



Universidad Nacional
Experimental
Francisco de Miranda
UNEFM



**FONDO
EDITORIAL**
U N E F M



UNEFM

RESIGNIFICACIÓN de la Teoría y Praxis Gerencial

Perspectivas Gerenciales Praxeológicas - Tecnológicas

Compilador:
Dra. Aracelys Piñate.
2026.

RESIGNIFICACIÓN DE LA TEORÍA Y PRAXIS GERENCIAL. PERSPECTIVAS GERENCIALES PRAXEOLÓGICAS – TECNOLÓGICAS

Reservados todos los derechos. Ninguna parte del material puede ser producido parcial o totalmente por cualquier medio o método sin la autorización escrita por el Comité del Fondo Editorial UNEFM – Coro Venezuela



**MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Copyright, 2026

Autor de la Edición:

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL “FRANCISCO DE MIRANDA”

Fondo Editorial UNEFM, 2026

Fondoeditorial@correo.unefm.edu.ve / <http://unefm.net/editorial>

Coro – Venezuela

Coordinadores:

Dra. Aracelys Piñate

Dr. Juan Javier Sarell

Edición:

Dr. Freddy Rodríguez

Dr. Darwin Paredes

Revisión del Libro:

Dr. Alexander Lugo

Diseño de Portada:

MsC. Yhonmar Andara

HECHO EL DEPÓSITO DE LEY

Depósito legal: FA2026000004

ISBN 978-980-245-168-5



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

DRA. JUOGREIDIN CERERO RAMONES
RECTORA

DRA. LOLYNN PRIMERA
VICERRECTOR ACADÉMICO

LCDO. JOSÉ RAMÍREZ
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LCDA. MIGDANIS GONZÁLEZ ESP.
SECRETARIA



DR. FREDDY RODRÍGUEZ
DIRECTOR DEL FONDO EDITORIAL UNEFM

ÍNDICE

PRÓLOGO	3
• Dra. Migdalia C. Perozo Bracho	
COMPETENCIAS TRANSPERSONALES DESDE UN ENFOQUE BANI: RESIGNIFICACIÓN PARA LA PRAXIS GERENCIAL	7
• Dra. Beisy Lisbeth Romero Luzardo	
RESIGNIFICACIÓN PRAXEOLÓGICA PARA LA GERENCIA DEL AGRO VENEZOLANO: UNA APROXIMACIÓN CRÍTICA A LAS PRÁCTICAS ACTUALES	33
• Dr. Erquis Erberto Martínez Muñoz	
LA RESIGNIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA (UNA) DESDE UNA PERSPECTIVA PRAXEOLÓGICA, FRENTE A LA DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA Y LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD 4.0	54
• Dr. Williams Andrés Martínez Salazar	
ADMINISTRACIÓN TRANSPERSONAL CONSCIENTE PARA LA RESIGNIFICACIÓN DE LA PRAXIS GERENCIAL EN ENTORNOS VUCA	80
• Dra. Beisy Lisbeth Romero Luzardo	
RESIGNIFICACIÓN DEL LIDERAZGO JURÍDICO: TECNOPRAXEOLOGÍA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ERA DIGITAL	106
• Dra. Nohevic González González	
LA RESIGNIFICACIÓN DE LA GERENCIA TRANSFORMADORA EN LA ERA DE LA MODERNIDAD LÍQUIDA: ¿SABIDURÍA O EXISTENCIA?	129
• Dra. Vanessa Carolina Piñero Riera	
PRAXEOLOGÍA: APORÍA PARA LA RESIGNIFICACIÓN GERENCIAL	153
• Dr. Oriol Trinidad Parra Yarza	
TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA RESIGNIFICACIÓN DEL ROL DEL TALENTO HUMANO SILVER EN LATINOAMÉRICA	175
• Dra. Aracelys Piñate de Sandoval	

PODER Y LIDERAZGO: RESIGNIFICACIÓN GERENCIAL ANTE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL ACTUAL	204
<ul style="list-style-type: none">• Dr. Juan Javier Sarell Galarraga	
RESIGNIFICACIÓN DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL Y ÉTICA: UNA MIRADA REFLEXIVA DESDE LA PRAXIS RECTORAL	223
<ul style="list-style-type: none">• Dra. Juogreidin Coromoto Cerero Ramones	
METAGERENCIA: UNA RESIGNIFICACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA GERENCIA A PARTIR DE LA METACOGNICIÓN Y EL CAMINO DE LAS MANOS VACÍAS	242
<ul style="list-style-type: none">• Dr. Darwin Alberto Paredes Medina	
RESIGNIFICACIÓN DE LA PRAXIS GERENCIAL EN ORGANIZACIONES COMUNITARIAS: HACIA UNA TEORÍA DE LA LIDERENCIA PRAXEOLÓGICA	260
<ul style="list-style-type: none">• Dra. Elica Emperatriz Navas Diaz	
RESIGNIFICACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL DECANATO DE POSTGRADO DE LA UNEFM: UNA VISIÓN EMERGENTE PARA LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN ENTORNOS COMPLEJOS	280
<ul style="list-style-type: none">• Dr. Freddy José Rodríguez Acacio	
RECONFIGURANDO EL LIDERAZGO CULTURAL UNIVERSITARIO: UNA MIRADA DE PRIMERA MANO	297
<ul style="list-style-type: none">• Dr. Alexander José Lugo Faneite	
EPILOGO	
<ul style="list-style-type: none">• Dra. Juogreidin Coromoto Cerero Ramones	

PRÓLOGO

La Alianza estratégica entre el Centro de Altos Estudios “Giordano Bruno” (CAEGIB) su Postdoctorado de la Resignificación de la Teoría y de la Praxis de la Gerencia, la acreditación de la Universidad Yacambú y el Fondo Editorial UNEFM con la Revista de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, está permitiendo una importante vinculación entre entes educativos de Venezuela, con el interés de difundir el producto de la III cohorte de ocho (8) participantes entre cursantes y profesores de dicho Postdoctorado.

Entre ellos con los artículos de los siguientes autores y material investigativo: Dra. Beisy Romero: Competencias Transpersonales desde un Enfoque Bani como Resignificación para la Praxis Gerencial, dicho trabajo se fundamentó en cinco enfoques principales: el modelo del entorno BANI, desarrollado por Huicab (2023); las Competencias Transpersonales, propuestas por Romero (2024a); la Ontología del Ser, basada en las obras de Heidegger (1927) y Sartre (1943); la Psicosisíntesis de Assagioli (2000); y la Psicología Humanista de Maslow (2016). Dr. Erquis Martínez: Resignificación Praxeológica en la Gerencia para el Agro Venezolano: Una Aproximación Crítica a las Prácticas Actuales, trabajo sobre la necesidad de construir un corpus teórico que posibilite la comprensión y evaluación de las prácticas actuales de la gerencia en el sector agropecuario venezolano.

Por ello se vuelve imperante la identificación de oportunidades, mejora y la formulación de nuevas teorías que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de la dirección en dicho sector. Dr. Williams Martínez: La Resignificación de las Prácticas Gerenciales en la Universidad Nacional Abierta (UNA) desde Una Perspectiva Praxeológica, Frente a la Disrupción Tecnológica y las Demandas de la Sociedad 4.0., explora la interconexión entre la teoría y la práctica gerencial, proponiendo un marco de

acción reflexiva que permita a la UNA no solo responder, sino también anticiparse a los cambios tecnológicos y sociales para una transformación organizacional.

Otro trabajo de la Dra. Beisy Romero: Administración Transpersonal Consciente para la Resignificación de la Praxis Gerencial en Entornos VUCA. Un estudio cualitativo se desarrolló bajo un paradigma interpretativo con diseño de estudio de caso múltiple, que permitió analizar la Administración Transpersonal Consciente (ATC) en la resignificación de la praxis gerencial en entornos VUCA en tres empresas venezolanas: CAMOLCA, PEQUIVEN y PDVSA, procuro comprender cómo la ATC impactó la gestión, la resiliencia y la cultura organizacional, en particular la transformación del liderazgo y la toma de decisiones ante contextos complejos.

La investigación de la Dra. Nohevic González: Resignificación del Liderazgo Jurídico: Tecnopraxeología y Gestión Estratégica en la Era Digital. Se plantea el propósito de comprender cómo el abogado líder integra capacidades jurídicas, tecnológicas y estratégicas en su praxis, transformando su rol dentro de la gestión organizacional. Dra. Vanessa Carolina Piñero Riera: La Resignificación de la Gerencia Transformadora en la Era de la Modernidad Líquida: ¿Sabiduría o Existencia? Indica que ha dado prioridad a los aspectos técnicos-científicos, para la toma de decisiones, en el contexto, de la Inteligencia artificial como herramienta, que brinda optimización de los procesos, eficiencia en los procedimientos y eficacia en el tiempo, la cual se traduce como la aceleración en la obtención de resultado, a través del análisis de la data en tiempo real.

Igualmente, el Dr. Oriol Trinidad Parra Yarza: Praxeología: Aporía para la Resignificación Gerencial, está basado en la revisión de diversos documentos, sobre los cuales se realizan exploraciones hermenéuticas para establecer un relacionamiento con lo gerencial, desde la postura interpretativa, se documenta la visión praxeológica en las ciencias gerenciales con el fin de generar conocimiento y su conexión con el paradigma interpretativo. Dra. Aracelys Piñate de Sandoval: Transformación Digital y el

Rol del Talento Humano Silver en Latinoamérica. Trata sobre el concepto de talento *silver* que ha ganado relevancia debido al envejecimiento poblacional y la necesidad de retener conocimientos tácitos en las organizaciones, elementos claves en procesos de transformación digital en Latinoamérica. Pretende; analizar el papel del talento humano *silver* en Latinoamérica en el marco de la transformación digital, abordó una revisión de la literatura, acerca de la temática abordada internacional mente.

Igualmente, el Dr. Juan Javier Sarell Galarraga. Poder y Liderazgo: Resignificación Gerencial ante la Complejidad Organizacional Actual. Examina la resignificación del poder y el liderazgo en la gestión organizacional contemporánea, destaca la transición desde estructuras jerárquicas tradicionales hacia modelos más flexibles y colaborativos. Fundamentado en los hallazgos de Piñate y Sarell (2024), el análisis se orienta sobre, cómo las transformaciones impactan la cultura organizacional y la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, se da paso a una interesante postura en la voz de de la Dra. Juogreidin Cerero, con su la Resignificación de la gerencia universitaria como construcción social y ética: una mirada reflexiva desde la praxis rectoral, un tema que nos invita s reflexionar desde el hacer y la corresponsabilidad. Seguidamente encontramos a el Dr. Darwin Paredes, su enfoque busca la resignificación de la praxis gerencial a través de una visión ontológica que prioriza el componente humano y social en el emprendimiento dotados de habilidades y destreza gracias a metacognición y la filosofía japonesa que él denomina Camino de las manos vacías.

En esa misma línea de acción está, la Dra. Elica Navas plantean una resignificación de la praxis gerencial en las organizaciones comunitarias del estado Falcón, Venezuela. Mientras que el Dr. Freddy Rodríguez una resignificación de la gestión administrativa y académica en el Decanato de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) y finalmente el Dr. Alexander Lugo de forma extraordinaria reconfigura el liderazgo cultural dentro de las instituciones

de educación superior para mantenerse pertinente ante los retos contemporáneos de la globalización, la digitalización y la creciente demanda de inclusión social

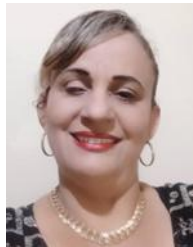
El conjunto de investigaciones plasmadas en esta publicación son producto de responsables e interesantes trabajos de gran interés en el mundo gerencial, razón por la cual es recomendable su revisión, análisis y estudio. Se invita a utilizar las investigaciones publicadas, por su importancia y utilidad.

Dra. Migdalia C. Perozo Bracho

Presidenta de la Asociación Venezolana de Gestión, Investigación y Desarrollo AVEGID-UCV
Presidenta de la Asociación Internacional de Gestión, Investigación y Desarrollo AVEGID-UCV

**Artículo: COMPETENCIAS TRANSPERSONALES DESDE UN
ENFOQUE BANI: RESIGNIFICACIÓN PARA LA PRAXIS
GERENCIAL**

**TRANSPERSONAL COMPETENCIES FROM A BANI APPROACH:
RESIGNIFYING MANAGERIAL PRAXIS**



Beisy Lisbeth Romero Luzardo

beisyr1310@gmail.com

Universidad Yacambú

Centro de Altos Estudios “Giordano Bruno”

ORCID: 0000-0003-3403-3460

Doctora en Ciencias Gerenciales Universidad Latinoamericana del Caribe (ULAC), Coach Ontológico Organizacional Instituto de Coaching Internacional (ICI), MSc. Gerencia de Recursos Humanos, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Licda. Administración Mención Gerencia Industrial, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), TSU Administración de Personal. Instituto Universitario Jesús Enrique Lossada. (IUJEL), Con una destacada trayectoria en el Complejo Petroquímico Ana María Campos, ubicado en el Municipio Miranda, se ha consolidado una amplia experiencia en la gestión de recursos humanos, liderando la creación del Plan de Desarrollo de Competencias Emocionales para el Personal, lo que ha representado un hito en la mejora continua de la gestión organizacional. La labor investigativa se ha enfocado en el campo de la Administración Transpersonal y las Competencias Transpersonales (ATCT), actualmente labora en la Fundación Internacional Universidad del Amor (FUNDAUNAMOR), Cargo: Coord. de Administración / Administradora.

RESUMEN

El estudio exploratorio cualitativo abordó las competencias transpersonales y la resignificación de la praxis gerencial de los contextos llamados entornos BANI (frágiles, ansiosos, no lineales e incomprensibles). La investigación se fundamentó en cinco enfoques principales: el modelo del entorno BANI, desarrollado por Huicab (2023); las Competencias Transpersonales, propuestas por Romero (2024a); la Ontología del Ser, basada en las obras de Heidegger (1927) y Sartre (1943); la Psicósíntesis de Assagioli (2000); y la Psicología Humanista de Maslow (2016). La metodología planteó un enfoque interpretativo, guiado por el método fenomenológico hermenéutico, se aplicaron entrevistas en profundidad a tres gerentes de la organización Fundaunamor (niveles jerárquicos organizacionales ejecutivo, líder y técnico). La revisión del material cualitativo implicó codificación, categorización temática e interpretación de datos. Adicionalmente, se diseñaron estrategias para fortalecer competencias transpersonales, acompañadas de un plan de aplicación organizacional. Los resultados evidenciaron competencias relevantes como la gestión emocional, los niveles de conciencia, la meditación y el liderazgo espiritual y transpersonal. Estas capacidades fueron percibidas como útiles para afrontar los desafíos del entorno BANI y mejorar la toma de decisiones, el liderazgo consciente y la adaptación. Las estrategias diseñadas resultaron pertinentes según los participantes. La discusión contrastó los hallazgos con la literatura del campo transpersonal, destacando cómo dichas competencias fortalecen la resiliencia, el propósito, las relaciones y el bienestar organizacional. Se concluyó que la resignificación de la praxis gerencial es posible y necesaria, y que las competencias transpersonales constituyen una vía viable hacia un liderazgo más humano y consciente. El estudio proporcionó una visión preliminar acerca de este fenómeno complejo y señaló la necesidad de evaluar, en el futuro, el impacto del plan diseñado en distintos contextos.

Palabras claves: Resignificación, Competencias transpersonales, Entorno BANI, Gestión emocional, Liderazgo consciente.

ABSTRACT

The exploratory qualitative study addressed transpersonal competencies and the resignification of managerial praxis within the so-called BANI environments (brittle, anxious, non linear, and incomprehensible). The research was grounded in five main approaches: the BANI environment model developed by Huicab (2023); the Transpersonal Competencies proposed by Romero (2024a); the Ontology of Being based on the works of Heidegger (1927) and Sartre (1943); Assagioli's Psychosynthesis (2000); and Maslow's Humanistic Psychology (2016). The methodology followed an interpretative approach, guided by the hermeneutic phenomenological method. In-depth interviews were conducted with three managers from the Fundaunamor organization, representing executive, leadership, and technical hierarchical levels. The analysis of qualitative material involved coding, thematic categorization, and data interpretation. Additionally, strategies were designed to strengthen transpersonal competencies, accompanied by an organizational implementation plan. The findings revealed key competencies such as emotional management, levels of consciousness, meditation, and spiritual and transpersonal leadership. These abilities were perceived as valuable for facing the challenges of the BANI environment and for improving decision-making, conscious leadership, and adaptability. The proposed strategies were considered relevant by the participants. The discussion compared the findings with existing literature in the transpersonal field, highlighting how these competencies enhance resilience, purpose, relationships, and organizational well-being. The study concluded that the resignification of managerial praxis is both possible and necessary, and that transpersonal competencies offer a viable path toward more human and conscious leadership. This research provided a preliminary insight into this complex phenomenon and underscored the need to evaluate, in the future, the impact of the proposed plan in various contexts.

Keywords: Resignification, Transpersonal competencies, BANI environment, Emotional management, Conscious leadership.

INTRODUCCIÓN

Dicho brevemente, el contexto gerencial actual presenta una transformación; surge la necesidad de explorar perspectivas que permitan a las competencias transpersonales resignificar la praxis. En palabras de Huicab (2023), describe el entorno BANI como un contexto que combina fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprendibilidad. En este entorno, los sistemas son vulnerables, la incertidumbre genera ansiedad, los eventos son impredecibles y la complejidad dificulta su comprensión, exigiendo una constante adaptabilidad. Abordar esta realidad exige comprender el ser del gerente y sus potencialidades, lo que evidencia la necesidad de esta investigación particular.

Después de todo esto, el estudio se fundamenta en competencias transpersonales como manifestación de la supraconciencia, permitiendo al gerente operar desde un nivel elevado de conciencia (Romero, 2024a, p. 65). Estas competencias orientan la gestión hacia el bienestar integral y la centralidad del ser. Desde la psicología, se reconoce la integración del Yo Superior (Assagioli, 2000, p. 33), la autenticidad (Heidegger, 1927, p. 45), la libertad existencial (Sartre, 1943, pp. 27–31) y la autorrealización como expansión del potencial humano (Maslow, 2016, p. 112).

Antes de entrar en nuestro asunto conviene recordar cómo, la investigación se enmarca en un enfoque cualitativo exploratorio, desde el paradigma interpretativo y el método fenomenológico hermenéutico (Van Manen, 2016; Martínez, 2007). Busca comprender el sentido de las vivencias gerenciales en Fundaunamor (Taylor & Bogdan, 1984). Se realizaron entrevistas y se aplicó análisis de contenido (Bardin, 2001). Emergieron competencias transpersonales como gestión emocional, conciencia plena, meditación y liderazgo espiritual. Estos hallazgos fortalecen la praxis y orientan el propósito del estudio.

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Propósito general

Desarrollar estrategias y técnicas de las competencias transpersonales desde un enfoque BANI resignificación para la praxis gerencial.

Propósitos específicos

1. Identificar las competencias transpersonales relevantes desde el enfoque baní que permitan la resignificación de la praxis gerencial, con el fin de comprender su impacto en los procesos de liderazgo y toma de decisiones.

2. Implementar el plan de actividades de estrategias y técnicas desarrolladas para las competencias transpersonales y la resignificación de la praxis gerencial, asegurando la integración en el entorno BANI, los procesos organizacionales y de liderazgo consciente.

3. Evaluar la integración y el impacto de las competencias transpersonales en la resignificación de la praxis gerencial en el contexto organizacional de Fundaunamor

Competencias transpersonales desde un enfoque BANI en el ámbito organizacional resignificación para la praxis gerencial.

En contextos BANI, la praxis gerencial requiere transformarse mediante competencias transpersonales que impulsen la resiliencia, la autoconciencia y el desarrollo ontológico (Cascio, 2018; Sartre, 1943). Este enfoque, sustentado en valores trascendentes y crecimiento consciente (Romero & Piña, 2024b, pp. 199–207), integra prácticas como la bioneuroemoción, la meditación y el liderazgo espiritual, articuladas con competencias ontológicas que, al integrar lenguaje, emoción y corporalidad, consolidan la coherencia personal y promueven una transformación ética del liderazgo (AAPC, 2015, pp. 11–14).

Como ya se ha señalado, la propuesta filosófica de Fundaunamor (2019), centrada en el amor consciente como eje del desarrollo humano, sustenta una praxis gerencial transformadora basada en la autoconciencia. Esta visión se articula

con las competencias cognitivas analíticas, creativas y prácticas que, al integrarse con las competencias transpersonales, facilitan una gestión ética y reflexiva (Sternberg, 2003). A través del método comparativo constante (Glaser & Strauss, 2012), se construyó la Teoría Sustantiva del Liderazgo Consciente y Ético en Entorno Organizaciones Dinámicas, coherente con el enfoque BANI. Estas competencias sustentan el Modelo de Gerencia Transpersonal, el cual promueve un aprendizaje organizacional profundo y decisiones guiadas por una conciencia ampliada (Romero, 2024a, p. 65; Argyris & Schön, 1978).

**1. Competencia transpersonal: Aprender desde la Bioneuroemoción.
Relación con el enfoque BANI: Brittle (Frágil). Resignificación para la praxis gerencial.**

Deseo subrayar que, la bioneuroemoción, basada en neurociencia, epigenética y conciencia emocional sirve para interpretar síntomas físicos como manifestaciones de conflictos internos, facilitando la identificación de bloqueos emocionales que impactan la salud laboral, es fundamental en la gestión transpersonal para abordar emociones y creencias limitantes que afectan el bienestar organizacional (Corbera & Batlló, 2014). Aunque muchas organizaciones parecen sólidas, enfrentan fragilidad emocional que esta disciplina ayuda a transformar. Además, la inteligencia emocional supera al coeficiente intelectual en impacto organizacional, fortaleciendo la resiliencia (Goleman, 1995). En Perú, el Centro Sanasiente reporta más del 90 % de mejoría en casos psicosomáticos, respaldando su valor para la gestión consciente en entornos BANI (Garzón *et al.*, 2024).

**2. Competencia transpersonal: Aprender de los Niveles de Conciencia.
Relación con el enfoque BANI: Ansioso. Resignificación para la praxis gerencial.**

Este punto se puede descartar observando, los niveles de conciencia son clave para la evolución personal y profesional, permitiendo una gestión que trasciende lo tangible hacia un liderazgo holístico (Wilber, 1977). En contextos BANI, donde la ansiedad colectiva se incrementa, expandir la conciencia ética es esencial.

Kadim y Abdulsattar (2019) evaluaron a 101 líderes con un nivel general de conciencia de 3.41 (68,2 %); las dimensiones espirituales, cognitiva y del sí mismo superaron el 70 %, mientras que la física fue la más baja con 3.01 (60 %). Estos datos confirman la relevancia del liderazgo consciente para una praxis gerencial resiliente.

3. Competencia transpersonal: Aprender desde la Meditación y el Mindfulness. Relación con el enfoque BANI: Non lineal (No lineal). Resignificación para la praxis gerencial.

Es significativa la importancia que tiene, la meditación y el mindfulness son herramientas esenciales en el liderazgo transpersonal, pues favorecen la autorregulación emocional y mejoran la toma de decisiones. Kabat-Zinn (2009) define el mindfulness como atención plena al presente, útil para reducir estrés y fortalecer la resiliencia. Goleman (2013) y Boyatzis y McKee (2005) destacan cómo estas prácticas activan circuitos neuronales vinculados al bienestar y la empatía. En entornos inciertos, el mindfulness incrementa la atención, la autocompasión y la resiliencia, como evidencian los resultados de un programa de ocho semanas en el Servicio Navarro de Salud, con reducciones del 34 % en estrés y 36 % en cansancio emocional (Aranda *et al.*, 2018), validando su valor para la gestión en contextos BANI.

4. Competencia transpersonal aprender del Liderazgo Espiritual: Relación Enfoque BANI Incomprensible (Incomprensible). Resignificación para la Praxis gerencial.

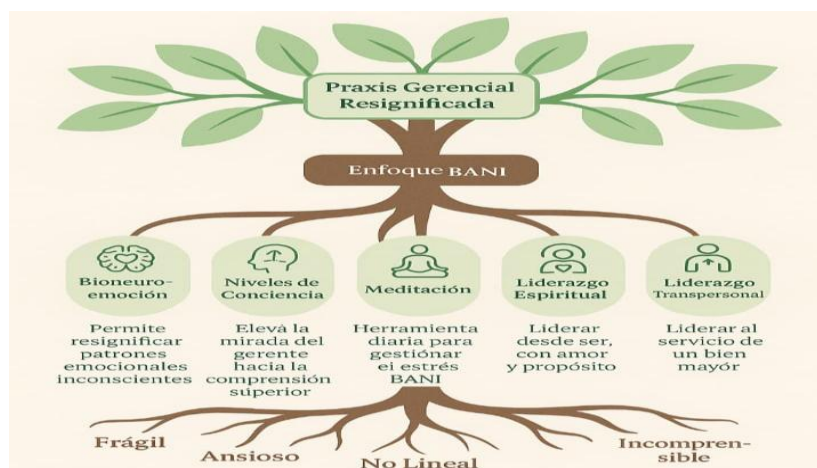
Dicho de otro modo, el liderazgo espiritual trasciende enfoques convencionales al vincular la gestión con un propósito trascendente, integrando valores profundos con las inteligencias racional y emocional (Zohar & Marshall, 2000). Este tipo de liderazgo orienta a los equipos hacia metas elevadas, promoviendo ética y bienestar, y se alinea con principios universales que fortalecen entornos laborales auténticos (Chopra, 2008). En contextos BANI, aporta coherencia ética esencial para la gestión (Scharmer, 2016). En Monterrey, un estudio con 1.089 empleados de pymes evidenció que el 61,9 % percibe altos

niveles de espiritualidad en sus líderes, lo que correlaciona con mejoras significativas en felicidad ($F=81,87$), autoestima ($F=28,52$) e inteligencia emocional ($F=52,92$), así como en ética y sentido de pertenencia organizacional (F entre 96,82 y 269,31; Congreso CLADEA, 2018, $p=0,000$). Estos hallazgos confirman el impacto del liderazgo espiritual en el bienestar y la cohesión en entornos complejos.

5. Competencia transpersonal: Aprender desde el Liderazgo Espiritual. Relación con el enfoque BANI: Incomprehensible (Incomprensible). Resignificación para la praxis gerencial.

En otras palabras, el liderazgo transpersonal, extendiendo el espiritual, se centra en el desarrollo interior y la autorrealización (Assagioli, 2000). La Teoría U promueve la presencia y cocreación para elevar la conciencia en crisis (Scharmer, 2016). En Fundaunamor, la praxis gerencial en contextos BANI se resignifica con competencias transpersonales como bioneuroemoción y liderazgo espiritual, favoreciendo resiliencia y gestión integral (Romero, 2024a, pp. 78–83). Este liderazgo impulsa empatía y decisiones conscientes a líneas con el propósito colectivo (Tolle, 2000), siendo clave para una gerencia ética y adaptable (Knights, Grant & Young, 2018).

Figura 1. Competencias Transpersonales desde un Enfoque BANI: Resignificación para la Praxis gerencial.



Fuente: Autoría propia

1. Identificar las competencias transpersonales relevantes desde el enfoque baní que permitan la resignificación de la praxis gerencial, con el fin de comprender su impacto en los procesos de liderazgo y toma de decisiones

Conste pues, en Fundaunamor, las competencias transpersonales integran conciencia plena, autoconocimiento y conexión emocional, sustentadas en bioneuroemoción, meditación y liderazgo espiritual (Goleman, 1995; Tolle, 2000). Estas fortalecen empatía, autorregulación y motivación intrínseca, claves ante escenarios BANI. La praxis gerencial se resignifica al incorporar herramientas adaptativas frente a la fragilidad organizacional. Este enfoque se apoya en el aprendizaje organizacional y el liderazgo ético (Senge, 2019; Zohar & Marshall, 2000), promoviendo transformación consciente.

