan enseñarles esta habilidad.

Entonces, el lenguaje genera la praxis de vivir de los hombres y mujeres, de sus relaciones, de sus acciones y del propósito. Por si fuera poco, no se puede comprender solamente el lenguaje de manera individual sino en el aspecto social, que nos es más que ese que va a detallar el discurso del ser, lo cual permite hacer esta similitud que somos seres lingüísticos y seres sociales arropados por culturas, costumbres, creencias y un entorno.

Según del Dr. Maturana en su charla Magistral “Educación, Ética y Democracia” en la Universidad de Chile en el año (2015) transmitida por el canal de YouTube menciona que el propósito se construye en una persona, a través de la historia, la cual empieza en la concepción, desde la conexión emocional de los padres, ese sentimiento que se desarrolla mutuo y permitirá sentir en la relación feto-materna-paterna. Luego después del nacimiento, se experimenta el cuidado o no, la atención, la protección y allí se comienza a tejer la manera como nos relacionamos y como nos transformamos a través de la relación con los otros. En su libro el Dr. Maturana llamado *La Objetividad un argumento para Obligar (1996)*,

“el observador acepta o rechaza una reformulación de su praxis del vivir como una explicación de acuerdo a si satisface o no su criterio de aceptación implícito o explícito” (p: 19). Puede agregarse que, las historias de cada uno de nosotros están fabricadas por relatos de nosotros mismo y de los demás, lo cual brinda un sentido o también un propósito del cual construimos desde el interior, lo que Echeverría (1994) llamó “el discurso histórico” el cual permite comprender al ser humano, desde sus cimientos para mostrar su coordinación de las acciones.

Entonces la pregunta que surge es, ¿Qué busca el ser humano? cada uno de los seres humanos busca propone reformular las diferentes situaciones en la práctica del vivir, a través de la aceptación, la explicación, la emoción que se deriva de que realmente estamos escuchando y como lo estamos escuchando. Para que así, la praxis sea aceptada o no por los criterios personales y colectivos, asimismo el Dr. Maturana en su libro, *La Objetividad un argumento para Obligar* (1996) menciona cuatro condiciones operacionales para el observador se pueda satisfacer con su praxis del vivir:

- a. La especificación del fenómeno que ha de ser explicado como una característica de la praxis del vivir del observador a través de la descripción de lo que él o ella de hacer para experimentarlo.
- b. La proposición en la praxis del vivir del observador de un mecanismo que, como consecuencia de su operación, producirá en él o ella la experiencia del fenómeno por explicar.
- c. La deducción desde el mecanismo propuesto en b) y de todas las coherencias operacionales que este supone en la praxis del vivir del observado, de otro fenómeno, así como de las operaciones que el observador debe hacer en su praxis del vivir para experimentarlo.
- d. la experimentación por parte del observador de aquellos fenómenos adicionales deducidos en c).” (p: 30-21.)

Aunado a lo anterior, como somos, está arraigado a nuestro ser, a las acciones propias que tenemos en cada una de las situaciones, las mismas vienen dada desde el tipo de observador que somos; la ontología del lenguaje responde a la capacidad que tiene una persona de observar lo que alguien está diciendo con el

objetivo no solo de involucrase de lo que está hablando, sino de interpretar lo que habla en el sistema de explicaciones, afirmaciones y operaciones.

En cuanto al ámbito empresarial, según el Dr. Maturana (2015) mencionó que el propósito de la convivencia; no es más ese que busca arraigar valores como la ética la cual está estrechamente relacionado saber las consecuencias de nuestras acciones, en el aspecto ético Maturana (1996) destaca que la ética tiene que ver con las emociones humanas y no con la razón. Este aspecto, resalta que solo si encontramos alguna incoherencia en nuestra emocionalidad por un suceso que afecte directa e indirectamente los interés personales y organizacionales se puede hablar de ética. La equidad, para el autor Rawls (2001) es la distribución justa e igual de los recursos y oportunidades entre grupos bajo la premisa de maximizar la felicidad. La libertad para Kant (1788) es la capacidad que tienen los seres humanos para actuar bajo su propia voluntad y por leyes que le digan cómo hacerlo y, por último, la autorreflexión, siendo este el acto de pensar, repensar y analizar bajo las propias creencias, ideas, valor y argumentos con el objetivo de la toma de decisiones efectiva. En cuanto a estos propósitos de connivencias no existen o falta uno de ellos surge las quejas, las inconformidades, los supuestos y las expectativas de los colaboradores internos y externos de la organización.

Cabe agregar, que la definición de un propósito bajo la praxis ontológica reconoce que las intenciones, acciones y objetivos esta interrelacionados con la información, el conocimiento, la historia y las interacciones con el entorno, es decir; que el propósito se encuentra en un constante cambio y está sujeto al tipo de observador el cual le permitirá modelar la identidad y el mundo en el que se encuentra, con reinterpretaciones y recontextualizaciones constantes a medida que se van presentando los escenarios. También, para darle una estructura ontológica al propósito podemos mencionar al filósofo Heidegger, el cual hablo del *Dasein* “Ser en el mundo”, en este aspecto se encuentra la temporalidad como un estado de devenir que está influenciado por la historia y el modelaje hacia el futuro. El otro aspecto es la espacialidad, la cual está envuelta en la praxis, del tiempo y del entorno, hace que se defina y se viva el propósito individual y organizacional.

A modo de resumen, el propósito visto desde la mirada ontológica debe ser visto como un enfoque holístico que acepta la articulación del ser, las relaciones, las acciones y el contexto con la visión empresarial de guiar a prácticas significativas y efectivas.

La Construcción de Alianzas en el entorno del Ser y el Ser Gerencial

En primer término, es importante destacar la diferencia entre grupo de trabajo y equipos de trabajo. Según Team Asana (2024), un grupo de trabajo es aquel conjunto de persona que trabajan juntas y engranan sus esfuerzos para lograr la meta propuesta por el gerente o los dueños de la corporación, los objetivos se encuentran diseñados por separados y también comparten un propósito que es de interés, las ventajas de este modelo de trabajo son: eficiencia y el enfoque de crecimiento individual. Las desventajas: construyen relaciones temporales y/o aisladas, no contribuyen con el propósito colectivo ni empresarial, es decir; que no están alineados con los objetivos de la organización.

Los equipos de trabajo son aquellos que comparten un objetivo común; es decir unen sus saberes, técnicas y responsabilidades para lograr la meta compartida. Entre las ventajas se puede encontrar: enfoque en la cooperación se sienten parte del propósito y trabajan para lograrlo, brinda soluciones a las situaciones de turbulencia porque hay diversidad de pensamiento e ideas. Y por último hay un incremento en la productividad por el acompañamiento entre los compañeros.

Según Goleman en su libro *El Líder Resonante Crea Más* (2002), habla que los individuos se pueden motivar de diferentes maneras, entre una de esas maneras destaca la emocionalidad la cual se arraiga al contacto cercano con los sueños y metas, como si la visualización de los mismo esté apalancada en el desempeño de la actividad que se realiza en una empresa lo que hace que se les proporcione vitalidad y compromiso. Entonces la comprensión de la realidad emocional, las directrices de los equipos y la cultura organizacional permiten crear el imaginario de la visión ideal de los equipos de trabajo.

Para Cannon-Bowers (1995) destaca que “La competencia de trabajo en equipo incluye el conocimiento, principios y conceptos de las tareas y del funcionamiento de un equipo eficaz, el conjunto de habilidades y comportamientos necesarios para realizar las tareas eficazmente, sin olvidar las actitudes apropiadas o pertinentes por parte de cada miembro del equipo que promueven el funcionamiento del equipo eficaz.” (p: 336-337). se puede destacar que es un conjunto pluridimensional, este engloba diferentes aspectos de conocimientos, habilidades y capacidades.

Un aporte importante en esta área gerencial, fue Baker (2005) que habla de un modelo de trabajo en el cual se tomara en cuenta la planificación, la toma de decisiones en colectivo, la flexibilidad, la adaptabilidad a los cambios y las competencias interpersonales para la configuración de la esencia del trabajo en equipo. En otro orden de ideas, planteo la comunicación, que constituye la cohesión de los equipos y la última premisa de Baker fue la cultura como factor de relevancia a la hora de las variaciones propias de la empresa, del equipo de trabajo y del mundo.

Después de una revisión documental exhaustiva, se encontraron los siguientes hallazgos en cuanto a los equipos de trabajo y la importancia del ser y del ser empresarial, en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Equipos de Trabajo y la Importancia del Ser y del Ser Empresarial

Dimensión	Aporte del Autor
La Planificación del Equipo de Trabajo	Stevens y Campion (1994) describe la ruta praxiologica para la planificación, de la siguiente manera: los objetivos específicos, desafiantes y acertado y las tareas y previsión de roles. Todo esto dentro del marco de la autogestión.
La Coordinación del Equipo de Trabajo	Bowers (1995) habla de las relaciones interpersonales y la coordinación. Resaltando la importancia de la sincronización y comportamientos colaborativos
Los procesos Lingüísticos del Equipo de trabajo	Baker (2005) argumenta la importancia de los procesos de escucha, la comunicación verbal y no verbal.
Los Procedimientos y Seguimientos del Equipo de Trabajo	Rousseau (2006) objeta acerca del seguimiento del sistema y lo que genera en el actuar del equipo.
La resolución de Conflictos	Fernandez (2008) presenta que este aspecto tiene que ver la manera como se dan la relaciones interpersonales a través de los procesos conversacionales que se dan en el equipo

Dimensión	Aporte del Autor
El Aprendizaje del Equipo de Trabajo	Humphrey (2010) desarrolla que la estructura por competencia debe estar dada por la dimensión afectiva que es aquella la cual hay cohesión, identificación y compromiso, así como también la dimensión cognitiva que esta inmersas en la innovación y el aprendizaje

Fuente: Elaboración Propia (2024)

A manera de cierre, la construcción de alianzas en el entorno del ser y el ser gerencial, son de vital importancia ya que la reconocen las relaciones humanas, la manera de interactuar, la experimentación la emocionalidad y la interpretación con el fin de adaptar una sinergia entre el enfoque colaborativo de las partes interesadas y la empresa. La resignificación de todo esto radica en cultivar la comunicación, la confianza y los objetivos en un entorno colectivo, efectivo y próspero.

Optimizar Procesos Desde La Praxis Gerencial Actual

En la norma ISO 9001: 2008, la optimización de procesos era exclusiva y excluyente para la fabricación industrial de productos, en ella se abarcan aspectos administrativos y de servicio de la empresa. Las directrices de esa norma eran los enfoques basados en los procesos, la mejora continua, la gestión de riesgo y la documentación como control. En lo anteriormente descrito no aparece el activo más importante que es el ser humano que lleva a cabo la gestión para que eso suceda. Luego, la norma ISO realizo una actualización en el año 2015, la cual engranaba aspectos como: enfoque basado en procesos, el contexto organizacional, el liderazgo, la planeación, la evaluación por desempeño y la mejora continua. Proporcionando a las empresas de manufactura y servicio un marco sustentable para la mejora continua y una gerencia a través del liderazgo.

El mundo empresarial, ha tenido que evolucionar en la manera como se enfocan los procesos ya que, desde la llegada masiva de la inteligencia artificial, los procesos se automatizaron a mayor velocidad y efectividad, lo que antes solo podía desarrollar un gerente de planta, un gerente de operaciones o un ingeniero industrial hoy en día a través de software pueden introducir los datos con pertinencia a lo que se quiere evaluar y genera un análisis de datos en segundo para mostrar un visión en minuto, lo cual le brinda a los equipos de trabajo y a la organización una toma de

decisiones informada. Según Buhigas (2024) en el artículo *La revolución de la Inteligencia Artificial en la optimización de procesos* para la AppliedIT, menciona que la Inteligencia Artificial (IA) son claves para permitir la eficiencia en la gerencia sin precedentes.

El *Machine Learning*, ha sido una de las tecnologías más innovadoras y revolucionarias que ha llegado a las organizaciones por la capacidad de aprender de los datos que son ingresado al sistema, mejora la experiencia en el procesamiento y está transformando la manera como aprendemos a trabajar. Dentro de los aportes del *Machine Learning* encontramos: La toma de decisiones mediante el análisis de los datos de la IA, esta permite a los negocios la extracción de grandes cantidades de datos con el fin de identificar la tendencia emergente del mercado y tomar las decisiones precisas para obtener sostenibilidad y sustentabilidad mediante las estrategias, los equipos de trabajos enfocado en el aprendizaje continuo y mayor confianza en el plan estratégico. El otro aporte es, la predicción en la optimización de los procesos, el análisis predictivo que utilizan los algoritmos de inteligencia artificial permiten a los gerente y colaboradores tener una actitud preventiva la cual busca anticipar posible problema y generar soluciones proactivas que permitan ver la situación en un aspecto futurístico y abra el abanico de opciones sin entrar en terrenos reactivo que pueden generar que en la gestión se tomen ideas a partir de una emergencia y no se logre el alcance de la excelencia por la rapidez y volatilidad de la misma.

Lo que se busca incansablemente en la gerencia por optimización de procesos es el crecimiento y desarrollo sostenible en los entornos digitales y presenciales globales a los que hoy en día se encuentran en escrutinio las empresas.

METODOLOGÍA

En concordancia con los objetivos planteados y las fuentes referenciales revisadas relacionadas con la investigación de Estrategias Para Definir El Propósito, Construir Alianzas Y Optimizar Procesos: Una Visión De La Resignificación Del

Pensamiento Estratégico, la misma se ubica dentro de la modalidad de tipo Investigación Documental. Según Alfonso (1998) define a la investigación documental como un procedimiento de carácter científico, sistemático de análisis, recolección de datos, organización e interpretación de la información en torno al tema. La manera en la que se llevó a cabo el proceso documental de la investigación fue el siguiente: seleccionó el material a revisar, revisión detallada de la información necesaria, se organizó la información recolectada, analizó los aspectos más relevantes en cuanto a las estrategias para la resignificación gerencial y se propuso unos resultados de la investigación, así como del análisis de la praxis gerencial actual.

Asimismo, presenta un diseño de la fenomenología hermenéutica, según Pérez (2004) resalta que entender la realidad social a través de las percepciones individuales donde se tomen en consideración, los juicios, las experiencias, los valores, y circunstancias que influyen en cada una de las acciones. Observar la gerencia desde la praxis y la teoría propuso un análisis riguroso de las dimensiones éticas, operativas, administrativas y tecnológicas de las organizaciones actuales con los requerimientos para entornos críticos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

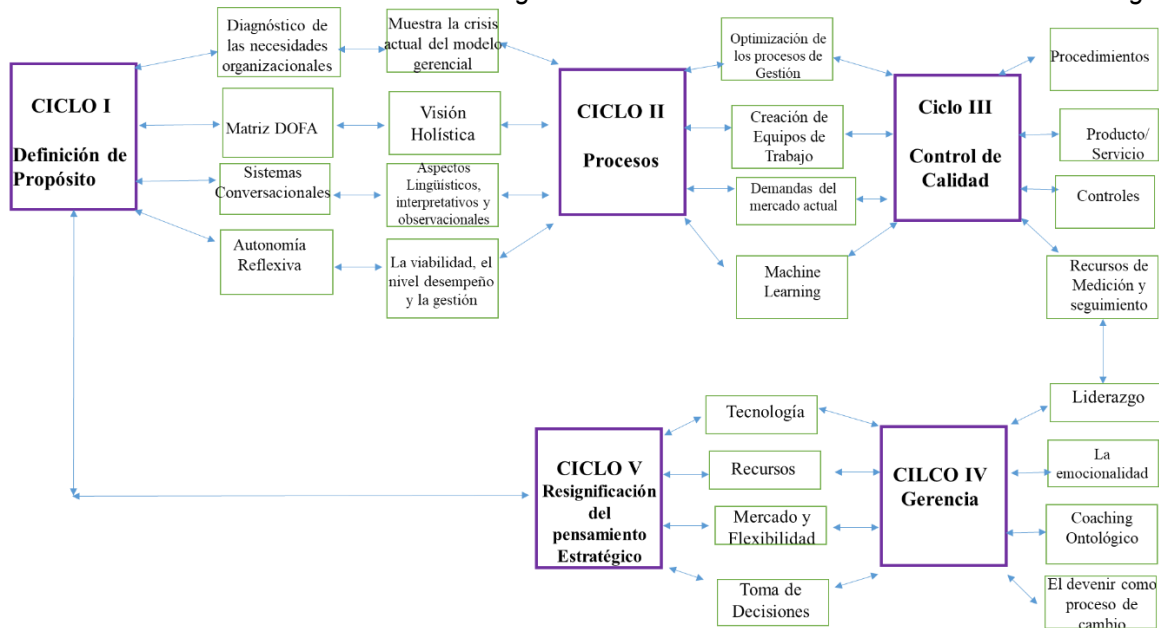
En esta sección de la investigación, se presentan los resultados y discusión acerca de un análisis de un modelo flexible, humano y adaptado a la gerencia BANI, que es aquella en la que actualmente se está llevando a cabo en los entornos corporativos frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensible. Según Mintzberg (2010) “la práctica gerencial eficaz depende más del arte y está especialmente arraigada en el oficio. El arte produce claridades y visión a partir de la intuición” (p: 93). Entonces, la resignificación de la gerencia radica en la creatividad, la motivación, las habilidades intuitivas, las conversaciones que se generan y las que no también y la búsqueda de soluciones arraigadas al arte que no es más que la resiliencia y adaptación de las situaciones complejas que permitan una repuesta

informada y eficaz para la optimización de los procesos estándares, analíticos y lingüísticos.