Tabla 1. *Competencias transpersonales relevantes desde el enfoque baní que permitan la resignificación de la praxis gerencial, con el fin de comprender su impacto en los procesos de liderazgo y toma de decisiones.*

Competencias Transpersonales	Objetivo	Estrategia	Técnica	Aplicación	Relación con el Enfoque BANI
Bioneuroemoción	Ayudar a comprender cómo las emociones afectan el comportamiento, la toma de decisiones y las relaciones interpersonales.	Implementación de programas de educación emocional y gestión del estrés en la organización.	Ejercicios de autoobservación y análisis emocional para identificar eventos que generan emociones intensas y su relación con patrones recurrentes.	Talleres o sesiones personalizadas donde se explore la bioneuroemoción, identificando emociones reprimidas y bloqueos.	Ayuda a reducir la ansiedad en entornos inciertos, permitiendo una mejor adaptación emocional a los cambios.
Niveles de Conciencia	Desarrollar la autoconciencia y conciencia colectiva para mejorar la toma de decisiones y alineación con valores transpersonales.	Formación en liderazgo consciente para fortalecer la toma de decisiones en escenarios complejos.	Ejercicios de reflexión y meditación grupal, fomentando la apertura hacia nuevas ideas y cuestionando creencias limitantes.	Introducir el concepto de niveles de conciencia en sesiones de entrenamiento, ayudando a elevar la conciencia individual y grupal.	Facilita la comprensión de la no linealidad, al fomentar la flexibilidad mental y la apertura a nuevas perspectivas.

Competencias Transpersonales	Objetivo	Estrategia	Técnica	Aplicación	Relación con el Enfoque BANI
Meditación	Facilitar el equilibrio emocional y mental de los empleados para mejorar la resiliencia, enfoque y empatía.	Creación de espacios de pausa y bienestar en la jornada laboral para fomentar la resiliencia organizacional.	Meditación guiada al inicio o final de reuniones, con visualizaciones enfocadas en la creación de un ambiente armonioso y productivo.	Establecer sesiones de meditación diarias o semanales en el entorno de trabajo, incorporando mindfulness y meditación trascendental	Fortalece la capacidad de adaptación ante la fragilidad, promoviendo la calma y el enfoque en entornos volátiles.
Liderazgo Espiritual	Desarrollar líderes con propósito, ética y conexión profunda, impulsando el bienestar y la motivación del equipo.	Desarrollo de líderes conscientes que promuevan valores y sentido de propósito en la organización.	Talleres de liderazgo espiritual que aborden temas como integridad, escucha activa, empatía y autenticidad, liderando desde el ser interior.	Capacitar a los líderes en un estilo de liderazgo basado en valores espirituales, priorizando el servicio y la autenticidad.	Ayuda a mitigar la incertidumbre al proporcionar estabilidad emocional y un sentido de dirección en tiempos de cambio.
Liderazgo Transpersonal	Promover un liderazgo global e integrador que considere el bienestar del individuo, equipo y organización en su totalidad.	Implementación de modelos de gestión humanistas y colaborativos que fomenten la conexión y el propósito común.	Programas de desarrollo de liderazgo transpersonal que enseñen herramientas para conectar con el propósito y promover un entorno colaborativo y armonioso.	Introducir el liderazgo transpersonal en la estructura organizacional, empoderando y guiando a los empleados hacia metas comunes.	Permite afrontar la incomprendibilidad del entorno organizacional mediante una visión holística y alineada con valores superiores.

Fuente: Goleman (1995), Tolle (2000), Senge (2019), Zohar & Marshall (2000).

2. Implementar el plan de actividades de estrategias y técnicas desarrolladas para las competencias transpersonales y la resignificación de la praxis gerencial, asegurando la integración en el entorno BANI, los procesos organizacionales y de liderazgo consciente.

De este modo, en Fundaunamor se ejecuta un plan estratégico orientado a fortalecer competencias transpersonales en entornos BANI, sustentado en liderazgo transpersonal, conciencia expandida y adaptabilidad (Laloux, 2016, p. 56). La implementación del Método STELLA Silencio interior, Trascendencia, Elevación vibracional, Liberación, Luz del alma y Acción consciente promueve autoobservación, regulación emocional y coherencia ética. Además, integra libertad interior y diálogo crítico como ejes del proceso formativo (Freire, 2004).

Tabla 2. Plan de actividades de estrategias y técnicas desarrolladas para las competencias transpersonales y la resignificación de la praxis gerencial, asegurando la integración en el entorno BANI, los procesos organizacionales y de liderazgo consciente.

Semanas	Actividades programadas a las competencias transpersonales	Responsable	Objetivos	Tipo de Gerencia Contexto de Fundaunamor	Relación con el Enfoque Bani
Semana 1	Introducción a la Bioneuroemoción Talleres para comprender las emociones y cómo afectan el comportamiento.	Facilitador/ Terapeuta	Identificar emociones reprimidas y patrones limitantes en los colaboradores.	Gerencia Ejecutiva: Visión estratégica para la salud emocional organizacional.	Fragilidad: Fomenta la gestión emocional para adaptarse a entornos vulnerables y cambiantes.
Semana 2	Niveles de Conciencia: Sesión sobre la importancia de elevar la conciencia individual y colectiva.	Facilitador/ Líder	Desarrollar la autoconciencia y promover la apertura a nuevas ideas.	Gerencia de Líder: Fomentar la autoconciencia en los líderes para mejorar la toma de decisiones.	No línealidad: Permite a los líderes comprender que el crecimiento organizacional y personal no sigue una trayectoria predecible.
Semana 3	Meditación: Taller sobre mindfulness y técnicas de relajación para el bienestar emocional.	Instructor de Meditación	Fomentar equilibrio emocional y mental, mejorando resiliencia y enfoque.	Gerencia Técnica: Incluir la meditación como herramienta para mejorar el rendimiento en el equipo técnico.	Ansiedad: Reduce el estrés y la incertidumbre, mejorando la capacidad de respuesta ante cambios.
Semana 4	Liderazgo Espiritual: Taller sobre liderazgo ético, basado en valores espirituales.	Facilitador/ Líder	Capacitar a los líderes para guiar con propósito y conexión genuina.	Gerencia de Líder: Fomentar un liderazgo ético y con propósito dentro del equipo.	Falta de comprensión: Facilita la toma de decisiones basadas en la intuición y el propósito en lugar de la lógica rígida.
Semana 5	Liderazgo Transpersonal: Entrenamiento sobre liderazgo integrador y empático.	Facilitador/ Líder	Empoderar a los líderes para crear un entorno colaborativo y armonioso.	Gerencia Ejecutiva: Implementar un estilo de liderazgo que integre la visión global de la organización.	No línealidad: Desarrolla líderes capaces de gestionar la incertidumbre y la interconexión de los sistemas.
Semana 6	Revisión de Avances: Evaluación del impacto de las prácticas transpersonales en el clima organizacional.	Facilitador/ Equipo RH	Medir el impacto y ajustar estrategias según resultados observados.	Gerencia Ejecutiva y Líder: Evaluar el impacto de las competencias en la cultura organizacional.	Fragilidad: Identifica vulnerabilidades en la cultura organizacional y propone estrategias para mejorar la estabilidad.

Semanas	Actividades programadas a las competencias transpersonales	Responsable	Objetivos	Tipo de Gerencia Contexto de Fundaunamor	Relación con el Enfoque Bani
Semana 7 y 8	Reforzamiento y Seguimiento: Sesiones de retroalimentación y apoyo continuado para asegurar la integración de las competencias.	Facilitador/ Líder	Reforzar los aprendizajes y asegurar la aplicación continua de las competencias transpersonales.	Gerencia Técnica: Asegurar que las técnicas se integren en el día a día del equipo técnico.	Ansiedad: Reduce la resistencia al cambio y fomenta la resiliencia organizacional a través de estrategias sostenibles.

Fuente: Laloux (2016), Freire (2004).

METODOLOGÍA

Evidentemente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y un paradigma interpretativo, orientado a comprender la realidad como una construcción intersubjetiva (Taylor & Bogdan, 1984). Se adoptó un nivel exploratorio, adecuado para fenómenos poco estudiados (Hernández *et al.*, 2014), y un diseño fenomenológico-hermenéutico, centrado en la interpretación de experiencias vividas desde la subjetividad de los actores (Van Manen, 2016). El proceso respondió a un razonamiento inductivo, permitiendo que los hallazgos emergieran directamente de los datos (Corbin & Strauss, 2014).

Ciertamente, se aplicó una estrategia de triangulación metodológica que integró entrevistas en profundidad a tres gerentes (ejecutivo, líder y técnico), análisis de contenido temático y recursos complementarios como videos explicativos, lecturas y círculos reflexivos. Esta combinación de fuentes permitió validar los hallazgos desde una lógica de triangulación de datos y fuentes (Valles, 2014; Bardin, 2001), lo cual robusteció el proceso interpretativo y facilitó la resignificación colectiva de la praxis gerencial (Martínez, 2007; Krippendorff, 1990; Saldaña, 2016)

RESULTADOS

Tabla 3. Análisis de los resultados matrices categoriales entrevistas (1) uno, (2) dos y (3) tres de los participantes de la Gerencia Ejecutiva, Gerencia Líder y Gerencia Técnica. Competencias Transpersonales en entornos BANI: Resignificación de la Praxis Gerencial.

Competencias Transpersonales Categorías emergentes	Subcategorías identificadas	Enfoque BANI asociado	Resignificación de la praxis gerencial (Citas textuales triangulación de las fuentes) Gerencia Ejecutiva, Líder y Técnica
Aprendizaje desde la Bioneuroemoción	Memoria emocional condicionante Gestión emocional a través del diálogo consciente	Fragilidad (Brittle)	El participante reconoció "la influencia de experiencias pasadas que condicionan las emociones y afectan la toma de decisiones" y señaló la necesidad de "establecer un diálogo interior consciente para transformar esas memorias emocionales" (Entrevista 1, 2025, p, 9), Cascio (2018), Corbera (2017). Gerencia Ejecutiva.
Desarrollo de los Niveles de Conciencia	Autoconciencia emocional Conciencia colectiva para la cohesión	Ansiedad (Anxious)	Se afirmó que promovió "espacios para la reflexión individual y colectiva que permitieron gestionar la ansiedad del equipo, fortaleciendo Assagioli (2000) la cohesión y el sentido de seguridad psicológica" (Entrevista 1, 2025, p, 14), Cascio (2018), Wilber (2000), Gerencia Ejecutiva.
Aplicación de la Meditación y el Mindfulness	Claridad y enfoque en la toma de decisiones Reducción de impulsividad a través del mindfulness	No linealidad (Non linear))	El participante integró "prácticas contemplativas que generaron mayor claridad mental y disminuyeron la impulsividad en la toma de decisiones, lo cual resultó fundamental en contextos complejos y dinámicos" (Entrevista 1, 2025), p, 18), Cascio (2018), Kabat-Zinn (2009). Gerencia Ejecutiva.
Resignificación desde el Liderazgo Espiritual y Transpersonal	Integración de valores trascendentes Propósito común como sentido colectivo	Incomprensibilidad	Se señaló que "el liderazgo ético y espiritual, fundamentado en valores trascendentes, permitió construir confianza y sentido colectivo en un entorno difícil de comprender" (Entrevista 1, 2025, pp, 18 – 26), Cascio (2018), Zohar y Marshall (2000), Assagioli (2000). Gerencia Ejecutiva.
Impacto de patrones emocionales inconscientes	Resistencia emocional al cambio Transformación emocional mediante liderazgo consciente	Fragilidad (Brittle)	El participante señaló que "cuando el equipo experimenta cambios no gestionados adecuadamente, se generan reacciones colectivas de ansiedad y apego a lo conocido" (Entrevista 2, p. 9), Cascio (2018), Corbera (2017), Kotter (2012). Gerencia Líder.
Elevación de la conciencia para la gestión integral	Prácticas reflexivas Espacios de diálogo colaborativo	Incomprensibilidad	Indicó que "fomentar espacios de reflexión y diálogo abierto permitió al equipo integrar distintas perspectivas y fortalecer la colaboración" (Entrevista 2, p. 11), Cascio (2018), Wilber (1977). Gerencia Líder.
Prácticas meditativas para la regulación emocional y cognitiva	Meditación de atención plena Beneficios para la gerencia	No linealidad (Non linear)	Afirmó que "la meditación me ayudó a centrarme en el presente y a reducir la impulsividad, lo cual mejoró la calidad de mis decisiones en situaciones complejas" (Entrevista 2, p. 14), Cascio (2018), Corbera (2017). Gerencia Líder.

Competencias Transpersonales Categorías emergentes	Subcategorías identificadas	Enfoque BANI asociado	Resignificación de la praxis gerencial (Citas textuales triangulación de las fuentes) Gerencia Ejecutiva, Líder y Técnica
Valores espirituales como fundamentos del liderazgo	Liderazgo auténtico y servicial Fomento del bienestar y propósito colectivo	Incomprensibilidad	Expresó que "liderar desde la espiritualidad me permitió conectar al equipo con un propósito superior, más allá de los objetivos económicos inmediatos" (Entrevista 2, p. 17), Cascio (2018), Zohar y Marshall (2000), Assagioli (2000). Gerencia Líder.
Integración del ser en el liderazgo	Integración mente-cuerpo-espíritu Prácticas para el desarrollo de la conexión profunda	Ansiedad (Anxious)	Declaró que "fomentar la conexión genuina entre los miembros del equipo, integrando mente, cuerpo y espíritu, fortaleció el sentido de pertenencia y colaboración" (Entrevista 2, p. 20), Cascio (2018), Corbera (2017). Gerencia Líder.
Gestión emocional consciente desde la Bioneuroemoción	Identificación de memorias emocionales limitantes Liberación de bloqueos emocionales	Fragilidad (Brittle)	El participante manifestó que "las emociones no resueltas, especialmente el miedo y la inseguridad, han condicionado históricamente la forma en que mi equipo responde a los cambios; por eso he priorizado espacios de expresión emocional consciente" (Entrevista 3, p. 9), Cascio (2018), Corbera (2017), Zohar y Marshall (2000), Gerencia Técnica.
Conciencia ampliada como recurso estratégico para la gestión organizacional	Elevación de la conciencia individual y colectiva Decisiones desde niveles superiores de percepción	Ansiedad (Anxious)	Indicó que "cuando cada miembro del equipo comienza a observar sus propios patrones, deja de reaccionar impulsivamente y empieza a actuar con más claridad y empatía" (Entrevista 3, p. 12), Cascio (2018), Wilber (2000), Torbert <i>et al.</i> (2004). Gerencia Técnica.
Meditación como práctica reguladora de la mente en procesos estratégicos	Clarificación mental en decisiones complejas Gestión emocional para liderazgo armónico	No linealidad (Non linear)	Señaló que "cuando aplico respiración consciente antes de una reunión importante, logro ordenar mis ideas y mantenerme enfocado sin dejarme arrastrar por la presión" (Entrevista 3, p. 14, Cascio (2018), Zohar y Marshall (2000), Goleman y Davidson (2017), Gerencia Técnica.
Liderazgo espiritual como respuesta ética y trascendente a la incertidumbre	Valores espirituales en decisiones Vínculos laborales desde la compasión y el propósito	Incomprensibilidad	Expresó que "mi intención es a línea cada decisión con valores de respeto, servicio y crecimiento humano, más allá de los resultados inmediatos" (Entrevista 3, p. 16), Cascio (2018), Zohar y Marshall (2000). Gerencia Técnica.
Liderazgo transpersonal como guía integradora del propósito organizacional	Decisiones estratégicas con conciencia holística Vínculos colectivos desde la trascendencia	Incomprensibilidad	Afirmó que "considero indispensable que las decisiones respondan a un impacto más amplio, no solo para la organización, sino también para el entorno social y ecológico" (Entrevista 3, p. 17), Cascio (2018), Wilber (2000), Zohar (2017). Gerencia Técnica..

Fuente: Assagioli (2000), Cascio (2018), Corbera (2017), Goleman (2013), Goleman y Davidson (2017), Kabat-Zinn (2009), Kotter (2012), Senge (2019), Torbert *et al.* (2004), Wilber (1997:2000), Zohar (2017), Zohar y Marshall (2000).

Por lo tanto, en la Gerencia Ejecutiva, se evidenció una resignificación de la praxis gerencial al reconocerse cómo las memorias emocionales condicionaban decisiones estratégicas en entornos frágiles. A través de la aplicación de la bioneuroemoción, la autoconciencia y la meditación, se transitó hacia una gestión

más centrada y reflexiva. Asimismo, el liderazgo espiritual y transpersonal promovió una visión ética y colectiva del rol gerencial, en coherencia con los planteamientos de Corbera (2017), Wilber (2000) y Zohar y Marshall (2000).

Sin embargo, en la Gerencia Líder, la resignificación se manifestó mediante la transformación de patrones emocionales inconscientes y la implementación de liderazgo consciente. La creación de espacios reflexivos y el uso de prácticas contemplativas fortalecieron la cohesión del equipo frente a la ansiedad organizacional. De igual modo, se integraron valores espirituales y una visión transpersonal que promovieron el sentido de pertenencia y el propósito común, en concordancia con los aportes de Kotter (2012), Wilber (1977) y Senge (2019).

Por su parte, en la Gerencia Técnica, se resignificó la praxis gerencial al priorizar la gestión emocional consciente como vía para liberar bloqueos internos que obstaculizaban la adaptación al cambio. La conciencia ampliada, el mindfulness y el liderazgo transpersonal permitieron al equipo actuar con mayor claridad, empatía y propósito colectivo. Esta experiencia se alineó con los fundamentos teóricos de Corbera (2017), Goleman y Davidson (2017) y Zohar (2017), quienes destacan la importancia de liderar desde la integración mente, cuerpo y espíritu en contextos de alta complejidad. Los hallazgos emergieron del cruce categorial triangulado con entrevistas, audiovisuales, lecturas y reflexión, validando su interpretación (Valles, 2014; Bardin, 2001; Saldaña, 2016; Krippendorff, 1990).

3. Evaluar la integración y el impacto de las competencias transpersonales en la resignificación de la praxis gerencial en entornos BANI dentro del contexto organizacional de Fundaunamor.

Pero volvamos a, en contextos BANI, Damásio (2018) sustentó la transformación emocional como base de decisiones resilientes, y Wilber (2000) fundamentó la autoconciencia para resignificar la praxis gerencial. Kabat-Zinn (2009) y Siegel (2007) respaldaron la meditación como recurso de autorregulación. Fry (2003) propuso un liderazgo espiritual basado en propósito y valores, mientras Torbert *et al.* (2004), Senge (2019) y Scharmer (2016) abordaron el liderazgo consciente, el aprendizaje organizacional y el seguimiento reflexivo como claves del

cambio. Así, se garantizó un análisis profundo y aplicable, véase en la siguiente Tabla 4.

Tabla 4. *Evaluar la integración y el impacto de las competencias transpersonales en la resignificación de la praxis gerencial en entornos BANI dentro del contexto organizacional de Fundaunamor*

Se manas	Competencias Transpersonales	Actividad aplicada	Porcentaje Aplicado %	Evidencia desde entrevistas	Nivel de resignificación de la praxis	Relación con el enfoque BANI
1	Bioneuroemoción	Taller de identificación emocional	90%	“El miedo al fracaso limitaba mis decisiones” (Participante 1), Damásio (2018).	Alto	Brittle (Frágil)
2	Niveles de conciencia	Diálogos reflexivos grupales	85%	“Promoví prácticas para expandir la conciencia del equipo” (Participante 2), Wilber (2000).	Medio-Alto	Anxious (Ansioso)
3	Meditación y Mindfulness	Meditación semanal guiada	100%	“La meditación fue el recurso más estable en medio del caos” (Participante 3), Kabat-Zinn (2003); Siegel (2012).	Alto	Non lineal (No lineal)
4	Liderazgo espiritual	Taller sobre propósito y valores	70%	“Liderar desde la compasión y la integridad transformó mi enfoque”, Fry (2003)..	Medio	Incomprehen sible (Incomprensible)
5	Liderazgo transpersonal	Prácticas colaborativas conscientes	85%	“Transité hacia una gestión más ética y orientada al bienestar” (Participante 3), Torbert <i>et al.</i> (2004).	Alto	Non lineal (No lineal)
6	Evaluación de impacto	Círculos de Reflexión y Discusión individual y colectiva	80%	“Evaluamos cómo influyeron las prácticas en nuestra cultura” (Participante 1), Senge (2019).	Medio-Alto	Incomprehen sible (Incomprensible)

Se manas	Competencias Transpersonales	Actividad aplicada	Porcentaje Aplicado %	Evidencia desde entrevistas	Nivel de resignificación de la praxis	Relación con el enfoque BANI
7-8	Seguimiento y refuerzo	Sesiones de retroalimentación	75%	“Se reforzaron los aprendizajes con acompañamiento constante” (Participante 2). Scharmer (2016).	Medio	Anxious (Ansioso)

Fuente: Damasio (2018), Wilber (2000), Kabat-Zinn (2009); Siegel (2007), Fry (2003), Torbert *et al.* (2004), Senge (2019), Scharmer (2016).

DISCUSIÓN

Tabla 5. *Discusión y contrastación de los resultados de los participantes en las Entrevistas (1) uno, (2) dos y (3) tres, Gerencia Ejecutiva, Gerencia Líder, Gerencia Técnica Competencias Transpersonales en entornos BANI: Resignificación de la Praxis Gerencial.*

Categorías emergentes	Competencias transpersonales	Entorno BANI	Gerencia Ejecutiva	Gerencia Líder	Gerencia Técnica
1. Gestión emocional consciente desde la Bioneuroemoción	Aprender desde la Bioneuroemoción	Brittle (Frágil)	Se reconocieron memorias emocionales limitantes como fuente de respuestas temerosas. El miedo al fracaso fue resignificado como oportunidad de autoliderazgo emocional (Corbera, 2017; Boyatzis & McKee, 2013).	Se identificaron miedos colectivos ante el cambio. La estrategia fue crear espacios seguros para reconducir emocionalmente al equipo (Goleman, 2013; Kotter, 2012).	Se implementaron prácticas de autoindagación emocional que permitieron liberar bloqueos inconscientes, fortaleciendo la resiliencia y la toma de decisiones (Corbera, 2017). Boyatzis & McKee, (2013).

Categorías emergentes	Competencias transpersonales	Entorno o BANI	Gerencia Ejecutiva	Gerencia Líder	Gerencia Técnica
2. Desarrollo de conciencia ampliada para la gestión integral	Aprender desde los Niveles de Conciencia	Anxious (Ansioso)	Se promovieron espacios de reflexión y escucha empática, elevando la autoconciencia como recurso adaptativo ante la ansiedad contextual (Wilber, 2000; Torbert <i>et al.</i> , 2004).	Se fomentó el diálogo colaborativo como práctica para ampliar la percepción, generar cohesión y facilitar decisiones reflexivas (Wilber, 1977; Torbert <i>et al.</i> , 2004).	Se generaron prácticas de mindfulness organizacional, lo que permitió al equipo actuar con empatía y claridad contextual (Wilber, 2000; Torbert <i>et al.</i> , 2004).
3. Uso estratégico de meditación y mindfulness	Aprender desde la Meditación y Mindfulness	Non lineal (No lineal)	Se usó la meditación para reducir la impulsividad y mantener la claridad mental ante decisiones críticas (Kabat-Zinn, 2009; Hülshager <i>et al.</i> , 2013).	Se aplicó mindfulness para centrar la atención, reducir el estrés y aumentar el discernimiento gerencial (Kabat-Zinn, 2009; Goleman, 2013; Shapiro <i>et al.</i> , 2005).	Se combinaron respiración consciente, visualización y escaneo corporal para sostener el foco estratégico en contextos imprevisibles (Goleman & Davidson, 2017; Shapiro <i>et al.</i> , 2005).
4. Liderazgo espiritual basado en valores	Aprender desde el Liderazgo Espiritual	Incomprehensible	Se integró un liderazgo orientado al propósito ético y al servicio colectivo. La toma de decisiones fue guiada por coherencia interior (Zohar & Marshall, 2000; Fry, 2003).	Se promovió una ética del cuidado basada en la compasión, integridad y trascendencia del rol gerencial (Assagioli, 2000; Fry, 2003).	Se aplicó el mentoring consciente y la guía desde principios espirituales, promoviendo sentido organizacional y cohesión humana (Assagioli, 2000; Zohar & Marshall, 2000).

Categorías emergentes	Competencias transpersonales	Entorno BANI	Gerencia Ejecutiva	Gerencia Líder	Gerencia Técnica
5. Liderazgo transpersonal integrador del propósito organizacional	Aprender desde el Liderazgo Transpersonal	Incomprensible	Se adoptó una visión del rol gerencial como facilitador de conciencia colectiva y bienestar integral, más allá de lo técnico (Wilber, 2000; Fry, 2003).	Se integró mente-cuerpo-espíritu en la gestión, generando un liderazgo auténtico, empático y conectado con el equipo (Senge, 2019; Wilber, 2000).	Se enfatizó el impacto social/ecológico de las decisiones, fortaleciendo la inspiración colectiva mediante la comunicación de mensajes complejos de manera accesible y propósito compartido (Zohar, 2017; Wilber, 2000).

Fuente: Assagioli (2000), Boyatzis & McKee (2013), Corbera (2017), Goleman (2013), Fry (2003), Goleman y Davidson (2017), Huisberger *et al.* (2013), Kabat-Zinn (2009), Kotter (2012), Senge (2019), Shapiro *et al.*, 2005), Torbert *et al.* (2004), Wilber (1997:2000), Zohar (2022), Zohar y Marshall (2000)

En este caso, desde la gerencia ejecutiva, la integración de la bioneuroemoción y la autoconciencia transformó el miedo en fortaleza estratégica (Corbera, 2017; Boyatzis & McKee, 2013). Se promovieron espacios reflexivos que elevaron la adaptabilidad ante la ansiedad contextual (Wilber, 2000; Torbert *et al.*, 2004), mientras que la meditación redujo la impulsividad y mejoró la claridad en la toma de decisiones (Kabat-Zinn, 2009; Hülshager *et al.*, 2013). El liderazgo se reorientó hacia un marco ético y espiritual, guiado por valores trascendentes y sentido colectivo (Zohar & Marshall, 2000; Fry, 2003), adoptando finalmente una praxis gerencial basada en conciencia sistémica que fortaleció la cohesión interna y la dirección consciente (Wilber, 2000). En consecuencia, se produjo una resignificación de la praxis gerencial, caracterizada por una gestión más consciente, ética y holística.

Ahora bien, en la gerencia líder, la transformación de patrones emocionales inconscientes se abordó mediante un liderazgo empático que generó espacios seguros en contextos frágiles (Goleman, 2013; Kotter, 2012). El desarrollo de la

conciencia facilitó la integración de perspectivas a través de prácticas colaborativas y reflexivas (Wilber, 1977; Torbert *et al.*, 2004). El mindfulness se aplicó como estrategia de autorregulación, reduciendo el estrés y favoreciendo decisiones situadas (Kabat-Zinn, 2009; Shapiro *et al.*, 2005). El liderazgo espiritual emergió como guía ética basada en compasión e integridad (Assagioli, 2000; Fry, 2003), culminando en una praxis que integra cuerpo, mente y espíritu, centrada en un propósito común (Senge, 2019; Wilber, 2000). Por tanto, se evidenció una resignificación de la praxis gerencial, pasando de una dirección técnica a una conducción inspirada en la compasión, la autenticidad y la conciencia ampliada.