Estas herramientas brindan, claridad en la visión Según Llanes-Font y Lorenzo-Llanes, (2021), la compleja sociedad contemporánea demanda cada vez más de organizaciones capaces de innovar ágilmente, con aprendizaje continuo y, sobre todo, la adopción de tecnologías claves para atender las demandas de los clientes. Asimismo, los autores argumentan que la nueva industria 4.0 necesita de líderes capaces de aprender continuamente, adaptarse y desafiar constantemente sus propios modelos conceptuales, todo esto para intentar sostener la competitividad ante la acelerada en los escenarios empresariales. Entonces, una de las grandes ventajas que ofrece la cuarta revolución industrial con el apoyo de la IA a los directivos de las organizaciones y a la gestión empresarial en general es el de obtener información amplia y en tiempo real sobre cualquier aspecto de la cadena de valor de un producto y servicio, es por ello que si contamos con una gestión apalancada en lo humano, lo empático, el liderazgo en los procesos, calidad en las relaciones, la fundamentación para elegir, la libertad y por supuesto la equidad estamos forjando las habilidades que enseñaran a cada gerente y su equipo de trabajo a una reimaginación de la praxis y el episteme del pensamiento estratégico.

Para continuar, debió a la revisión de la información recolectada por diversos autores que presentaron las inquietudes en diferentes aspectos de las estrategias gerenciales a lo largo del tiempo y en diferentes contextos. Este estudio proporciono un marco cualitativo para el análisis propio de las interconexiones estructurales. En este sentido, la hermenéutica, jugo un papel esencial ya que permitió la interpretación en base a la experimentación en cuanto al tipo de observador, la historia, las relaciones interpersonales e intrapersonales, los conocimientos, los procesos sociales y técnicos. A partir de ello, la investigadora en cuanto a sus conocimientos y experiencias propias, entrevistas a 3 gerentes generales y la documentación encontrada dieron paso a las siguientes aproximaciones teóricas novedosas y con pertinencia a la necesidad evaluada en las empresas a continuación se detalla en la Figura 1

Figura 1. Modelo Estratégico Para Definir El Propósito, Construir Alianzas Y Optimizar Procesos: Una Visión De La Resignificación Del Pensamiento Estratégico



Fuente: Elaboración Propia (2024)

Para continuar, es importante un Modelo Estratégico Para Definir El Propósito, Construir Alianzas Y Optimizar Procesos: Una Visión De La Resignificación Del Pensamiento Estratégico, el cual permita el desarrollo colectivo, individual organizacional a través de un nuevo pensamiento estratégico, categorizado en 4 ciclos con bases técnica y ontológica busca el repensar de las estrategias actuales a estrategias integrales. Para seguir, según Robbins (2014) “el concepto estrategias son los planes que determinan cómo logrará la organización su propósito, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos” (p:240). Entonces se busca la determinación de los objetivos y la ruta para lograrlos en cuanto a la calidad de la empresa y cómo será la metodología que se aplicará entre estos usaremos; los indicadores de gestión, los paquetes informáticos, los estándares de producción y producto final. Paralelamente, Davis & Newstrom (2003), aludieron la importancia acerca del liderazgo como proceso de lograr in- fluir en otros, es decir en el equipo de trabajo, con el pro- pósito de que trabajen con motivación en el logro de sus objetivos.

En la sección de la discusión en la presente investigación, es indispensable analizar y determinar la viabilidad en cuanto a la factibilidad económica, ontológica, técnica, gerencial y científica para la empresa. Asimismo, para que el modelo elaborado genere los resultados esperados por la gerencia, es necesario que todas las partes interesadas participen activamente, mediante una gestión que les permita llevar a cabo estrategias empresariales y para ello tendremos el siguiente análisis de factibilidad:

- Factibilidad Económica

La propuesta es factible, acorde al modelo estratégico dirigido a empresas de diversos sectores, porque abarca los objetivos colectivos, la sostenibilidad y sustentabilidad. Los aspectos necesarios para establecer en primer lugar la rentabilidad de la propuesta, entre ellos se considera: inversiones, costos, ingresos y en segundo lugar todos aquellos parámetros que puedan servir para determinar la conveniencia del mismo a través del propósito.

Asimismo, se contempla que las empresas disponen de los recursos económicos para la inversión inicial, es por ello que se debe evaluar los siguientes elementos:

- Inversión total de la propuesta, que implica determinar los dos tipos de inversiones que debe tener todo negocio: inversión en activos a largo plazo (activos fijos), e inversión a corto plazo (capital de trabajo).
- Financiamiento de la inversión total, se debe determinar el financiamiento más adecuado para el negocio, así hay que analizar qué porcentaje es recomendable financiarse con el sistema bancario y qué porcentaje con capital propio de la empresa.
- El punto de equilibrio, el cual dará el panorama de la situación entre los ingresos y costos.

Los gerentes, deben tomar en cuenta los riesgos financieros, como parte de la gestión que les permita determinar la forma correcta de aplicar las estrategias para mitigar tal incertidumbre.

- Factibilidad Ontológica

Desde el punto de vista del ser, la aplicación del modelo es factible, ya que la empresa cuenta con un personal dispuesto a comprometerse con los objetivos de

la misma, pero es menester hacer conocer, que el nivel de receptividad que el personal integrante de la empresa le otorgue a la información que se le transmite a través de la capacitación y el adiestramiento, es vital para que el modelo creado funcione, por lo tanto, los directivos de la empresa deben motivarlos y estimularlos para generar actitudes positivas y favorables.

- Factibilidad Técnica

Los requerimientos de carácter técnico, son factibles para las empresas ya que las mismas cuentan con la localización, infraestructura para desarrollar las actividades de producción, comercialización, distribución, logística, marketing entre otras. Con los cuales se logra, la evaluación constante de los procesos, desempeños, procedimientos, técnicas y herramientas para la elaboración del producto.

Es la determinación del tamaño de la industria más apropiada, la localización geográfica donde se encuentra, la selección adecuado de un modelo tecnológico y administrativo flexible y adaptado a las necesidades, para ser acorde con las expectativas del mercado y las restricciones de orden financiero y que la aplicación de la propuesta pueden ser manejados por la empresa.

- Factibilidad Gerencial

El modelo gerencial planteado es factible, porque crea valor en las diferentes actividades que desarrolla la empresa, lo que se traduce en beneficios humanos, administrativos, financieros y operativos, reflejados en facilidad de aumentar y sostener la confianza, los procesos de interacción en las conversaciones y el escucha, la participación en el mercado, el rediseño de los productos, gestión de tiempo y movimientos de las operaciones, evitando principalmente los riesgos de imagen, relacionales y financieros. Según Sapag (2011), es posible definir la estructura organizativa que más se adapte a los requerimientos de las operaciones.

- Factibilidad Científica

La elaboración de un modelo gerencial dirigido a los gerentes, equipos de trabajo y mercado actual, aunado a los objetivos planteados como forma significativa en el desarrollo de las ciencias gerenciales, filosóficas y de la praxis financiera y administrativa, para la creación de las bases organizacionales y otorgan la

capacidad de generar respuestas ante la posibilidad de ocurrencia de eventos inesperados.

REFLEXIONES FINALES

En el contexto turbulento actual de las organizaciones, donde permea lo complejo y lo dinámico, la definición del propósito, la construcción de las alianzas como estrategia para el nicho ecológico de la convivencia y la optimización de procesos son esenciales para el éxito gerencial. Las estrategias empleadas para la búsqueda y argumentación de los objetivos establecen una coherente claridad de actuar, tanto de los gerentes, los colaboradores y el mercado digital y presencial donde actualmente navegan las organizaciones ajustando los esfuerzos para el logro de las metas colectivas. A través de las conversaciones empáticas, la escucha sensible, la ética profesional, la emocionalidad que lleva a la motivación y el compromiso lo que facilita un ambiente dispuesto al aprendizaje constante para encontrar las soluciones creativas e innovadoras al fenómeno presente. Como 'por ejemplo; saber que está desarrollando la competencia, para generar ideas a través de ese pensar y repensar de las partes interesadas y sus interacciones a los posibles adelantos mediante los datos arrojados por la IA.

Asimismo, la siguiente arista importante de la resignificación del pensamiento estratégico es la construcción de alianzas, es decir ese equipo de trabajo que se amplía para trabajar en cuanto a sus capacidades, habilidades, disposición y colaboración para un aprendizaje mutuo que se logra por medio de la cohesión del equipo, donde la meta de uno es la meta de todos y es difícil visualizarla de manera individual, se apalanca en las premisas del respeto, la honestidad, la equidad, la colaboración, la ética y democracia siendo estos el deseo del cambio a la nueva realidad humana y empresarial.

Finalmente, la optimización de procesos, está ligada al mercado que obliga a las empresas a actuar con inmediatez, ya que con la revolución de la tecnología los consumidores obtienen sus productos mediante un clic y desde la comodidad de su hogar, es por ello hablar de acciones a mediano y largo plazo involucra pérdida

de clientes. La aplicación de sistemas de gestión eficientes puede ayudarlas a convertir esas presiones en una ventaja competitiva. El ejemplo más frecuente en las organizaciones por cuestión de estadística es la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad para certificar ISO 9001.

Aunado a lo anterior, se requiere de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que permita garantizar de forma consistente la mejora del rendimiento y la eficacia de las organizaciones. Desde el aprendizaje continuo, la planificación, el control y la mejora de sus procesos, el uso de las tecnologías en función del cumplimiento del producto o servicio.

Adoptar un enfoque con estas características busca la preparación de una adaptación ágil si una empresa no es capaz de adaptarse con eficacia y efectividad no sobrevivirá ante el nuevo mercado, el cual está basado en incertidumbre debido al constante cambio de los intereses de los consumidores finales. Además de ser flexible, se necesita un sistema que pueda encontrar de manera rápida, mediante el ser, la tecnología e innovación las estrategias acordes para que las empresas logren sobrevivir y mantenerse en el mercado global.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Alfonzo, I. M. (1998). *Técnicas de Investigación Bibliográfica*. Contexto Editores.
- Allen D.& Tanner K (2006). *RuBRICS: Tools for Making Learning Goals and Evaluation Criteria Explicit for Both Teachers and Learners*.
<https://www.lifescied.org/doi/pdf/10.1187/cbe.06-06-0168>
- Aristóteles: *III Ética a Nicómaco* (Siglo IV a.C.)
- Baker, D. Day, R. Salas, E.(2005) *Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations*.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1475-6773.2006.00566.x>
- Bowers, W (1995) *Cognitive Therapy With Inpatients: Review and Meta-Analysis*,
https://www.researchgate.net/publication/233623484_Cognitive_Therapy_With_Inpatients_Review_and_Meta-Analysis
- Buhigas, I (2024) *La revolución de la Inteligencia Artificial en la optimización de procesos para la AppliedIT*. <https://applieditweb.com/es/la-revolucion-de-la-inteligencia-artificial-en-la-optimizacion-de-procesos/>

- Bunk, G (1994) *La Transmisión de las Competencia en la formación y perfección profesionales de la RFA*. file:///C:/Users/Pc/Downloads/Dialnet-LaTransmisionDeLasCompetenciasEnLaFormacionYPerfec-131116.pdf
- Cannon-Bowers, J. Salas E,(1995). *Defining team competencias and establishing team training requirements*.
https://www.researchgate.net/publication/247206946_Cannon-Bowers_JA_Salas_E_Eds_Making_Decisions_Under_Stress_Implications_for_individual_and_team_training_Washington_DC_American_Psychological_Association_1998
- Davis, K. & Newstrom, J (2003) *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Editorial McGraw-Hill
- Echeverría, R, (1994) *La Ontología del Lenguaje*. Editorial J•C•Sáez Editer
- Echeverría, R. (2017) *Liderazgo y Habilidades Conversacionales*, Entrevista.
[https://www.bing.com/videos/riverview/relatedvideo?q=Echeverr%c3%ada+Rafael+\(2017\)&mid=6C773BEC8C4EDE6647986C773BEC8C4EDE664798&FORM=VIRE](https://www.bing.com/videos/riverview/relatedvideo?q=Echeverr%c3%ada+Rafael+(2017)&mid=6C773BEC8C4EDE6647986C773BEC8C4EDE664798&FORM=VIRE)
- Fernández, R. (2008). *Toward a Definition of Teamwork in Emergency Medicine*,
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1553-2712.2008.00250.x?msockid=3df5d157ca02627a1451c52dcb1e6301>
- Goleman, D. (2002). *El Líder Resonante Crea Más*. Editorial Plaza Janés
- Humphrey, S.E. (2010) *The influence of strong magnetic fields and instantons on the phase structure of the two-flavor NJL model*. <https://arxiv.org/pdf/0911.2164>
- Kant, I (1788) .*Crítica de la razón pura*
- Llanes-Font,M. Lorenzo-Llanes, E (2021). *La Cuarta Revolución Industrial Y Una Nueva Aliada: Calidad 4.0*.
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181566671006/181566671006.pdf>
- Marcuse, H. (1994). *Entre Psicología Y Filosofía*.
<https://www.redalyc.org/pdf/836/83642583003.pdf>
- Maturana, H (2015), “*Educación, Ética y Democracia*” en la Universidad de Chile. Charla. <https://www.youtube.com/watch?v=3rEwfv4kZ-U&t=1270s>
- Maturana, H. (1996) *La Objetividad: un argumento para Obligar*.
https://www.academia.edu/34693262/Humberto_Maturana_La_objetividad_un_argumento_para_obligar
- Mintzberg H (2010), *Managing*. Editorial Norma.
- Oppenheimer, A. (2023), *¡Cómo salir del pozo! Las nuevas estrategias de los países, las empresas y las personas en busca de la felicidad*. Editorial Debate
- Pérez, P. (2004). El Concepto de Trauma y de Respuesta al Trauma. *Psicoterapia. Norte de Salud Mental*, 5(20), 29-36.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4830193>

- Perrenoud, Ph. (2003). Nouvelles identités professionnelles : de quelques enjeux de formation. In Astolfi, J.-P. (dir.) *Éducation et formation: nouvelles questions, nouveaux métiers.* ESF, [http://www.unige.ch/fapse/SSE/groups/livres/alpha/A/Astolfi_2003_A.htm](http://www.unige.ch/fapse/SSE/groups/life/livres/alpha/A/Astolfi_2003_A.htm)
- Rawls, J. (2001). *Teoría de la justicia* (2.^a ed.). Fondo de Cultura Económica
- Robbins, C. (2014) *Administración.* Edición 12^o. https://www.academia.edu/43776169/ROBBINS_COULTER_ADMINISTRACION_12a_EDICION_2014
- Rousseau, V. (2006). *Teamwork Behaviors A Review and an Integration of Frameworks.* https://www.researchgate.net/publication/258187648_Teamwork_Behaviors_A_Review_and_an_Integration_of_Frameworks
- Sapag, N. (2011). *Proyectos De Inversión, Formulación y Evaluación.* Editorial Pearson
- Sarasola, L. (2000) La competencia de acción como nuevo referente profesional. Lección magistral del proyecto docente. San Sebastián. UPV.
- Stevens, C., & Campion, M. A. (1994). The knowledge, skills, and abilities of effective team performance: A review and future directions. *Personnel Psychology*, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0149206394900256>
- Team Asana (2024). *¿Cuál es la diferencia entre grupo y equipo?* <https://asana.com/es/resources/group-vs-team>
- Valinsky, J (2023) Los trabajadores están históricamente estresados y poco comprometidos, según estudio. *Entrevista CNN Economía y Dinero.* <https://cnnespanol.cnn.com/2023/06/14/trabajadores-historicamente-estresados-poco-comprometidos-trax/>

EL LIDERAZGO RESONANTE COMO CATALIZADOR DE LA RESIGNIFICACIÓN GERENCIAL

RESONANT LEADERSHIP AS A CATALYST FOR MANAGERIAL RESIGNIFICATION



Aracelys Piñate de Sandoval
aracelyspinate23@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0000-0002-0123-8139

Dra. en Educación (UPEL). Dra. en Ciencias Gerenciales (ULAC). Magister Scientiarum en Gerencia Educativa (UPEL). Especialista en Estrategias Didácticas para la Educación a Distancia (UAH). Especialista en Educación Técnica (UPEL). Coordinadora de Investigación de Doctorados USM.

aracelyspinate23@gmail.com

RESUMEN

En un contexto de profundas transformaciones socioeconómicas y políticas, se ha puesto a prueba el liderazgo en las organizaciones. Esta investigación tiene como objetivo general; Explorar el liderazgo resonante y como este impulsa la transformación de los roles y prácticas gerenciales tradicionales hacia un constructo teórico más humano, empático y centrado en las personas, así como profundizar como los líderes organizacionales han respondido a estos desafíos, centrándose en el concepto de liderazgo resonante. Este estudio, está anclado en un paradigma cualitativo y consistió en un trabajo de campo respaldado por una revisión documental, destacando la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1996), a través de un análisis fenomenológico y la aplicación de la Teoría Fundamentada (Glasser y Strauss, 1967) se aproximó a la construcción una teoría de configuración, que evidencia la relevancia de una capacidad emocional nuclear en los líderes, compuesta por tres dimensiones interconectadas.