Al mismo tiempo, en la gerencia técnica, se resignificaron memorias emocionales limitantes y se priorizó la liberación emocional para fortalecer la resiliencia organizacional (Corbera, 2017; Boyatzis & McKee, 2013). El desarrollo de conciencia colectiva facilitó un liderazgo empático y claro frente a la ansiedad ambiental (Wilber, 2000; Torbert *et al.*, 2004). Se incorporaron prácticas contemplativas, como respiración consciente y visualización, para mantener la estabilidad mental en contextos no lineales (Goleman & Davidson, 2017; Shapiro *et al.*, 2005). La gestión se orientó hacia valores espirituales, promoviendo decisiones éticas y relacionales (Assagioli, 2000; Zohar & Marshall, 2000).

Finalmente, el liderazgo transpersonal guió decisiones con conciencia holística, priorizando el bienestar ecológico y social (Zohar, 2022; Wilber, 2000). Por lo tanto, el diseño metodológico permitió resignificar la praxis gerencial desde un liderazgo consciente y ético, validado por triangulación con entrevistas, lecturas, videos y círculos de reflexión (Valles, 2014; Bardin, 2001; Saldaña, 2016; Krippendorff, 1990).

REFLEXIONES FINALES

Según el estudio, evidencia que las competencias transpersonales en contextos BANI resignifican la praxis gerencial, transformando el liderazgo hacia

estilos éticos, empáticos y sostenibles. La integración de prácticas contemplativas fortalece un modelo gerencial resiliente y adaptable a la incertidumbre.

Aun cuando, se identificaron cinco competencias clave: gestión emocional, conciencia plena, niveles de conciencia, liderazgo espiritual y liderazgo transpersonal. Estas emergieron de las experiencias gerenciales, reflejando mayor claridad interior y equilibrio decisional. La gestión emocional consciente favorece la templanza ante la fragilidad organizacional, mientras que la conciencia plena promueve presencia y atención en contextos ansiosos, contribuyendo a una praxis coherente con los desafíos actuales.

Si bien es cierto, la implementación del plan estratégico generó cambios significativos en la dinámica organizacional, promoviendo prácticas contemplativas que fortalecen la cohesión, la comunicación empática y el liderazgo consciente. Los gerentes adoptaron herramientas como la meditación, el silencio reflexivo y el propósito trascendente, potenciando respuestas adaptativas ante la incertidumbre y consolidando una cultura organizacional centrada en el ser.

En cuanto, la evaluación evidenció que las competencias transpersonales impactan positivamente en la resignificación de la praxis gerencial, reflejándose en mayor autoconciencia, apertura emocional y conexión con valores trascendentes. Esta transformación favorece un liderazgo humano y resiliente, con vínculos interpersonales sólidos y decisiones conscientes. El modelo transpersonal mostró aplicabilidad en Fundaunamor y sugiere potencial extensión a otros contextos organizacionales. Futuras investigaciones podrían validar estos resultados en diversos sectores y niveles jerárquicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aranda, G., Elcuaz, M. R., Fuertes, C., Güeto, V., Pascual, P., & Sainz de Murieta García de Galdeano, E. (2018). Evaluación de la efectividad de un programa de mindfulness y autocompasión para reducir el estrés y prevenir el burnout

- en profesionales sanitarios de atención primaria. *Atención Primaria*, 50(3), 141–150. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2017.03.009>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Asociación Argentina de Profesionales del Coaching Ontológico – AAPC. (2015). *Significación del Coaching Ontológico: Las 7 competencias profesionales – Modelo 7CCOP e Integración Académica*.
- Assagioli, R. (2000). *Psicosíntesis: Ser transpersonal*. 3ª ed. Editorial Gaia
- Bardin, L. (2001). *Analyse de contenu*. 10ed.PUF.
- Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion* (2nd ed.). Harvard Business Review Press.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources*. 11 ed. Editorial McGraw-Hill Education.
- Chopra, D. (2008). *Las siete leyes espirituales del éxito*. 1ª ed. Grupo Editorial Norma
- Congreso CLADEA. (2018). *Impacto del liderazgo espiritual en la gestión de las PYME mexicanas*. Ponencia presentada en el Congreso Anual de CLADEA. URL: https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA_2018_paper_11.pdf
- Corbera, E & Batlló, M. (2014). *Tratado en Bioneuroemoción: Bases biológicas para el camino de la conciencia*. Primera edición. Editorial el Grano de Mostaza.
- Corbera, E, (2017). *Bioneuroemoción; Un método para el bienestar emocional*. Primera edición. Ediciones el Grano de Mostaza S.L.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4ta ed.). Sage Publications Inc.
- Damásio, A. R. (2018). *El extraño orden de las cosas: La vida, los sentimientos y la creación de las culturas*. Editorial Debate.

- Entrevista 1. (2025). Entrevista realizada al participante de Gestión Ejecutiva, Fundación Internacional Universidad del Amor (Fundaunamor), Documento confidencial.
- Entrevista 2. (2025). Entrevista realizada al participante de Gestión Líder, Fundación Internacional Universidad del Amor (Fundaunamor), Documento confidencial.
- Entrevista 3. (2025). Entrevista realizada al participante de Gestión Técnica, Fundación Internacional Universidad del Amor (Fundaunamor), Documento confidencial.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Siglo XXI Editores
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727. DOI: 10.1016/j.leaqua.2003.09.001
- Fundación Internacional Universidad del Amor, (FUNDAUNAMOR), (2019, 29 de septiembre): <https://funiversidaddelamor.wordpress.com/>
- Garzón Cutiño L, Valdés Santiago D, Pérez Esquivel L, García García I, Valdés Izquierdo LE. (2024), Usefulness of Biodecoding as a complement in the treatment of different diseases. *AG Salud [Internet]*. 2024 Mar. 21 [cited 2025 Jul. 6];2:72. Available from: <https://agsalud.ageditor.org/index.php/agsalud/article/view/65>
- Glaser, B. y Strauss, A., (2012). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine Publishing Company.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2013). *Focus: El poder de la concentración en un mundo distraído*. 1ª ed. Editorial Kairós.
- Goleman, D., & Davidson, R. J. (2017). *Altered Traits: Science Reveals How Meditation Changes Your Mind, Brain, and Body*. Avery.
- Heidegger, M. (1927). *Ser y tiempo*. 1ª edición. Max Niemeyer Verlag.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Huicab, Y., (2023). Gestión del talento humano en el entorno BANI. 593 Digital Publisher CEIT, 8(1-1), 155 -165 <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1-1.1533>
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>
- Kabat-Zinn, J. (2009). *Mindfulness en la vida cotidiana*. Barcelona: Kairós.
- Kadim, H., & Abdulsattar, H. S. (2019). Conscious leadership: Measurement Consciousness Quotient Inventory (CQ-i) for employees of Iraqi Oil Products Distribution Company. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 9(1), 2454–4671. URL:https://www.researchgate.net/publication/331984611_CONSCIOUS_LEADERSHIPMEASUREMENT_CONSCIOUSNESS_QUOTIENT_INVENTORY_CQ-I_FOR_EMPLOYEES_OF_IRAQI_OIL_PRODUCTS_DISTRIBUTION_COMPANY
- Knights, J., Grant, D., & Young, G. (2018). *Leading Beyond the Ego: How to Become a Transpersonal Leader*. 1era ed. Routledge.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Krippendorff, K. (1990). *Análisis de contenido: una introducción a su metodología*, 4ta edición, editorial SAGE Publicaciones, Inc.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones: Una guía para crear organizaciones inspiradas en la próxima etapa de la conciencia humana*. 1era ed. Editorial Arpa.
- Martínez M, M. (2007). Conceptualización de la Transdisciplinariedad Polis, *Revista de la Universidad Bolivariana*, vol. 6, núm. 16, pp. 1-17.
- Maslow, A. (2016). *El hombre autorrealizado: Hacia una psicología del ser*. 1era ed. Editorial Kairos.

- Romero, L. B, L. (2024a). Modelo gerencial de administración basado en competencias transpersonales en organizaciones conscientes. Tesis Doctoral en Ciencias Gerenciales. Universidad Latinoamericana del Caribe. ULAC. Caracas – Venezuela
- Romero, L. B. L. y Piña, B. M. E. (2024b). Administración transpersonal: la nueva tendencia en el mundo empresarial. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 5(10), 199-207. DOI: 10.59654/an7cx668
- Saldaña, J. (2016), *The coding manual for qualitative researchers*. 5ta ed. SAGE Publications Ltd.
- Sartre, J. (1943). *El ser y la nada*. 1ª edición. Editorial Gallimard.
- Scharmer, C. O. (2016). *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*. Society for Organizational Learning.
- Senge, P. M. (2019). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*. Ediciones Granica S.A.
- Shapiro, S. L., Astin, J. A., Bishop, S. R., & Cordova, M. (2005). Mindfulness-based stress reduction for health care professionals: Results from a randomized trial. *International Journal of Stress Management*, 12, 164–176. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.164>
- Siegel, D. J. (2007). *The mindful brain: Reflection and attunement in the cultivation of well-being*. W. W. Norton & Company.
- Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, intelligence, and creativity synthesized*. 1era ed. Cambridge University Press.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. 2da ed. John Wiley & Sons.
- Tolle, E. (2000). *El poder del ahora: Un camino hacia la realización espiritual*. Editorial New World Library
- Torbert, W. R., & Associates. (2004). *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. Berrett-Koehler Publishers.
- Valles, M. S. (2014). *La entrevista cualitativa*. 2da ed. Centro de Investigaciones Sociológicas.

- Van Manen, M. (2016). Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy. 2da ed, Routledg.
- Wilber, K. (1977). The spectrum of consciousness. 1era ed, Motilal Banarsidass Publishers Private Limited Delhi.
- Wilber, K. (2000). A theory of everything: An integral vision for business, politics, science, and spirituality. Shambhala Publications
- Zohar, D y Marshall, I. (2000). El liderazgo espiritual. 1ª ed. Editorial Bloomsbury.
- Zohar, D. (2017). The quantum leader: A revolution in business thinking and practice. Prometheus Books.

Artículo: RESIGNIFICACIÓN PRAXEOLÓGICA PARA LA GERENCIA DEL AGRO VENEZOLANO: UNA APROXIMACIÓN CRÍTICA A LAS PRÁCTICAS ACTUALES

PRAXEOLOGICAL REDEFINITION FOR VENEZUELAN AGRICULTURAL MANAGEMENT: A CRITICAL APPROACH TO CURRENT PRACTICES



Erquis Erberto Martínez Muñoz

issaemartinez@gmail.com

Universidad Yacambú

Centro de Altos de Estudios “Giordano Bruno”

ORCID: 0009-0000-8299-0674

Docente en la Universidad escuela nacional de administración y hacienda pública, en las cátedras de administración y negociación. Dr. en Ciencias Gerenciales egresado de la Universidad Latinoamericana y del Caribe ULAC. Magister en ciencias gerenciales mención gerencia estratégica de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Licenciado en Administración de empresas egresado de la Universidad Experimental de Caracas UNEXCA. Técnico superior universitario en administración de mercadeo del Instituto técnico Industrial IUTI. Articulista de la revista gerencia 2000 de la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

RESUMEN

El propósito de la presente investigación yace sobre la necesidad de construir un corpus teórico que posibilite la comprensión y evaluación de las prácticas actuales de la gerencia en el sector agropecuario venezolano. Por ello se vuelve imperante la identificación de oportunidades de mejora y la formulación de nuevas teorías que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo de la dirección en dicho sector. El enfoque metodológico adoptado en este trabajo se fundamenta en el paradigma interpretativo, mediante un diseño de investigación mixto. En el enfoque cualitativo, contamos con la participación de ocho sujetos informantes, mientras que en el enfoque cuantitativo participan nueve. Para este último, implementamos una encuesta como técnica y el cuestionario de escala Likert como instrumento de recolección de datos. Con la información recabada, hemos procedido al análisis de la información, seguido de la contrastación, teorización y triangulación, que sirve para garantizar la validez y credibilidad de los resultados. Posteriormente, procedemos a la sistematización de los hallazgos obtenidos.

Descriptores: aproximación crítica, cultura exportadora, agro venezolano, prácticas actuales.

ABSTRACT

The objective of this research endeavour is to construct a theoretical corpus that facilitates comprehension and evaluation of contemporary management practices within the Venezuelan agricultural sector. It is therefore imperative to identify opportunities for improvement and the formulation of new theories that contribute to the strengthening and development of management in this sector. The methodological approach adopted in this work is founded upon the interpretative paradigm, through a mixed research design. In the qualitative approach, eight informant subjects participated, while in the quantitative approach, nine subjects participated. For the latter, a survey was implemented as a technique, and a Likert scale questionnaire was used as the data collection instrument. Following the collection of pertinent information, the subsequent analysis entailed a rigorous process of contrasting, theorisation, and triangulation.

Descriptors: Critical approach, export culture, Venezuelan agriculture, current practices.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha transformado radicalmente los sistemas alimentarios, lo que ha impulsado una creciente interdependencia entre países, Leon (2018). Al mismo tiempo, la transformación de la gestión agrícola se ha convertido en un pilar fundamental para garantizar la seguridad alimentaria mundial y fomentar el desarrollo económico de numerosas regiones. La demanda global de productos agrícolas es cada vez más diversa y exigente en términos de calidad y seguridad, lo que ha incentivado a los productores a adoptar prácticas agrícolas más eficientes y efectivas, orientadas a maximizar el éxito de la producción agrícola, tan necesaria para el desarrollo del sector.

Por su parte, la transformación de la gestión en el sector agrícola plantea tanto desafíos como oportunidades. En este sentido, la competencia internacional es cada vez más intensa, por lo que los productores agrícolas deben colaborar con los gerentes para innovar constantemente y adaptarse a las nuevas tendencias que demandan los mercados. Por otro lado, la exportación de productos agrícolas puede generar importantes beneficios económicos y sociales, como la creación de empleo, el aumento de los ingresos de los agricultores y la mejora de la balanza comercial de los países. Por tanto, para reinterpretar una gestión agrícola de vanguardia se requieren políticas públicas adecuadas, como la capacitación, así como el fortalecimiento de las cadenas de valor agrícolas y la incorporación de las comunidades y de los individuos más próximos a los espacios productivos en la toma de decisiones.

Davies y Goldberg (1957) sostienen que la agricultura no debe analizarse como un sector aislado, sino como parte de un «sistema interdependiente y especializado de agentes que operan en industrias interconectadas» (Zylbersztajn, 2015), y, siguiendo a Goldberg, afirman que la forma de agregar mayor valor a la producción agraria es acercarse al eslabón final de la cadena, ya que el valor de los productos intermedios tiende a crecer. Por tanto, se propone superar la idea del agro negocio como un simple cambio de perspectiva, con énfasis en la capacidad

de los «productores» para adaptarse al cambio tecnológico, y adoptar la visión del agro negocio como enfoque teórico y metodológico para describir los sistemas agroalimentarios.

Tal y como hemos comentado, la nueva realidad macroeconómica latinoamericana y, particularmente, venezolana lleva a plantearse la necesidad de impulsar un movimiento de resignificación de la gerencia propio con miras a maximizar la producción y los procesos en el sector agrícola, así como a implementar programas estratégicos de gerencia que permitan desarrollar habilidades para competir en el mercado internacional actual. En este momento, es necesario profundizar en la teoría de la resignificación de la gerencia en el agro venezolano.

Según Pacheco (2015), la dependencia histórica de Venezuela de la industria petrolera ha moldeado profundamente su economía y sociedad. Durante décadas, los ingresos procedentes de la exportación de crudo dominaron la economía nacional, desplazando a otros sectores productivos, incluido el agrícola. El caso particular de la administración del actual presidente norteamericano, Donald Trump, aún está por definirse y, hasta el momento, más que flexibilizar, parece que busca controlar los daños causados y, al mismo tiempo, obtener rédito político de sus antecesores en relación con el objetivo y la estrategia planteados inicialmente. Así, la realidad nos golpea de manera inmisericorde y nos hace situarnos en nuestras debilidades para así poder visualizar el panorama que tenemos por delante.

De lo anteriormente expuesto se puede afirmar que las sanciones impuestas por Estados Unidos a Venezuela han tenido un impacto profundo y devastador en diversos sectores de la economía, incluido el agrícola. Al restringir el acceso a insumos, tecnologías y financiación, estas medidas han agravado la crisis alimentaria y dificultado el desarrollo del sector rural. Según Fakin, N. (2020), en su informe para el Banco Interamericano de desarrollo, Para superar esta situación, es necesario levantar las sanciones y adoptar medidas para fortalecer la producción agrícola nacional, así como reorganizar los métodos, prácticas y sistemas gerenciales del sector mediante una transformación profunda que incluya la

inversión en infraestructura, el acceso a financiación, la promoción de tecnologías agrícolas sostenibles y, lo más importante, la inclusión del productor como elemento fundamental en la búsqueda de una nueva gerencia.

Desde esta perspectiva, el cambio no se considera un proceso espontáneo, sino más bien el resultado de acciones concretas y deliberadas. La transformación de paradigmas, la evolución hacia una nueva gerencia de vanguardia con énfasis en el factor humano que transforme el movimiento de producción y exportación agrícola y la consecución de una verdadera globalización requieren de un esfuerzo sostenido. El libre movimiento de capitales o inversiones no constituye, por sí solo, un elemento suficiente para alcanzar los objetivos deseables. Se trata de un proceso complejo que implica la mejora de la calidad de vida de los individuos y la garantía de la sostenibilidad de los sistemas productivos. En el contexto contemporáneo, la integración en la economía global se erige como un imperativo para el crecimiento y desarrollo económico y social (Gliessman, 2002).

MARCO TEÓRICO

El pensamiento lateral y su impacto como elemento importante del ser humano en la gestión de la gerencia creativa e innovación en el nuevo mundo.

Los cambios experimentados en los mercados globales, caracterizados por una reconfiguración significativa de la estructura de participación y el posicionamiento de economías emergentes, así como por la importancia cada vez mayor de la tecnología como base de la competitividad, han obligado a las empresas a orientar sus estrategias de negocio hacia el desarrollo de capacidades que impliquen el talento humano en las organizaciones, así como el desarrollo de habilidades tecnológicas y la creación de elementos que contribuyan a la innovación. En este sentido, la gestión humanista reconoce la naturaleza del ser humano y entiende la producción como un medio para incrementar los beneficios que de ella se desprenden (Aktouf, 1992).

Por consiguiente, para Gaspar (2018). se ha evidenciado que las organizaciones han logrado generar créditos a partir de las capacidades y habilidades del talento humano, mediante la aplicación de la creatividad y la innovación. Como se ha mencionado anteriormente, es innegable y evidente que la gerencia se encuentra inmersa en una etapa de transición hacia nuevos procesos y en un estado de renovación constante. En este sentido, se observa que la denominada «sociedad del conocimiento» adquiere un rol protagónico en este contexto de transformación. En consecuencia, la dinámica de crecimiento se ve influenciada por las aptitudes, a través del desarrollo continuo de elementos innovadores tanto en los procesos y productos como en los métodos de gestión empresarial.

Para Farfan y Castrillón. (2006). Es posible plantear que, para alcanzar su operatividad, la empresa requiere la interacción de un complejo entramado de acciones de tipo gerencial, no convencionales e innovadoras. En este sentido, la gestión del conocimiento se erige como la primera forma de crear y difundir información vital de manera sistemática y eficiente. Este proceso tiene como objetivo mejorar el desempeño en todas las áreas de la organización, así como optimizar sus ventajas competitivas. Para ello, es necesario partir de diferentes formas de creatividad e innovar mediante un pensamiento divergente, como el planteado por Edward de Bono en 1967 en su libro *Nuevo pensamiento*.

En su obra. Bono, E. (1967) Plantea que el pensamiento lateral es un proceso de pensamiento creativo, consciente y sistemático que permite analizar los desafíos desde múltiples perspectivas y puntos de vista. Este proceso mental, caracterizado por su capacidad de generar soluciones innovadoras y creativas, implica la aplicación de técnicas de pensamiento específicas y no convencionales. Como se menciona en la página 61 de la obra, el pensamiento lateral es una habilidad que facilita la resolución de problemas a través de la generación de ideas originales y la aplicación de soluciones creativas.

Los modelos de gerencia que se consideran exitosos o la gerencia exitosa.

En el ámbito de la gerencia y la administración contemporáneas, emerge un enfoque sistémico en el que todos los actores involucrados en el proceso empresarial se integran para generar valor de manera medible, conceptualizando a la empresa como un agente transformador de recursos para la satisfacción de los clientes finales y la sociedad en su conjunto. Este enfoque se erige como un componente esencial para alcanzar el éxito gerencial (Crissien, 2005, pág. 59).

Bertalanffy (1968), citado por Natividad (2006). Señala que el enfoque sistémico, en consonancia con los principios de la administración estratégica, debe responder a las diferentes teorías empresariales. Por lo tanto, el éxito gerencial no puede ser admitido ni delegado a un tipo de gerencia en particular, sino que, a partir de la interpretación de las diferentes teorías, debe generarse el tipo que proporcione las mejores prácticas. En este sentido, el enfoque hermenéutico constituye una estrategia que tiene el potencial de orientar el cambio en las funciones de la gerencia y en el ecosistema gerencial, lo que resulta en la generación de un nuevo entorno y la promoción de la flexibilidad de los modelos empresariales en consonancia con lo anteriormente expuesto, Heidegger, M. (1993). Sostiene que toda interpretación, para generar comprensión, debe poseer una comprensión previa de lo que se va a interpretar. Además, el autor agrega que la hermenéutica no constituye únicamente un método de comprensión del espíritu, sino que representa el modo fundamental de la ubicación del ser humano en el mundo. (p. 48).

Para Heidegger, (1993). «Existir es comprender». Por lo tanto, es imperativo anteponer la interpretación de los diferentes enfoques y tipos de gerencia ante los desafíos que enfrentan las organizaciones para obtener el éxito. Esto les permitirá ser lo suficientemente flexibles para examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas. De esta manera, podrán pasar de ser organizaciones estáticas a insertarse en un mundo dinámico y exigente, lo que demanda una visión sistémica e integral.

En este sentido, se desestiman enfoques convencionales en la búsqueda de la eficacia administrativa y se promueve el desarrollo de marcos teóricos

innovadores, reconociendo la interdependencia de los cambios en el contexto de la realidad empresarial e institucional, que se caracteriza por su complejidad y dinamismo. En consecuencia, en el cambiante panorama de los modelos gerenciales, se evidencia la necesidad de una reflexión teórica fundamentada en la hermenéutica, como una posible alternativa al modelo sistémico que se busca implementar (Álvarez, (2018).

Por su parte, Giannini (1998) señala la necesidad de considerar múltiples factores al elaborar análisis de situaciones específicas, lo que implica un acercamiento más profundo a la realidad del significado (p. 309). En virtud de lo anteriormente expuesto, para una interpretación comprensiva se impone la necesidad de un esfuerzo metódico de reconstrucción del entorno empresarial circundante, con miras a elucidar los factores y elementos constitutivos del éxito inherentes a cada teoría.

El enfoque humanista en la gerencia y su contribución en la construcción de una Resignificación de la gerencia para el agro venezolano.

Segun Roger, C. (1972). El enfoque humanista de la gerencia se fundamenta principalmente en los principios teóricos establecidos en el marco de la teoría humanista. En el marco de las perspectivas marxistas, el humanismo emerge como una corriente de pensamiento que enfatiza la comprensión del ser humano en su dimensión concreta y auténtica. Este enfoque lo percibe como un ser dotado de la capacidad de transformación, inmerso en un sistema de relaciones sociales y orientado a la obtención de bienes materiales. Esta concepción ha dejado una impronta significativa, siendo asimilada por diversas organizaciones que han reconocido y valorado la importancia del talento humano en su desarrollo. Como se ha expuesto en investigaciones previas, es posible extraer la conclusión de que la tendencia gerencial predominante debe valorar y considerar al ser humano como un elemento estratégico en el desarrollo de las empresas. En consecuencia, se infiere que las organizaciones creativas e innovadoras serán aquellas que

implementen nuevas formas de gestión que logren el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo, junto con el desarrollo humano.

En este sentido, Rosero (2012) propone una definición de la gerencia humanista como «un enfoque de gestión que pone énfasis en la dignidad humana y se centra en el desarrollo de las virtudes humanas en todas sus formas y en toda su magnitud». (p.51). En el ámbito de la gestión empresarial, se observa una tendencia a proteger y preservar la dignidad humana. Este enfoque implica la creación de organizaciones que se fundamentan en valores, donde se promueve el desarrollo integral del ser humano en todas las actividades que emprende. Además, se garantiza el trato equitativo a todos los colaboradores y se valora su opinión de manera igualitaria.

En relación con lo expuesto anteriormente por Melé (2009), se agrega que uno de los valores fundamentales en los que se fundamenta la gestión humanista es la libertad entre los integrantes de las organizaciones, la cual implica la autodeterminación de cada ser humano a través del razonamiento y la autodirección (p. 79). No obstante, aún se evidencia una limitada percepción de la creatividad y la innovación como prácticas que valorizan la libertad humana en el ámbito organizacional. En su lugar, dichas prácticas tienden a estar subordinadas a las directrices de los propietarios de las empresas, con el propósito de incrementar los beneficios y la competitividad.

Resulta imperativo señalar que la gestión humanista cobró mayor auge en la década de los noventa, erigiéndose como una alternativa para abordar las prácticas injustas generadas por los modelos económicos tradicionales. Este movimiento tuvo como propósito generar un cambio de paradigma que otorgase dignidad al ser humano, situándolo como el centro de la gestión de cualquier organización. En consecuencia, se colocó en la cúspide de las preocupaciones humanistas en la praxis cotidiana de cualquier organización. No obstante, diversos autores sostienen que la gestión humanista constituye un enfoque casi utópico, puesto que son escasas las organizaciones que realmente reconocen y adoptan dicho enfoque

como parte de su praxeología (práctica-conocimientos), desarrollando los valores humanos como factores de éxito en la gestión.

En el contexto actual, la gestión humanista en la administración se erige como una necesidad imperativa. En ausencia de modelos gerenciales alternativos, la gestión humanista se presenta como la tendencia predominante y, por naturaleza, la opción ineludible en el marco de las sociedades del siglo XXI. Farfán (2023). En el ámbito organizativo, la gerencia constituye un proceso inherente a la gestión de las entidades, en el cual el gerente asume la responsabilidad de orientar a los colaboradores para alcanzar los objetivos y funciones establecidas en el marco de su desempeño profesional. En el ámbito de la administración de empresas, se reconoce la existencia de diversas modalidades de gestión. Sin embargo, es pertinente considerar el enfoque de la gerencia humanista, la cual se caracteriza por su orientación hacia la acción y el talento humano. Este enfoque implica que los individuos asuman la responsabilidad de dirigir sus propias actividades, de acuerdo con políticas y normas establecidas, pero que les otorguen un margen de creatividad y decisión. El objetivo de este enfoque es facilitar un desempeño óptimo, acorde a los criterios individuales de cada trabajador. (p45).

METODOLOGÍA

En lo que respecta al diseño de la investigación, este se caracteriza por su naturaleza flexible de campo, interpretativa y configurativa. Se implementa el método cualitativo para maximizar las ventajas de este enfoque en el análisis e interpretación de la información. En el caso del presente estudio concerniente a la resignificación de la gerencia en el contexto del sector agrícola venezolano, la perspectiva axiológica ejercerá una influencia significativa en la interpretación de los datos recabados, en la determinación de los aspectos considerados prioritarios y en la extracción de conclusiones.

Para el análisis de la información del estudio, se planteó el uso de ambos enfoques, cuantitativos y cualitativos, como señalan Hernández, Fernández y

Baptista (2010). El enfoque mixto, como un matrimonio entre dos paradigmas distintos, se muestra en la práctica como complementario. El propósito de la investigación mixta, según lo expresado en la página 544, no radica en reemplazar a la investigación cuantitativa o cualitativa, sino más bien en aprovechar las fortalezas inherentes a ambos enfoques, combinándolos y procurando mitigar sus respectivas debilidades potenciales.

Como ha señalado Páramo (2011), el concepto de «método» hace referencia a una lógica procedimental que guía el proceso de construcción del conocimiento. En consecuencia, la metodología es la parte de la epistemología que estudia las lógicas de producción del conocimiento (p. 3).

El propósito de la presente investigación es examinar la realidad de la gestión en términos de su definición y contribución a la reinterpretación de la gestión en el sector agrícola. En este sentido, se ha llevado a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica y documental, así como una serie de entrevistas a sujetos relevantes (gerentes) en diferentes tipos de actividades relacionadas con la actividad agrícola. El objetivo de este exhaustivo trabajo de campo es obtener una comprensión más profunda y multifacética de la realidad del fenómeno estudiado.

Para este propósito, se consideró la implementación de una muestra de actores clave, seleccionados exclusivamente en función de sus funciones como gerentes, quienes ostentan cargos con elevadas responsabilidades. Para el desarrollo del proceso en cuestión, se establecieron cuatro tipos de negocios o empresas, a saber, el Ministerio de Agricultura y Tierras, así como cuatro categorías de empleados pertenecientes a diversas organizaciones, entre las que se incluye el propio Ministerio de Agricultura y Tierras. En suma, se identificó un total de ocho actores clave. El procedimiento de selección se llevó a cabo mediante la aplicación de criterios específicos, que incluyeron la inclusión de individuos de ambos sexos, ocupando cargos gerenciales y técnicos en diversas empresas. Estas empresas abarcaron distintos sectores, incluyendo producción agrícola, comercialización de productos agrícolas, industria agrícola y gestión ministerial en el ámbito de agricultura y tierras. El rango de edad de los participantes se situó entre los 25 y los

70 años. En este sentido las técnicas e instrumentos de recolección de los datos fueron las siguientes.

Para el análisis cuantitativo, se implementó la utilización de un cuestionario compuesto por nueve (9) preguntas, las cuales fueron distribuidas a una población local accesible y conocida por el investigador. Dicho cuestionario fue enviado a una muestra intencional de quince (15) sujetos, pertenecientes a una población finita, según lo establecido por López-Roldán (2015, p. 6-7). La finalidad de la implementación de este instrumento fue la de recabar respuestas a través de la escala Likert.

Para la recolección de datos correspondiente al enfoque cualitativo, se implementaron métodos de observación participativa y entrevistas en profundidad, realizadas de manera individual y dirigida. Se autorizó a los sujetos entrevistados a emplear la narrativa con el propósito de obtener el máximo beneficio. En primer lugar, se presenta el método clásico primario, utilizado por los investigadores. Según Guber (2008), este método consiste en «observar de modo continuo y sistemático las unidades de estudio desde el interior; no como mero espectador, pues la participación pone el énfasis en la experiencia vivida por el investigador, y su objetivo es "estar adentro" de la sociedad estudiada» (p. 109).

En concordancia con los principios anteriormente establecidos, se procedió a la consideración del ambiente físico, el ambiente humano y social, el lenguaje especial utilizado por el participante, las comunicaciones no verbales, los documentos y registros de eventos, así como otros indicadores de origen espontáneo. En lo que respecta al objeto de estudio, la entrevista constituye una metodología que facilita la recopilación de información a través de un diálogo entre dos sujetos. En el ámbito de la investigación cualitativa, la adopción de la forma de un diálogo coloquial o una entrevista semiestructurada se erige como un componente fundamental. La relevancia y las posibilidades de este enfoque, así como su significación en el contexto del diálogo como método de conocimiento humano, se fundamentan en la naturaleza y en la calidad del proceso en el que se sustenta. El paradigma de la entrevista en profundidad, concebido como un diálogo

entre individuos con un nivel de igualdad, se fundamenta en los principios establecidos por Taylor y Bogdan (1990), quienes definen este método como «encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes». Este enfoque metodológico se orienta hacia la comprensión profunda de las perspectivas que los informantes aportan respecto a sus vivencias, experiencias o situaciones, procurando una expresión auténtica de sus ideas y percepciones, tal como las manifiestan a través de sus propias palabras.

RESULTADOS

En el presente estudio, se implementó un enfoque dialéctico y semántico para abordar las tres categorías de análisis, constituyendo así un proceso meticuloso y sistemático de análisis. El pensamiento lateral y su impacto como elemento importante del ser humano en la gestión de la gerencia creativa e innovación en el nuevo mundo. En el ámbito de la administración de empresas, se ha observado que ciertos modelos de gestión han demostrado ser efectivos y han conducido a resultados favorables en diversas organizaciones. Estos modelos, que se consideran exitosos, han sido objeto de estudio y análisis por parte de investigadores y profesionales del sector, quienes han identificado sus elementos clave y han examinado su aplicación en diferentes contextos organizativos. En consecuencia, se ha llegado a la conclusión de que estos modelos de gestión son efectivos y contribuyen al éxito de las organizaciones que los implementan. El presente estudio tiene como objetivo principal analizar el enfoque humanista en la gerencia y su contribución a la construcción de una nueva significación de la gestión para el sector agrícola venezolano.

En consideración a la naturaleza multifacética de las prácticas de gestión en el ámbito agrícola, el presente estudio se ha desarrollado mediante un enfoque metodológico mixto, en consonancia con los planteamientos teóricos establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2010). Este abordaje metodológico se ha implementado con el propósito de examinar las prácticas agrícolas venezolanas,

permitiendo una evaluación exhaustiva y multifacética de los fenómenos pertinentes. La integración de métodos cuantitativos y cualitativos facilita la obtención de una perspectiva holística del fenómeno, superando las restricciones inherentes a cada uno de los enfoques individuales. La elección de este diseño metodológico se justifica por la necesidad imperante de comprender de manera holística los aspectos cuantitativos y cualitativos de las prácticas agrícolas que se encuentran bajo estudio.

Una vez concluido el proceso de recogida, registro y organización de la información del trabajo de campo, se procede a la verificación de la hipótesis teórica mediante la correlación de los datos empíricos. De acuerdo con Hurtado (2000), el propósito del análisis radica en la aplicación de un conjunto de estrategias y técnicas que posibiliten al investigador la obtención del conocimiento buscado, a partir del tratamiento adecuado de los datos recabados (p. 75).

En consecuencia, a continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de la técnica de la encuesta, que se ha llevado a cabo a través de un cuestionario conformado por nueve preguntas con alternativas de respuesta de escala Likert. Dichas preguntas han sido diseñadas con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos del estudio, que conllevan el desarrollo del corpus teórico orientado a la difusión de la re-significación de la gerencia en el sector agrícola venezolano, desde una aproximación crítica a las prácticas actuales.

Tabla 1. *La estructura de la gerencia en el agro venezolano se ha desarrollado de manera adecuada.*

Opción	Fa	Fr
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	6	40%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20
En desacuerdo	6	40%
Totalmente en desacuerdo	0	0
Total	15	100

Gráfico N° 1.- Gerencia agrícola.



Fuente: Autoría propia

Como se evidencia en la Tabla y el Gráfico 1, un porcentaje considerable de productores agrícolas venezolanos discrepa de la afirmación que indica que la estructura de la gerencia en el sector ha alcanzado un nivel satisfactorio. Una ínfima proporción de los participantes en el estudio expresó una opinión neutral respecto al tema. Los resultados de la encuesta, presentados en el informe, revelan una percepción heterogénea entre los productores agrícolas venezolanos respecto al nivel de desarrollo de la gerencia en el sector. En concordancia con lo anteriormente expuesto, es posible afirmar que el presente estudio posee significativas implicaciones para la investigación orientada a la difusión de la estructura de la gerencia en el sector agrícola venezolano. En lo que respecta a la temática en cuestión, Ramírez (2000) establece en su investigación que la estructura de la gestión agrícola resulta de vital importancia para el desarrollo de la actividad.

Capacidades con el propósito de generar actividades económicas diversas al negocio principal, orientadas a la obtención de incrementos en las utilidades relacionadas, incorporando líneas de negocio que se distinguen de la principal. Una economía caracterizada por una mayor diversificación se muestra menos propensa a experimentar los ciclos de auge y caída asociados a la dependencia de un único sector.

CONCLUSIONES

La Gerencia en el contexto del sector agrícola venezolano constituye un desafío de magnitud considerable, enfrentando obstáculos de gran relevancia. Es así que Para aprovechar las oportunidades y superar las circunstancias adversas , se hace necesario implementar una serie de medidas que fomenten la inversión, la seguridad jurídica, la innovación y la sostenibilidad en el tiempo de estas políticas. El Estado venezolano, en colaboración con el sector privado productivo, desempeña un rol primordial en la generación de un marco favorable para la inversión en conocimiento y el desarrollo tecnológico. El sector privado, en su calidad de agente económico, debe acompañar y jugar un papel protagónico, así como desempeñar un rol activo en la mejora de la calidad de las prácticas y en la búsqueda de nuevos mecanismos de avance, con el fin de contribuir al desarrollo económico y social del país y específicamente en el sector agrícola.

Es imperativo fortalecer la cooperación entre los actores estatales y los actores privados dedicados al desarrollo del sector; no obstante, con el propósito de fomentar la inversión y el crecimiento del sector, se hace necesario crear las condiciones que contribuyan con la transparencia en las leyes inherentes al sector agrario, la protección de la inversión, la atención al campesino y al empresario productor, la preparación profesional de cada individuo que desarrolla actividades en el área, la profesionalización y estandarización de sistemas de producción, todo esto con una base sólida que se sustente en la generación de nuevos mecanismos y sistemas gerenciales que arrojen efectividad en las políticas implementadas.

El propósito de este estudio se centró en la construcción de un corpus teórico que posibilite la comprensión y evaluación de las practicas actuales de la gerencia en el sector agropecuario venezolano, con el fin de identificar oportunidades de mejora y de aplicación de nuevos modelos de gerencia más efectivos para que de esta manera se logre reducir la insuficiencia en los sistemas productivos del campo venezolano, la teorización puede colaborar en aumentar la resiliencia del sector ante los cambios en los mercados de producción y consumo. Para ello, se ha realizado

una exhaustiva revisión bibliográfica y se han consultado fuentes secundarias, lo que ha permitido constatar que la diversificación de la producción agrícola es una medida fundamental para reducir la dependencia de unos pocos cultivos que de forma tradicional se han podido mantener, se debe promover que los productos venezolanos se destaquen por su calidad, origen y características únicas, esta estrategia puede ayudar a posicionarlos en los mercados internacionales y a generar mayor valor agregado.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bertalanffy, L. (1968) *Enfoque sistémico en las organizaciones*. Libro en línea. Disponible en: <https://www.euroinnova.com/blog/latam/enfoque-sistemico->. Consulta junio 2025
- Bono, E. (1967). *El pensamiento lateral*. Libro en línea. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/4b06177a-8e80-4aed-99e3-17562925e668/content>. Consulta junio de 2025
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Segunda Edición. McGraw-Hill Educación. México. Trabajo en línea. Disponible en: <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>. Consulta 20 de mayo de 2025
- Crissien, J. (2005). *Liderazgo basado en el desarrollo de competencias*. Trabajo en línea. Disponible en: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/333/324>. Consulta 29 de marzo de 2025.
- D'alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Pearson. Prentice Hall. México. Libro en línea. Disponible en:
- Drucker, P. (1993). *Las Nuevas Realidades: En el Gobierno y la Política, en la Economía y los Negocios, en la Sociedad y la Visión del Mundo*, Nueva York, Harper & Row, 1989. Trabajo en línea. Disponible en:

https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/028-029art23.pdf.

Consulta 22 de mayo de 2025

Fajardo, M. (2023) *Corpus Teórico de Gestión Gerencial un Nuevo Contexto para las Instituciones Públicas*, presentado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora”, para optar al título de doctor en Gerencia Avanzada. Trabajo en línea. Disponible en: <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/3d06e097-ee16-4c66-a223-051c78a6c6fe/content>. Consulta 1 de junio de 2025

Fakin, N. (2020). *Aproximación al régimen de sanciones internacionales en el caso Venezuela*. Informe en línea. Disponible en: <file:///C:/Users/erqui/Downloads/Aproximacion-al-regimen-de-sanciones-internacionales-y-al-caso-de-Venezuela.pdf>. Consulta 25 de mayo de 2025

Farfan y Castrillón. (2006). *La gestión del conocimiento*. Documento en línea. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/4b06177a-8e80-4aed-99e3-17562925e668/content>. Consulta junio de 2025

Farfán, H. (2023). *Gerencia humanista*. Trabajo en línea. Disponible en: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4804310024/html/>. Consulta marzo de 2024

García, J. (2016). *Tres modelos para la agricultura*. Trabajo en línea. Disponible en: <https://www.agronegocios.es/agronegocios/tres-modelos-la-agricultura-espanola/>. Consulta 29 de marzo de 2024.

Gaspar, M. (2018). *La gestión del talento humano y su desempeño laboral*. Trabajo en línea. Disponible en: <file:///C:/Users/erqui/Downloads/Dialnet-LaGestionDeTalentoHumanoYSuInfluenciaEnElDesempeno-8042592.pdf>. Consulta 2 de junio de 2025

Hernández, Fernández, & Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Mc Graw Hill. Trabajo en línea. Disponible en: <https://www.esup.edu.pe/wp->

content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf.

Consulta 3 de junio de 2025

[https://www.scribd.com/document/568989256/Libro-Proceso-Estrategico-D-](https://www.scribd.com/document/568989256/Libro-Proceso-Estrategico-D-Alessio-2a-Ed)

Alessio-2a-Ed. Consulta 22 de mayo de 2025

Informe de Política 10. Prácticas Ancestrales de Manejo de Recursos Naturales.

[https://www.fao.org/climatechange/35951-](https://www.fao.org/climatechange/35951-0d6853686446b68e3136adea17661d64b.pdf)

0d6853686446b68e3136adea17661d64b.pdf.

Instituto Interamericano de Cooperación para la agricultura (2021). *El camino hacia*

prácticas agrícolas sostenibles en América Latina y el Caribe.

[https://iica.int/es/prensa/noticias/el-camino-hacia-practicas-agricolas-](https://iica.int/es/prensa/noticias/el-camino-hacia-practicas-agricolas-sostenibles-en-america-latina-y-el-caribe)

sostenibles-en-america-latina-y-el-caribe.

Jiménez, P. (2021). *Daños a la economía venezolana, resultados de la imposición*

de las medidas coercitivas unilaterales. Trabajo en línea. Disponible en:

[https://sures.org.ve/economia-venezolana-medidas-coercitivas-unilaterales/.](https://sures.org.ve/economia-venezolana-medidas-coercitivas-unilaterales/)

Consulta 25 de agosto de 2024.

Lamo, J. (2024). *Agro negocio en España.* Trabajo en línea. Disponible en:

[https://www.agronegocios.es/agronegocios/punto-de-vista/carlos-buxade-](https://www.agronegocios.es/agronegocios/punto-de-vista/carlos-buxade-miembro-de-la-real-academia-de-doctores/)

miembro-de-la-real-academia-de-doctores/. Consulta 29 de marzo de 2024

Leon, G. (2018). *La globalización y su influencia en la agricultura.* Trabajo en línea.

Disponible en: [file:///C:/Users/erqui/Downloads/Dialnet-](file:///C:/Users/erqui/Downloads/Dialnet-LaGlobalizacionYSuInfluenciaEnLaAgricultura-6332793.pdf)

LaGlobalizacionYSuInfluenciaEnLaAgricultura-6332793.pdf. Consulta 25 de

mayo de 2025

Organización de Naciones Unidas, (ONU). (1992). Departamento de Coordinación

de Políticas y de Desarrollo Sostenible

Naciones Unidas Nueva York, N.Y. 10017. Informe en línea. Disponible en:

<https://www.un.org/spanish/conferences/cumbre&5.htm#:~:text=La%20Conf>

erencia%2C%20conocida%20como%20Cumbre,medio%20ambiente%20y

%20el%20desarrollo. Consulta 20 de mayo de 2025

Rodríguez (2023), *Gerencia agrícola en Venezuela*; revisión interpretativa de la producción científica, 2018-2023, publicado en la Revista Agroindustria, Sociedad y Ambiente (ASA). Trabajo en línea. Disponible en: <https://revistas.uclave.org/index.php/asa/article/view/4623>. Consulta 2 de junio de 2025

Roger, C. (1972). *el enfoque humanista en la gerencia*. Trabajo en línea. Disponible en: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/3053/304>
3. Consulta junio de 2025

Artículo: LA RESIGNIFICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS GERENCIALES EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA (UNA) DESDE UNA PERSPECTIVA PRAXEOLÓGICA, FRENTE A LA DISRUPCIÓN TECNOLÓGICA Y LAS DEMANDAS DE LA SOCIEDAD 4.0.

THE RESIGNIFICATION OF MANAGEMENT PRACTICES AT THE NATIONAL OPEN UNIVERSITY (UNA) FROM A PRAXEOLOGICAL PERSPECTIVE, IN THE FACE OF TECHNOLOGICAL DISRUPTION AND THE DEMANDS OF SOCIETY 4.0.



Williams Andrés Martínez Salazar

martinezwilliams1973@gmail.com

Universidad Yacambú

Centro de Altos Estudios "Giordano Bruno"

ORCID: 0009-0007-3883-5432

Contador Público y Profesor Universitario nacido el 8 de abril de 1973 en Ciudad Piar, Bolívar, Venezuela. Cuenta con una sólida formación académica, incluyendo un T.S.U. en RR.II., Contador Público, Magíster en Finanzas, y Doctor en Gerencia. Ha ocupado cargos como instructor en I.N.C.E.S. y se ha desempeñado como profesor, jurado y tutor de tesis de grado y postgrado en la U.N.E.G. y la U.N.A., donde también fue Coordinador de Sede. Además, ha sido jurado y tutor de tesis de postgrado en la U.D.O. Su experiencia se complementa con cursos en diversas áreas como organización de empresas, legislación laboral y componente docente.

RESUMEN

Este estudio se centra en la resignificación de las prácticas gerenciales en la Universidad Nacional Abierta (UNA), buscando adaptar la gestión actual para garantizar su relevancia y eficacia. La investigación explora la interconexión entre la teoría y la práctica gerencial, proponiendo un marco de acción reflexiva que permita a la UNA no solo responder, sino también anticiparse a los cambios tecnológicos y sociales. El fin es ofrecer directrices para una transformación organizacional que fortalezca la capacidad de la UNA para formar profesionales y ciudadanos preparados para los desafíos del siglo XXI. El objetivo general del artículo es analizar esta resignificación de las prácticas gerenciales en la UNA desde una perspectiva praxeológica, considerando la disrupción tecnológica y las demandas de la Sociedad 4.0. El marco teórico se sustenta en la praxeología, teorías de gestión y administración, disrupción tecnológica, Sociedad 4.0 y gestión educativa. En cuanto a la metodología, el estudio es de enfoque positivista, de tipo descriptivo y correlacional y de diseño no experimental. La recolección de datos se realizó mediante una encuesta con cuestionario, aplicada al personal administrativo del Centro Local Bolívar de la UNA. La confiabilidad del instrumento fue confirmada con una prueba piloto y el coeficiente Alfa de Cronbach de 0,85, indicando alta fiabilidad. En conclusión, la UNA está inmersa en una profunda transformación gerencial para adaptarse a la Sociedad 4.0 y los avances tecnológicos. Busca eliminar la burocracia redefiniendo procesos, creando equipos flexibles e implementando tecnologías disruptivas. A pesar de los desafíos como la velocidad del cambio y la resistencia interna, la universidad promueve la eficiencia, la ciberseguridad y la flexibilidad. Las estrategias clave incluyen la capacitación del personal, la reestructuración de roles y el fortalecimiento de alianzas. La gerencia de la UNA prioriza la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua.

Palabras claves: practicas gerenciales, resignificación, Universidad Nacional Abierta, perspectivas praxeológica, disrupción tecnológica, sociedad 4.0.

ABSTRACT

This study focuses on the redefinition of managerial practices at the Universidad Nacional Abierta (UNA), aiming to adapt current management to ensure institutional relevance and effectiveness. The research explores the interconnection between management theory and practice, proposing a framework for reflexive action that allows UNA not only to respond to technological and social changes but also to anticipate them. The goal is to provide guidelines for an organizational transformation that strengthens UNA's capacity to educate competent professionals and citizens prepared for the challenges of the 21st century. The article's general objective is to analyze this redefinition of managerial practices at UNA from a praxeological perspective, considering technological disruption and the demands of Society 4.0. The theoretical framework is based on praxeology, management and administration theories, technological disruption, Society 4.0, and educational management. Regarding methodology, the study employs a positivist approach, is descriptive and correlational in type, and features a non-experimental design. Data collection was carried out through a survey using a questionnaire, administered to the administrative staff of UNA's Bolívar Local Center. The instrument's reliability was confirmed with a pilot test and a Cronbach's Alpha coefficient of 0.85, indicating high reliability. In conclusion, UNA is undergoing a profound managerial transformation to adapt to Society 4.0 and technological advancements. It seeks to eliminate bureaucracy by redefining processes, creating flexible teams, and implementing disruptive technologies. Despite challenges like the speed of change and internal resistance, the university promotes efficiency, cybersecurity, and flexibility. Key strategies include staff training, role restructuring, and strengthening alliances. UNA's management prioritizes data-driven decision-making and continuous improvement. However, restrictive government policies regarding internet and technology providers present an obstacle. This transformation is supported by strong leadership and a flexible organizational culture, fostering management based on trust and autonomy.

Keywords: management practices, redefinition, Open National University, praxeological perspectives, technological disruption, society 4.0.

INTRODUCCIÓN

La gerencia en el ámbito universitario se ha visto inmersa en una transformación paradigmática, exacerbada por la irrupción de las Tecnologías de la información y comunicación (TIC), la expansión de la educación a distancia. Particularmente, la modalidad virtual ha reconfigurado los escenarios organizacionales y la dinámica de gestión. A nivel global, autores como Bates (2019) enfatiza en la necesidad de una gerencia adaptable y proactiva frente a los cambios tecnológicos señalando que la efectividad en entornos virtuales no radica solo en la infraestructura, sino en la capacidad de liderazgo para gestionar equipos, formar redes de trabajo colaborativo y vencer la resistencia de la traslación presencial a virtual, entornos que para muchos gerentes todavía, aunque lo reconocen, le tienen cierto respeto y no se han involucrado en un cien por ciento.

En América Latina, la Universidad Nacional abierta (UNA) ubicada en Venezuela es pionera en educación a distancia, constituye un caso de estudio relevante fue fundada según se establece en su reglamento (1996), el día 27 de septiembre de 1977, es una institución pública con cobertura nacional y líder en la educación superior bajo la modalidad a distancia. Asimismo, desde sus inicios hasta la actualidad, ha proporcionado la oportunidad de cursar estudios universitarios de gran calidad a todos los aspirantes a ingresar en esta institución, sin importar la región del país en donde se encuentre, o las diferentes obligaciones laborales, familiares o de cualquier otra índole. En su misión, se destaca el acceso a una educación permanente de calidad y comprometida con el desarrollo del país Rodríguez (2019:11)

Las evoluciones de sus modelos de gestión basada en estructuras tradicionales antiguos se ven arrojadas por la inmediatez y la flexibilidad que demandan los entornos virtuales. García y Flores (2020), en “Desafíos de la gerencia universitaria en el siglo XXII, subrayan que la virtualización impone revisión de los modelos de tomas de decisiones, la comunicación organizacional y la

supervisión del desempeño, elementos cruciales para garantizar la calidad académica y administrativa. En otro orden de ideas, la noción de procesos disruptivos, popularizada por Christense (1977), es fundamental para entender cómo las tecnologías virtuales no solo mejoran ligando a las organizaciones a reevaluar sus estrategias y estructuras. En el contexto universitario, la disrupción digital implica una resignificación de competencias gerenciales, transitando de un control centralizado a una gestión basada en la confianza, la autonomía y la capacidad de respuesta rápida.

Desde una perspectiva praxeológica, que concilia la teoría y la práctica, la gerencia en entornos virtuales exige una reflexión profunda sobre el “Saber hacer” gerencial. Aunque en otro contexto Freire (1970), realza la importancia de la praxis como la reflexión y acción sobre el mundo para transformarlo. Aplicado a la gerencia, esto implica que los gerentes de entornos virtuales deben constantemente teorizar sobre sus acciones y ajustar sus prácticas a las realidades emergentes, validando o refutando los modelos de gestión tradicionales.

En consecuencia, la resignificación de la gerencia universitaria no implica un borrón y cuenta nueva, sino una metamorfosis estratégica que reconfigura las funciones y los roles gerencial. Las ideas predominantes en una investigación que aborde este fenómeno deben centrarse en la dialéctica entre la continuidad y la discontinuidad, la adaptación y la innovación. Esta debe ser una necesidad imperante para asegurar la sostenibilidad y relevancia de nuestras instituciones en la era de la Sociedad 4.0.

En Venezuela, a pesar del auge de la educación virtual, la literatura científica específica sobre la resignificación de gerencia universitaria en este contexto es limitada. La mayoría de los estudios se centran en aspectos pedagógicos o tecnológicos, dejando un vacío en la comprensión de cómo los gerentes administrativos están adaptando sus roles y funciones. Esta investigación busca llenar esos vacíos, proporcionando datos empíricos que permitan comprender las prácticas gerenciales actuales y proyectar nuevas configuraciones para la gerencia universitaria virtual.

En virtud de lo antes expuesto, se formula el siguiente objetivo general: Analizar la resignificación de las prácticas gerenciales en la Universidad Nacional Abierta (UNA), desde una perspectiva praxeológica, frente a la disrupción tecnológica y las demandas de la Sociedad 4.0., además se describen los siguientes objetivos específico:

a) Caracterizar los cambios y adaptaciones en las prácticas y procesos de gestión universitaria de la UNA, derivados de la inserción de tecnologías disruptivas en el entorno de la educación virtual, b) Interpretar las percepciones de los gerentes de la UNA sobre los desafíos y oportunidades que emergen en la gestión universitaria virtual, en el contexto de la Sociedad 4.0, c) Identificar las estrategias gerenciales innovadoras y adaptativas implementadas por los gerentes de la UNA para responder a la disrupción tecnológica y fomentar la resignificación de sus prácticas, d) Analizar la capacidad de los gerentes de la UNA para la toma de decisiones ágil y la mejora continua de procesos, como elementos constitutivos de la resignificación gerencial en entornos virtuales, e) Determinar los factores endógenos y exógenos que facilitan o inhiben la resignificación efectiva de las prácticas gerenciales en la UNA hacia un modelo de gestión adaptado a la Sociedad 4.0.

MARCO TEORICO

Sánchez et al. (2021), en relación a los desafíos de la educación universitaria ante la virtualidad en tiempos de la pandemia, los resultados indican que la educación universitaria se enfrenta básicamente a conocer y aplicar nuevas plataformas virtuales, usar herramientas de ese tipo de forma eficaz, así como, diseñar y aplicar evaluaciones virtuales que garanticen el logro de los resultados de aprendizaje para dar continuidad al proceso formativo. Se concluye, que el desafío para los docentes representa enfrentar los cambios en los modelos educativos alineados con las nuevas estrategias tecnológicas para alcanzar los resultados de

aprendizajes esperados y responder a los perfiles de egreso considerados en los programas educativos de las universidades latinoamericanas.