Palabras claves: Liderazgo resonante, catalizador, gerencia, resignificación

ABSTRACT

In a context of profound socioeconomic and political transformations, leadership in organizations has been put to the test. This research aims to explore resonant leadership and how it drives the transformation of traditional managerial roles and practices towards a more human, empathetic, and people-centered theoretical construct. Additionally, it delves into how organizational leaders have responded to these challenges, focusing on the concept of resonant leadership. This study is anchored in a qualitative paradigm and consisted of fieldwork supported by a documentary review, highlighting Goleman's theory of emotional intelligence (1996). Through a phenomenological analysis and the application of Grounded Theory (Glaser and Strauss, 1967), a configuration theory was constructed that evidences the relevance of a core emotional capacity in leaders, composed of three interconnected dimensions.

Keywords: Resonant leadership, catalyst, management, resignification

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial actual se caracteriza por una complejidad y volatilidad cada vez mayores, lo que requiere una redefinición de las funciones y prácticas de gestión. En este escenario, el liderazgo parece ser un factor clave en el éxito organizacional. Tradicionalmente, el liderazgo se asocia con cualidades como la autoridad, la toma de decisiones y la orientación a resultados.

Sin embargo, en las últimas décadas ha surgido un nuevo modelo de liderazgo que enfatiza la importancia de las relaciones humanas, la empatía y la conexión emocional; el liderazgo resonante (Goleman, Boyatzis y Mackey, 2002), el cual se basa en la idea de que los líderes pueden crear conexiones emocionales profundas con sus equipos, generando mayor compromiso, satisfacción y productividad, basado principalmente en el empleo de la inteligencia emocional para dirigir eficazmente a las personas, pues permite a quien lo ejerce un mayor conocimiento y dominio de sus propias emociones, así como el conocimiento de las emociones ajenas y el mejoramiento de las relaciones con los demás mediante la empatía y la sinergia.

A diferencia de los líderes tradicionales, que se centran principalmente en los objetivos organizacionales, los líderes carismáticos buscan inspirar y motivar a sus colegas y crear un ambiente de trabajo más humano y colaborativo. En este sentido, el liderazgo resonante es visto como un catalizador de la renuncia gerencial, lo que implica un cambio profundo en la forma en que se conceptualiza y practica el liderazgo en la organización.

Las funciones y responsabilidades del gerente, así como en la relación entre el gerente y sus colegas, no sólo debe centrarse en gestionar tareas y recursos, sino que también debe haber una preocupación genuina por el bienestar de su equipo, fomentando el desarrollo de sus talentos y creando un sentido de propósito compartido.

Esta nueva visión del liderazgo desafía los modelos tradicionales de autoridad y control y promueve un enfoque más colaborativo y participativo. No obstante, a pesar de la creciente evidencia de la eficacia del liderazgo resonante,

su implementación en las organizaciones aún enfrenta muchos desafíos. Entre ellos se incluyen la resistencia al cambio, la falta de formación en habilidades emocionales y la dificultad para medir los resultados del liderazgo resonante. Por tanto, es necesario estudiar y comprender los factores que facilitan o dificultan la adopción de este nuevo modelo de liderazgo.

El presente estudio tiene como propósito general; Explorar el liderazgo resonante y como este impulsa la transformación de los roles y prácticas gerenciales tradicionales hacia un constructo teórico más humano, empático y centrado en las personas, y dos propósitos específicos, lo cuales son: 1) Comprender las percepciones de los líderes y colaboradores sobre el liderazgo resonante y su impacto en la cultura organizacional y 2. Identificar los significados en las estrategias y prácticas concretas que utilizan los líderes resonantes para fomentar un ambiente de trabajo más humano, empático y centrado en las personas.

Todos ello, a través de una revisión exhaustiva de la literatura y el análisis fenomenológico realizados a cuatro gerentes, buscando identificar las características clave de los líderes eficaces, las actividades que emprenden y los resultados que logran. Las reflexiones de esta investigación contribuirán a enriquecer el conocimiento sobre el liderazgo resonante y brindarán un enfoque más claro de la resignificación gerencial enfocado a las prácticas para su desarrollo y aplicación en las organizaciones.

La Teoría Humanista y el Liderazgo Resonante

Teoría humanista es también llamada psicológica, este movimiento fue creado oficialmente en los Estados Unidos en 1961 por un grupo de psicólogos intelectuales, entre los que se encontraban figuras tan destacadas como Abraham Maslow, Anthony Sutich, Joe Adams, Dorothy Lee, Clark Moustakas, Carl Rogers, William James, Gordon Allport, Ludwig. Bingswanger, Medar Boss, Rollo May, Viktor Frankl, Eric Fromm y Ronald Lang.

Según Núñez (2016), se entiende “humanismo” como “el acto de moldear y conectar a las personas con su naturaleza; Se trata de comprender y lograr que uno sea una persona educada y no inhumana ni bárbara, es decir, más allá de sus

valores y de su naturaleza” (s/n). El elemento básico de esta teoría es el estado que distingue al ser humano de otros miembros del reino animal, es decir, una característica distintiva que aporta conciencia y deseo de aprender, crecer y mejorar como persona.

El citado autor también considera que el humanismo "es una comprensión profunda del ser humano, se nutre de valores, tiene rasgos intelectuales que pueden ser cultivados y perfeccionados, tiene sentimientos, emociones, tiene programas educativos adecuados a las necesidades sociales, humanas y físicas de las personas". Bajo esta concepción se centra el liderazgo resonante, el cual dentro sus características más importantes esta la empatía y el accionar en aras del bienestar emocional de los colaboradores, contribuyendo hacia la gestión de la inteligencia emocional, al respecto, Goleman, Boyatzis y McKee (2012) afirman:

Los líderes emocionalmente inteligentes alientan a sus subordinados cierto grado de bienestar que los lleva a compartir las ideas de aprender los unos de los otros, asumir decisiones grupales y permitir, en suma, que las cosas funcionen y el líder emocionalmente inteligente es la persona que conoce perfectamente el método de establecer este tipo de vínculos. (p. 50).

Esto está conectado con el hombre y la espiritualidad, una incesante búsqueda del equilibrio, es por ello, que autorrealización intelectual de la humanidad, así como la exploración de la autorrealización individual y colectiva basada en la moral, nos permite llegar a la cima de la llamada pirámide de necesidades propuestas por Maslow que emergen y dan sentido a la existencia. Según los supuestos de esta teoría humanista y los criterios de Valecillos (2009), “las personas tienen derecho a la libertad y a la autodeterminación; Su comportamiento y visión del mundo son muy subjetivos y basados en la interpretación de la realidad que los rodea.

El objeto que ve el humanista es inherentemente bueno y se desarrolla a través del deseo de logro, en otras palabras, ya no está esclavizado por sus instintos e ideas reprimidas como afirman los psicoanalistas, ni puede simplemente ser manipulado o reprogramado por su entorno como afirman los conductistas; sino que la inteligencia y la autoconciencia guían sus acciones. En este sentido, el liderazgo

no puede presentarse dictatorial, ni autocrático, pues estaría obrando a espaldas de una realidad donde el “Ser” se presenta con su concreción compleja y holística.

Al enfatizar la capacidad humana de autodescubrimiento a través del aprendizaje, experimentación y las dinámicas de vida, Ugalde (2021) sostiene que la teoría humanista “enfatisa principalmente la experiencia subjetiva, la libertad de elección y la importancia del significado personal, lo cual, permite imaginar a los humanos como criaturas con potencial para desarrollarse” (p.33).

Con la misma visión, Derram Magisterial (2018) cree que “la conciencia, la moralidad y la experiencia emocional son los factores más importantes en la formación de tipos de conocimiento en los humanos” (p.19); Por ello, todos los autores antes mencionados coinciden en la subjetividad humana en el proceso de aprendizaje en la inteligencia emocional y en que es importante, tal y como lo señala Uribe (2006), en el contexto organizacional entender que:

El gestor del conocimiento es el ser humano, en el mundo como en las empresas es el centro de la destrucción y la creación del conocimiento. Por esta razón en las empresas se deben generar los escenarios adecuados para revertir el conocimiento de las personas y convertirlo en patrimonio de las organizaciones. El papel del líder es vital para la construcción de escenarios adecuados para que los trabajadores se conviertan en auténticos gestores del conocimiento. (p. 79).

En este sentido Goleman (1996), señala que en un sentido muy real, todos tienen dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir una vida mental y emocional. Un liderazgo ejemplar requiere la combinación correcta corazón y cabeza, entre sentir y pensar, estas son las dos alas permiten volar al líder, y para ello, debe haber un líder lo suficientemente inteligente como para entender los detalles la especificidad de los desafíos y tareas que deben abordar.

METODOLOGÍA

Por las características de la investigación se asumió un enfoque fenomenológico, cuyo propósito es la aprehensión abstractiva de la esencia de los fenómenos lo cual hace pensar en la existencia de un mundo científico-objetivo que

se traduciría en una concepción humana intersubjetiva, (Guba y Lincoln, 2000). Este enfoque se asumió, por su utilidad para explicar los procesos humanos y sociales a partir de las interpretaciones que hacen los sujetos de sus propias acciones.

Asimismo, a partir del enfoque fenomenológico, se combinará la hermenéutica, la cual permite identificar la variedad de construcciones existentes en la mente del individuo para hacerla consciente, representando las categorías emocionales individuales de cada respondiente lo más certeramente posible, para luego compararlas y contrastarlas con las construcciones de otros y llegar a un código comunicacional común. (Martínez, 2004)

Representando así, las construcciones individuales de cuatro sujetos de investigación que se tomaron como informantes claves, los cuales (2) son gerentes de gestión pública y (2) gerentes de gestión privada, a los cuales se les aplicó una entrevista semi estructurada de 6 preguntas donde se indagó acerca de su emocionalidad, para luego compararlas, contrastarlas y llegar a acuerdos entre ellos, siguiendo el procedimiento analítico de la Teoría Fundamentada de comparación constante, codificación explícita, rediseño y reintegración de las nociones teóricas, propuesto por Glaser y Strauss (1986). Esto permitió; comprender las percepciones de los líderes sobre el liderazgo resonante y su impacto en la cultura organizacional, así como identificar los significados, las estrategias y prácticas concretas que utilizan los líderes resonantes para fomentar un ambiente de trabajo más humano, empático y centrado en las personas, logrando con ello aproximar hacia los aspectos significantes de la resignificación gerencial.

Las fases de la investigación fueron tres , las cuales se abordaron de manera sistemática:

- Fase 1 Inicial: Definición y exploración del área problemática y revisión de la teoría relacionada. Recopilación de información.
- Fase 2 de Análisis: Tratamiento análisis y triangulación de la información recolectada.
- Fase 3 de Sistematización: Construcción teórica y elaboración del informe final.

RESULTADOS Y ANALISIS

A continuación, se presenta la construcción de la teoría a partir de la metodología de la Teoría Fundamentada, la cual enfatiza el análisis inductivo, pues se mueve de lo particular a lo general desarrollando nuevas teorías o hipótesis a partir de muchas observaciones, documentales y las extraídas de la entrevista realizada. Cabe destacar que la Teoría Fundamentada aportó a la investigación la adopción de un enfoque muy abierto al proceso que se sostuvo en el estudio, permitiendo realizar el análisis en el énfasis de una investigación de muestreo teórico que evolucionó a medida que se hizo evidente para la investigadora.

En principio se fue ampliando con los hallazgos, siguiendo los pasos del Método Comparativo Continuo propuesto por Glaser y Strauss (1967), los cuales presentan la metodología de como ir hilando la teoría que se encuentra en la muestra, así como las revelaciones que aportan nuevos datos en la generación de la teoría. En este sentido se inició con una primera identificación de los códigos que aparecen repetidamente desde la recogida de datos, dando como primer resultado cuarenta y dos códigos (42), tal y como se presentan a continuación.

Cuadro 1. Primera generación de códigos extraídos de los texto de las entrevistas

Relación de códigos extraídos de los textos de las entrevistas			
1) Autoconciencia	10) Conciencia Social	17) Condición Anímica	31) Alertas Emocionales
2) Control del temperamento	11) Habilidad de Comunicación efectiva y asertiva	18) Mal Humor	32) Incremento De Su Influencia (Sin Autoridad)
3) Motivación	12) Pensamiento Sistémico	19) Molestia	33) Trayecto Reflexivo
4) Perseverancia Disciplina	13) Visión Compartida	20) Subjetividad	34) Percepción de la Oportunidad
5) Entender y Aplicar Eficazmente	14) Radio de Confianza	21) Habilidades sociales	35) Adaptabilidad
6) Interpretar o Enfrentar los Sentimientos	15) Reanudación (Volver A Empezar Revisarse)	22) Seguridad laboral	36) Mostrar Interés
7) Hábitos de Desempeño Afectivo	16) Propenso A Abdicar: Renunciar Al Cargo O La Autoridad	23) Ansiedad	37) Sentido De La oportunidad
8) Sentido de la responsabilidad		24) Introspección	38) Empático
9) Mediador de conflictos		25) competitivo	39) Responsabilidad
		26) Nervios	40) Integración Social
		27) Cambios de Humor	41) Retroalimentación
		28) Disperso	42) Postura Auténtica
		29) Respeto	
		30) Estado Acelerado	

Fuente: Piñate (2024)

Una vez, realizado en un primer análisis de las entrevistas, y las anotaciones levantadas en el campo en la medida que se realizaban las entrevistas, se procedió a lograr su saturación teórica a través del método comparativo constante al dejar de emerger nuevos datos que nutrieran los conceptos o la Teoría Strauss y Corbin (1997), lo que permitió realizar una reducción de los Códigos de la primera generación, quedando seleccionados a partir de la interpretación de 21 códigos en el proceso de codificación abierta.

Cuadro 2. Segunda generación de códigos extraídos de los texto de las entrevistas

Relación de códigos extraídas de los texto de las entrevistas					
Mediador Percepción de oportunidad	Retroalimentación Visión comparada Motivación	Radio de confianza Postura Auténtica Competitivo	Adaptabilidad Control del temperamento Pensamiento sistémico Comunicación, efectiva y asertiva.	Hábitos de desempeño afectivo Habilidades sociales	Seguridad laboral Respeto

Fuente: Piñate (2024)

Ya en este punto se tenía claro a partir del análisis realizado y la interpretación de las entrevistas, ir al paso de desarrollar las categorías medulares, para lo cual fue necesario identificar primero las subcategorías que la componen y explican. Estas son conceptos de un nivel de abstracción inferior, que le dan claridad y especificidad a las categorías medulares, tal y como lo expone Straus “La categoría medular es un código que, por su centralidad, da sentido a todos los datos y a sus relaciones y contribuye a la integración, la densidad, la saturación y la focalización de la Teoría Fundamentada (Strauss, 1987, p. 35).

Es decir, las subcategorías son las que representan a cada grupo de códigos seleccionados y agrupados dando inicio así al segundo nivel de complejidad, en el cual se inició el proceso de adquirir significados, los cuales debían responder a una estructura semántica que le de vida a las categorías medulares y a las subcategorías relevantes. A continuación, se presenta en el cuadro 3 las Sub categorías con sus códigos nominales.

Cuadro 3. Subcategorías con sus códigos nominales

Subcategorías	Código Nominal
Consciente O Alertas Emocionales	Adaptabilidad Mostrar Interés Comunicación Efectiva y Asertiva Empático
Edificar Personalidad	Postura Autentica Competitivo Radio de Confianza Hábitos de Desempeño Afectivo
Conciencia Social	Habilidades Sociales. Integración Sociales Sentido de la Responsabilidad Respeto Seguridad Laboral
Incremento De Su Influencia Sin Autoridad	Mediador de Conflictos Visión Compartida Percepción de la Oportunidad
Consciente Favorable	Pensamiento Sistémico Trayecto Reflexivo Control del Temperamento Motivación Retroalimentación

Fuente: Piñate (2024)

Una vez realizado el proceso de interpretación, se presentan las categorías medulares resultantes y las subcategorías relacionantes de la constructo teórico emergente, tal y como se puede observar en la Figura N°1.

Figura 1. Integración de las categorías medulares y Sub categoría resultantes



Fuente: Piñate (2024)

Seguidamente se realizó un proceso de codificación axial, donde se presentaron las evidencias textuales por cada subcategoría, dejando evidencias la comparación constante entre los discursos y códigos lingüísticos extraídos, luego de este proceso, se procedió a realizar el proceso de codificación axial en el cual se pudo evidenciar la comparación teórica de las propiedades con las evidencias textuales se procedió a dar significado teórico a las categorías con subcategorías, propiedades y dimensiones teóricas.

Cuadro 2.

CATEGORIAS MEDULARES	SUB CATEGORIAS	PROPIEDADES	DIMENSIONES
REGULACION EMOCIONAL PERSONAL	Consciente o alertas emocionales Edificar personalidad	Comunicación efectiva y asertiva Empático Radio de confianza Hábitos de desempeño afectivo	-Expresión emocional apropiada -Habilidades de afrontamiento -Regulación de emociones y sentimientos -valoraciones positivas de acontecimientos negativos -modificación del significado del problema -reevaluar la situación -mecanismos adaptativos de regulación
REGULACIÓN EMOCIONAL SOCIAL	Conciencia Social	Integración social Sentido de la responsabilidad Seguridad laboral	-afrontamiento dirigido a la acción -estrategias cognitivas que implican acciones de tipo mental -desarrollo de habilidades socioemocionales -distracción activa, constructiva -capacidad o competencia persona -búsqueda de apoyo social -Impulsar al desarrollo personal y profesional.
REGULACIÓN EMOCIONAL DE EL LIDERAZGO	Incremento de su influencia sin autoridad Consciente favorable	Mediador de conflictos Visión compartida Control del temperamento Motivación Retroalimentación	-estrategias de afrontamiento centradas en la emoción -trabajo en equipo y de actuar de forma colaborativa. -facilitar la consecución de objetivos. -reducir el enojo y aliviar la frustración -modulación de la respuesta. -control de impulsos regulación de las -tendencias expresivas y conductuales. -intensificar el entusiasmo. -generar inspiración. -autocrítica

Fuente: Piñate (2024)

Definición de las Medulares:

Regulación Emocional Personal: la regulación emocional personal adquiere una relevancia particular. Al explorar cómo el liderazgo resonante (un tipo de liderazgo que se enfoca en la conexión emocional con los demás) puede impulsar un cambio profundo en la forma de gestionar, se hace evidente que la capacidad de regular las emociones es fundamental tanto para el líder como para los miembros del equipo.

Regulación Emocional Social: Si bien la regulación emocional personal se centra en cómo cada individuo gestiona sus propias emociones, la regulación emocional social se refiere a la capacidad de influir y responder a las emociones de los demás en un contexto social. En un equipo de trabajo, por ejemplo, implica entender las emociones de los compañeros, responder de manera empática y, en ocasiones, ayudar a otros a manejar sus emociones.

Regulación Emocional del Liderazgo: La regulación emocional del liderazgo en el contexto de la investigación se refiere a la capacidad de un líder para gestionar no solo sus propias emociones, sino también las emociones de su equipo y de la organización en general, siendo este un proceso dinámico complejo.

Dimensiones que resultaron Catalizadoras de la Resignificación Gerencial

Estas tres dimensiones trabajan en conjunto para catalizar la resignificación gerencial de la siguiente manera:

- Fomentan un clima organizacional positivo: Los líderes resonantes crean entornos de trabajo donde las personas se sienten valoradas, escuchadas y apoyadas.
- Mejoran la comunicación: Al comprender y expresar sus emociones de manera efectiva, los líderes resonantes facilitan una comunicación más abierta y honesta.
- Aumentan la motivación y el compromiso: Los líderes resonantes inspiran a sus equipos a alcanzar su máximo potencial al conectar con sus valores y motivaciones.

- Fortalecen las relaciones interpersonales: La empatía y la conexión emocional permiten a los líderes construir relaciones sólidas y duraderas con sus equipos.
- Promueven la innovación: Al crear un ambiente seguro y abierto, los líderes resonantes fomentan la creatividad y la generación de nuevas ideas.

Estas dimensiones de la capacidad nuclear emocional ofrecen un marco conceptual sólido para explorar el liderazgo resonante y su impacto en la resignificación gerencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Derrama Magisterial. (2018). *Teorías del Aprendizaje: Teoría Humanista*. <https://blog.derrama.org.pe/teorias-del-aprendizaje-teoria-humanista>.
- Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. Javier Vergara.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2012). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Ugalde, O y Otros. (2021). *Teoría del Humanismo*. Universidad Internacional San Isidro Labrador Escuela de Educación. <https://uisil.net/aulavirtual/aulas/7936/recursos/s4262Teoria%20del%20Humanismo.pdf>
- Valecillos, C. (2009). *Modelo de gestión basado en enfoque de las organizaciones inteligentes para la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de LUZ*. Tesis Doctoral no publicada, Tecana American University, Florida, EEUU.

LA EVOLUCIÓN DE LA RESIGNIFICACIÓN GERENCIAL HACIA UNA VISIÓN HUMANA, ECOLÓGICA Y SOCIALMENTE RESPONSABLE

THE EVOLUTION OF MANAGERIAL REINTERPRETATION: A
SHIFT TOWARDS HUMAN, ECOLOGICAL AND SOCIALLY
RESPONSIBLE LEADERSHIP



Juan Javier Sarell
jjsarell@gmail.com
Universidad Yacambú
ORCID: 0000-0002-5685-0165

Licenciado en Computación (UCV). Magíste Scientiarum de Gerencia Empresarial (UCV). Doctor en Gerencia (UCV). Ingeniero en Sistemas (UNA). Especialista en Telemática e Informática en Educación a Distancia (UNA). Doctor en Educación (UCV). Diversos estudios postdoctorales (URBE, UCV, UPEL, ULAC). Docente en Licenciatura de Computación y Postgrado de Humanidades y Educación (UCV). Consultor en el área de Sistemas y Educación. jjsarell@gmail.com

RESUMEN

En un mundo tan cambiante, el rol gerencial ha evolucionado desde la era postmoderna hasta la actualidad, debido a la creciente necesidad de un enfoque más holístico y responsable. Esta evolución corresponde a las demandas de un mundo cada vez más complejo e interconectado, donde las organizaciones deben asumir un papel más proactivo en la construcción de un futuro sostenible. A través de una revisión de la literatura pertinente, aplicado en una investigación documental, usando la técnica de análisis de contenido, este estudio identifica una resignificación que produce una transformación significativa en las competencias y responsabilidades de los líderes empresariales. La presente investigación explora la evolución del rol gerencial desde la era postmoderna hasta la actualidad. Entre los hallazgos, se resume que la investigación revela que la resignificación gerencial implica un cambio profundo en las competencias y habilidades requeridas para liderar organizaciones. El gerente postconvencional debe poseer un conjunto de competencias que van más allá de las habilidades técnicas, incluyendo el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional, la capacidad de construir relaciones sólidas con los *stakeholders*, y un compromiso con la sostenibilidad. Este nuevo paradigma gerencial, caracterizado por una visión sistémica, se considera que la gerencia postconvencional busca construir organizaciones más justas, equitativas y sostenibles, donde los empleados se sientan valorados y comprometidos, y donde se respetan los límites planetarios. Se argumenta que la resignificación de la gerencia nos lleva a un enfoque más humano, ecológico y socialmente responsable, donde el gerente postconvencional desempeña un papel crucial en la construcción de un futuro más sostenible y equitativo.

Palabras claves: resignificación gerencial, gerente postconvencional, sostenibilidad, liderazgo transformacional, responsabilidad social

ABSTRACT

In an increasingly dynamic world, the managerial role has evolved from the postmodern era to the present day due to the growing need for a more holistic and responsible approach. This evolution corresponds to the demands of an increasingly complex and interconnected world, where organizations must assume a more proactive role in building a sustainable future. Through a review of the relevant literature, applied in a documentary investigation using content analysis, this study identifies a resignification that significantly transforms business leaders' competencies and responsibilities. The present research explores the evolution of the managerial role from the postmodern era to the present. Among the findings, it is summarized that the research reveals that managerial resignification implies a profound change in the competencies and skills required to lead organizations. The post-conventional manager must possess a set of competencies that go beyond technical skills, including transformational leadership, emotional intelligence, the ability to build strong relationships with stakeholders, and a commitment to sustainability. This new managerial paradigm, characterized by a systemic vision, is considered that post-conventional management seeks to build more just, equitable, and sustainable organizations, where employees feel valued and committed, and where planetary boundaries are respected. It is argued that the resignification of management leads us to a more human, ecological, and socially responsible approach, where the post-conventional manager plays a crucial role in building a more sustainable and equitable future.

Key words: managerial resignification, post-conventional manager, sustainability, transformational leadership, corporate social responsibility

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el mundo empresarial ha experimentado profundos cambios que han transformado el rol y las competencias requeridas para un gerente efectivo. Desde la era postmoderna, caracterizada por la fragmentación, la incertidumbre y la diversidad, hasta la actualidad, donde se demanda un enfoque más holístico, ético y transformador, el gerente ha tenido que adaptarse y desarrollar nuevas habilidades para liderar organizaciones en un entorno cada vez más complejo.

Como se puede apreciar, este mismo mundo empresarial ha estado marcado por la constante evolución y la complejidad, lo que ha conllevado a que la resignificación de la teoría y praxis gerencial se convierta en un imperativo ineludible. En efecto, las transformaciones sociales, ecológicas y tecnológicas surgidas en estos tiempos han alterado no solo el contexto de cómo operan las organizaciones, sino también las competencias que los gerentes deben poseer para ser efectivos y relevantes. Por tanto, la era postmoderna ahora requiere una resignificación gerencial, una gerencia postconvencional, donde se exija a los líderes que se alejen de las metodologías rígidas y formalistas, y aborden a un enfoque más flexible, inclusivo y ético que responda a las demandas de un entorno dinámico.

Es aquí donde se presenta la gerencia postconvencional, como un nuevo enfoque, un nuevo paradigma capaz de trascender las limitaciones de la era postmoderna, donde la fragmentación y la incertidumbre han predominado. De hecho, el gerente de la era postmoderna se enfrentó a un entorno empresarial lleno de fragmentación, incertidumbre y diversidad. Esta caracterización refleja los desafíos a los que se enfrentan los gerentes en un contexto empresarial marcado por la complejidad, la rápida evolución de la tecnología, la globalización y la diversidad cultural. La fragmentación puede referirse a la diversidad de enfoques, metodologías y tecnologías en constante cambio, lo que requiere que los gerentes sean ágiles y adaptables para navegar este entorno en evolución. La incertidumbre,

por otro lado, destaca la imprevisibilidad y la necesidad de tomar decisiones en un contexto donde la información y las condiciones cambian rápidamente.

En este sentido, es bueno a citar a Lyotard (1987), quien afirmaba que "la condición postmoderna se caracteriza por la incredulidad hacia los metarrelatos" (p.4), lo que implicaba una perspectiva fragmentada y relativista de la realidad. El gerente debía desarrollar habilidades como la adaptabilidad, la tolerancia a la ambigüedad y la capacidad de gestionar la diversidad en este contexto. Sin embargo, esta perspectiva fragmentada podría resultar en una falta de unidad y orientación en la organización.

Sumado a esto, el papel del gerente en la era postmoderna se vio afectado por la globalización, la tecnología y los cambios en las expectativas de los empleados y clientes. La adaptabilidad en entornos cambiantes, la innovación y la gestión de la diversidad son características distintivas de los gerentes postmodernos, pero ahora se requiere que gestionar la diversidad y fomentar un entorno colaborativo sea característica fundamental para abordar los retos actuales, donde la pluralidad de perspectivas se convierte en una fuente de riqueza y creatividad. Para liderar un mundo en constante cambio en la postmodernidad, los gerentes deberían ser ágiles, creativos y receptivos a nuevas formas de pensar, donde se conviertan en facilitadores del cambio, cuyo papel es promover una cultura organizacional que valore la sostenibilidad, la inclusión y la innovación.

En las siguientes líneas, se presenta una concepción de cómo la gerencia se ha estado *resignificando*, evolucionando desde un gerente postmoderno, quien se enfrentaba a un entorno fragmentado y diverso, hasta llegar al gerente postconvencional de nuestros días, uno que debe ir más allá de las habilidades tradicionales de gestión y liderazgo.

METODLOGÍA

Se realizó una investigación documental, donde se aplicó un enfoque metodológico cualitativo a fin de explorar las percepciones, experiencias y dinámicas que subyacen en la evolución de la gestión empresarial hacia una

gerencia postconvencional, más humana, ecológica y socialmente responsable. Este enfoque permitió identificar patrones y tendencias donde las organizaciones están *resignificando* sus prácticas gerenciales para ajustarlas con estos valores, por medio de la observación sistemática y la clasificación de los elementos presentes en el contenido analizado (Campos y Mújica, 2008).

A través de la técnica de análisis de contenido de una variedad de textos académicos e informes corporativos, publicados desde el año 2000, fueron identificados conceptos clave, buenas prácticas y desafíos en la transición hacia una gerencia más sostenible y equitativa. Esta revisión proporcionó un marco conceptual sólido para, posteriormente, analizar cómo la gerencia está respondiendo a una resignificación de un mundo más complejo e interconectado.

Vale destacar que se atendió mayormente a la forma en cómo las organizaciones están integrando dimensiones sociales, ambientales y éticas en sus estrategias de negocios. Principalmente, se exploró el rol de los nuevos gerentes, que se salen de lo convencional y yacen en un liderazgo más transformador y visionario, propio de una gerencia postconvencional.

Marco Teórico Conceptual

El gerente de la posmodernidad, que se originó en la segunda mitad del siglo XX, se caracterizaba por su enfoque en la eficiencia, la productividad y la competitividad. El liderazgo se fundamentaba en una estructura jerárquica y un control centralizado, enfocado en la planificación y el éxito de metas a corto plazo. A partir de las ideas de Ramírez (2017), se puede inferir que las competencias fundamentales de este tipo de gerente son aquellas presentadas en la Figura 1, a continuación:

Figura 1. Competencias Fundamentales del Gerente Postmoderno



Fuente: Ramírez (2017)

En la descripción de las distintas competencias señaladas en la Figura 1, se afirma que, para lograr la competitividad empresarial en la era postmoderna, los gerentes postmodernos se deben concentrar en generar eficiencia, eficacia y efectividad en la organización. Al tener *eficiencia, productividad y competitividad*, se interpreta que el gerente postmoderno es capaz de analizar y sintetizar los problemas internos de la organización, crear programas para mejorar la eficiencia y la productividad, y mantenerse actualizado sobre los avances y la capacidad tecnológica en el ramo de la industria en la que opera la empresa.

En este aspecto, la postmodernidad cambió la forma de administrar, pero algunos gerentes todavía podían tomar decisiones de manera autoritaria y centralizada. No obstante, es importante tener en cuenta que este enfoque podía variar según la organización y el estilo de liderazgo del gerente, donde prevalecía el *liderazgo autoritario y centralizado*.

En cuanto a la *visión a corto plazo, con objetivos específicos*, esta se presenta como una característica fundamental del enfoque gerencial en la postmodernidad. Esta competencia se centra en la necesidad de establecer metas claras y medibles que puedan alcanzarse en un plazo relativamente corto, lo cual es importante para la adaptación a un entorno empresarial en constante cambio. En este contexto, para Díaz, García y Pulido (2023), los gerentes se ven obligados a ser más ágiles y a responder rápidamente a las demandas del mercado, lo que implica una redefinición de sus roles y competencias. Por tanto, es necesario que

los gerentes postmodernos encuentren un equilibrio entre alcanzar resultados rápidos y mantener una perspectiva estratégica que contemple el futuro de la organización (Zárraga Hernández, 2020). Esto implica no solo establecer metas a corto plazo, sino también integrar estas metas en un marco que considere el impacto social y ambiental de las operaciones empresariales.

El gerente postmoderno desarrolló una mentalidad estratégica para anticipar las tendencias y adaptarse a ellas. Requería de *habilidades claves en técnicas y funciones*, a fin de mantenerse ágil y eficiente, lo que involucraba optimizar los procesos internos, aumentar la productividad y reducir costos innecesarios. Esto implica no solo el uso de herramientas analíticas para evaluar el rendimiento organizacional, sino también la capacidad de liderar equipos hacia la implementación de nuevas estrategias, metodologías e inclusive tecnologías. Así, el equilibrio entre la eficiencia operativa y desarrollo humano es lo que define al gerente postmoderno como un líder capaz de transformar su entorno organizacional (Mina-Camacho y Esquivel, 2023).