Para Leal, (2023) en su trabajo gerencia virtual y gestión del conocimiento hacia la transformación universitaria declara que la gerencia virtual se ocupa de los flujos e intercambio de conocimiento, la innovación y la creación de valor en los espacios virtuales. Además, consideran a la gerencia como la herramienta específica para hacer que las organizaciones generen resultados y satisfagan las necesidades, asumiendo retos y actuando adecuadamente a favoreciendo la sociedad específicamente en el entorno que le circunda su gestión.

Los hallazgos del trabajo de Hernández y Sosa (2022) han permitido afirmar que la gerencia de la educación virtual requiere del apoyo del entorno, debido a que no son autosuficientes para generar todos los recursos y servicios que requieren, lo que las lleva a participar en intercambios y transacciones con otras organizaciones. La investigación proporciona elementos que facilitan la comprensión de la aplicación de la teoría de la dependencia de los recursos en el campo de la gerencia de la educación virtual, los cuales son relevantes el desarrollo de la educación virtual como lo es aprovechar los recursos que ofrece el entorno.

Cabe resaltar, desde su fundación hasta el momento, la universidad requiere de una reconversión profunda de sus procesos y estructuras desde la adopción del liderazgo estratégico distribuido, empoderado y visionario capaz de navegar en la complejidad e incertidumbre, reconceptualizando la toma de decisiones basándose en análisis de datos e inteligencia artificial, aunado a esto, la automatización de tareas y la integración de sistemas de información hacia la construcción de una cultura organizacional resiliente y adaptable con el fomento de aprendizaje continuo, experimental y flexible (Boldem, 2015; Picciano, 2017; OEDC, 2020; Singel, 1990).

Desde este contexto, comprender la resignificación gerencial de lo tradicional a lo virtual se comprende desde la convergencia estratégica entre la continuidad visionar y la transformación operacional impulsada por la adaptabilidad. Aunque se mantienen las funciones esenciales de la universidad como la docencia, investigación y extensión los procesos gerenciales deben digitalizarse y

flexibilizarse a través de procesos que las conviertan en organizaciones que aprenden (Sengel, ob. cit.) y dicho aprendizaje permea todos los niveles por eso el primer paso para la resignificación es el desaprender viejos paradigmas y aprender nuevas formas de funcionar.

Apoyados en Nonaka y Takeuchi (1995) comprenderemos que la gerencia en entornos virtuales debe ser el catalizador para socializar el conocimiento tácito y convertirlo en conocimiento explícito. Por consiguiente la resignificación gerencial en la UNA debe superar el operar a distancia y optimizar su virtualidad para alcanzar la gerencia predictiva, personalizada y adaptable a lo académico (razón de ser de la UNA) e interactuar con entornos de una sociedad 4.0 que exige de ella innovación constante. Para ello debe capitalizar su experiencia en educación a distancia y convertirse en un referente de gerencia universitaria en la era digital.

En este sentido, la educación virtual es una estrategia de alto efecto en la mejora de la pertinencia, cobertura y calidad educativa en todos los niveles y tipos de formación, debido a que posee características multimediales, hipertextuales e interactivas (Morales, Fernández y Pulido, 2016, p. 95). Por consiguiente, “la educación actual: la educación virtual, genera un cambio de paradigma y de estilos de aprendizaje”, tal como lo indican Hernández, Acevedo, Martínez y Cruz (2014, p.45). La educación virtual promueve el uso de una gama de plataformas y aplicaciones web, las cuales son utilizadas a partir de sistemas de gestión permitiendo a los estudiantes obtener sus objetivos. Todo desde la globalización con sus diversos cambios en todos los ámbitos y la inclusión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), en el contexto educativo, ha impactado a todos sus niveles y modalidades; Hernández y Sosa (ob. cit.). En este orden de ideas la (UNESCO, 2008) sostiene que:

...para alcanzar las metas establecidas es necesario modernizar la gestión de la educación, profesionalizar y dar protagonismo a los educadores, otorgar un papel más relevante a la comunidad educativa local y una acción más estratégica a la administración central. Pero, además, es preciso incorporar las tecnologías de la información y la comunicación al proceso de enseñanza y aprendizaje, formar ciudadanos activos y responsables, asegurar la conexión de la educación con los

anhelos de los jóvenes y lograr su participación activa en su propia formación. (p.20)

En consonancia con lo anterior, Velasco (2018), es partidario sobre la obligación que tienen la universidad de modernizar su gestión educativa, haciendo frente a barreras y desafíos, incursionando en los nuevos escenarios, donde los entornos virtuales de aprendizaje (EVA). La administración universitaria solía seguir un sistema burocrático y jerárquico, enfocada en manejar los recursos físicos y supervisar al personal en los campus (Mintzberg, 1979). Las decisiones se tomaban de forma centralizada y los procesos eran lentos y poco flexibles, a pesar de estar bien organizados.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y la globalización han transformado este sistema, requiriendo mayor rapidez, capacidad de adaptación y una visión estratégica más allá de los límites físicos (Altbach et al., 2009) para poder adaptarse a la Sociedad 4.0, resultado de la Cuarta Revolución Industrial, se define por la unión de tecnologías digitales, físicas y biológicas (Schwab, 2016). Por esto se hace urgente, que las universidades capaciten a sus alumnos con nuevas habilidades (pensamiento crítico, solución de problemas complejos, conocimiento digital) y adopten métodos administrativos que impulsen la innovación constante y la conectividad en todas partes. Por lo tanto, la administración universitaria debe cambiar para funcionar en un entorno digital complejo y en constante cambio (Picciano, ob. cit.).

En el entorno virtual, los administradores actúan, interactúan y solucionan problemas a diario, esto es vinculante con la praxeología enfocada en la lógica de la acción (Bourdieu, 1990), esto implica analizar las nuevas prácticas administrativas que surgen, desde la gestión de equipos a distancia hasta la toma de decisiones sin necesidad de coincidir en el tiempo o el uso de plataformas de colaboración. La reflexión en la acción del administrador (Schön, 1983) es muy importante para tener éxito en un entorno virtual.

Todo lo anterior, se relaciona con el concepto de ruptura, popularizado por Clayton Christensen (ob. cit.), y se puede aplicar a la administración universitaria,

las transformaciones radicales que dejan a los sistemas anteriores obsoletos y obligan a adoptar nuevas estrategias, ejemplo de ello, las innovaciones disruptivas (como la inteligencia artificial, el Big Data o la popularización de la educación en línea). La pandemia de COVID-19 es un claro ejemplo de ruptura que obligó a las universidades a acelerar su paso a entornos virtuales, mostrando la necesidad de una administración capaz de responder a estos cambios importantes. Otro aspecto clave a ser considerado, es la teoría de Peter Senge (ob. cit.) sobre la entidad educativa es clave para que la universidad se mantenga en la Sociedad 4.0. Una administración renovada debe promover una cultura donde el aprendizaje continuo, la adaptación activa, la experimentación y la reflexión sean fundamentales. Esto permite que la universidad no solo reaccione a los cambios, sino que también se anticipe y lidere la innovación en el sector educativo.

Aunque existe ruptura, la misión central de la universidad se mantiene. La formación de profesionales competentes, la producción de conocimiento, y la extensión universitaria siguen siendo fundamentales (Altbach et al., ob. cit.). La búsqueda de la excelencia académica persiste, aunque sus indicadores y métodos deben adaptarse al entorno digital (Harvey y Green, 1993). La gestión del talento humano sigue siendo clave, aunque las estrategias de capacitación deben ajustarse al teletrabajo. La virtualización presenta una oportunidad para mejorar procesos. La eficiencia mejora gracias a la digitalización y automatización de tareas, disminuyendo tiempos y costos (OECD, ob. cit.). La comunicación se vuelve más fluida gracias a plataformas y redes, superando barreras geográficas (Castells, 2001). La toma de decisiones mejora al usar datos en tiempo real, permitiendo una gestión proactiva (Picciano, ob. cit.).

Es de mencionar, que para operar en la Sociedad 4.0, la administración universitaria debe integrar: Ciberseguridad: La migración de información requiere protocolos de ciberseguridad para proteger la información y garantizar la privacidad (ENISA, 2021), El liderazgo: Los administradores deben inspirar la innovación y fomentar la adaptabilidad (Kotter, 1996), Gestión de Plataformas Digitales: La administración debe coordinar plataformas tecnológicas y recursos educativos,

asegurando su compatibilidad y la Colaboración: La administración moderna debe promover la colaboración con otras universidades y la sociedad, aprovechando la virtualidad para crear conocimiento.

METODOLOGÍA

El camino investigativo que se siguió fue el Paradigma positivista, buscando la objetividad, la cuantificación y la generalización de los resultados a la población de interés. Tal como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (2014) este paradigma es idónea para la indagación de fenómenos observables y medibles, permitiendo el establecimiento de relaciones entre variables. La investigación de tipo descriptiva y correlacional, descriptiva porque se caracterizó las percepciones, estrategias y nivel de adaptación de los gerentes administrativos de la UNA en relación con la gerencia en la modalidad virtual.

Al respecto Arias (2012) indica que la investigación descriptiva” consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 122). Fue complementaria dado que se buscó establecer la posible relación entre la implementación de estrategias gerenciales emergente y el nivel de adaptación de las competencias gerenciales a la exigencia de la modalidad virtual. Para Kerlinger y Lee (2001), un estudio correlación tiene como propósito principal “determinar el grado de relación entre dos o más variables”. (p, 82).

El diseño de la investigación no experimental; porque no se manipuló intencionalmente ninguna variable; solo se observaron los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural (Hernández et al., 2014). El corte transversal implica que los demás datos serán recolectados en un único momento, permitiendo describir las variables y analizar sus interrelaciones en ese punto específico del tiempo (Creswell, ob. cit.).

En este estudio la población estuvo conformada por dieciséis (16) gerentes administrativos de la unidad Nacional Abierta (UNA). Población considerada finita y accesible. Dada la naturaleza de la población, se empleó un muestreo censal, por consiguiente, la muestra fue la estuvo conformada por la totalidad de la población, es decir los 16 gerentes administrativos. Esta decisión garantizó la representatividad al incluir a todos los sujetos de interés, eliminado la posibilidad de error en el muestreo y asegurando una comprensión exhaustiva del colectivo (Ruíz Bolívar, 2020). Para la recolección de datos se utilizará el cuestionario como instrumento, que según Castro (2018), lo define como “el método, medio o camino a través del cual se establece la relación entre el entrevistador y el consultado para la recolección de datos y el logro de los objetivos” (p. 60).

El instrumento fue un cuestionario diseñado con una serie de 40 Ítems los cuales se distribuyeron en ocho (8) ítems para cada una de las dimensiones: Dimensión I: Cambios y adopciones gerenciales del 1 al 8, Dimensión II: percepción sobre desafíos y oportunidades, del 9 al 16, Dimensión III: Estrategias gerenciales innovadoras y adaptativas, del 17 al 24, Dimensión IV: Capacidad de toma de decisiones y mejora continua, del 25 al 32, Dimensión V: Factores facilitadores e inhibidores de la resignificación del 33 al 40. El tratamiento de los datos recolectados a través del cuestionario con escala Likert seguirá un proceso sistemático, y se asignó Valores Numéricos: valor numérico: 1 = siempre, 2 = casi siempre, 3 = algunas veces, 4 = casi nunca y 5 = nunca.

En cuanto a la evaluación de la validez y la confiabilidad del instrumento: Para garantizar la validez del instrumento se aplicó la validez de contenido mediante el juicio de tres expertos (con experiencia en gerencia, ambiente virtual y metodología de investigación). Dichos expertos revisaron la claridad, pertinencia y suficiencia de los ítems en relación con los objetivos de la investigación. La confiabilidad del instrumento se determinó con prueba piloto a una muestra similar a la población y luego se aplicó el coeficiente de Alfa Conbrach de 0,85 como un indicador de alta fiabilidad para estudios sociales (Hair et al., 2010).

Procedimiento de recolección de datos

Una vez validado y determinado la confiabilidad del instrumento, se solicitó la autorización a las autoridades de la UNA. Posteriormente, se contactó a los 16 gerentes administrativos, explicando los objetivos de la investigación y garantizando la confidencialidad de las respuestas y garantizando un uso académico de los resultados obtenidos.

Análisis de datos

Los datos recolectados serán procesados y analizados mediante el uso de estadística descriptiva e inferencial. La estadística descriptiva incluyo frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y medidas de dispersión para caracterizar cada respuesta dada por gerentes con las dimensiones y los indicadores. La estadística inferencial se empleó para las relaciones entre variables. Como se utilizó escala Likert el coeficiente utilizado fue el de Pearson con grado de interpretación de 0,05 de significancia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

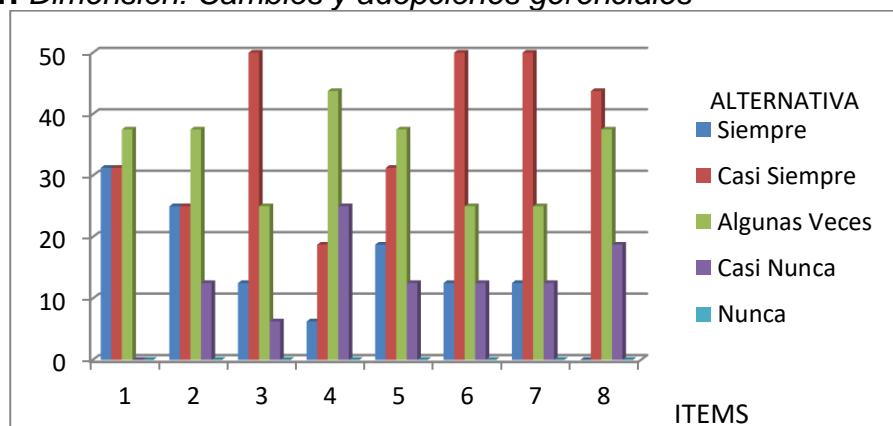
El análisis de los resultados se realizó a través de la estadística descriptiva. Para ello, se tomó los valores obtenidos en las respuestas suministradas por el personal administrativo estas respuestas, se asociaron a la interpretación de los resultados de acuerdo a la categoría del baremo o escala como: 1 = Siempre, 2 = Casi siempre, 3 = Algunas veces, 4 = Casi nunca y 5 = Nunca, lo cual permitió realizar el análisis: La resignificación de las prácticas gerenciales en la Universidad Nacional Abierta (UNA), desde una perspectiva praxeológica, frente a la disrupción tecnológica y las demandas de la Sociedad 4.0.

Tabla 1. Dimensión: Cambios y adopciones gerenciales

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	5	31,25	5	31,25	6	37,5	0	0	0	0
1	5	31,25	5	31,25	6	37,5	0	0	0	0
2	4	25	4	25	6	37,5	2	12,5	0	0
3	2	12,5	8	50	5	31,25	1	6,25	0	0
4	1	6,25	3	18,75	7	43,75	5	31,25	0	0
5	3	18,75	5	31,25	6	37,5	2	12,5	0	0
6	2	12,5	8	50	4	25	2	12,5	0	0
7	2	12,5	8	50	4	25	2	12,5	0	0
8	0	0	7	43,75	6	37,5	3	18,75	0	0

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 1. Dimensión: Cambios y adopciones gerenciales



Fuente: Elaboración propia (2025)

Los gerentes de la UNA tienden a coincidir con un 63% y 25% con mucha frecuencia. Se implementan de plataformas virtuales para un 62,5% permiten redefinir significativamente la estructura de los procesos de planificación académica en la UNA para ello, se han integrado (43,75%) herramientas de inteligencia artificial o Big Data para optimizar la toma de decisiones sobre la oferta curricular. En la gestión de los equipos de trabajo, para un 50%, ha evolucionado hacia modelos más flexibles y descentralizados para adaptarse al entorno virtual.

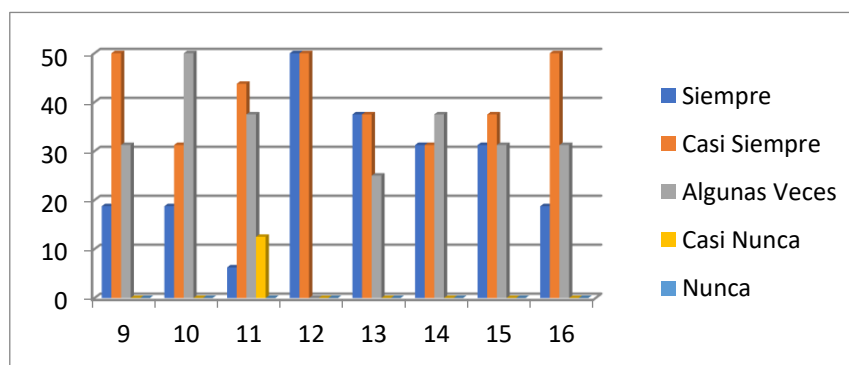
Con la introducción de nuevas tecnologías, se ha transformado la manera de monitorear y evaluar el desempeño del personal administrativo con una clara reorientación de las funciones de su equipo hacia actividades con mayor análisis y menos tareas rutinarias, los sistemas de información gerencial actuales permiten, con mucha frecuencia (62,5%), un seguimiento en tiempo real de los indicadores clave de la gestión académica y la comunicación interna y externa en la UNA se han visto radicalmente mejorada por el uso de herramientas de colaboración digital. Además, esta adopción de tecnologías disruptivas frecuentemente reduce la burocracia en la gestión de expedientes estudiantiles y registros académicos.

Tabla 2. Dimensión: Percepción sobre desafíos y oportunidades

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
	3	18,75	8	50,00	5	31,25	0	0	0	0
9	3	18,75	8	50,00	5	31,25	0	0	0	0
10	3	18,75	5	31,25	8	50,00	0	0	0	0
11	1	6,25	7	43,75	6	37,50	2	12,50	0	0
12	8	50,00	8	50,00	0	0	0	0	0	0
13	6	37,50	6	37,5	4	25	0	0	0	0
14	5	31,25	5	31,25	6	37,50	0	0	0	0
15	5	31,25	8	50,00	5	31,25	0	0	0	0
16	3	18,75	8	50,00	5	31,25	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 2. Dimensión: Percepción sobre desafíos y oportunidades



Fuente: Elaboración propia (2025)

La velocidad de los avances tecnológicos, a criterio de los gerentes (68,75%) supera la capacidad institucional para adaptarse y mantenerse actualizados. En cuanto a la percepción sobre la resistencia al cambio por parte de algunos miembros del personal representa un desafío significativo en la adopción de nuevas prácticas gerenciales existe una marcada percepción de un 50% de ocurrencia, pero para otro 50% algunas veces ocurre. En lo que respecta a la ciberseguridad en el entorno virtual es una preocupación para un 50% constante que limita el alcance de nuestras iniciativas gerenciales no siendo así para el 37,50% de los gerentes con percepción de algunas veces puede ser preocupante. Para los gerentes (100%) es una gran oportunidad el uso de la analítica de datos para personalizar la trayectoria educativa de sus estudiantes, esta percepción baja a un 75% cuando se refiere a la flexibilidad de la educación virtual en permite a la UNA expandir su alcance y ofrecer programas a poblaciones no tradicionales.

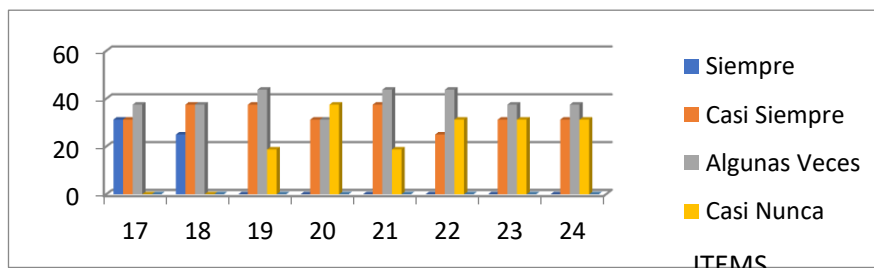
La colaboración con empresas tecnológicas y la industria 4.0 ofrece oportunidades significativas para la innovación educativa de la UNA en la opinión del 62,5% de los gerentes encuestados, que a la vez consideran (81,25%) a la virtualización de los procesos gerenciales como potenciador de la capacidad para operar de forma más eficiente y con menos recursos físicos. Asimismo, se considera mayoritariamente positiva (68,75%), la necesidad de desarrollar nuevas competencias digitales en el personal como una oportunidad para el crecimiento profesional.

Tabla 3. Dimensión: Estrategias gerenciales innovadoras y adaptativas

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
17	5	31,25	5	31,25	6	37,50	0	0	0	0
18	4	25,00	6	37,50	6	37,50	0	0	0	0
19	0	0	6	37,50	7	43,75	3	18,75	0	0
20	0	0	5	31,25	5	31,25	6	37,50	0	0
21	0	0	6	37,50	7	43,75	3	18,75	0	0
22	0	0	4	25,00	7	43,75	5	31,25	0	0
23	0	0	5	31,25	6	37,50	5	31,25	0	0
24	0	0	5	31,25	6	37,50	5	31,25	0	0

Fuente: Elaboración propia (2025).

Gráfico 3. Dimensión: Estrategias gerenciales innovadoras y adaptativas



Fuente: Elaboración propia (2025)

Para los gerentes en un 62,5% evidencian una consciencia relevante en lo que respecta a la implementación de un plan sistemático para la capacitación continua del personal en nuevas herramientas y metodologías de gestión virtual, así como la promoción activa de la experimentación con nuevas tecnologías y soluciones digitales en los equipos de trabajo de la UNA, pero un porcentaje del 37,5% no son consistente al respecto.

Los resultados obtenidos en los ítems 19 y 21 presentan similitud en juicio de los gerentes encuestados evidenciando para un 43,7%, a veces se reestructuran los roles y responsabilidades dentro de los departamentos para la adopción adecuada a la gestión en entornos virtuales, así mismo a veces se fomenta una cultura de retroalimentación constante para ajustar y mejorar las estrategias de gestión frente a la disrupción contrario a lo explicado un 37,5% expresan que casi siempre ocurre tanto la reestructura como la cultura mientras para un 18,75% nunca ocurre.

La UNA para el 37,50% nunca ha establecido alianzas estratégicas con empresas de tecnología para mejorar su infraestructura y servicios virtuales, aunque existe un 31,25% que expresó casi siempre se establecen estas alianzas y otro 31,25% afirmó que a veces. En otro orden de ideas, lo relacionado con la utilización de metodologías ágiles (ej. Scrum, Kanban) para el desarrollo y la implementación de proyectos de gestión virtual, los gerentes en su mayoría creen que a veces, (47,75%) se usan, pero para un 31,5% nunca se han utilizado. Al respecto, Hernández y Sosa (2022) han permitido afirmar que la gerencia de la educación

virtual requiere del apoyo del entorno, debido a que no son autosuficientes para generar todos los recursos y servicios que requieren, lo que las lleva a participar en intercambios y transacciones con otras organizaciones

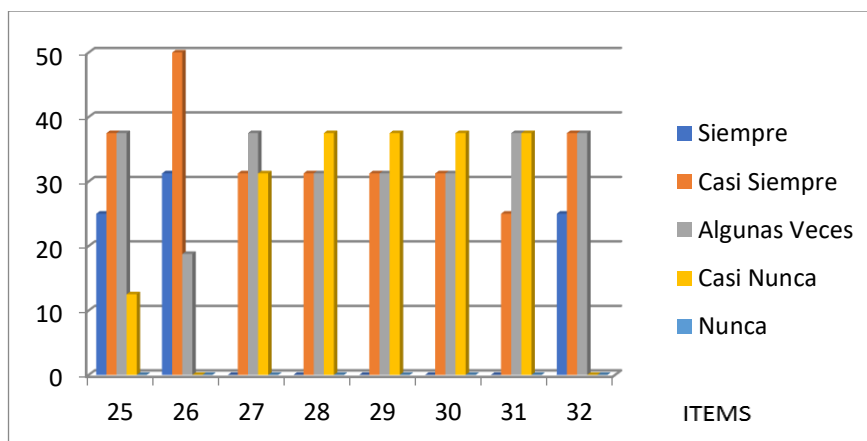
Llama poderosamente la atención que para los gerentes en un 37,50% a veces se incentiva la creación de equipos multidisciplinarios para abordar desafíos complejos de la gestión en la Sociedad 4.0 así como los planes estratégicos incluyen objetivos explícitos de digitalización y automatización de procesos gerenciales. Esto en contraposición del 31,5% gerentes expresan que a veces se incentiva esta creación de equipos y planes estratégicos y un porcentaje similar expresan que nunca ocurre.

Tabla 4. *Dimensión: Capacidad de toma de decisiones y mejora continúa*

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
25	4	25,00	6	37,50	6	37,50	0	0	0	0
26	5	31,25	8	50,00	3	18,75	0	0	0	0
27	0	0	5	31,25	6	37,50	5	31,25	0	0
28	0	0	5	31,25	5	31,25	6	37,50	0	0
29	0	0	5	31,25	5	31,25	6	37,50	0	0
30	0	0	5	31,25	5	31,25	6	37,50	0	0
31	0	0	4	25,00	6	37,50	6	37,50	0	0
32	4	25,00	6	37,50	6	37,50	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 4. Dimensión: Capacidad de tomas de decisiones y mejora continúa.



Fuente: Elaboración propia (2025).

Con respecto a la información relevante, en un 72,5% de los gerentes está disponible de manera oportuna para la toma de decisiones, un 81,25% son capaces de modificar rápidamente sus decisiones gerenciales en función de los nuevos datos o cambios en el entorno virtual. Pero es llamativo que los gerentes en un 37,5% solo a veces se realizan los procesos de aprobación de nuevas iniciativas tecnológicas de forma expedita sin representar un cuello de botella y existen un 31,25% afirma que a veces y otro porcentaje similar que nunca se realizan.

Para los encuestados en un 37,50% nunca se han implementado ciclos de revisión y ajuste de los procesos gerenciales de forma regular y sistemática, ni existe una cultura que promueve la experimentación y el aprendizaje a partir de los resultados de sus acciones gerenciales y no se revisan ni actualizan constantemente para asegurar su pertinencia. En lo que respecta a si se fomenta la iniciativa individual y la autonomía de los equipos para proponer mejoras en los procesos de gestión las opiniones están divididas entre los gerentes (37,5%) que piensan que a veces o nunca esto sucede, pero para un 25% casi siempre sucede.

Al respecto de considerar afirmativamente (62,5%), que la gerencia es de tipo proactiva en la identificación de oportunidades de mejora antes de que se conviertan en problemas. En este sentido, Bates (2019) enfatiza en la necesidad de una gerencia adaptable y proactiva frente a los cambios tecnológicos señalando que

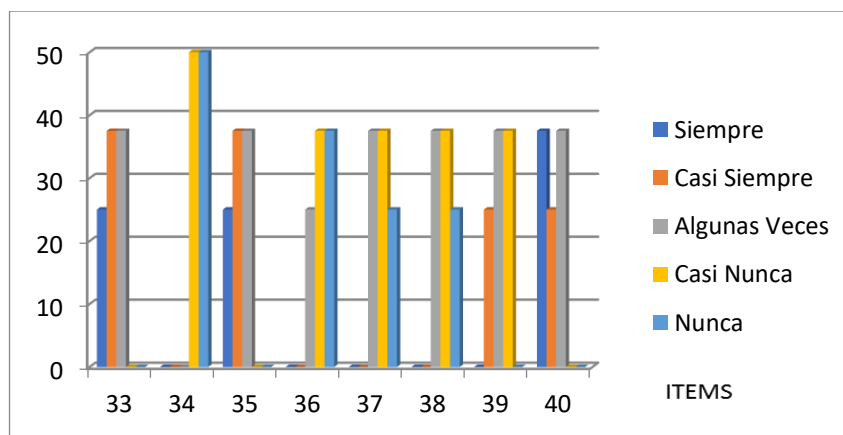
la efectividad en entornos virtuales no radica solo en la infraestructura, sino en la capacidad de liderazgo para gestionar equipos, formar redes de trabajo colaborativo y vencer la resistencia de la traslación presencial a virtual.

Tabla 5. *Dimensión: Factores favorecedores e inhibidores de la resignificación*

	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
33	4	25,00	6	37,5	6	37,5	0	0	0	0
34	0	0	0	0	0	0	8	50,00	8	50,00
35	4	25,00	6	37,5	6	37,5	0	0	0	0
36	0	0	0	0	4	25,00	6	37,5	6	37,5
37	0	0	0	0	6	37,5	6	37,5	4	25,00
38	0	0	0	0	6	37,5	6	37,5	4	25,00
39	0	0	4	25,00	6	37,5	6	37,5	0	0
40	6	37,5	4	25,00	6	37,5	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia (2025)

Gráfico 5. Dimensión: Factores favorecedores e inhibidores de la resignificación



Fuente: Elaboración propia (2025).

El liderazgo de la alta gerencia para el 62,5% de los gerentes encuestados en la UNA, es un factor clave que impulsa la adopción de nuevas prácticas gerenciales virtuales y para un 37,5% a veces lo considera un factor clave. Presentándose como reto para el 100% de los gerentes la disponibilidad de recursos financieros no es suficiente para invertir en las tecnologías y capacitaciones necesarias. La cultura organizacional de la UNA es para un 62,5% de los gerentes, suficientemente flexible para adaptarse a los cambios rápidos exigidos por la Sociedad 4.0. Un mismo porcentaje de gerentes piensa que la resistencia al cambio por parte de ciertos grupos de interés internos (ej. sindicatos, personal antiguo) no inhibe la resignificación. Mientras que para un porcentaje similar cree que las políticas gubernamentales actuales no favorecen el desarrollo y la implementación de la educación virtual en Venezuela, ni en calidad y ni en estabilidad de la infraestructura de internet a nivel nacional facilita nuestra operación en entornos virtuales.

Para Sánchez *et al.* (2021), el desafío para los docentes representa enfrentar los cambios en los modelos educativos alineados con las nuevas estrategias tecnológicas para alcanzar los resultados de aprendizajes esperados. Para un 37,5% de los gerentes encuestados, la disponibilidad, de proveedores de tecnología y servicios especializados en el mercado local es un factor facilitador en

contraposición de un 37,5% para el cual nunca será un factor facilitador. Y en lo referente a burocracia o rigidez de los marcos regulatorios externos, para un 62,5% dificulta la innovación en la gestión universitaria.

CONCLUSIONES

Las conclusiones se presentan de acuerdo a las dimensiones consideradas den los resultados que llevan a comprender un poco más la resignificación de la gestión universitaria en ambientes virtuales:

- Dimensión cambios y adopciones gerenciales: Para adaptarse a los cambios la UNA no solo redefinió los procesos inherentes a la gerencia universitaria, sino que asumió el compromiso de formar equipos flexibles y descentralizados con miras a vencer lo rutinario, incorporar herramientas de colaboración digital y adoptar tecnologías disruptivas para vencer la burocracia en la gestión universitaria
- Dimensión percepción sobre desafíos y oportunidades: El primer desafío a vencer es la capacidad de adaptarse a la velocidad de los avances tecnológicos y la resistencia al cambio ante las nuevas prácticas gerenciales de operar de manera más eficiente con menos recursos físicos, más flexibilidad y ciberseguridad en ambientes virtuales para el logro de ampliar el rango de acción de la UNA.
- Dimensión estrategias gerenciales innovadoras y adaptativas: La principal estrategia es la capacitación del personal a través de un plan sistémico con nuevas herramientas y metodología de gestión virtual. Además, se deben afianzar la reestructuración de roles y responsabilidades en entornos virtuales. Aunado a esto, fortalecer alianzas estratégicas de forma urgente e inmediata en pro de los servicios virtuales, así como la incorporación de metodologías ágiles. Otra estrategia es establecer equipos multidisciplinarios con procesos gerenciales digitales y autónomos para

enfrentar los desafíos complejos de los gerentes universitarios en ambientes virtuales.

- Dimensión Capacidad de tomas de decisiones y mejora continua: Los gerentes de la UNA comprender lo vital de la toma de decisiones basadas en indicadores y son capaces de asumir la responsabilidad de ajustar sus decisiones basados en nuevos datos. Para mejorar de forma continua hay que consolidar los procesos de aprobación de nuevas iniciativas tecnológicas, implementar ciclos de ajustes y revisar su pertinencia. Es de resaltar el carácter proactivo de la gerencia y su capacidad de identificar oportunidades de mejoras.
- Dimensión Factores favorecedores e inhibidores de la resignificación: Entre los elementos que favorecen la resignificación gerencial es el liderazgo de la alta gerencia que impulsa nuevas prácticas gerenciales virtuales desde una cultura organizacional flexible y adaptativa a la sociedad 4.0. Los inhibidores están representados por las políticas gubernamentales relacionadas con la calidad y estabilidad del servicio de internet asimismo la posibilidad de contar con proveedores de tecnología y servicios especializados donde los marcos regulatorios burocráticos y rígidos afectan la accesibilidad a la tecnología y servicios para la UNA.

Cabe resaltar que la disrupción digital implica una resignificación de competencia gerenciales, transitando de un control centralizado a una gestión basada en la confianza, la autonomía y la capacidad de respuesta rápida.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Altbach, P., Reisberg, L., y Rumbley, E. (2009). Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. UNESCO World Conference on Higher Education. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183219>.
- Arias. F. (2012). El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (6ta ed.) Episteme. Venezuela.

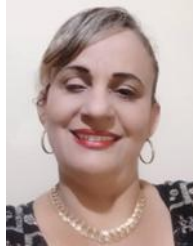
- Bates T (2019) Teaching in a digital age: Guidelines for designing teaching and learning.
- Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J., y Taylor, S. (2015). The Oxford Handbook of Leadership. Oxford University Press.
- Bourdieu, P. (1990). Sociología y cultura. Grijalbo / Consejo Nacional para la Cultura y las Artes. México.
- Castells, M. (2001). The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society. Oxford University Press.
- Castro, M. (2018). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. Segunda edición. Editorial Uyapar. Caracas - Venezuela.
- Christensen, C. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press.
- European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2021). Cybersecurity for Universities. <https://www.enisa.europa.eu/news/enisa-news/cybersecurity-for-universities>.
- Freire. J. (1970). Las TIC en el desarrollo de las funciones básicas durante el proceso de enseñanza y aprendizaje de Ciencias Naturales en los estudiantes de básica superior. Ciencia Digital, 6(1), 116-139. Disponible en: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v6i1.2081>. Ecuador.
- García, F., y Flores, M. (2020). Desafíos de la gerencia universitaria en el siglo XXII. México.
- Hair, F., Black, C., Babin, J., y Anderson, E. (2010). Multivariate Data Analysis (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Harvey, L., y Green, D. (1993). Defining Quality. Assessment & Evaluation in Higher Education, 18(1).
- Hernández, L., Acevedo, J., Martínez, C., y Cruz, B. (2014). El uso de las TIC en el aula: un análisis en términos de efectividad y eficacia. Presentado en Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Hernández, S., y Sosa, A, (2023), La educación virtual, la gerencia y la relación con la teoría de la dependencia de los recursos (TDR). Recuperado de Dialnet-LaEducacionVirtualLaGerenciaYLaRelacionConLaTeoria-9203314.pdf.
- Kerlinger, F., y Lee, B. (2001). Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales (4th ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Kotter, P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press.
- Leal, M. (2023). Gerencia virtual y gestión del conocimiento hacia la transformación universitaria. Venezuela.
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Prentice-Hall.
- Morales, J., Fernández, K., y Pulido, J. (2016). Evaluación de técnicas de producción accesible en cursos masivos, abiertos y en línea-MOOC. Revista CINTEX, 21(1), 89-112.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- OECD. (2020). The OECD Handbook for Innovative Learning Environments. OECD Publishing. https://www.oecd-ilibrary.org/education/the-oecd-handbook-for-innovative-learning-environments_9789264303328.
- Picciano, G. (2017). Online Education: Foundations, Planning, and Pedagogy. Routledge.
- Rodríguez, R. (2019). Condiciones de la gerencia universitaria en la educación abierta y a distancia Recuperado de: <https://educacionencontexto.net/journal/index.php/una/article/view/118/233>.
- Sánchez, C., Sánchez, E., Palomino, G., y Verges, I. (2021). Desafíos de la educación universitaria ante la virtualidad en tiempos de la pandemia. Revista De Ciencias Sociales, 27, 32-48. <https://doi.org/10.31876/rsc.v27i.36992>.
- Senge, P. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday.

- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- UNESCO (2008). *La educación encierra un tesoro, Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI*. Madrid, Santillana/Unesco.
- Velasco, C. (2018). Gerencia de entornos virtuales de aprendizaje en la gestión docente universitaria. *Eco matemático*. Volumen 9. Enero - junio de 2018. Recuperado de: <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/article/vie>.

Artículo: ADMINISTRACIÓN TRANSPERSONAL CONSCIENTE PARA LA RESIGNIFICACIÓN DE LA PRAXIS GERENCIAL EN ENTORNOS VUCA

CONSCIOUS TRANSPERSONAL MANAGEMENT FOR THE RESIGNIFICATION OF MANAGERIAL PRAXIS IN VUCA ENVIRONMENTS



Beisy Lisbeth Romero Luzardo

beisyr1310@gmail.com

Universidad Yacambú

Centro de Altos Estudios “Giordano Bruno”

ORCID: 0000-0003-3403-3460

Doctora en Ciencias Gerenciales Universidad Latinoamericana del Caribe (ULAC), Coach Ontológico Organizacional Instituto de Coaching Internacional (ICI), MSc. Gerencia de Recursos Humanos, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Licda. Administración Mención Gerencia Industrial, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), TSU Administración de Personal. Instituto Universitario Jesús Enrique Lossada. (IUJEL), Con una destacada trayectoria en el Complejo Petroquímico Ana María Campos, ubicado en el Municipio Miranda, se ha consolidado una amplia experiencia en la gestión de recursos humanos, liderando la creación del Plan de Desarrollo de Competencias Emocionales para el Personal, lo que ha representado un hito en la mejora continua de la gestión organizacional. La labor investigativa se ha enfocado en el campo de la Administración Transpersonal y las Competencias Transpersonales (ATCT), actualmente labora en la Fundación Internacional Universidad del Amor (FUNDAUNAMOR), Cargo: Coord. de Administración / Administradora.

RESUMEN

El estudio cualitativo se desarrolló bajo un paradigma interpretativo con diseño de estudio de caso múltiple, que permitió analizar la Administración Transpersonal Consciente (ATC) en la resignificación de la praxis gerencial en entornos VUCA en tres empresas venezolanas: CAMOLCA, PEQUIVEN y PDVSA. Se buscó comprender cómo la ATC impactó la gestión, la resiliencia y la cultura organizacional, en particular la transformación del liderazgo y la toma de decisiones ante contextos complejos. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, análisis documental y observación reflexiva, integrados por medio de triangulación metodológica para garantizar validez y profundidad interpretativa. El análisis se efectuó mediante codificación inicial y axial, lo que permitió identificar categorías emergentes relacionadas con la resignificación de la praxis gerencial, bajo orientación fenomenológica. Los resultados evidenciaron que la ATC facilitó una gestión consciente, ética y resiliente, sustentada en principios de neuroliderazgo. Asimismo, se constató que valores como la autoconciencia, la empatía y el respeto mutuo fortalecieron la cohesión organizacional y la capacidad adaptativa al cambio. La cultura organizacional reflejó prácticas más colaborativas y humanizadas. La discusión contrastó estos hallazgos con literatura especializada, destacando que la ATC constituyó un enfoque innovador para la resignificación de la praxis gerencial en entornos complejos.

Palabras claves: Resignificación, Resiliencia, Cultura organizacional, Neuroliderazgo, Autoconciencia.

ABSTRACT

The qualitative study was conducted under an interpretive paradigm with a multiple case study design, which enabled the analysis of Conscious Transpersonal Management (CTM) in the resignification of managerial praxis within VUCA environments in three Venezuelan companies: CAMOLCA, PEQUIVEN, and PDVSA. The aim was to understand how CTM impacted management, resilience, and organizational culture, particularly the transformation of leadership and decision-making in complex contexts. Data collection was carried out through semi-structured interviews, document analysis, and reflective observation, integrated through methodological triangulation to ensure validity and interpretative depth. Data analysis was conducted using initial and axial coding, which allowed the identification of emerging categories related to the resignification of managerial praxis, within a phenomenological orientation. The results revealed that CTM facilitated a conscious, ethical, and resilient management style, grounded in the principles of neuroleadership. Moreover, it was found that values such as self-awareness, empathy, and mutual respect strengthened organizational cohesion and adaptive capacity to change. The organizational culture reflected more collaborative and humanized practices. The discussion contrasted these findings with specialized literature, highlighting that CTM represented an innovative approach for the resignification of managerial praxis in complex environments.

Keywords: Resignification, Resilience, Organizational culture, Neuroleadership, Self-awareness.

INTRODUCCIÓN

En efecto, el panorama global actual se caracteriza por un dinamismo y complejidad sin precedentes, descritos mediante el acrónimo VUCA: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Este entorno desafiante demanda que las organizaciones desarrollen capacidades estratégicas para adaptarse, siendo la flexibilidad, agilidad y conciencia factores críticos para la sostenibilidad y éxito a largo plazo (Bennett & Lemoine, 2014). Los enfoques gerenciales tradicionales, diseñados para contextos estables, resultan insuficientes ante la aceleración y la interconectividad actuales. En consecuencia, se torna imprescindible la resignificación la praxis gerencial desde marcos interpretativos novedosos, que respondan con profundidad y flexibilidad a la complejidad contemporánea.

Desde esta perspectiva, la presente investigación se inscribe en la línea de estudios sobre transformación de la resignificación de la praxis gerencial, al proponer una reinterpretación crítica de los modos tradicionales de ejercer la gerencia, incorporando dimensiones ontológicas, éticas y transpersonales. De manera complementaria, la Administración Transpersonal Consciente (ATC) resignifica la praxis gerencial desde la autoconciencia y el sentido trascendente, facilitando respuestas éticas ante la volatilidad del entorno (Romero, 2024; Johansen, 2012). En este contexto, la toma de decisiones integra juicio ético, intuición y visión sistémica (Simon, 1997), fundamentada en una ética de virtudes (Solomon, 1992), autorregulación emocional (Rock & Page, 2009) y resiliencia organizacional (Luthans et al., 2006). Además, el Método STELLA de la Libertad Organizacional, basado en la pedagogía crítica de Freire (2004a, 2005b), ofrece una vía reflexiva para transformar la resignificación de la praxis gerencial desde un liderazgo regenerativo. Por ende, el proceso de resignificación se articula con un enfoque que trasciende las visiones instrumentales, proponiendo un liderazgo holístico centrado en el bienestar integral, aplicado en este estudio a tres organizaciones venezolanas: CAMOLCA, PEQUIVEN y PDVSA.

Como resultado final, el propósito de este artículo es explorar el potencial de la Administración Transpersonal Consciente como vía para la resignificación de la praxis gerencial en entornos VUCA. Desde esta perspectiva, se analiza cómo su aplicación, al integrar conciencia y desarrollo humano transpersonal, favorece una actuación gerencial más ética, adaptable y eficaz frente a los desafíos actuales. A continuación, se presentan el marco teórico-conceptual, el objetivo general y los objetivos específicos que orientan esta investigación

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Objetivo General.

Explorar el potencial de la Administración Transpersonal Consciente para resignificar la praxis gerencial en el contexto de los entornos VUCA.

Objetivos Específicos.

1. Identificar los desafíos que los entornos VUCA representan para la praxis gerencial tradicional y cómo estos exigen su resignificación desde la perspectiva de la Administración Transpersonal Consciente.

2. Describir los postulados fundamentales de la Administración Transpersonal Consciente aplicables al ejercicio gerencial.

3. Analizar cómo la aplicación de la Administración Transpersonal Consciente contribuye a la resignificación de la praxis gerencial más ética, efectiva y coherente con la complejidad de los entornos VUCA.

Administración Transpersonal Consciente para la Resignificación de la Praxis Gerencial en Entornos VUCA en el ámbito organizacional.

Con todo esto, en contextos organizacionales marcados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, se hace imprescindible la resignificación de la praxis gerencial desde enfoques que trasciendan la racionalidad técnica. La Administración Transpersonal Consciente (ATC) orienta este proceso al integrar autoconciencia, empatía y juicio ético en la acción gerencial. Así, promueve un

liderazgo coherente, reflexivo y compasivo, capaz de sostenerse en la complejidad. Según Goleman (2013), el liderazgo con inteligencia emocional favorece decisiones conscientes y relaciones humanas sólidas (p. 35). En CAMOLCA, PEQUIVEN y PDVSA, esta transformación impulsa una cultura organizacional basada en el propósito colectivo y el bienestar integral.

1. Administración transpersonal consciente ATC.

Desde una perspectiva integradora, la Administración Transpersonal Consciente (ATC) representa un cambio radical en la resignificación de la praxis gerencial, al incorporar la autoconciencia, la conciencia plena y la inteligencia espiritual en las estrategias de liderazgo (Romero, 2024, p. 318). A diferencia de los enfoques tradicionales centrados en resultados tangibles, la ATC concibe al individuo como una totalidad que trasciende el ego, favoreciendo un liderazgo auténtico, con propósito y sentido trascendental.

En consecuencia, se comprende que la transformación organizacional genuina emerge desde la evolución de la conciencia individual y no desde la imposición de normas externas. De acuerdo con Wilber (2001), la autoconciencia constituye la base para trascender el ego (p. 45); Tart (2000) la vincula con la percepción de realidades superiores (p. 72); y Davidson y Lutz (2008) destacan sus efectos neuronales positivos sobre el bienestar (p. 103). En síntesis, la ATC orienta la resignificación de la praxis gerencial hacia decisiones éticas, serenidad interior y visión integral, trascendiendo lo operativo para construir culturas organizacionales conscientes y con sentido colectivo.

2. Entorno VUCA.

En el marco de la gerencia contemporánea, el entorno VUCA definido por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad plantea desafíos que desbordan los marcos convencionales de gestión (Johansen, 2012). En consecuencia, se requieren nuevas competencias como claridad, agilidad, resiliencia y empatía, fundamentales para la resignificación de la praxis gerencial en

función de contextos cambiantes. Desde esta óptica, se promueve un liderazgo adaptativo y consciente, capaz de transformar la incertidumbre en oportunidades estratégicas de innovación y crecimiento (Johansen, 2012, p. 6). Así, la praxis gerencial adquiere un carácter flexible, reflexivo y orientado a la sostenibilidad organizacional en escenarios altamente complejos.

3. Ética organizacional.

Desde una perspectiva filosófica aplicada, la ética organizacional trasciende el cumplimiento normativo al fundamentarse en virtudes y carácter, como lo plantea Solomon (1992). En este sentido, en contextos complejos, la ética se expresa como una experiencia relacional donde la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace legitima la resignificación de la praxis gerencial. Por consiguiente, al resignificar de dicha praxis desde la ética implica a línea propósito, desempeño y conciencia colectiva, consolidando organizaciones como comunidades morales orientadas al bien común (Solomon, 1992, p. 33).

4. Toma de decisiones.

Desde la teoría administrativa, el proceso de toma de decisiones representa el núcleo del comportamiento organizacional, al constituir la base del accionar gerencial (Simon, 1997, p. 1). Ahora bien, en escenarios de incertidumbre, dicho proceso exige más que análisis racional, incorporando juicio ético, intuición y conciencia situacional. De esta manera, la resignificación de la praxis gerencial implica concebir la toma de decisiones como un acto consciente, donde se integran pensamiento crítico, emocionalidad y visión sistémica, posibilitando respuestas coherentes y adaptativas ante la complejidad del entorno.

5. Resiliencia al cambio.

En esta línea de análisis, la resiliencia es comprendida como la capacidad de afrontar adversidad, incertidumbre y cambio, integrando no solo resistencia, sino también aprendizaje y transformación (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006, p. 26).

En efecto, en contextos organizacionales complejos, la resignificación de la praxis gerencial implica cultivar entornos que fortalezcan esta capacidad, a través de liderazgo consciente, apertura al aprendizaje y una cultura de apoyo que garantice la sostenibilidad del cambio.

6. Neuroliderazgo.

Con base en enfoques recientes, la neurociencia aplicada al liderazgo permite comprender cómo el funcionamiento cerebral incide en el comportamiento, la motivación y la toma de decisiones gerenciales (Rock & Page, 2009, p. 12). En este sentido, el neuroliderazgo promueve un estilo basado en la autorregulación, la plasticidad cognitiva y la influencia consciente. Por ende, la resignificación de la praxis gerencial desde esta perspectiva implica fortalecer la capacidad de adaptación, el equilibrio emocional y el bienestar organizacional en contextos desafiantes.

7. Método STELLA de la Libertad Organizacional.

En correspondencia, con los principios de la Administración Transpersonal Consciente, el Método STELLA de la Libertad Organizacional constituye una propuesta metodológica original concebida como un proceso ontológico y transpersonal para liberar conscientemente el Ser en contextos organizacionales complejos. Inspirado en la pedagogía crítica de Freire (2004a, 2005b), este enfoque adapta los principios de concientización, diálogo y praxis reflexiva al ámbito gerencial. En consecuencia, la resignificación de la praxis gerencial facilita el tránsito desde el ego instrumental hacia un liderazgo consciente, compasivo y regenerativo, especialmente pertinente en entornos VUCA.

Aporte de Paulo Freire al Método STELLA de la Libertad Organizacional.

1. La libertad como praxis transformadora del Ser.

Desde una perspectiva crítica y humanista, Freire (2005b) sostiene que la libertad no es un estado, sino un acto de transformación consciente y colectiva. En

este marco, el Método STELLA de la Libertad Organizacional se a línea con esta visión al facilitar que el gerente transite desde estructuras egocéntricas hacia una liberación ontológica, mediante procesos de autoconciencia y reflexión compartida. Como afirma el propio autor, “nadie libera a nadie, nadie se libera solo: los seres humanos se liberan en comunión” Freire (2005b, p. 89). Así, la resignificación de la praxis gerencial implica concebir la transformación del Ser como un proceso dialógico, relacional y situado en el contexto organizacional.

2. Educación como práctica de la libertad.

En consonancia con el pensamiento freireano, el Método STELLA de la Libertad Organizacional concibe la formación como un proceso de concientización crítica sobre la existencia, sus condicionamientos y posibilidades. En consecuencia, cada fase del acrónimo STELLA se resignifica como un momento reflexivo dentro del contexto organizacional, orientado a promover la libertad como práctica transformadora tanto del Ser como la resignificación de la praxis gerencial Freire (2005b).

S=Silencio interior: momento de problematización del yo condicionado.

T=Trascendencia del ego: crítica a la opresión simbólica de los roles impuestos.

E=Elevación vibracional: expansión de la conciencia hacia una ética del cuidado.

L=Liberación de creencias: proceso de descolonización cognitiva-emocional.

L=Luz del alma: emergencia del sujeto transformador.

A=Acción consciente: praxis comprometida con la transformación de sí y del entorno.

3. El diálogo como categoría fundante.

En efecto, Freire (2004a) plantea que el diálogo constituye el medio esencial para la emancipación. En consecuencia, dentro del contexto organizacional ontológico, la resignificación de la praxis gerencial implica reemplazar las jerarquías

verticales por espacios de comunicación auténtica, en los cuales los miembros se escuchan, co-piensan y co-transforman. Así, como afirma el autor, “El diálogo no impone, no manipula, no domestica, no esloganiza. El diálogo libera” Freire (2004a, p. 116). Por lo tanto, este principio resulta fundamental para el Método STELLA de la Libertad Organizacional, al incorporar prácticas de escucha ontológica, conversación generativa y reflexión compartida que promueven la transformación y elevación del Ser en la gestión consciente.

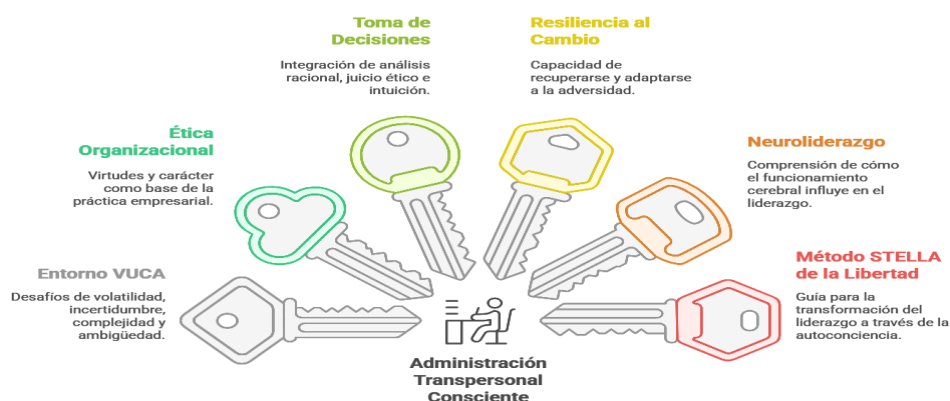
4. Superación del fatalismo organizacional.

Desde esta perspectiva, Freire (2004a) cuestiona todo discurso fatalista que refuerce la idea de la imposibilidad de cambio. Por ende, esta crítica resulta aplicable a culturas organizacionales ancladas en la resignación, la rutina o la normatividad tóxica. En consecuencia, el Método STELLA de la Libertad Organizacional constituye un instrumento clave para la resignificación de la praxis gerencial, al propiciar la reapropiación del poder interior por parte de los actores organizacionales. Esta metodología facilita la transformación de las realidades institucionales mediante el empoderamiento consciente, el desarrollo de la creatividad y la conexión con un sentido trascendente.

5. Conexión ética con la humanidad del otro.

Asimismo, el pensamiento freireano promueve una gestión humanizante, en la que el Método STELLA de la Libertad Organizacional posibilita la resignificación de la praxis gerencial como una acción ética, compasiva y regenerativa. Desde la fenomenología ontológica del Ser, la Administración Transpersonal Consciente en entornos VUCA impulsa esta transformación, superando modelos mecanicistas y orientando al gerente hacia un liderazgo reflexivo. En este sentido, el Método STELLA de la Libertad Organizacional actúa como un proceso de autotransformación que guía del ego a la libertad del Ser, en consonancia con Freire (2005b) y Echeverría (2006). Estas evidencias se ilustran en la Figura 1.

Figura 1. Fundamentos de la Administración Transpersonal Consciente en Entorno VUCA.



Fuentes: Davidson y Lutz (2008), Echeverria (2006), Freire (2004a:2005b), Johansen (2012), Solomon (1992), Luthans, Vogelgesang, & Lester, (2006), Rock & Page (2009), Romero (2024), Simon, (1997), Tart (2000), Wilber (2001), apoyada con la IA (2025), apoyado en la IA (2025).

METODOLOGÍA

Posteriormente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, enmarcado en el paradigma interpretativo-constructivista, que entiende la realidad como una construcción contextual y subjetiva, permitiendo interpretar la resignificación de la praxis gerencial desde la experiencia y los significados de los participantes (Stake, 2010; Denzin, 2009). Asimismo, el nivel de investigación fue descriptivo-interpretativo, dado que se buscó no solo describir, sino comprender en profundidad cómo la Administración Transpersonal Consciente (ATC) promovió la transformación del liderazgo y la toma de decisiones en entornos VUCA, mediante un diseño de estudio de caso múltiple en CAMOLCA, PEQUIVEN y PDVSA (Yin, 2017; Merriam, 2009).