No se puede apartar el hecho de que el gerente postmoderno aplicaba una gestión centralizada y basada en datos. En este precepto, *la toma de decisiones centralizada y basada en datos* implica la recopilación y el análisis sistemático de datos provenientes de diversas fuentes, lo que permite a los gerentes tomar decisiones informadas y estratégicas. Para Jaffery (2024), la centralización de datos no solo facilitaba el acceso a información crítica, sino que también mejoraba la calidad de las decisiones al proporcionar una "única fuente de verdad" que minimiza la ambigüedad y la incertidumbre. Por tanto, los gerentes recopilaban y analizaban datos que ayudaban a tomar decisiones y los utilizaban para dirigir y coordinar las actividades de la organización de manera efectiva, utilizando herramientas analíticas avanzadas para identificar tendencias, evaluar el desempeño organizacional y anticipar cambios en el mercado.

Por otra parte, el gerente postmoderno podía utilizar un enfoque *transaccional* en sus relaciones con los empleados y otras partes interesadas. Esto significa que las interacciones se basaban en acuerdos y transacciones específicas en las que se intercambiaban recursos y se buscaban beneficios mutuos, lo que

podiera provocar que una dependencia excesiva de las transacciones lleve a una deshumanización de las relaciones laborales, donde los empleados son vistos principalmente como recursos en lugar de individuos con necesidades y aspiraciones propias (Sulbarán Hereira, 2023). Para contrarrestar esta idea, era esencial que los gerentes postmodernos integraran elementos relacionales y emocionales en su estilo de liderazgo, cultivando una cultura organizacional que valore no solo el rendimiento cuantitativo, sino también el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Sin embargo, a medida que las entidades se enfrentaban a desafíos cada vez más complejos, se evidenció la necesidad de un enfoque más sistémico y holístico en la gestión empresarial. De acuerdo con Capra (1996), el pensamiento sistémico es fundamental para comprender la naturaleza de los sistemas vivos y para abordar los retos de la sostenibilidad. En este contexto de resignificación, el gerente postconvencional nace para elaborar una visión sistémica que le permita comprender la interconexión entre los diferentes subsistemas de la organización y su entorno.

ANÁLISI Y RESULTADOS

En este sentido, el gerente postconvencional, que surgió en el siglo XXI, se caracteriza por una visión holística y sistémica, un liderazgo transformador y un compromiso con el bienestar humano, la sostenibilidad ambiental y la transformación social. Esta resignificación de la gerencia, con base a ideas de Mejías (2023), sugieren un cambio de las competencias fundamentales del gerente, lo cual puede ser apreciado en la Figura 2.

Figura 2. Competencias Fundamentales del Gerente Postconvencional



Fuente: Mejías (2023)

Con referencia a las competencias de fundamentales señaladas en la Figura 2, se puede comentar que el gerente postconvencional debe tener una visión integral de la organización y entender cómo se relaciona con su entorno social, ambiental y económico. Tiene una *visión holística* que le permitirá tomar decisiones estratégicas considerando el impacto a largo plazo de sus acciones en todos los interesados gracias a esta visión sistémica.

Por otro lado, el *liderazgo transformacional* implica la habilidad de motivar y motivar a los colaboradores hacia la consecución de metas comunes acordes con la misión y valores de la organización, de manera que la motivación y movilización del equipo lleven al equipo hacia una meta conjunta. En este sentido, esta competencia. De acuerdo con Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de inspirar, estimular intelectualmente y considerar individualmente a los seguidores. Este tipo de liderazgo es fundamental para impulsar el compromiso y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Sumado a esto, la resignificación de la gerencia obliga a que el gerente postconvencional comprenda a las emociones y motivaciones de las personas. Con el *aprendizaje emocional y social*, es consciente de los problemas sociales del entorno de su organización y desarrolla estrategias comerciales que sean inclusivas

y socialmente responsables gracias a su comprensión de las diversas culturas y contextos.

El gerente postconvencional fomenta una cultura organizacional que desarrolle la creatividad y la experimentación, así como la capacidad de anticipar y responder a los cambios, mediante un *liderazgo crítico y creativo*. A propósito de esto, Drucker (1985) afirma que la innovación es la herramienta única de los empresarios que utilizan para aprovechar el cambio como una oportunidad para una empresa o servicio diferente. A fin de mantener la competitividad de la organización, los gerentes postconvencionales deben liderar los procesos de innovación y adaptación.

Además, tiene una *capacidad de comunicación efectiva*, con la cual realice una transmisión de ideas y mensajes clara, precisa y persuasiva. Con ella, se puede afianzar la capacidad de identificar, analizar y satisfacer las necesidades y expectativas de los *stakeholders*, así como de establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones. Según Freeman (1984), la teoría de los *stakeholders* sugiere que la gestión debe tener en cuenta los intereses de todos los grupos que se ven afectados por, o pueden afectar, el logro de los objetivos organizacionales. Así, el gerente postconvencional gestiona las relaciones con los *stakeholders* de manera efectiva para lograr el apoyo y la colaboración necesarios para el éxito de la organización.

El componente ambiental no puede ser extrañado de estas competencias: el gerente postconvencional adquiere un *compromiso con la sostenibilidad ambiental*. Esto implica la capacidad de diseñar e implementar sistemas y procesos que promuevan el uso eficiente de los recursos y minimicen el impacto ambiental de las actividades empresariales. Es propio afirmar entonces en estos tiempos que, la capacidad de integrar la sostenibilidad y la gestión ambiental en la estrategia y las operaciones de la organización, es una de las competencias más relevantes del gerente postconvencional. La sostenibilidad implica la integración de objetivos económicos, sociales y ambientales en la gestión empresarial y el gerente postconvencional debe poder liderar iniciativas de sostenibilidad y gestión ambiental para contribuir al desarrollo sostenible y a la protección del medio ambiente.

En un mundo cada vez más globalizado y multicultural, el gerente debe tener la capacidad de valorar y aprovechar las diferencias individuales y grupales, lo que promueve un entorno laboral que sea respetuoso e inclusivo. En este sentido, Cox (1993) afirma que la gestión de la diversidad implica crear un entorno en el que todos puedan desarrollar su potencial y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Para aprovechar el talento y la creatividad de los colaboradores, un gerente postconvencional debe poder gestionar la diversidad de manera efectiva, proveyendo una seguridad social y cultural, y considerando las diversas culturas y contextos.

El gerente postconvencional se adapta a nuevos conocimientos y tendencias, gracias a su *capacidad de aprendizaje constante*. Esto se asocia con la gestión de conocimiento lo que implica la capacidad de generar, transferir y aplicar el conocimiento para mejorar el rendimiento de la empresa. En este sentido, la creación de conocimiento organizacional implica un proceso dinámico de interacción entre el conocimiento tácito y explícito, tal como lo afirman Nonaka y Takeuchi (1995). Para maximizar el potencial de la organización, se debe fomentar una cultura de aprendizaje continuo y de gestionar el conocimiento de manera efectiva.

No puede faltar *la ética y responsabilidad social*, donde la toma de decisiones favorezca a la sociedad en su conjunto. Esto implica considerar los impactos de las acciones empresariales en los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) y en el medio ambiente. Según Carroll (1991), la responsabilidad social empresarial implica que las organizaciones deben considerar los intereses de la sociedad al perseguir sus propios intereses. El gerente postconvencional debe ser capaz de equilibrar los objetivos económicos con los objetivos sociales y ambientales.

En este sentido, el gerente postconvencional debe comprender y manejar las complejidades éticas, sociales y ambientales del entorno empresarial actual. Su visión debe estar ajustada con *respecto a la transformación social*. Esto contribuye a la construcción de un mundo más justo y sostenible. Esto significa un mayor enfoque en la sostenibilidad, la responsabilidad social y la comprensión de las relaciones entre la empresa y su entorno.

Al evaluar al gerente postconvencional, coincido con Mejías (20023), quien afirma que se requiere un líder transformador ante una gerencia postconvencional que emerge en la actualidad. Este liderazgo es parte de la resignificación de la gerencia de estos tiempos, donde este líder debe ser empático y capaz de ponerse en el lugar de sus empleados y clientes porque la prioridad debe ser protegerlos, asegurando su salud y seguridad, seguido de su bienestar económico, pero al mismo tiempo debe ser firme y racional para proteger el rendimiento económico de la empresa.

DISCUSIÓN

Tomando en cuenta las líneas anteriores, se puede hablar de una resignificación gerencial, una transición del gerente de la posmodernidad al gerente postconvencional representa un cambio significativo en las competencias y habilidades requeridas para liderar organizaciones exitosas en el siglo XXI. Esta resignificación implica la evolución de las expectativas y responsabilidades del gerente, así como la adaptación a un entorno empresarial dinámico y desafiante.

Gracias a este proceso de resignificación, se espera que los gerentes posean habilidades amplias, actualizadas y demostradas a través de la experiencia, así como la capacidad de liderazgo, trabajar bajo presión y manejar a un grupo de personas con confianza, seguridad y capacidad para dar respuestas inmediatas a las necesidades de la organización. Además, se destaca la importancia de formar, capacitar y entrenar a los gerentes en habilidades y competencias requeridas por el nuevo entorno, lo que incluye el desarrollo de competencias integrales y la capacidad directiva.

Esta evolución en las competencias gerenciales refleja la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio, donde la capacidad de liderazgo, la gestión de la complejidad y la toma de decisiones fundamentadas son fundamentales para el éxito organizacional. La Tabla 1, que se presenta a continuación, resume algunos aspectos clave de esta evolución hacia una visión humana, ecológica y socialmente responsable.

Tabla 1. Evolución del Gerente Postmoderno al Gerente Postconvencional

COMPETENCIA	GERENTE DE LA POSMODERNIDAD	GERENTE POSTCONVENCIONAL
Enfoque	Eficiencia, productividad, competitividad	Bienestar humano, sostenibilidad ambiental, transformación social
Liderazgo	Autoritario, centralizado	Inspirador, transformador
Visión	Corto plazo, objetivos específicos	Largo plazo, visión holística
Habilidades clave	Técnicas, operativas	Holísticas, sistémicas
Toma de decisiones	Centralizada, basada en datos	Colaborativa, basada en valores
Relación con <i>stakeholders</i>	Transaccional	Relacional, colaborativa

Fuente: Sarell (2024).

En la anterior Tabla 1, se puede evidenciar cómo el concepto de gerencia ha experimentado una resignificación profunda. Inicialmente, en tiempos de postmodernidad, la gerencia estaba centrada en la eficiencia y la maximización de beneficios. Luego, el rol del gerente se desarrolla hacia una perspectiva más integral que considera el impacto social y ambiental de la toma de decisiones empresariales. Esta transformación se manifiesta en un cambio de enfoque, de un liderazgo autoritario pasando a uno más colaborativo, adoptando una visión a largo plazo que busca construir organizaciones más sostenibles y resilientes.

La resignificación de la gerencia implica una redefinición de las competencias gerenciales, donde habilidades como la inteligencia emocional, la capacidad de construir relaciones sólidas y el compromiso con la sostenibilidad se vuelven fundamentales para el éxito organizacional. Así, esta resignificación de la gerencia representa un cambio de paradigma en la gestión empresarial, donde los líderes asumen un papel más proactivo en la construcción de un futuro más justo y equitativo.

REFLEXIONES FINALES

La necesidad de un nuevo paradigma gerencial que responda a las demandas de la época surge en un mundo en constante cambio y evolución, donde los desafíos ambientales y sociales se intensifican. Una alternativa viable de esta

resignificación para abordar estos desafíos es la gestión postconvencional, que se basa en una concepción de transformación social, humana y ecológica.

La evolución de las competencias del gerente de la postmodernidad al gerente postconvencional revela un cambio significativo en las expectativas y demandas del rol del gerente en el contexto actual. Este cambio requiere una mayor atención a la ética, la responsabilidad social, la sostenibilidad y el liderazgo participativo, lo que coloca al gerente en una posición única para abordar los desafíos y oportunidades de la era contemporánea.

La transición de las competencias de los gerentes postmodernos a los postconvencionales implica un cambio de paradigma en la gestión empresarial. El liderazgo transformacional, la gestión de la diversidad y la inclusión, la ética y la responsabilidad social, la innovación y la adaptabilidad, la gestión del conocimiento y el aprendizaje, la gestión de redes y *stakeholders*, la sostenibilidad y la gestión ambiental son competencias esenciales de los gerentes postconvencionales. Para lograr una gestión empresarial que contribuya al bienestar de las personas, la protección del medio ambiente y la transformación social, es esencial desarrollar y aplicar estas competencias.

Asimismo, en la evolución hacia el gerente postconvencional, se ha observado un cambio en la perspectiva del liderazgo. Aunque los gerentes de la postmodernidad a menudo se concentraban en el empoderamiento y la delegación, los gerentes postconvencionales deben adoptar un enfoque más participativo y colaborativo. El liderazgo postconvencional requiere una mayor atención a la equidad, la inclusión y la gestión participativa, reconociendo la diversidad y fomentando un entorno de trabajo colaborativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Campos, M. M. y Mújica, L. A. (2008). El Análisis de Contenido: Una forma de abordaje metodológico. *Laurus*, 14 (27). 129-144. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892008.pdf>

- Capra, F. (1996). *La trama de la vida. Una nueva perspectiva de los sistemas vivos*. Anagrama.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Díaz, M., García, D., & Pulido, M. (2023). Las competencias del gerente para el desarrollo organizacional en el entorno posmoderno. *Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 7(14), 333-348. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v7n14/art06.pdf>
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship practices and principles*. Harper & Row.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Jaffery, A. (2024, 23 de septiembre). Centralización de datos: una guía para modernizar el análisis financiero. *Astera*. <https://www.astera.com/es/type/blog/data-centralization/>
- Lyotard, J. F. (1987). *La condición postmoderna. Informe sobre el saber*. Cátedra. <https://www.uv.mx/tipmal/files/2016/10/J-F-LYOTARD-LA-CONDICION-POSMODERNA.pdf>
- Mejías, C. (2023). Gerencia postconvencional: una visión holística. *Revista In Situ* 6 (6). 353-366. https://insitu.com.ve/sdm_downloads/gerencia-postconvencional-una-vision-holistica/
- Mina-Camacho, A. G. y Esquivel García (2023). La Gerencia Postconvencional y su influencia en la industria ecuatoriana. *Ingeniería Industrial* 44 (3). 29-41. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9456542>
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University press.
- Ramírez, C. (2017). *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*. [Tesis de Doctorado de Ciencias Administrativas y Gerenciales]. Universidad de Carabobo. <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/4603/aramirez.pdf?sequence=1>
- Sulbarán Hereira, W. (2023). El liderazgo incompetente en la gerencia posmoderna por la falta de formación transdisciplinar. *Temas de Coyuntura* 87. 22-36. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/temasdecoyuntura/article/download/6287/6160/22052>
- Zárraga Hernández, R. C. (2020). Cambio y gerencia desde la perspectiva postconvencional. *Revista Científica FIPCAEC*, 5(5). 45-61. <https://revistasuba.com/index.php/POSTDOCTUBA/article/view/604>

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO ENFOQUE HACIA LA RESIGNIFICACIÓN GERENCIAL EN EL ÁMBITO DE LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

STRATEGY THINKING AS AN APPROACH TO MANAGEMENT RESIGNIFICATION IN THE FIELD OF CONTINGENCY THEORY



Pedro José Rodríguez García
pedrorodrigu31301@gmail.com
Universidad Nacional Experimental de la Gran Caracas
ORCID: 0009-0005-7691-6757

Abogado (USM). Especialista en Derecho Penal Internacional (ULAC). Magister Scientiarum en Negociaciones Económicas Internacionales (ULAC). Doctora en Ciencias Gerenciales (ULAC). Postdoctorado en Resignificación de la Teoría y Praxis Gerencial (ULAC). Miembro Ordinario del Personal Docente y de Investigación en Calidad de Instructor de la UNEXCA. pedrorodrigu31301@gmail.com

RESUMEN

La presente Investigación hace una interpretación de la Teoría de la contingencia aplicada al Pensamiento Estratégico visto desde un enfoque hacia la resignificación gerencial, para el abordaje de las nuevas realidades que enfrenta el mundo actual, producto del desarrollo tecnológico, de las finanzas descentralizadas y los nuevos bloques de poder como el grupo de los BRICS, que están influyendo en las relaciones y los negocios internacionales. Para ello, se planteó como objetivo general el Conceptualizar el Pensamiento estratégico como enfoque hacia la resignificación gerencial en el ámbito de la teoría de la contingencia. teniendo como exponentes a Nery S. Celaya R. y Prado C, que en el (2008), y a Fajardo, M., Cano, L., & Tabón, M. (2012), que analizan la Teoría de la Contingencia como un factor clave en ese nuevo Pensamiento Estratégico que deben tener las organizaciones para la comprensión y adecuación en el entorno del juego de la geoeconomía mundial. Para ello, se abordó desde un de enfoque interpretativo con un diseño documental de tipo descriptiva, donde se pudo concluir en tres unidades analíticas, las cuales contemplan la interpretación de la resignificación gerencial, estas son: el Pensamiento Estratégico Contingente, los Negocios Internacionales y Nuevo Orden Mundial (BRICS); Lo que sería la base fundamental para desarrollar capacidades de adaptabilidad en las organizaciones públicas y privadas, basadas en un Pensamiento Estratégico Contingente sustentado en la gestión del conocimiento a fin de comprender la complejidad y lograr una resignificación de los modelos gerenciales para enfrentar los nuevos retos en el actual contexto histórico que vive la humanidad.