Simultáneamente, se adoptó una perspectiva fenomenológica que captó la esencia vivencial y la transformación subjetiva de la praxis gerencial (Van Manen, 2014). La recolección de datos combinó entrevistas semiestructuradas, análisis documental y triangulación metodológica para garantizar validez interpretativa (Kvale & Brinkmann, 2009; Denzin, 2009). El análisis se realizó mediante

codificación inicial y axial, según Saldaña (2016), identificando categorías emergentes que evidenciaron cómo la ATC facilitó la resignificación de la praxis gerencial, integrando conciencia ética, emocional y adaptativa en contextos organizacionales complejos.

RESULTADOS

Tabla 1. Estudio de Caso 1: Gerente de Gestión Ejecutiva en CAMOLCA.

Fase Metodológica	Evidencia / Categorías emergentes	Cita Textual del Gerente	Análisis de Interpretación	Resignificación de la praxis en entorno VUCA	Autores / Referentes
Fase 1: Definición de unidades de análisis y preguntas orientadoras	Experiencia transformadora en gestión ejecutiva bajo entorno VUCA; foco en cómo la ATC resignificó la praxis gerencial.	“Se pasó de una administración técnica a una gestión donde la conciencia del ser y la responsabilidad interior fueron esenciales para dirigir” (CAMOLCA, 2025, p. 3).	Se estableció que la praxis gerencial debía trascender lo técnico, integrando conciencia y responsabilidad para navegar la volatilidad y complejidad.	Se evidencia la transición desde una gestión técnica hacia una praxis consciente, integral y adaptativa, esencial en entornos VUCA.	Yin (2017), Stake (2010), Senge (2006)
Fase 2: Recopilación y organización de datos (codificación)	Categorías: integración del ser y liderazgo consciente; prácticas ATC aplicadas; ética y valores; adaptación y resiliencia en VUCA.	“La gestión consciente implicó escuchar profundamente y tomar decisiones que consideran emociones y contexto” (CAMOLCA, 2025, p. 5).	La codificación inductiva reveló que la ATC facilitó una praxis que integra dimensión emocional, ética y sistémica, crucial para entornos inciertos.	Se evidencia que la praxis resignificada incluye la incorporación de habilidades emocionales y éticas que permiten una gestión flexible y resiliente frente a la incertidumbre.	Kabat-Zinn (2006), Saldaña (2016), Edmondson (2018)
Fase 3: Análisis e interpretación de resultados	Liderazgo humano, ético y resiliente; integración de valores transpersonales; mejora en dinámica organizacional bajo VUCA	“El liderazgo ahora es una mezcla de conciencia plena, ética y adaptación constante a un entorno que cambia sin parar” (CAMOLCA, 2025, p. 7).	El gerente resignificó su rol para incluir prácticas transpersonales que fortalecen la resiliencia y cohesión en contextos volátiles y ambiguos.	La praxis resignificada se caracteriza por un liderazgo adaptativo que integra valores humanos, promoviendo la cohesión y la gestión efectiva en entornos volátiles y complejos.	Brown & Treviño (2006), Bennett & Lemoine (2014), Senge (2006)
Fase 4: Triangulación y validación de datos	Validación mediante entrevista, documentos y observación participante que confirmaron la transformación y su impacto VUCA.	“La experiencia se reflejó en documentos y clima laboral: el equipo es más resiliente y colaborativo” (CAMOLCA, 2025, p. 8).	La triangulación fortaleció la fiabilidad del hallazgo sobre la resignificación de la praxis como respuesta adaptativa en entornos VUCA.	Se confirma que la praxis resignificada se traduce en una cultura organizacional resiliente, colaborativa y adaptativa, clave para enfrentar la volatilidad.	Yin (2017), Denzin (2009)

Fase Metodológica	Evidencia / Categorías emergentes	Cita Textual del Gerente	Análisis de Interpretación	Resignificación de la praxis en entorno VUCA	Autores / Referentes
Fase 5: Informe final de resultados	ATC propició resignificación gerencial en entorno VUCA: liderazgo ético, humano y adaptativo que integra atención plena y valores.	“La conciencia plena y la ética son la base para manejar la volatilidad y complejidad que enfrentamos día a día” (CAMOLCA, 2025, p. 9).	Se concluyó que la ATC es un modelo eficaz para resignificar la praxis gerencial en entornos VUCA, promoviendo cultura organizacional resiliente.	Se evidencia que la praxis resignificada con ATC constituye un liderazgo transformador que permite enfrentar exitosamente la complejidad y ambigüedad propias de VUCA.	Senge (2006), Kabat-Zinn (2006), Bennett & Lemoine (2014)

Fuentes: Yin (2017), Stake (2010), Senge (2006), Kabat-Zinn (2006), Saldaña (2016), Edmondson (2018), Brown & Treviño (2006), Bennett & Lemoine (2014), Denzin (2009).

Evidentemente, el estudio permitió constatar que la experiencia del gerente de CAMOLCA estuvo marcada por un tránsito desde una administración técnica hacia una praxis gerencial consciente, ética y transpersonal. Esta transformación se inició con la identificación de la necesidad de integrar la dimensión humana en la gestión, lo cual dio paso a un proceso de introspección y resignificación de la praxis gerencial de su rol. Ello resulta coherente con Senge (2006), quien plantea que la gestión efectiva requiere conciencia sistémica, y con Stake (2010) y Yin (2017), quienes destacan que los estudios de caso permiten capturar la complejidad reflexiva de los fenómenos organizacionales.

Por lo tanto, la metodología cualitativa basada en el estudio de caso, entrevistas profundas, codificación inductiva y triangulación, resultó adecuada para captar con rigor la vivencia del gerente y evidenciar la resignificación de la praxis gerencial. Esta transformación emergió en torno a categorías como liderazgo consciente, atención plena, valores éticos y resiliencia organizacional, aspectos que encuentran respaldo en Kabat-Zinn (2006), quien promueve la atención plena como eje de gestión integral, y en Saldaña (2016), quien sostiene que la codificación inductiva revela significados profundos desde la experiencia. Así mismo, Edmondson (2018) resalta la importancia de la seguridad psicológica y la adaptabilidad como pilares del liderazgo consciente en contextos de cambio.

Conviene subrayar que, el análisis de los resultados mostró una integración significativa entre la dimensión personal del ser y la práctica gerencial, promoviendo

una cultura organizacional más armónica, empática y adaptativa. Esta resignificación de la praxis gerencial fue especialmente relevante en el contexto VUCA, ya que permitió al gerente generar respuestas coherentes, conscientes y emocionalmente inteligentes ante la volatilidad e incertidumbre. Esto guarda concordancia con lo expuesto por Bennett y Lemoine (2014), quienes afirman que los líderes resilientes deben adaptarse activamente a la complejidad, y con Brown y Treviño (2006), quienes destacan la ética como fundamento del liderazgo organizacional efectivo.

De igual modo, la triangulación de fuentes (entrevistas, documentos y observación participante) fortaleció la credibilidad del análisis, permitiendo evidenciar una transformación sostenida y verificable en el estilo de liderazgo y en los resultados organizacionales. Esta validación metodológica, conforme a Yin (2017) y Denzin (2009), confirmó que la resignificación de la praxis gerencial no solo impactó el desempeño técnico, sino también el clima laboral y la cohesión del equipo, configurando una respuesta organizacional más resiliente y colaborativa frente a los desafíos del entorno.

A modo de cierre, el diseño metodológico permitió evidenciar la resignificación de la praxis gerencial desde la Administración Transpersonal Consciente, expresada en una gestión ética, humana y adaptativa. Esta transformación configuró un liderazgo reflexivo y consciente, fundamentado en la integración del ser, los valores transpersonales y la atención plena, resultando pertinente para enfrentar los desafíos de los entornos VUCA (Bennett & Lemoine, 2014; Senge, 2006; Kabat-Zinn, 2006).

Tabla 2. Estudio de Caso 2: Gerente de Gestión Líder en PEQUIVEN.

Fase Metodológica	Evidencia / Categorías emergentes	Cita Textual del Gerente	Análisis de Interpretación	Resignificación de la praxis en entorno VUCA	Autores / Referentes
Fase 1: Definición de unidades de análisis y preguntas orientadoras	Experiencia transformadora en liderazgo bajo contexto VUCA; foco en autoconciencia, espiritualidad y conexión humana en ATC.	“Comprendí que liderar en un entorno VUCA no se trata de control, sino de sostener emocionalmente al equipo desde la presencia y el ejemplo” (PEQUIVEN, 2025, p. 6).	La investigación se centró en comprender cómo la ATC influyó la resignificación de la praxis gerencial en la gestión líder, bajo la complejidad VUCA.	Se evidencia que el liderazgo resignificado incorpora una gestión emocional y consciente, fundamental para enfrentar la volatilidad, incertidumbre y ambigüedad	Johansen (2012), Van Manen (2014)
Fase 2: Recopilación y organización de datos (codificación)	Categorías: integración de principios transpersonales, resiliencia y adaptación en entornos VUCA, transformación ética, neuroliderazgo.	“La autoconciencia y la compasión guiaron mis decisiones en un ambiente incierto y cambiante” (PEQUIVEN, 2025, p. 7).	La codificación inductiva reveló cómo la ATC facilitó una praxis integradora que promueve resiliencia, ética y habilidades neurogerenciales.	La resignificación de la praxis se traduce en la adopción de valores humanos y neurocientíficos para sostener el liderazgo efectivo en contextos complejos y ambiguos.	Saldaña (2016), Goleman et al. (2002)
Fase 3: Análisis e interpretación de resultados	Integración de valores transpersonales en el liderazgo; desarrollo de resiliencia; toma de decisiones éticas; neuroliderazgo aplicado.	“El compromiso con el bienestar colectivo es ahora la base de mi toma de decisiones, especialmente en la incertidumbre” (PEQUIVEN, 2025, p. 8).	El gerente resignificó su praxis al incluir una perspectiva ética y neurocientífica que fortalece la gestión emocional y la adaptabilidad.	La praxis resignificada se caracteriza por un liderazgo que equilibra el propósito organizacional con la empatía y resiliencia emocional, esencial en VUCA.	Brown & Treviño (2006), Sutcliffe & Vogus (2003)
Fase 4: Triangulación y validación de datos	Validación mediante entrevistas, observación del clima organizacional y documentos internos; diario reflexivo.	“La reflexión continua me permitió ajustar mi liderazgo y gestionar mejor las incertidumbres cotidianas” (PEQUIVEN, 2025, p. 9).	La triangulación confirmó la transformación personal y organizacional, evidenciando un liderazgo consciente y ético en respuesta a la complejidad.	Se confirma que la praxis resignificada posibilita un liderazgo flexible y reflexivo, capaz de sostener a los equipos en entornos cambiantes y ambiguos.	Yin (2017), Mezirow (2000)
Fase 5: Informe final de resultados	ATC facilitó un liderazgo humano, ético y resiliente; mejoras en indicadores tangibles e intangibles; fortalecimiento del equipo.	“Liderar desde la presencia y el ejemplo generó mayor cohesión y motivación en el equipo” (PEQUIVEN, 2025, p. 10).	Se concluyó que la ATC permitió resignificar la praxis gerencial en la gestión líder, integrando dimensión humana y adaptativa para la sostenibilidad.	Se evidenció que la praxis resignificada fortalece la cohesión, motivación y desempeño, fundamentales para enfrentar los desafíos de entornos VUCA.	Robbins & Judge (2018), Ferrer (2011)

Fuente: Johansen (2012), Van Manen (2014), Saldaña (2016), Goleman et al. (2002), Brown & Treviño (2006), Sutcliffe & Vogus (2003), Yin (2017), Mezirow (2000), Robbins & Judge (2018), Ferrer (2011).

Ciertamente, se evidenció que la experiencia del gerente implicó una resignificación de la praxis gerencial profunda, al transitar desde un liderazgo centrado en el control hacia una gestión basada en la presencia, la autoconciencia y la conexión empática. Esta transformación fue facilitada por la incorporación de la ATC como enfoque vivencial y reflexivo, en concordancia con Van Manen (2014), quien resalta el valor fenomenológico de la vivencia en el liderazgo auténtico, y con Johansen (2012), quien enfatiza la necesidad de capacidades adaptativas en entornos VUCA para sostener equipos en la complejidad.

En consecuencia, el diseño metodológico cualitativo permitió captar con profundidad las dimensiones fenomenológicas del proceso transformador vivido por el gerente. A partir de la codificación inductiva, surgieron categorías vinculadas a la integración de principios transpersonales, resiliencia emocional, toma de decisiones éticas y neuroliderazgo. Estos hallazgos confirman una resignificación de la praxis gerencial que articula dimensión emocional y adaptativa, tal como plantean Goleman et al. (2002) al destacar que la inteligencia emocional y la neurociencia constituyen fundamentos esenciales del liderazgo en tiempos de cambio. En la misma línea, Saldaña (2016) valida la codificación cualitativa como vía para acceder a transformaciones subjetivas relevantes.

Cabe destacar que, el análisis interpretativo evidenció que la toma de decisiones dejó de ser un proceso racional y líneal, para convertirse en un acto ético, colaborativo y orientado al bienestar colectivo. Esta resignificación de la praxis gerencial se expresó en un liderazgo emocionalmente consciente, centrado en la presencia activa y la reflexión continua, elementos que permitieron al gerente responder con mayor efectividad a la ambigüedad e incertidumbre. Este cambio de paradigma coincide con Brown y Treviño (2006), quienes afirman que el liderazgo ético mejora el compromiso organizacional, y con Sutcliffe y Vogus (2003), quienes subrayan la relevancia de la resiliencia organizacional como recurso clave frente a la complejidad.

De igual manera, la triangulación metodológica mediante entrevistas, documentos internos y diario reflexivo fortaleció la confiabilidad del análisis y

confirmó la transformación vivida. Las evidencias demostraron que la resignificación de la praxis gerencial fue consolidada desde un proceso interno de aprendizaje transformador, tal como sostiene Mezirow (2000), quien afirma que la reflexión crítica posibilita cambios estructurales en los marcos de referencia personales. Yin (2017), por su parte, respalda la triangulación como estrategia clave para consolidar la validez de estudios de caso en contextos reales y complejos.

Por último, el diseño aplicado permitió documentar con claridad la resignificación de la praxis gerencial desde la perspectiva de la ATC. Se constató que esta transformación propició un liderazgo ético, humano y resiliente, caracterizado por la integración de conciencia interior, neurogerencia y orientación sistémica. Esta praxis resignificada favoreció la sostenibilidad organizacional en PEQUIVEN al promover cohesión, motivación y sentido compartido del propósito. Estos hallazgos coinciden con Robbins y Judge (2018), quienes subrayan que los factores intangibles como la motivación y el clima laboral impactan en el rendimiento colectivo, y con Ferrer (2011), quien defiende la espiritualidad y la conciencia como fundamentos esenciales del liderazgo regenerativo.

Tabla 3. Estudio de Caso 3: Gerente de Gestión Técnica en PDVSA.

Fase Metodológica	Evidencia / Categorías emergentes	Cita Textual del Gerente	Análisis de Interpretación	Resignificación de la praxis en entorno VUCA	Autores / Referentes
Fase 1: Definición de unidades de análisis y preguntas orientadoras	Experiencia vivencial en gestión técnica; apertura al cambio interior y reflexión en contexto VUCA.	“Cumplía con todo, pero sentía un vacío. Algo no estaba bien, y no era técnico” (PDVSA, 2025, p. 3).	Se reconoció un vacío existencial que condujo al cuestionamiento profundo de la praxis gerencial, abriendo paso a un proceso de transformación de persona	La resignificación se inició desde una crisis interior, lo que permitió reconectar el sentido del liderazgo con valores humanos ante el caos del entorno.	Moustakas (1994), Johansen (2012)
Fase 2: Recopilación y organización de datos (codificación)	Ruptura interna, autoobservación, atención plena, transformación relacional, desempeño técnico consciente.	“Comencé a observarme. Descubrí que no escuchaba, que dirigía desde la mente, no desde el corazón” (PDVSA, 2025, p. 5).	Se identificó un tránsito desde el automatismo operativo hacia una gestión consciente del ser, facilitado por prácticas de introspección.	La praxis resignificada incorporó mecanismos de autorregulación emocional y silencio interior para afrontar la incertidumbre con serenidad.	Colaizzi (1978), Saldaña (2016), Wilber (2001)

Fase Metodológica	Evidencia / Categorías emergentes	Cita Textual del Gerente	Análisis de Interpretación	Resignificación de la praxis en entorno VUCA	Autores / Referentes
Fase 3: Análisis e interpretación de resultados	Liderazgo ético, presencia consciente, vínculos empáticos, equilibrio entre productividad y bienestar.	“No dejamos de producir, pero ahora lo hacemos con menos presión y más humanidad” (PDVSA, 2025, p. 8).	El liderazgo técnico se transformó en una praxis humanizada, donde la eficiencia convivió con el respeto y la conexión interpersonal.	Se resignificó la práctica gerencial integrando conciencia plena, vínculos sanos y un modelo ético de gestión en escenarios complejos.	Goleman et al. (2002), Romero (2024), Ferrer (2011)
Fase 4: Triangulación y validación de datos	Validación fenomenológica del cambio vivencial; coherencia entre relato, categorías y transformación interna.	“La reflexión continua me permitió ajustar mi liderazgo y gestionar mejor las incertidumbres cotidianas” (PDVSA, 2025, p. 9).	La triangulación corroboró un cambio profundo y sostenido en la percepción de sí mismo y de la gestión organizacional.	La resignificación se evidenció como proceso coherente que integró transformación personal, liderazgo consciente y sostenibilidad emocional.	Giorgi (2009), Denzin y Lincoln (2022)
Fase 5: Informe final de resultados	Emergencia de una praxis transpersonal; integración entre conciencia interior y desempeño técnico colectivo.	“Ese pequeño momento de silencio me cambia. Me conecta con los otros” (PDVSA, 2025, p. 6).	Se concluyó que la ATC promovió una cultura técnica más ética, resiliente y consciente, que redefinió el paradigma de liderazgo en entornos volátiles.	La praxis resignificada permitió al gerente afrontar el contexto VUCA desde una perspectiva interior transformadora, centrada en la coherencia y el propósito.	Romero (2024), Wilber (2001), Kabat-Zinn (2006)

Fuentes: Moustakas (1994), Johansen (2012), Colaizzi (1978), Saldaña (2016), Wilber (2001), Goleman et al. (2002), Romero (2024), Ferrer (2011), Giorgi (2009), Denzin y Lincoln (2022), Kabat-Zinn (2006).

A lo largo de esta exposición, desde un enfoque fenomenológico, se interpretó que la experiencia del gerente técnico estuvo marcada por una ruptura existencial que actuó como punto de inflexión hacia un proceso de transformación interior. Esta vivencia de vacío impulsó el tránsito desde una gestión meramente técnica hacia una búsqueda de sentido, lo cual permitió la resignificación de la praxis gerencial, entendida como una nueva forma de actuar desde la conciencia, en consonancia con Moustakas (1994) y Johansen (2012), quienes sostienen que las crisis internas posibilitan una reconfiguración del liderazgo en escenarios volátiles.

En consecuencia, la integración de la Administración Transpersonal Consciente (ATC) facilitó la adopción de prácticas introspectivas como la autoobservación y el silencio reflexivo, elementos que permitieron al gerente dirigir

desde una mayor conciencia de sí mismo y de los otros. Esta resignificación de la praxis gerencial se expresó en una transformación del liderazgo, pasando de un modelo jerárquico y operativo a uno más humano, empático y horizontal, en coherencia con lo propuesto por Wilber (2001), Ferrer (2011) y Romero (2024), quienes fundamentan el liderazgo transpersonal como vía para la regeneración organizacional.

Por otra parte, la aplicación del método fenomenológico de Colaizzi (1978), articulado con técnicas de codificación inductiva según Saldaña (2016), resultó idónea para captar las unidades de significado de la experiencia transformadora. Este procedimiento permitió identificar categorías emergentes relacionadas con la resignificación de la praxis gerencial, tales como el neuroliderazgo ético, la transformación de los vínculos laborales y la generación de resultados conscientes, en consonancia con Goleman et al. (2002), quienes subrayan que la inteligencia emocional y la autogestión son competencias esenciales en entornos organizacionales complejos.

De ello resulta que, la triangulación metodológica que integró entrevistas, análisis documental y validación fenomenológica fortaleció la confiabilidad del estudio. La utilización del enfoque de Giorgi (2009) y los aportes de Denzin y Lincoln (2022) permitieron corroborar un cambio profundo y sostenido, tanto en la autopercepción del gerente como en su modo de gestión, validando la resignificación de la praxis gerencial como un proceso integral que combina transformación personal y efectividad organizacional.

Hay otro aspecto, se concluyó que el diseño cualitativo permitió captar la complejidad del proceso vivido. La ATC facilitó una resignificación de la praxis gerencial profunda, articulando desempeño técnico con bienestar emocional. Esta transformación coincidió con Wilber (2001), Kabat-Zinn (2006) y Romero (2024), quienes afirman que el liderazgo consciente y transpersonal es clave para gestionar desde la coherencia en contextos organizacionales desafiantes.

Tabla 4. *Discusión y contrastación de los resultados sobre la resignificación de la praxis gerencial en entornos VUCA: Análisis comparativo de las gerencias Ejecutiva (CAMOLCA), Líder (PEQUIVEN) y Técnica (PDVSA).*

Gerencia / Caso	Resignificación de la Praxis Gerencial en Entorno VUCA	Dimensiones Clave de la Transformación	Impacto Organizacional	Referentes Teóricos
Gerencia Ejecutiva – CAMOLCA	La gerencia ejecutiva resignificó la praxis gerencial mediante la integración consciente del ser y el liderazgo ético, trascendiendo la gestión técnica tradicional. Se promovió un liderazgo integral, adaptativo y resiliente, capaz de navegar la volatilidad y complejidad inherentes al entorno VUCA.	Liderazgo consciente; integración emocional y ética; resiliencia adaptativa; ética transpersonal.	Fortalecimiento de la cohesión organizacional, mejora en la dinámica del equipo, clima laboral colaborativo y resiliente.	Senge (2006), Kabat-Zinn (2006), Bennett & Lemoine (2014)
Gerencia Líder – PEQUIVEN	La gerencia líder resignificó su praxis incorporando la autoconciencia, la espiritualidad y el neuroliderazgo, promoviendo un liderazgo humano y ético orientado al bienestar colectivo. Se fortaleció la resiliencia emocional y la capacidad adaptativa frente a la incertidumbre y ambigüedad.	Valores transpersonales; liderazgo emocionalmente consciente; toma de decisiones éticas; resiliencia neurogerenciales.	Incremento en la cohesión y motivación del equipo, mejora en la gestión del cambio y sostenibilidad organizacional.	Van Manen (2014), Goleman et al. (2002), Brown & Treviño (2006)
Gerencia Técnica – PDVSA	La gerencia técnica resignificó su praxis mediante una transformación introspectiva, que incluyó la autoobservación, el silencio consciente y la humanización de las relaciones laborales. Esto permitió un liderazgo empático, ético y resiliente en un contexto altamente exigente y cambiante.	Ruptura existencial; prácticas de mindfulness; liderazgo empático y horizontal; integración ética y productiva.	Mejora en la comunicación interna, disminución de la presión laboral y aumento de la productividad con bienestar.	Moustakas (1994), Wilber (2001), Denzin & Lincoln (2022)

Fuentes: Senge (2006), Kabat-Zinn (2006), Bennett & Lemoine (2014), Van Manen (2014), Goleman et al. (2002), Brown & Treviño (2006), Moustakas (1994), Wilber (2001), Denzin & Lincoln (2022).

En cuanto, a la discusión y contrastación de los resultados obtenidos a partir de los tres estudios de caso (CAMOLCA, PEQUIVEN y PDVSA), se evidenció de manera consistente una resignificación de la praxis gerencial significativa en contextos VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad).

Desde otra perspectiva, en CAMOLCA la gerencia ejecutiva resignificó su praxis gerencial al integrar el ser y la ética en el liderazgo, superando el modelo técnico. Esta transformación favoreció un liderazgo integral y resiliente, a lineado

con el aprendizaje consciente (Senge, 2006) y la atención plena (Kabat-Zinn, 2006), clave para actuar en entornos VUCA (Bennett & Lemoine, 2014).

Asimismo, en PEQUIVEN, la gerencia líder resignificó su praxis gerencial mediante la autoconciencia, la espiritualidad práctica y el neuroliderazgo, consolidando un liderazgo ético y orientado al bienestar colectivo. Esta transformación, sustentada en valores transpersonales, fortaleció la resiliencia organizacional (Van Manen, 2014; Goleman et al., 2002) y promovió una gestión humanista, como lo proponen Brown y Treviño (2006).

Por su parte en PDVSA, la gerencia técnica resignificó su praxis gerencial a partir de una ruptura existencial que impulsó un liderazgo empático y horizontal. A través del silencio consciente y la autoobservación, se promovió una gestión humanizada y resiliente, en sintonía con Moustakas (1994) y Wilber (2001). Esta transformación mejoró la comunicación interna y el equilibrio entre bienestar y productividad, validando el enfoque reflexivo señalado por Denzin y Lincoln (2022).

En términos comparativos, se observó que la resignificación de la praxis gerencial impactó tanto la dimensión individual como la organizacional. A nivel personal, los tres gerentes integraron prácticas de mindfulness, autoobservación y ética del cuidado, generando mayor regulación emocional y claridad en la toma de decisiones, en sintonía con Kabat-Zinn (2006) y Wilber (2001). A nivel colectivo, esta transformación se tradujo en mayor cohesión, mejora del clima laboral, incremento de la adaptabilidad y sostenibilidad organizacional, como lo destacan Senge (2006) y Goleman et al. (2002) al referirse a las competencias esenciales del liderazgo consciente.

Como resultado final, aunque las rutas de transformación difirieron según el tipo de gerencia siendo más estratégica en CAMOLCA, neuroética en PEQUIVEN y existencial en PDVSA, todas convergieron en una resignificación de la praxis gerencial integral, validando la potencia de la Administración Transpersonal Consciente como modelo de intervención y desarrollo organizacional. Esta conclusión se refuerza mediante la triangulación metodológica, que aportó credibilidad interpretativa, en correspondencia con los criterios de validación

propuestos por Denzin y Lincoln (2022). En consecuencia, se afirma que esta resignificación de la praxis gerencial no solo fue pertinente, sino indispensable para ejercer un liderazgo ético y eficaz en contextos VUCA, como lo proponen Bennett y Lemoine (2014) al destacar la urgencia de competencias adaptativas ante escenarios globalmente inciertos

REFLEXIONES FINALES

En efecto, la exploración del potencial de la Administración Transpersonal Consciente (ATC) en contextos VUCA evidencia un impacto sustancial en la resignificación de la praxis gerencial. Se observa que la ATC facilita a los líderes gestionar con mayor eficacia los retos derivados de la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, promoviendo un liderazgo consciente que integra las dimensiones humanas y organizacionales, lo cual representa una resignificación fundamental en el ejercicio gerencial.

Asimismo, los resultados demuestran que los entornos VUCA constituyen un desafío significativo para la praxis gerencial tradicional, dada la velocidad y la incertidumbre de los cambios. Se constata que los enfoques convencionales no proveen la flexibilidad ni la adaptabilidad necesarias, lo que enfatiza la necesidad de incorporar prácticas transpersonales y flexibles, tal como propone la ATC, permitiendo así una resignificación de la praxis gerencial adaptativa.