Palabras Claves: Contingencia, Pensamiento Estratégico, Gestión del Conocimiento, Geoeconomía, Resignificación gerencial.

ABSTRACT

This Research makes an interpretation of the Contingency Theory applied to Strategic Thinking seen from an approach towards managerial resignification, to address the new realities facing the current world, a product of technological development, decentralized finance and the new power blocs such as the BRICS group, which are influencing international relations and business. To this end, the general objective was to conceptualize strategic thinking as an approach towards managerial resignification in the field of contingency theory. having as exponents Nery S. Celaya R. and Prado C, who in (2008), and Fajardo, M., Cano, L., & Tabón, M. (2012), who analyze the Contingency Theory as a key factor in this new Strategic Thinking that organizations must have for understanding and adaptation in the global geoeconomic game environment. To this end, it was approached from an interpretive approach with a descriptive documentary design, where it was possible to conclude in three analytical units, which contemplate the interpretation of managerial resignification, these are: Contingent Strategic Thinking, International Business and New World Order (BRICS); What would be the fundamental basis for developing adaptability capabilities in public and private organizations, based on Contingent Strategic Thinking supported by knowledge management in order to understand the complexity and achieve a resignification of management models to face the new remains in the current historical context that humanity is experiencing.

Keywords: Contingency, Strategic Thinking, Knowledge Management, geoeconomics, managerial re-signification.

INTRODUCCIÓN

Actualmente el mundo está viviendo un momento disruptivo hacia una nueva etapa histórica de la Humanidad, sobre todo por la Gran Influencia que están ejerciendo los BRICS (Brasil, Rusia, China, India y Sudáfrica), y que están basando sus relaciones en su alto desarrollo tecnológico que están generando una nueva forma de gerencia las relaciones y los negocios internacionales, sobre todo para enfrentar los nuevos retos y riesgos en un momento marcado por las altas tensiones geoeconómicas entendiendo según Chávez N. y Lee P. (2019) como “una estrategia de política exterior que se basa en el uso del poder económico por parte de los Estados a fin de lograr sus metas estratégicas” (p. 215)

Por otro lado, es importante la definición de Geoeconomía de Blackwill y Harris (2016), que nos la definen como “el uso de instrumentos económicos para promover y defender el interés nacional, producir resultados geopolíticos beneficiosos, e influenciar los objetivos políticos de otros países”. (p. 20). Así como, Buelvas J. (2014) “la define como “el estudio de los aspectos espacios, es decir territoriales, temporales y políticos de los recursos a ser considerada como un ejercicio de poder” (s/p)

En vista de esto, es imprescindible que los líderes y gerentes empresariales deben reflexionar sobre la importancia de conocer las tendencias en las relaciones y los negocios internacionales y en qué contexto estas se desarrollan, sobre todo por la diversidad cultural, ideológica, el desarrollo tecnológico, los mercados emergentes, las tensiones políticas y los sistemas regulatorios que imperan en los diferentes países, entre otros elementos que influyen en el comercio internacional que impactan en las organizaciones públicas y privadas, plantearse una resignificación gerencial para dar respuesta a este contexto se hace sumamente necesaria.

Asimismo, en un mundo globalizado sustentado en el gran desarrollo tecnológico, como el uso de la Inteligencia Artificial IA y las finanzas descentralizadas (DEFI), que hacen que el flujo comercial se incremente a una velocidad vertiginosa, volviéndose más compleja la toma de decisiones, con

mercados emergentes en constante evolución y crecimiento, hacen que los líderes empresariales y de gobierno se planteen nuevas formas de gestión a fin de darle un nuevo significado a la gerencia que de repuestas a las actuales realidades.

Por consiguiente, se han promovido diferentes tratados internacionales internacionales como los celebrados entre Estados Unidos, México y Canadá conocido como Tratado de Libre Comercio de América del Norte, así como la actuación de los diferentes bloques de integración que han surgido como el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la Unión Europea (UE) y Los BRICS más fortalecidos que nunca después de la cumbre en Kazan Rusia 2024, que va a cambiar la forma en que se vienen desarrollando el intercambio de bienes y servicios.

Es importante destacar, que los gerentes en las organizaciones públicas y privadas no pueden dejar de lado temas como los ambientales, sobre la discriminación, el hambre, la educación, el desempleo, entre otros. que influyen y hacen complejo la dinámica internacional y las relaciones entre los países, que sin duda son los grandes temas en el actual contexto histórico. Sin olvidar, otras grandes amenazas como los conflictos armados, la delincuencia organizada, el terrorismo, que afecta el flujo comercial incrementando el costo de los fletes, que influyen en los precios de los bienes y servicios.

Por lo que se hace necesario para los gerentes de las organizaciones públicas y privadas, hacer una verdadera gestión del conocimiento que según: Bustelo C. y Amarilla R. (2001) como el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminado a la mejor consecución de sus objetivos". que de acuerdo a los autores nos llevaría a un mayor entendimiento de lo que ocurre en el entorno de las organizaciones, llevándonos a un nivel superior de comprensión y de cómo se interrelacionan con el ecosistema comercial nacional e internacional.

En tal sentido y de acuerdo con Canals A. (2003), la gestión de conocimiento se basa en "la creación de conocimiento y la transmisión de conocimiento" (s/p), siendo esta última, a pesar de la facilidades que la tecnología ofrece a las organizaciones hoy día, es la más compleja, por lo que es una necesidad imperiosa

establecer un buen sistema de información, que permita una verdadera internalización del conocimiento para su aplicación, pudiendo esto llevar a un ciclo creador de nuevas innovaciones en un ciclo ilimitado.

Gestión del Conocimiento que es maravillosa para el análisis de los mercados globales, fundamental en la comprensión del entorno en el que operan las organizaciones en el concierto de las naciones, que permitirá a los gerentes identificar las oportunidades y riesgos, considerando factores claves como el crecimiento económico, las tendencias de consumo y la competencia en diferentes sectores. elementos que proporcionarán información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y la planificación para la interrelación en los mercados globales.

Estos mercados Globales, son parte de los procesos de la globalización que impactan determinantemente en el comportamiento de las organizaciones públicas y privadas. ya que estas buscan adaptarse para sobrevivir por medio de la producción de bienes y servicios que puedan ser competitivos de acuerdo a las preferencias de los consumidores y beneficiarios, que cada día son más agentes en cuanto a sus necesidades.

En este contexto, de acuerdo a Ferrer y Clemenza (2006), “las organizaciones deben actuar más allá del sistema tradicional de gestión, buscando crear factores de diferenciación sostenibles en el tiempo para de esta manera distinguirse de otras empresas y a la vez obtener ventajas competitivas”. (s(p) por lo que, en definitiva, la gestión del conocimiento es vital para lograr una organización verdaderamente competitiva en razón de sus productos y servicios.

Otro aspecto al que debemos destacar, es el crecimiento económico en los países o economías emergentes, los cuales han experimentado un exponencial crecimiento económico en las últimas décadas. Estas economías en desarrollo como la de México o los agrupados en los BRICS en los que se encuentran agrupados la República Federativa del Brasil, la Federación Rusa, la India, La República Popular China y la República de Sudáfrica, presentan grandes oportunidades para las inversiones internacionales, producto de mercados que

están signados por una constante expansión y la solidez de su economía, que han llevado al aumento en el poder adquisitivo de la población.

Actualmente los BRICS con la inclusión de Egipto, Etiopía, Irán, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos a partir de inicio del próximo año. Representan más de 30 billones de dólares del PIB, representando casi 29% de todo el mundo, el 44.6% de la población y 45.3% del total de producción de petróleo global. que según (Padilla, 2023, s/p.)

Otro elemento competitivo de los BRICS, es que cuentan con una mano de obra más barata, lo que es muy atractivo para los inversionistas y que disminuyen los costos de producción, haciendo más eficiente la rentabilidad. Sin embargo, a pesar de las fortalezas descritas también existen riesgos que deben ser considerados como como la volatilidad económica y política, así como diferencias culturales y regulatorias, no obstante la economía de la Federación Rusa, ha tenido una estabilidad hacia el crecimiento a pesar de la actual Guerra de Ucrania y las sanciones impuestas, demostrando así su fortaleza según cifras del Fondo Monetario Internacional FMI pero principalmente a la capacidad de sus líderes en la comprensión de sus fortalezas y debilidades para la toma de decisiones acertadas en búsqueda de nuevas oportunidades a pesar de las circunstancias adversas mitigando el efecto negativo de un conflicto armado en pleno proceso.

En otro orden de ideas, Los BRICS, La Unión Europea (UE) y Los Estados Unidos de Norteamérica (EE.UU), tienen mercados desarrollados que presentan tendencias de consumo que influyen en la gerencia de las organizaciones en su estrategia de internacionalización que van dirigidas hacia un mayor interés en productos y servicios personalizados, con una creciente demanda de productos ecológicos y sostenibles, marcando las preferencias hacia las compras en línea. Además, se observa una mayor preocupación por la salud y el bienestar, lo que ha llevado a un aumento en la demanda de alimentos orgánicos y productos de belleza naturales, por lo cual las empresas deben enfocar sus esfuerzos en estos mercados con el fin de poder competir y tener éxito. por lo que las empresas deben estar al tanto de estas tendencias y adaptar sus productos y estrategias de marketing en consecuencia. que según Fajardo, Cano y Tobón (2012):

El funcionamiento de una organización depende de la interacción de esta con el entorno, el cual tiene una compleja red de fuerzas cambiantes que afectan el comportamiento de las empresas; entonces, a medida que aumenta la complejidad y la incertidumbre del entorno de las organizaciones, éstas deben ser capaces de adaptar su estructura. (p.321)

En este sentido y de acuerdo, con la teoría de la contingencia, la capacidad de adaptabilidad que deben tener las organizaciones es sumamente vital para poder competir en mercados complejos, llenos de riesgos y cada vez más exigentes. en este sentido Nery S. Celaya R. y Prado C. (2018) nos indican que:

La teoría de contingencias se ha convertido en un complemento de la teoría sistémica, al tratarse de sistemas abiertos que comparten información; además, la teoría de la contingencia hace mención a la adaptabilidad de las organizaciones en un entorno en constante cambio; esto último no era contemplado por las teorías clásicas, las cuales no abarcan en sus totalidad los nuevos problemas organizacionales, que pueden ser vistos como fuerzas que promueven el cambio estructural de la organización, lo que permite concluir que las organizaciones que entienden la contingencia como parte de la su práctica organizacional son las más aptas para adaptarse a dichos cambios y progresar en un entorno cambiante. (s/p)

En este contexto, la competencia internacional varía según el sector en el que opera una empresa. En algunos sectores, como la tecnología y la automoción, existen competidores globales que dominan el mercado. Las empresas tienen una fuerte presencia a nivel mundial y ofrecen productos y servicios innovadores que les otorgan una ventaja competitiva. Por otro lado, en mercados como el agrícola y el turístico, la competencia internacional puede ser más fragmentada, con numerosos actores locales y regionales compitiendo por la atención de los consumidores. por lo que es de suma importancia el comprender el panorama competitivo en diferentes sectores para desarrollar estrategias efectivas de internacionalización y posicionamiento en el mercado global e incluso el local.

Estos aspectos ontológicos, praxiológicos, tecnológicos y culturales, desde el punto de vista de la teoría de la contingencia pueden influir de forma importante en el desarrollo y desenvolvimiento de los intercambios comerciales entre los países y sus organizaciones empresariales, en un mundo donde economías emergentes como los países que se encuentran en los BRICS liderados por la República Popular

China y la Federación Rusa, van a influir de forma determinante en la geopolítica mundial, redefiniendo los modelos gerenciales en todos los niveles, llevándonos a dimensiones nunca vistas que nos conduce a las interrogantes siguientes: ¿Como sería El Pensamiento estratégico en el ámbito de la Teoría de la contingencia como punto de partida hacia una resignificación gerencial? ¿Como el Pensamiento estratégico basado en la Teoría de la contingencia afectaría a Los Negocios Internacionales en el Nuevo Orden Mundial marcado por los (BRICS)? ¿Cuál sería la Importancia del Pensamiento Estratégico basado en la Teoría de la Contingencia en Los Negocios Internacionales en el Nuevo Orden Mundial marcado por los (BRICS)? en este contexto y a fin de delimitar esta investigación en los aspectos que consideramos fundamentales que definen la praxis gerencial, esta investigación se plantea los objetivos siguientes:

OBJETIVO GENERAL

Conceptualizar El Pensamiento Estratégico como Enfoque hacia la Resignificación Gerencial en el Ámbito de la Teoría de la Contingencia.

Objetivos específicos

- Explicar cómo el Pensamiento estratégico como Enfoque La Resignificación Gerencial Basado en la Teoría de la contingencia afectaría a Los Negocios Internacionales en el Nuevo Orden Mundial marcado por los (BRICS).
- Comprender la importancia del Pensamiento estratégico como Enfoque Hacia La Resignificación Gerencial Basado en la Teoría de la contingencia en las Relaciones y los Negocios Internacionales en el Nuevo Orden Mundial marcado por los (BRICS).

En razón de esto, la intención del investigador es tratar comprender los diversos aspectos ontológicos y praxiológicos que se encuentran de forma no explícita alrededor de las relaciones internacionales de las organizaciones y los países, con el fin de entender las nuevas realidades gerenciales que necesariamente van a surgir en este nuevo orden mundial.

METODOLOGÍA

En lo que respecta a la presente investigación, se desarrolló en el campo metodológico como un trabajo de diseño documental debido a que la forma de redacción y búsqueda de la información se realizó por medio de métodos documentales, tal y como lo plantea El Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2005) de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), definiendo las investigaciones de este tipo como:

(...) el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor (p. 15).

Tal y como se establece en la cita anterior, el estudio presente reúne todas las características que allí se esbozan, ya que, para la realización de la misma fue necesario recopilar toda la información pertinente y posible de localizar para el sustento desarrollo de la presente investigación.

Se puede caracterizar este estudio como un diseño descriptivo e interpretativo, ya que se realizó una explicación detallada de cada uno de los aspectos objeto de análisis en el trabajo de investigación. Según señalan Hernández y otros (2005), los estudios descriptivos tienen como propósito “decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno” (p. 60).

Así mismo, se consideró entre otros conceptos como parte de la línea de investigación el del Geoeconomía como fundamento vital para la comprensión del fenómeno observado, por su transversalidad en las relaciones internacionales entre los distintos países basado en su realidad geoestratégica, recursos económicos y nivel de desarrollo.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Como resultado de la revisión e interpretación de los documentos revisados, se presentan tres unidades analíticas que contemplan la interpretación de la resignificación gerencial entre las cuales indicamos las siguientes:

- Pensamiento Estratégico Contingente
- Negocios Internacionales
- Nuevo Orden Mundial (BRICS)
-

El Pensamiento Estratégico en El Ámbito de La Teoría de La Contingencia.

El Pensamiento Estratégico, cada día se hace más vital e importante en este mundo globalizado, tecnológico y altamente interconectado, el cual se ha hecho cada vez más complejo, dinámico, crítico y de altas tensiones, en la que se requieren soluciones a corto, mediano y largo plazo donde se conjugan diversos actores y elementos, que influyen en la toma de decisiones de las personas y de las organizaciones.

Por lo que nos proponemos abordar Pensamiento Estratégico Empresarial Identificado como un Bien Organizacional a Escala Mundial en el contexto de los Negocios Internacionales, que puede ayudar a la búsqueda de soluciones de envergadura en el marco de las Relaciones y los Negocios Internacionales, en un contexto complejo, llenos de riesgos y de una alta conflictividad, en cierto modo producto de un pensamiento de corto plazo, en la búsqueda de rendimientos empresariales año a año, dejando por fuera una serie de factores y actores que influyen significativamente en las organizaciones, y que al no ser tomado en las valoraciones en la planeación, se han convertido en factores de perturbación en las relaciones comerciales.

En este sentido, es importante que la formación de los líderes y gerentes está centrada en el desarrollo del pensamiento estratégico, como bien a escala mundial de las organizaciones empresariales, a fin de mejorar la productividad, las relaciones con el entorno y con los diversos actores tanto internos como externos,

en la nacional e internacional, ya que en definitiva las empresas no son entes aislados, sino que son parte de un ecosistema multidimensional.

Por eso que nuestra investigación es importante, ya que vamos a determinar lo importante que es el desarrollo el pensamiento estratégico en los líderes y gerentes a escala mundial basado como lo hemos indicado antes en le Teoría de la Contingencia, no solo de los que dirigen la empresa sino a todos los ciudadanos del mundo, y que esto puede generar un impacto positivo de cambio y transformación en las Relaciones y Negocios Internacionales, por lo cual según Fajardo, M., Cano, L., & Tabón, M. (2012, noviembre):

La teoría de las contingencias adopta los enunciados conceptuales y metodológicos de la teoría general de sistemas, en donde utiliza buena parte de su batería conceptual: entorno, sistema, subsistemas, entradas, salidas, homeostasis, entropía, retroalimentación, etc. El objetivo fundamental de la teoría de las contingencias es la explicación de las características internas de las organizaciones en función de la situación del entorno. (p. 322)

Por lo que el Pensamiento estratégico de los líderes de las organizaciones y gremios empresariales, va a hacer determinante en la sustentabilidad del sistema económico mundial, la vida humana, la conservación del ambiente, como los grandes temas para la planificación estratégica, y más en un mundo marcado por los mercados emergente, evidenciándose las debilidades del sistema económico mundial frente a situaciones de crisis extrema, provocado también por un pensamiento de corto plazo como así lo afirma Arteaga M. (2021) "Para esto, inicialmente se revisan asuntos conceptuales relacionados con el pensamiento estratégico; posteriormente, se examinan los riesgos que se generan cuando se opta por el pensamiento de corto plazo...". Esto hace que el Pensamiento Estratégico se alinee con la Teoría de la Contingencia, a fin de entender las diferentes circunstancias que enfrentaran las organizaciones, donde deberán en función de esto hacer una nueva reconfiguración de los modelos de gestión que no es más que la Resignificación Gerencial. .

Como vemos, ya no solo se trata de pensar sobre las metas rendimiento de las empresas año a año, sino que hay que tratar de proyectar los posibles escenarios futuros que en donde la Teoría de la contingencia advierte sobre la

necesidad de definir estrategias que permitan enfrentar nuevas realidades, que permitan la sustentabilidad en el tiempo. En otras palabras, es empezar a visualizar al mundo en su total complejidad, de lo contrario pudiéramos caer nuevamente en un pragmatismo exagerado, que no permitió ver la posibilidad de pandemia y sus efectos en el mundo empresarial.

Otro factor no menos importante, es el tecnológico sobre todo el de las finanzas descentralizadas, que ya está jugando un papel determinante en este momento de disrupción sobre todo con el uso de la Inteligencia Artificial y de los criptoactivos, los contratos inteligentes, que representan nuevas contingencias que deben ser consideradas en el Pensamiento estratégico.

He aquí la importancia del Pensamiento Estratégico basado en la Teoría de la Contingencia que deben desarrollar los líderes de las organizaciones empresariales e institucionales de orden público y privado a escala mundial, en la que deben integrar muchos aspectos que van más allá de la simple operatividad o la articulación de metas, en este sentido citamos textualmente lo siguiente:

El cual según el pensamiento estratégico es una actitud de vida basada en la reflexión que desemboca en un actuar que cimienta el futuro de la empresa al permitir que el pensador estratégico articule sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio, teniendo claro que estos son procesos que necesitan una secuencia lógica que se logra optimizando los procesos de evaluación y estudiando, preparando y analizando las situaciones que se encuentran relacionadas con la creación de una estrategia o la implementación de un plan dentro de la empresa. (Roman, 2010, p. 27).

En este sentido, tener desarrollado un pensamiento estratégico basado en la teoría de la contingencia a nivel de líderes y gerentes a escala mundial, nos va a permitir hacer reflexiones profundas, sobre cómo va hacer las nuevas formas de relacionarse las empresas con sus trabajadores, con los gobiernos, con los entes internacionales como la Organización de las Naciones Unidas, sobre todo a lo que respecta al logro de las metas del Milenio, donde el mundo empresarial tiene un papel preponderante en lo que es la producción de riquezas, la conservación del medio ambiente, la generación de empleo, en otras palabras crear bienestar. En fin, nos encontramos con nuevas realidades transformadoras que solo se podrá enfrentar con estrategias coherentes que surjan de la profunda reflexión de los

gerentes, los empleados e incluso de la comunidad, por lo que según afirma Carrillo M (2016)

Las transformaciones dentro de la organización serán lideradas por el gerente quien habrá de estar formado, capacitado y adiestrado debido a la alta responsabilidad asignada a su persona para enfrentar con victoria los nuevos modelos relacionados con los procesos gerenciales de la nueva cultura colectiva”. pero agregando el Pensamiento Estratégico Contingente como forma de entender la esencia de lo que o pudiera ocurrir en un mundo lleno por la incertidumbre, producto de la vertiginosidad de la evolución conflictiva de los mercados emergentes y de las tecnologías. que de acuerdo al concepto de contingencia de Molina A. (2013) “sería la “adaptación a las situaciones cotidianas, autosuperación, creación de léxicos nuevos, uso de lenguaje, determinaciones por el tiempo y el azar” (s/p)

Este pensamiento Estratégico Contingente, debe también promover la participación de las personas y potenciar su espíritu emprendedor dentro de las organizaciones empresariales, ya que más que nunca se va a necesitar crear unidades productivas que coadyuven en el desarrollo de economía mundial dentro de las nuevas realidades como consecuencias del desarrollo tecnológico y los mercados emergente, por lo cual es importante lo que nos indica Zúñiga D. y Reina S. (s.f.) “La planeación requiere de un espíritu emprendedor en donde las personas, por su propia iniciativa, puedan: 1. Resolver problemas. 2. Generar ideas novedosas. 3. Diseñar nuevos productos y servicios. 4. Buscar otros caminos para satisfacer a los clientes y ser más competitivos. 5. Enfrentar situaciones adversas. 6. Identificar las mejores oportunidades. 7. Dirigir grandes proyectos. 8. Impulsar el cambio ``., agregaremos crear canales de comunicación y coordinación con el gobierno, la sociedad y los entes multilaterales como la ONU.

Por lo que los gerentes, deben hacer un gran alarde de creatividad para incentivar ideas que generen una resignificación de los modelos gerenciales en las organizaciones, que impacten en la realidad social mundial, donde igualmente nos afirma Zúñiga D. “La creatividad se describe como una habilidad imprescindible para la evolución de las organizaciones, además de ser fundamental para el surgimiento e introducción continua de innovaciones”., y es parte esencial de lo que debería ser el Pensamiento estratégico Contingente, que solo a través de la innovación para

romper con viejos esquemas que no permiten la evolución de las organizaciones empresariales y que en cierto modo nos han llevados a las diferentes crisis del sistema y que se ha evidenciado con la llegada de la pandemia en su momento, se hacen necesario que de un Pensamiento Estratégico Contingente empresarial como un bien a escala Mundial, para la búsqueda de soluciones de los grandes problemas que aqueja hoy día a la sociedad mundial.

Además, hoy más que nunca es importante que los líderes tengan altos niveles de inteligencia emocional (IE) ya que esto contribuirá en gran medida en la eficiencia y sustentabilidad en el tiempo de la empresa, por lo cual Goleman Daniel (2013), indica que “las capacidades de la IE (más que el coeficiente intelectual o las habilidades técnicas se presentan como la competencia determinante que mejor predice que individuo de un grupo de personas muy inteligentes será mejor líder” (p.11) que significa esto en el contexto actual que el mundo vive con tantas situaciones llenas de mucha complejidad y tensión, en donde se requiere de un gran temperamento para lograr tomar decisiones asertivas, para lo cual se va a requerir mucha empatía, autocontrol, conciencia organizativa entre otras, siendo esto un elemento esencial en el Pensamiento Estratégico Contingente.

Es por ello, que se hace necesario de líderes con Pensamiento Estratégico Contingente PEC, pero al mismo tiempo con una gran capacidad de Inteligencia Emocional, que les permita el autocontrol suficiente, para mantener la calma necesaria para la reflexión profunda y necesaria ante la alta presión de las actuales situaciones contingentes, que ameritan de respuestas urgentes.

Otro punto de importancia a señalar, es el conocimiento que debe tener el liderazgo de una empresa en cuanto a la Geopolítica, ya que adelantarse o comprender las decisiones que hacen los estados afectan de forma indirecta o directa las operaciones empresariales, abriendo o cerrando oportunidades de mercados, que pueden impactar de forma negativa o positiva. Entendiendo según Contreras A. (2007):

Que la política interna e internacional de los Estados está relacionada con el efecto que las diferentes dimensiones e interdependencias de la geografía ejercen sobre el desarrollo de la sociedad, cuya voluntad política constituye la base del poder político que el Estado representa”.
(p. 33)

Por lo que podemos decir que las organizaciones empresariales son parte de las decisiones que toma el estado en función de sus intereses. Cabe también destacar que los líderes y gerentes deben base su pensamiento estratégico contingente en la gestión del conocimiento y no simplemente basarse en el dato, para poder lograr las transformaciones necesarias que exigen hoy día el actual contexto de los Negocios Internacionales, que son cada vez más exigentes signado por el desarrollo de las nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial, el uso de las compras en línea de los consumidores que hacen que los esquemas de negocios cambien por completo, modificado profundamente el uso racional de los mismos, su significado y repercusión en el conjunto de factores de éxito de cualquier empeño humano, de ahí que la gestión del conocimiento haya surgido como un nuevo enfoque gerencial.

Como una consecuencia positiva, el PEC basado en la gestión del conocimiento, va a conllevar, un mayor trabajo en equipo, crear nuevos estilos de dirección, compromisos, que van a generar en una nueva cultura en la organización, permitiendo adaptarse más rápido a las realidades del complejo y cambiante mundo de los Negocios Internacionales. concluyendo en un nuevo modelo de gestión construido de forma colectiva.

Pensamiento Estratégico Contingente y Los Negocios Internacionales y El Nuevo Orden Mundial (BRICS).

Actualmente, La República Popular China y La Federación Rusa, están en el mejor momento de su historia, una Rusia que ha vuelto a ser la gran potencia mundial, después de una caída estrepitosa al final de la guerra fría en 1989 y con la caída de la Unión Soviética en 1991, y China que ha tenido uno de los desarrollos tecnológicos y económicos más impresionantes de la historia contemporánea de la humanidad, han entendido el papel que deben jugar en el mundo liderando a la República Federativa del Brasil, a la República de la India y a la República de Sudáfrica agrupados en los BRICS, representando hoy día un nuevo bloque de poder mundial:

Según las proyecciones del FMI, los países del BRIC representarán el 33,6% de la producción mundial en 2028, en comparación con el 27% del G7” y el grupo ampliado tiene una población combinada de

alrededor de 3.500 millones de personas, o el 45% de la población mundial, siendo su economía en conjunto vale más de 28,5 billones de dólares, alrededor del 28% de la economía mundial".Cristina J. Orgaz (2024 s/p)

Ambas Naciones, que han convergido en la visión de un mundo multipolar, y que están marcando la pauta de lo que se vislumbra como un nuevo orden mundial, que han provocado una reacción del mundo occidental especialmente de parte de los Estados Unidos de Norteamérica y que ha iniciado una encarnizada guerra comercial, lo que pudiéramos considerar un choque de civilizaciones por el control del nuevo orden mundial que se está configurando: "El choque entre las civilizaciones dominará la política a escala mundial; las líneas divisorias entre las civilizaciones serán los frentes de batalla del futuro" Huntington, S. (1998 p. 155) .

Sin embargo, estas relaciones han tenido sus altas y bajas a lo largo de su rica historia, además de los obstáculos tanto externos como internos que deben superar estas naciones tan diferentes culturalmente hablando y de sus propios intereses geoestratégicos y geoeconómicos como potencias mundiales, que no sabemos cuál va a ser la magnitud de las mismas, y cómo va afectar la relación de ambas naciones en las Relaciones y Negocios Internacionales.

Con el propósito de tener una mayor comprensión de las relaciones Rusia – China, pasa por entender mejor la política geoestratégica de ambas naciones y su impacto en los Negocios Internacionales, que está generando importantes expectativas en nuevos esquemas de cooperación e inversión en producción de bienes y servicios bajo nuevos modelos de negocios.

En este sentido, Montes M. (2014) que:

La Política exterior y discursos intráelite de La Federación Rusa durante la era Putin, demuestra la evolución del pensamiento de la élite rusa post soviética, respecto a los fundamentos de su política exterior, A través de una mixtura teórica que combina al neorrealismo con el constructivismo, aumentando la autoestima del pueblo ruso. (p. 53)

Este trabajo de investigación, de Marcelo Montes nos permite ver la importancia de saber conducir las relaciones Exteriores bajo esquemas conservacionista, cooperativos, sin alentar mayormente imposiciones hegemónicas ni confrontativas, permitiendo la fortaleza de las relaciones con

otros países, en especial con China, así como el acercamiento como nunca antes en la historia con Latinoamérica abriendo nuevas oportunidades de negocios.

Shi Ming (2014) en su artículo Rusia y China: ¿aliados-rivales? Geopolítica de los acuerdos por el gas. Rusia y China firmaron un tratado que prevé el suministro continuo de gas natural ruso en grandes cantidades a China por un periodo de 30 años. El contrato tiene un valor de 400.000 millones de dólares y fortalece a Moscú en su conflicto con Occidente. Pero la alianza entre ambas potencias enfrenta obstáculos tanto históricos como vinculados a la actual geopolítica asiática y global, que generan incentivos para un acercamiento, pero también numerosas susceptibilidades mutuas.

Esta autora, nos permite ver la importancia, no solo de las fortalezas de la una alianza entre Rusia y China, sino las dificultades y amenazas propias que estas puedan tener y las debilidades de la misma en función de los propios intereses geoestratégicos de ambas naciones, que pudieran en un momento perturbar las mismas, además de los movimientos de EE UU y de la Unión Europea, en el la región del sudeste asiático sobre todo con los tratados entre la República Francesa y Australia llamados AUKUS.

Tatiana Sidorenko, 2012, La Cooperación energética entre Rusia y China: situación actual y perspectivas, Hoy día Rusia es el mayor exportador de gas y petróleo en el mundo. y fue el principal mercado de ventas de los hidrocarburos rusos con los países de la Unión Europea antes de la destrucción del Nord Stream 2. Sin embargo, Rusia busca diversificar las direcciones de las ventas de dichos productos en el extranjero y salir a uno de los mercados más prometedores del siglo XXI, es decir el mercado de los países de Asia y Latinoamérica.

Lo anterior, se explica por la dependencia de los países de Asia, ante todo de China, de las importaciones de hidrocarburos, así como la cercanía geográfica de los países asiáticos y de las regiones orientales de Rusia, ricas en petróleo y gas.

Lo último crea una base bastante sólida para la cooperación energética entre los dos países. Además, la cooperación entre Rusia y China se facilita por el hecho de que los ductos que transportan los hidrocarburos rusos a dicho país no pasarán

no pasarán por el territorio de terceros países.

En este sentido, los factores que determinan el interés de ambos países en el desarrollo de la cooperación en la esfera energética, mostrar sus primeros resultados, así como estudiar las perspectivas de las ventas rusas del petróleo y gas a China.

Las relaciones Rusia – China pudiéramos decir que vienen desde la época del Zar Alejo Mijailovich, cuando mandó al Emperador chino su primera embajada en 1656, una vez caída la dinastía KHAN, según Jose Bravo, citando a Grimberg y Svaström, 1967, siendo estas relaciones dominadas por el poder del país eslavo bajo el dominio de los Zares.

Estas relaciones no siempre han sido amistosas, ni colaborativas a lo largo de su historia, han pasado desde guerras, hasta disputas territoriales, así como la lucha por la hegemonía comunista en la época de la guerra fría en la era Soviética, aquí debemos decir que esto se debe principalmente al desarrollo de un Pensamiento Estratégico Contingente, en donde ambas naciones han podido superar sus dificultades entendiendo el pasado, el futuro, el entorno y sus propias esencias geoeconómicas, logrando así la adecuación de su política exterior en función de sus propios intereses individuales y colectivos.

Basado en este PEC, firman el Tratado de Amistad y Cooperación Chino - Ruso en 2001, marcando el punto de partida de esta asociación estratégica, basada en el interés común de una visión multipolar del mundo en franca contraposición a la unipolaridad propuesta por Estados Unidos y que dicha alianza se ha ido profundizando en el tiempo de manera complementaria, donde Rusia aporta su gran desarrollo tecnológico militar y energético y China su gran poder económico y tecnológico, abriendo nuevas áreas de intercambio comercial redimensionando así sus mercados.

Así mismo gracias al PEC, esta alianza que enfrenta serias amenazas, debido a las reacciones de Washington con la imposición de medidas arancelarias y sanciones comerciales, impuestas principalmente a empresas como Huawei y Rosneft, en lo que evidentemente es una guerra de carácter económico, se han superado a su capacidad de adaptación ante las circunstancias adversas

evidenciándose así el entendimiento de la Teoría de la Contingencia aplicada en el Pensamiento Estratégico.

En este contexto del PEC, debemos decir que actualmente las relaciones China – Rusia se encuentran en el punto más alto de su historia, el cual alcanza un intercambio comercial de 110.750 millones de dólares para el 2019 según Mundo Sputnik 2019, además de una buena cantidad de tratados en materia Militar y tecnológica, como el tratado suscrito en Moscú entre el gigante asiático Huawei y MTS para el desarrollo de la tecnología 5G, que tanto ha irritado a Washington.

Esta relación China - Rusia, se intensifica viendo las amenazas del expansionismo norteamericano hacia el este por medio de sus aliados europeos en la OTAN, conquistando espacios importantes en acuerdos con antiguas naciones que pertenecieron a la extinta Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas URSS, como Letonia y Lituania o la amenaza que siente China con las injerencias en Hong Kong y Taiwán por parte de EE.UU., con la presencia de la séptima flota en zonas del Mar Oriental de China, más las sanciones comerciales, con lo cual se han elevados las tensiones, como en épocas de la Guerra Fría.

No obstante, a pesar de las presiones de Washington, estas relaciones están ya representando un nuevo polo de poder mundial en la zona euroasiática, donde dos potencias como China y Rusia, una económica y la otra la mayor potencia militar además del gran potencial energético de esta última, modificando así la Triada, además de liderar a los BRICS, los cuales se están convirtiendo en el nuevo centro de poder en este nuevo orden mundial multipolar gracias al Pensamiento Estratégico Contingente, en otras palabras es adecuarse ante nuevas realidades.

En tal sentido vemos lo importante que es desarrollar un Pensamiento Estratégico Contingente, y que esto ha permitido que esta relación estratégica, se va a convertir en un polo de poder importante, a pesar de las amenazas muy serias que pudieran hacer que esta alianza pueda en un futuro debilitarse o cambiar de dirección, ya sea por la parte cultural, la debilidad económica de la Federación Rusa, el debilitamiento de las relaciones en el BRICS, por el cambio de virajes de la República Federativa del Brasil que ha alineado su política en función de los intereses de EEUU y que pudiese provocar una desestabilización a este bloque de

integración, en que han basado sus negocios en el marco de la cooperación, bajo una filosofía de ganar – ganar.

Sin duda alguna esta relación Rusia – China, se va a consolidar y a perdurar en el tiempo, con una gran influencia en las relaciones de poder en el mundo, en donde posiblemente se den nuevos esquemas de negociación con nuevos actores como Latinoamérica y el Caribe, en una ampliación de la Ruta de la Seda, y que esto puede que se generalice un Pensamiento Estratégico Contingente para el bien de las relaciones y los negocios internacionales.

Igualmente, es importante destacar, que la cultura en todo proceso de integración o de alianzas de carácter estratégicos, como son la relación entre Rusia y China, no cabe duda que juega un papel clave en este tipo de procesos, que de no tomarse en cuenta o minimizar su importancia pudiera generar perturbaciones innecesarias que pudieran llevar al fracaso este esfuerzo de carácter geopolítico, muy bien explicado por Samuel Huntington 2011, en su libro el Choque de Civilizaciones al reconfiguración del nuevo orden mundial, el cual cito: *“El tema central de este libro es el hecho de que la cultura y las identidades culturales, que en su nivel más amplio son identidades civilizacionales, están configurando las pautas de cohesión, desintegración y conflicto del mundo de la post guerra fría”*.

En este sentido y parafraseando a Samuel Huntington, el señalaba su libro, que, en el mundo de la post guerra fría, lo que era más importantes que la ideología, la política, la economía era la cultura, y que este era el desafío mayor de las sociedades, en otras palabras ¿Quiénes somos?, y que este es el mayor reto de un mundo multipolar por eso es importante que os países puedan tener una capacidad de adaptabilidad frente a las nuevas realidades y contingencias por venir.

Por lo tanto, se entiende que la cultura, según la Real Academia Española es “el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social’.

Como vemos, en todos los países la cultura es el principio y el fin, es la razón de su existencia, en consecuencia, todo el proceso de integración es fundamental el elemento cultural, en el caso de China y Rusia, que son países que comparten

fronteras e intereses comunes, son países culturalmente muy distintos, que pudiesen entrar en conflicto si no se toma en cuenta sus propias costumbres y tradiciones, incluso en el éxito de las relaciones comerciales y militares.

Igualmente, los dos países van a enfrentar problemas culturales en sus relaciones con el Sur Global, en la cual van a tener que definir esquemas de negociación basados en el PEC, en donde el elemento cultural va a estar presente, a fin de lograr el éxito del desarrollo de las alianzas que hayan sido creadas o están por nacer porque solo a través de la adecuación y el entendimiento de los diferentes elementos culturales se puede lograr una resignificación de los modelos gerenciales, que permitan el éxito en este mundo emergente.

Otro problema, desde el punto de vista cultural que puede verse a futuro, está en el grupo de los BRICS, que igualmente conforman una asociación bien asimétrica desde todo punto de vista, en lo religioso, ideológico, político y social, que de no manejarse bien pudiera desembocar en un debilitamiento del mismo, como pareciera estar ocurriendo por la llegada de Jair Bolsonaro y el conflicto Chino Indio que está en pleno desarrollo.

Por consiguiente, el elemento cultural va a ser determinante en esta alianza y las futuras, y que ya está generando algunos problemas desde un enfoque cultural, y que más allá de la voluntad política de los líderes, va a depender de la aceptación de los pueblos a entender la importancia de las alianzas estratégicas.

Ahora bien, debemos indicar que evidentemente se está configurando un nuevo orden Mundial y que está siendo liderado por Rusia y China desde los BRICS hacia un mundo multipolar bajo nuevos esquemas de relaciones políticas y comerciales, que va a generar cambios importantes en las formas de pensar y hacer el nivel de los pueblos y de los liderazgos políticos y empresariales, demostrando así que no hay nada dicho y que el mundo siempre está en evolución como así lo afirma (Toffler, 1980).

La humanidad se enfrenta a un salto cuántico hacia adelante. Se enfrenta a la agitación social y la reestructuración creativa más profunda de todos los tiempos. Sin reconocerlo claramente, estamos comprometidos en la construcción de una nueva civilización notable desde cero... Lo que está sucediendo ahora es nada menos que una revolución global, un salto cuántico en la historia. (p.9)

Lo cual pareciera que fuera una premonición del presente, en donde vemos como se está recomponiendo el mundo en lo geopolítico, social y económica que incide sin duda en las relaciones y los negocios internacionales, donde se van a generar nuevos bloques de poder como en Latinoamérica y el Caribe, naciendo nuevos esquemas de negocios bajo una nueva filosofía política basado en el respeto mutuo entre las naciones, sin embargo esto genera conflictos de interés entre las naciones como ya lo hemos indicado en el presente ensayo y será necesario que se desarrolle rápidamente un Pensamiento Estratégico Contingente

REFLEXIONES FINALES

Como conclusión, podemos decir que es muy importante para efectos de la Resignificación de la Praxis Gerencial es que los líderes deben desarrollar capacidades de adaptabilidad en las organizaciones públicas y privadas basadas en un Pensamiento Estratégico Contingente sustentado en la gestión del conocimiento a fin de comprender la complejidad de las relaciones internacionales en el marco de los mercados emergentes en el actual contexto histórico, además de establecer eficientes sistemas de información que le permitan a los empleados poder internalizar y empoderarse de los conocimientos generados, que promueven nuevas innovaciones para hacer más aún competitivos los productos y servicios de sus organizaciones.

Igualmente, los gerentes, deben estar claros que las teorías clásicas y los procedimientos tradicionales, no son suficientes para poder lograr niveles de comprensión del complejo mercado internacional, que afecta la forma de llevar las relaciones y las negociaciones internacionales, por lo cual es importante utilizar teorías complementarias como la Teoría Contingente agregando el pensamiento complejo, que nos den herramientas para una mayor comprensión del entorno de las organizaciones.

Otra conclusión, es que la relación de los gerentes en las organizaciones con el mundo de las relaciones y los negocios internacionales, es cada día más

estrecha, ya que cada vez más los mercados se hacen más globales e interconectados tecnológicamente, por lo que es importante desarrollar capacidades de pensamiento estratégico contingente como una forma de identificar esos elementos que lleven una transformación de los esquemas tradicionales en los procesos de negociación, lo que llamaríamos una resignificación gerencial de las Negociaciones Económicas Internacionales en este mundo emergente.

En este contexto podemos concluir que el Pensamiento estratégico Contingente es de vital importancia para el mejoramiento de las relaciones comerciales en los Negocios Internacionales, impactando de forma significativa en el desarrollo de la humanidad, ya que, a través de este, se va a poder establecer las líneas estratégicas necesarias en función del bienestar general.

REFERENCIAS

- Arteaga, M. (2021). Pensamiento Estratégico en Tiempos de Crisis. *Global Strateg*, 30.
- Blackwill, R., & Harris, J. (2016). War by Other Means. *Geoconomics and Statecraft* (1st ed.).
- Buelvas, J. (2014, septiembre 16). Política, Geoeconomía, Economía y Cultura. "Influencias en el mundo actual". *Pensamiento Gerencial*, 2, s/p. <https://doi.org/10.24188/rpg.v0i2.140>
- Bustelo, C., & Amarilla, R. (2001, marzo). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *PH*, 34, 226-230. 10.33349/2001.34.1153
- Canals, A. (2003). La gestión del conocimiento. <https://www.uoc.edu/dt/20251/>
- Carrillo, M. (2016, agosto 3). El Gerente del Siglo XXI ante los Retos del Pensamiento Estratégico. *Revista Cientific*, 1, 200-217. doi:<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.12.200-217>
- Chávez, N., & Lee, P. (2019, julio 12). Lo que el poder se llevó: la geoeconomía de los recursos energéticos entre China y América Latina. *Estado & comunes*. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v2.n9.2019.126
- Contreras, A. (2007). Análisis Crítico de La Geopolítica Contemporánea. *Política y Estrategia*, 108, 29-45. <https://www.semanticscholar.org/paper/AN%C3%A1LISIS-CR%C3%8DTICO-DE-LA-GEOPOL%C3%8DTICA-CONTEMPOR%C3%A1NEA-Polgati/7ea96ba8abc5e67492d05baed42fa734f5ba240c#:~:text=Identificaci%C3%B3n%20del%20corpus%3A-,190267116,-AN%C3%81LISIS%20CR%C3%8DTICO%20DE>

- El volumen de comercio entre Rusia y China en 2023 bate récords. (2024, January 12). *Sputnik Mundo*. <https://noticiaslatam.lat/20240112/el-volumen-de-comercio-entre-rusia-y-china-en-2023-bate-records-1147341908.html>
- Fajardo, M., Cano, L., & Tabón, M. (2012, noviembre). Impacto de la gestión de calidad en la estructura organizativa y en la innovación de la industria azucarera colombiana. *Estudios Gerenciales*, 28, 317-338.
- Ferrer, J., & Clemnza, C. (2006). Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. *Tendencias*, 7, 81-100.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo el Poder de la Inteligencia Emocional* (1st ed.). Ediciones B. https://www.academia.edu/36075941/Liderazgo_El_poder_de_la_intel_Daniel_Goleman
- Gómez, D., & Curbelo, I. (2005). Gestión del Conocimiento y su Importancia en Las Organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 26, 37-46. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (n.d.). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Huntington, S. (2005). *El Choque de Civilizaciones y la reconfiguración del Orden Mundial* (1st ed.). Colección Surcos.
- Islam, F. (2024, 2 14). Rusia: cómo su economía ha logrado resistir las sanciones por la guerra (e incluso crecer más que la de los países del G7). *BBC*. <https://www.bbc.com/mundo/articulos/cx7le2eexxlo#:~:texto=En%20febrero%20C%20el%20%20Fondo%20%20Monetario,volver%20a%20a%20ha%20cerlo%20en%202024>.
- Montes, M. (2014). *Política Exterior y Discursos Intraelite de La Federación Rusa Durante la era Putin (2000-2012)*. [Trabajo de Doctorado en Relaciones Internacionales] https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=cSEh22kAAAAJ&citation_for_view=cSEh22kAAAAJ:Se3iqnhoufwC
- Nery, S., & Prado, C. (2019, julio). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Universidad & Empresa*, 21, 9-30. <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6447>
- Orgaz, C. (2024, enero 1). Qué tan poderosos son los BRICS y qué países se incorporan al bloque el 1 de enero. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/articulos/c4nyzy0dgd7o>
- Padilla, A. (2023, septiembre 11). *BRICS y posibles cambios en el orden mundial*. Forbes México. <https://forbes.com.mx/brics-y-posibles-cambios-en-el-orden-mundial/>
- Reina, S., & Zúñiga, D. (n.d.). La importancia del pensamiento estratégico y de la creatividad en las mipymes. *Gestión y Desarrollo*.

<https://www.studocu.com/latam/document/universidad-autonoma-de-santo-domingo/formacion-de-emprendedores/articulo-la-importancia-del-pensamiento-estrat-agico-y-la-creatividad-en-las-mipymes/51757646>

Román, O. (2010, diciembre). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36.

Toffer, A. (1980). *La tercera ola* (1st ed.). Plaza & Janes. S.A.. Editores. <https://cudeg.com.uy/wp-content/uploads/2017/10/La-tercera-ola.pdf>

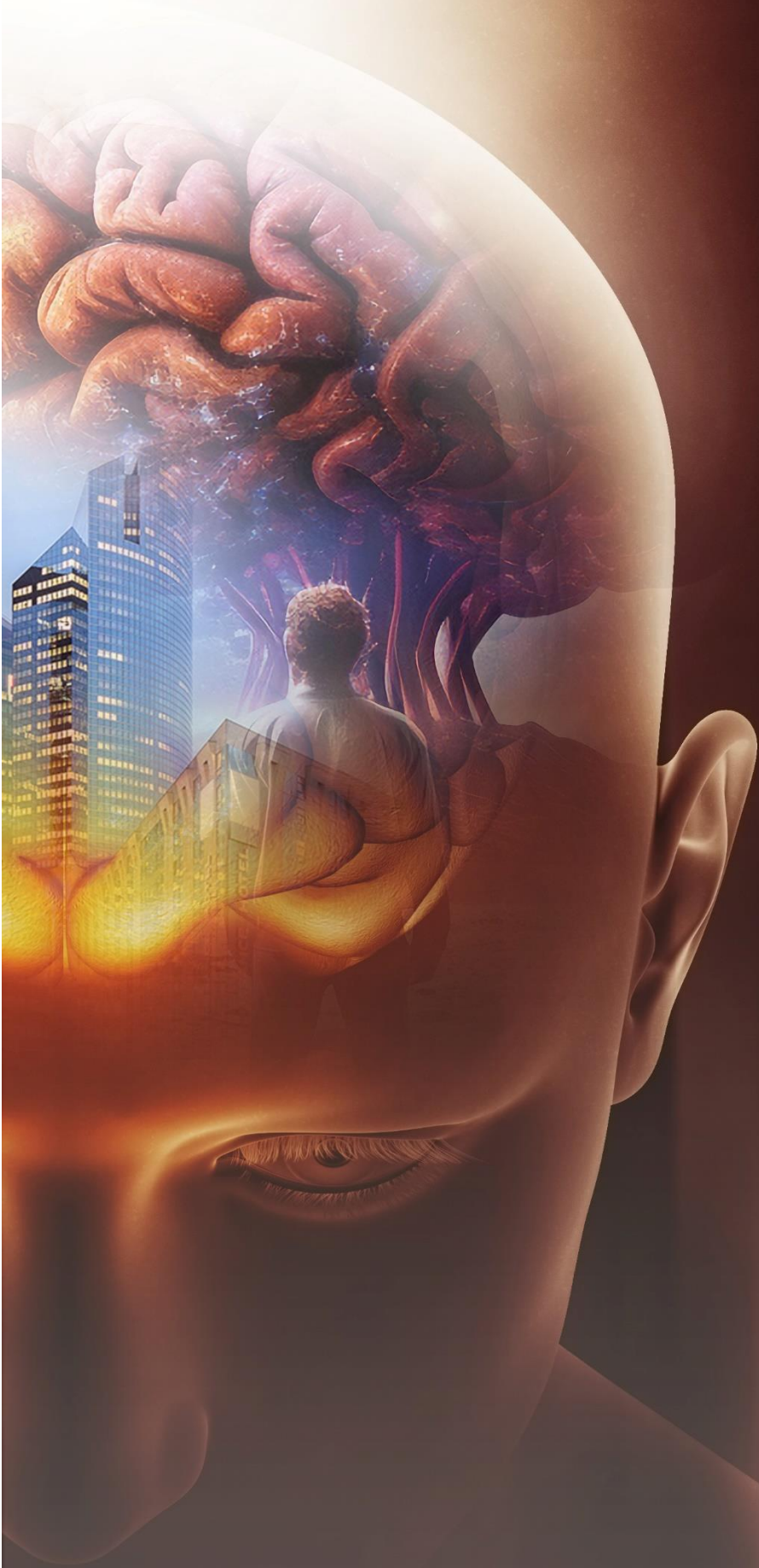
Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2016). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales* (5th ed.). FUDUPEL. <https://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/3993.pdf>



Universidad Nacional
Experimental
Francisco
UNEFM



**FONDO
EDITORIAL**
U N E F M



ISBN: 978-980-245-149-4



9 789802 451494