Adicionalmente, los principios fundamentales de la ATC autoconciencia, empatía y respeto mutuo configuran un marco robusto para la gestión efectiva de equipos en dichos entornos. Estos principios contribuyen a mejorar la cohesión grupal, optimizar la toma de decisiones y fortalecer la adaptabilidad y resiliencia organizacional, aspectos que consolidan la resignificación de la praxis gerencial hacia un enfoque más integral y sostenible.

En lo que respecta, a la toma de decisiones la aplicación de la ATC en la gestión promueve una transformación significativa al integrar valores éticos que priorizan el bienestar del personal y la coherencia con los principios

organizacionales. Este enfoque ético y colaborativo favorece la construcción de ambientes laborales saludables, condición indispensable para afrontar la complejidad de los entornos VUCA, evidenciando una resignificación de la praxis gerencial ética y humanista.

Finalmente, la investigación evidencia que la implementación de la ATC en CAMOLCA, PEQUIVEN y PDVSA genera efectos positivos tanto en indicadores tangibles como intangibles de la gestión de equipos. Estos hallazgos respaldan la eficacia y aplicabilidad de la ATC en la gestión contemporánea, sugiriendo su posible expansión hacia otros contextos organizacionales que enfrentan entornos VUCA, consolidándose, así como un modelo viable para la resignificación de la praxis gerencial en escenarios complejos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review. Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2389563>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Colaizzi, P. F. (1978). Psychological research as the phenomenologist views it. En R. Valle & M. King (Eds.), *Existential-phenomenological alternatives for psychology* (pp. 48–71). Oxford University Press.
- Davidson, R. J., & Lutz, A. (2008). Buddha's brain: Neuroplasticity and meditation. *IEEE Signal Processing Magazine*, 25(1), 176–174. DOI: 10.1109/msp.2008.4431873
- Denzin, N. K. (2009). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (1era ed.). McGraw-Hill.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2022). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). SAGE Publications.

- Echeverría, R. (2006). *Ontología del lenguaje*. Granica.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Estudio de caso CAMOLCA, (2025). Documento interno organizacional. Entrevista semiestructurada. Confidencial.
- Estudio de caso PDVSA, (2025). Documento interno organizacional. Entrevista semiestructurada. Confidencial
- Estudio de caso PEQUIVEN, (2025). Documento interno organizacional. Entrevista semiestructurada. Confidencial.
- Ferrer, J. N. (2011). Participatory spirituality and transpersonal theory: A ten-year retrospective. *Journal of Transpersonal Psychology*, 43(1), 137-157. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/participatory-spirituality-transpersonal-theory/docview/927742372/se-2>
- Freire, P. (2004a). *Pedagogía de la autonomía: Saberes necesarios para la práctica educativa*. Paidós.
- Freire, P. (2005b). *Pedagogía del oprimido*. 2da Edición. Siglo XXI Editores.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology: A modified Husserlian approach*. Duquesne University Press.
- Goleman, D. (2013). *Focus: El poder de la atención en un mundo distraído*. Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Johansen, B. (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world* (2.^a ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Kabat-Zinn, J. (2006). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage.

- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44. <https://doi.org/10.1177/1534484305285335>
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. (2000). *Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress*. Jossey-Bass.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rock, D., & Page, L. J. (2009). *Coaching with the brain in mind: Foundations for practice*. Wiley <https://www.wiley.com/en-us/Coaching+with+the+Brain+in+Mind%3A+Foundations+for+Practice-p-9780470605315>
- Romero, L. B, L. (2024). *Modelo gerencial de administración basado en competencias transpersonales en organizaciones conscientes*. Tesis Doctoral en Ciencias Gerenciales. Universidad Latinoamericana del Caribe. ULAC. Caracas – Venezuela
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (2.^a ed.). Sage.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Corona.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). Free Press.
- Solomon, R. C. (1992). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*. Oxford University Press.
- Stake, R. E. (2010). *Qualitative research: Studying how things work*. The
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. En K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
- Tart, C. T. (2000). *States of consciousness* (2nd ed.). IAP - Information Age Publishing.

- Van Manen, M. (2014). *Phenomenology of Practice: Meaning-Giving Methods in Phenomenological Research and Writing* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315422657>
- Wilber, K. (2001). *A theory of everything: An integral vision for business, politics, science and spirituality*. Shambhala.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research: Design and methods* (6ta ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

**Artículo: RESIGNIFICACIÓN DEL LIDERAZGO JURÍDICO:
TECNOPRAXEOLOGÍA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA ERA
DIGITAL**

**RESIGNIFICATION OF LEGAL LEADERSHIP: TECHNOPRAXEOLOGY AND
STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE**



Nohevic González González
nohevicgonzalez@gmail.com
Universidad Yacambú
Centro de Altos Estudios “Giordano Bruno”
ORCID: 0009-004-5123-5376

Abogada egresada de la Universidad Católica Andrés Bello en 1995, dirige el Escritorio Jurídico González & Suniaga. Especializada en Derecho Procesal Civil y Laboral, asesora de empresas. Además, es Doctora en Ciencias Gerenciales y docente universitaria de pregrado y postgrado. Su trayectoria demuestra liderazgo jurídico, visión empresarial y compromiso con la formación de nuevas generaciones, consolidándose como referente en el ámbito legal y académico.

RESUMEN

Este artículo aborda la resignificación del liderazgo jurídico en la era digital mediante el constructo de la tecnopraxeología empresarial. Se plantea como propósito comprender cómo el abogado líder integra capacidades jurídicas, tecnológicas y estratégicas en su praxis, transformando su rol dentro de la gestión organizacional. La investigación adopta un enfoque cualitativo interpretativo y se sustenta en un diseño de estudio de caso múltiple, basado en entrevistas, análisis documental y observación no participante. Los hallazgos evidencian el surgimiento de un perfil profesional híbrido, caracterizado por la alfabetización tecnológica, el pensamiento estratégico y la sensibilidad ética. Asimismo, se identifican beneficios en la toma de decisiones y la creación de valor, junto con dilemas éticos vinculados a la transparencia algorítmica, la privacidad y la responsabilidad automatizada. La tecnopraxeología empresarial se propone como un marco teórico y práctico para comprender y potenciar el liderazgo jurídico en entornos complejos, digitalizados y éticamente desafiantes.

Palabras clave: Tecnopraxeología, Abogado Líder, Transformación Digital, Gestión Estratégica, Ética.

ABSTRACT

This article addresses the resignification of legal leadership in the digital age through the construct of business technopraxeology. Its purpose is to understand how the leading lawyer integrates legal, technological, and strategic capabilities into their praxis, transforming their role within organizational management. The study adopts an interpretive qualitative approach and is based on a multiple case study design, employing interviews, document analysis, and non-participant observation. The findings reveal the emergence of a hybrid professional profile characterized by technological literacy, strategic thinking, and ethical awareness. Additionally, the research identifies benefits in decision-making and value creation, along with ethical dilemmas related to algorithmic transparency, privacy, and automated accountability. Business technopraxeology is thus proposed as a theoretical and practical framework for understanding and enhancing legal leadership in complex, digitized, and ethically challenging environments

Keywords: Technopraxeology, Leading Lawyer, Digital Transformation, Strategic Management, Ethics.

INTRODUCCIÓN

El siglo XXI ha inaugurado una era de transformación radical en los entornos organizacionales, marcada por la aceleración tecnológica, la globalización de los mercados y la creciente complejidad de los marcos regulatorios. Este escenario, caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad —el llamado mundo VUCA (Bennett & Lemoine, 2014)—, ha desafiado las estructuras tradicionales de gestión y liderazgo, exigiendo nuevas competencias, enfoques interdisciplinarios y una profunda capacidad de adaptación estratégica.

En este contexto, la Cuarta Revolución Industrial ha emergido como el principal catalizador del cambio, impulsada por tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, la analítica de datos, la automatización y la digitalización de procesos (Schwab, 2016). Estas innovaciones no solo están transformando los modelos de negocio, sino también las funciones profesionales, incluyendo de manera significativa el rol del abogado corporativo. Lejos de limitarse a la asesoría legal reactiva, el abogado contemporáneo se ve compelido a asumir un papel estratégico, proactivo y tecnológicamente informado dentro de las organizaciones (Susskind, 2017).

Esta evolución plantea una resignificación profunda de la praxis jurídica en el ámbito empresarial, en la que el conocimiento legal ya no es suficiente por sí solo para responder a los desafíos del entorno. Surge así la necesidad de integrar la racionalidad jurídica con herramientas tecnológicas avanzadas y una visión estratégica de la gestión. En este marco, se propone el constructo de la “tecnopraxeología empresarial” como una categoría analítica que permite comprender cómo los abogados líderes articulan su saber práctico con la tecnología para incidir en la toma de decisiones organizacionales, anticipar riesgos y generar valor sostenible (Gómez & Pérez, 2023).

La tecnopraxeología, entendida como la convergencia entre la praxeología —la lógica de la acción humana racional (Mises, 1949; Rothbard, 1962)— y las capacidades tecnológicas emergentes, ofrece una nueva lente para analizar el

liderazgo legal en la era digital. Este enfoque reconoce que el conocimiento tácito, forjado en la experiencia profesional, se potencia exponencialmente cuando se combina con herramientas como la inteligencia artificial, el Big Data y la automatización de procesos (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Nonaka & Takeuchi, 1995). Así, el abogado líder se convierte en un agente de cambio capaz de transformar la función legal en un motor de innovación y competitividad.

Sin embargo, esta transformación no está exenta de tensiones y desafíos. Diversos estudios han evidenciado una brecha significativa entre el potencial de las tecnologías LegalTech y su implementación efectiva en las organizaciones (Chen et al., 2020; KPMG, 2020). Esta desconexión se manifiesta en decisiones estratégicas subóptimas, dificultades para cuantificar el valor añadido de la tecnología, y la emergencia de dilemas éticos complejos relacionados con la privacidad, la transparencia algorítmica y la responsabilidad en decisiones automatizadas (Katsh & Choucri, 2019; Rivera et al., 2024).

En este sentido, la ausencia de un liderazgo legal que combine la pericia jurídica con una comprensión profunda de la tecnología y la estrategia empresarial constituye una limitación crítica para la transformación digital efectiva. La figura del abogado líder tecnopraxeológico se presenta entonces como una respuesta necesaria a esta carencia, al integrar competencias técnicas, estratégicas y éticas que le permiten actuar como un verdadero socio de negocio (Lee & Yoon, 2020; Deloitte, 2023). Esta resignificación del rol del abogado implica también una revisión de los modelos tradicionales de formación y desarrollo profesional.

La presente investigación se propone, por tanto, comprender el proceso de resignificación del liderazgo jurídico a través del constructo de la tecnopraxeología empresarial en la gestión estratégica contemporánea. Por tanto, esta investigación cualitativa tiene como propósito comprender cómo el abogado líder resignifica su rol en la gestión estratégica a través de la tecnopraxeología empresarial, a partir del análisis de competencias clave, impactos organizacionales y dilemas éticos en entornos corporativos digitalizados. El objetivo es contribuir a la construcción de un

modelo que permita empoderar al abogado como actor central en la transformación organizacional.

En última instancia, esta investigación se enmarca en una lógica cualitativa interpretativa y tiene como propósito general **comprender el proceso de resignificación del liderazgo jurídico** en el contexto de la transformación digital, a través del constructo de la tecnopraxeología empresarial. Para ello, se analizan experiencias de abogados líderes en entornos corporativos, identificando las competencias emergentes, los impactos organizacionales y los dilemas éticos que configuran este nuevo modelo de praxis profesional.

MARCO TEÓRICO

El estudio del liderazgo jurídico en entornos digitales ha adquirido creciente relevancia en la última década, en paralelo al auge de tecnologías disruptivas y modelos organizacionales ágiles. Autores como Susskind (2017), Barton y Twining (2024) y Deloitte (2023) coinciden en señalar una transformación estructural en la función del abogado corporativo, que va más allá del cumplimiento legal para asumir una posición estratégica dentro de la empresa. En este contexto, el presente marco teórico se articula a partir de tres ejes complementarios: la praxeología, la gestión estratégica y la teoría de la tecnología e innovación. Esta convergencia no pretende agotar las posturas sobre el liderazgo jurídico, sino ofrecer una visión integrada y contextualizada para comprender su resignificación desde una perspectiva interdisciplinaria.

1. Praxeología: La Acción Racional del Abogado Líder

La praxeología, desarrollada por la Escuela Austriaca de Economía, constituye una teoría general de la acción humana racional, entendida como toda conducta orientada a fines mediante el uso de medios escasos (Mises, 1949; Rothbard, 1962). Este enfoque parte del supuesto de que los individuos actúan deliberadamente para alcanzar objetivos específicos, lo cual ofrece una base sólida

para analizar el comportamiento estratégico de los actores organizacionales, incluido el abogado líder.

En el contexto empresarial, la praxeología permite interpretar la labor del abogado no como una función meramente técnica o normativa, sino como una serie de decisiones racionales orientadas a la consecución de fines organizacionales. Su conocimiento jurídico, su experiencia acumulada y su capacidad de juicio se convierten en medios estratégicos para anticipar riesgos, resolver conflictos y facilitar la toma de decisiones en entornos complejos (Cohen & Smith, 2018).

Un aspecto central de la praxeología es la noción de conocimiento tácito, es decir, aquel saber práctico que se adquiere a través de la experiencia directa y que resulta difícil de formalizar (Polanyi, 1966). En el caso del abogado líder, este conocimiento se manifiesta en su capacidad para interpretar contextos regulatorios, evaluar escenarios jurídicos inciertos y actuar con criterio en situaciones ambiguas. Esta dimensión tácita del saber jurídico es clave para su contribución estratégica.

Asimismo, la praxeología reconoce que toda acción está condicionada por valoraciones subjetivas, expectativas sobre el futuro y restricciones contextuales (Salerno, 1990). Esto implica que el abogado líder no opera en un vacío normativo, sino en un entorno dinámico donde debe ponderar múltiples variables —legales, éticas, económicas y tecnológicas— para orientar su acción. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente en la era digital, donde la complejidad y la velocidad del cambio exigen decisiones informadas, ágiles y éticamente fundamentadas.

2. Gestión Estratégica: El Abogado como Co-Creador de Valor

La gestión estratégica se define como el conjunto de procesos mediante los cuales las organizaciones formulan, implementan y evalúan decisiones orientadas a alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1985; Johnson et al., 2017). En la era digital, este campo ha evolucionado para incorporar variables tecnológicas, regulatorias y sociales que afectan directamente la formulación de estrategias.

Tradicionalmente, el abogado ha sido percibido como un asesor externo a los procesos estratégicos. Sin embargo, en el contexto actual, su rol se ha transformado hacia una participación activa en la definición y ejecución de la estrategia empresarial (González & López, 2021). Esta evolución responde a la necesidad de integrar la perspectiva jurídica en la gestión de riesgos, la innovación y la sostenibilidad organizacional.

Modelos clásicos como el análisis FODA (Andrews, 1965), las cinco fuerzas de Porter (1985) y la visión basada en recursos (Wernerfelt, 1984) adquieren una nueva dimensión cuando se aplican desde una perspectiva legal. El abogado líder, al comprender el entorno regulatorio y anticipar contingencias legales, puede enriquecer estos modelos con información crítica para la toma de decisiones estratégicas (Deloitte, 2023).

Además, la gestión estratégica en la era digital requiere una orientación hacia la agilidad, la resiliencia y la innovación continua (Capgemini, 2017). En este escenario, el abogado líder debe actuar como un socio de negocio capaz de traducir los desafíos legales en oportunidades estratégicas, facilitando la adaptación organizacional a los cambios tecnológicos y normativos. Esta función implica una reconfiguración de su identidad profesional, que trasciende la legalidad para abrazar la creación de valor.

3. Teoría de la Tecnología e Innovación: Potenciando la Praxis Jurídica

El tercer pilar teórico se centra en la teoría de la tecnología e innovación, la cual estudia los procesos de adopción, difusión e impacto de las tecnologías en las organizaciones (Rogers, 1962). En el contexto de la transformación digital, esta teoría permite comprender cómo las herramientas tecnológicas reconfiguran las prácticas profesionales, incluyendo la función legal.

La transformación digital no se limita a la incorporación de herramientas tecnológicas, sino que implica una revisión profunda de los procesos, la cultura organizacional y la propuesta de valor (Westerman et al., 2011). Para el abogado líder, esto significa repensar su rol a la luz de tecnologías como la inteligencia

artificial, la analítica de datos, la automatización robótica de procesos y las plataformas LegalTech (Choudhury et al., 2020; Barton & Twining, 2024).

Estas tecnologías ofrecen múltiples oportunidades para optimizar la praxis jurídica: desde la automatización de tareas repetitivas hasta el análisis predictivo de riesgos legales y la personalización del asesoramiento estratégico (Davenport & Dyche, 2013). Sin embargo, su adopción efectiva requiere competencias técnicas, pensamiento crítico y una comprensión profunda de los límites éticos y legales de su aplicación (Katsh & Choucri, 2019).

La teoría de la difusión de innovaciones de Rogers (1962) aporta elementos clave para analizar la adopción tecnológica en el ámbito legal. Factores como la ventaja relativa, la compatibilidad, la complejidad, la posibilidad de prueba y la observabilidad influyen en la velocidad y profundidad con que los abogados líderes incorporan nuevas herramientas a su práctica. Comprender estos factores es esencial para diseñar estrategias de implementación tecnológica que superen la resistencia al cambio y promuevan una cultura de innovación (Moore, 2004).

Convergencia Teórica: Fundamentos de la Tecno-praxeología Empresarial

La tecno-praxeología empresarial surge como el punto de intersección entre estos tres marcos teóricos, proponiendo una visión integrada del liderazgo legal en la era digital. Este enfoque reconoce que la acción estratégica del abogado líder se fundamenta en su conocimiento práctico (praxeología), se orienta a la creación de valor (gestión estratégica) y se potencia mediante herramientas digitales (teoría de la tecnología e innovación).

Esta convergencia implica que la tecnología no sustituye al juicio profesional, sino que lo amplifica. La clave está en la integración deliberada y crítica de las capacidades tecnológicas con la experiencia, la intuición y la visión estratégica del abogado líder (O'Reilly & Tushman, 2004). Se trata de una praxis tecnológicamente informada, pero éticamente orientada y estratégicamente alineada con los objetivos organizacionales.

La tecnopraxeología empresarial también introduce una dimensión ética fundamental. La adopción de tecnologías como la inteligencia artificial plantea dilemas relacionados con la transparencia, la privacidad, la discriminación algorítmica y la responsabilidad en decisiones automatizadas (Rivera et al., 2024). El abogado líder, en su rol tecnopraxeológico, debe ser capaz de anticipar y gestionar estos dilemas con responsabilidad y criterio preventivo.

En suma, este marco teórico proporciona las bases conceptuales para analizar cómo el abogado líder resignifica su rol en la gestión estratégica contemporánea. Al integrar acción racional, visión estratégica y tecnología, la tecnopraxeología empresarial se configura como una herramienta analítica y práctica para comprender y potenciar el liderazgo jurídico en un mundo en constante transformación.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo interpretativo, sustentado en la teoría fundamentada como método generador de conocimiento emergente (Strauss & Corbin, 1998; Denzin & Lincoln, 2018). Este enfoque permitió comprender cómo los abogados líderes resignifican su rol en la praxis organizacional a través de la integración estratégica de tecnología. Se adoptó un diseño de estudio de casos múltiples como estrategia para explorar diferentes contextos organizacionales, facilitando la comparación y el análisis de patrones discursivos. El estudio privilegió la interpretación profunda sobre la verificación empírica, reconociendo la importancia de los significados construidos por los sujetos en situaciones reales.

El proceso metodológico se apoyó en un muestreo teórico, seleccionando informantes clave por su capacidad para aportar narrativas densas, experiencias situadas y reflexiones estratégicas vinculadas a la transformación digital del derecho corporativo. La selección de participantes se orientó por la lógica del desarrollo conceptual y no por representatividad estadística, en coherencia con la perspectiva

cualitativa. La muestra se consolidó conforme al criterio de saturación teórica, es decir, cuando las nuevas incorporaciones no generaban categorías analíticas adicionales relevantes (Glaser & Strauss, 1967). Esta lógica inductiva y abductiva favoreció la construcción emergente del marco interpretativo sobre el liderazgo jurídico resignificado.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas en profundidad, complementadas con análisis de contenido documental y, en dos casos, observación no participante. Las entrevistas permitieron explorar las competencias, prácticas y dilemas éticos enfrentados por los abogados líderes en su interacción con la tecnología. Asimismo, se analizaron documentos organizacionales —como planes estratégicos, políticas de innovación y códigos de ética— que contextualizaron y enriquecieron los hallazgos (Mayring, 2014). La observación se realizó en reuniones estratégicas, previa autorización, lo que permitió captar dinámicas reales de aplicación de la tecnopraxeología (Spradley, 1980).

El análisis de los datos se realizó mediante un proceso de codificación en tres etapas: abierta, axial y selectiva, siguiendo la metodología de la teoría fundamentada (Strauss & Corbin, 1998). Paralelamente, se aplicó un análisis temático para identificar patrones recurrentes y discursos dominantes (Braun & Clarke, 2006). La triangulación metodológica entre entrevistas, documentos y observaciones fortaleció la validez de los hallazgos. Todo el proceso se desarrolló bajo estrictos principios éticos, incluyendo el consentimiento informado, la confidencialidad de los participantes y la anonimización de los datos, conforme a las buenas prácticas de investigación cualitativa (Kvale & Brinkmann, 2015).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La evidencia empírica obtenida a través de entrevistas, análisis documental y observación no participante fue analizada desde el método de comparación constante, lo que permitió identificar categorías emergentes y trayectorias

interpretativas asociadas a la tecnopraxeología empresarial. El análisis se fundamentó en la lógica inductiva-abductiva propia de la teoría fundamentada, privilegiando la construcción de significado antes que la corroboración de supuestos teóricos. Esta perspectiva interpretativa permitió reconstruir cómo los informantes clave resignifican el rol del abogado líder, no como simple operador legal, sino como agente estratégico y tecnológicamente informado. A continuación, se presentan los principales resultados, organizados en cuatro ejes analíticos: (1) resignificación del rol estratégico, (2) competencias tecnopraxeológicas, (3) impacto de la inteligencia artificial y la analítica de datos, y (4) dilemas éticos emergentes.

1. Resignificación del Rol Estratégico del Abogado Líder

Los participantes coincidieron en que su rol ha dejado de ser meramente reactivo o normativo para convertirse en una función estratégica transversal. Esta resignificación se manifiesta en su participación activa en comités de innovación, planificación corporativa y diseño de modelos de negocio. Uno de los entrevistados, abogado general de una firma tecnológica, afirmó: “Ya no basta con conocer la ley; ahora debo entender el modelo de negocio, anticipar riesgos regulatorios y proponer soluciones que habiliten la innovación”. Esta afirmación refleja una transición desde el “guardianazgo legal” hacia un liderazgo orientado a la creación de valor.

Este cambio de paradigma también se evidenció en la forma en que los abogados líderes articulan su conocimiento jurídico con la lógica empresarial. En lugar de limitarse a evaluar la legalidad de una decisión, se involucran en su diseño desde etapas tempranas, aportando una perspectiva que combina cumplimiento, viabilidad y sostenibilidad. Esta praxis anticipatoria y colaborativa se alinea con los principios de la praxeología, donde la acción racional se orienta a fines concretos mediante el uso estratégico de medios (Mises, 1949).

Asimismo, se observó una creciente demanda por parte de las organizaciones hacia abogados que comprendan el entorno digital y sus implicaciones estratégicas. Esta expectativa ha generado una presión transformadora sobre la identidad profesional del abogado, quien debe ahora

posicionarse como un “socio de negocio” capaz de traducir complejidades legales en ventajas competitivas. Esta resignificación del rol jurídico representa un punto de inflexión en la teoría y praxis de la gerencia, al incorporar la función legal como un eje estructural de la estrategia organizacional.

2. Competencias Tecno-praxeológicas Emergentes

Uno de los hallazgos más consistentes fue la identificación de un conjunto de competencias que trascienden las habilidades jurídicas tradicionales. Los participantes destacaron la necesidad de desarrollar alfabetización tecnológica, pensamiento estratégico, análisis de datos, liderazgo transformacional y sensibilidad ética. Estas competencias configuran lo que puede denominarse un perfil tecno-praxeológico, en el que el conocimiento práctico del derecho se articula con capacidades digitales y estratégicas.

La alfabetización tecnológica fue mencionada como una competencia crítica. No se trata de que el abogado se convierta en programador, sino de que comprenda el funcionamiento, las limitaciones y el potencial de herramientas como la inteligencia artificial, el machine learning o la automatización de procesos. Esta comprensión permite una interlocución efectiva con equipos técnicos y una evaluación informada de los riesgos legales asociados a la tecnología (Lee & Yoon, 2020).

El pensamiento estratégico también emergió como una competencia distintiva. Los abogados líderes que participaron en el estudio demostraron una capacidad notable para vincular sus decisiones con los objetivos de negocio, evaluando no solo la legalidad de una acción, sino su impacto en la reputación, la sostenibilidad y la innovación. Esta habilidad para “pensar como gerente” sin abandonar la lógica jurídica constituye una manifestación clara de la tecno-praxeología en acción.

Otra competencia destacada fue la capacidad de análisis de datos. Algunos participantes relataron cómo utilizan dashboards legales, herramientas de visualización y modelos predictivos para fundamentar sus recomendaciones. Esta

práctica representa una ruptura con el paradigma jurídico tradicional basado en la argumentación doctrinal, y abre paso a una lógica de evidencia empírica que fortalece la toma de decisiones estratégicas (Davenport & Dyche, 2013).

Finalmente, la gestión del cambio y el liderazgo transformacional fueron señalados como competencias necesarias para impulsar la adopción tecnológica dentro del área legal. Los abogados líderes no solo deben adaptarse al cambio, sino también liderarlo, promoviendo una cultura de innovación, aprendizaje continuo y colaboración interdisciplinaria. Esta dimensión del liderazgo jurídico resignifica su papel como agente de transformación organizacional.

3. Inteligencia Artificial y Analítica de Datos: Reconfiguración de la Praxis Jurídica

Los hallazgos empíricos revelaron que la inteligencia artificial (IA) y la analítica de datos están transformando profundamente la forma en que los abogados líderes abordan la toma de decisiones estratégicas. En todos los casos analizados, los participantes reportaron el uso de herramientas tecnológicas para anticipar riesgos regulatorios, evaluar escenarios jurídicos y optimizar procesos contractuales. Esta integración tecnológica no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también amplía la capacidad de análisis y proyección del abogado líder.

Uno de los usos más recurrentes de la IA fue el análisis predictivo de riesgos legales. A través de algoritmos entrenados con jurisprudencia, normativas y datos internos, los abogados pudieron identificar patrones de litigiosidad, prever contingencias regulatorias y anticipar cambios normativos. Esta capacidad predictiva permitió una gestión proactiva del riesgo, alineada con los principios de la gestión estratégica basada en datos (Manyika et al., 2011).

La automatización de procesos también fue ampliamente mencionada, especialmente en tareas como la revisión de contratos, la generación de documentos estándar y el monitoreo de cumplimiento normativo. Estas funciones, tradicionalmente intensivas en tiempo y recursos, fueron delegadas a sistemas automatizados, liberando al abogado líder para enfocarse en actividades de mayor

valor estratégico. Esta redistribución de funciones resignifica la praxis jurídica, desplazándola hacia una lógica de asesoramiento anticipatorio y diseño normativo.

En cuanto a la analítica de datos, varios participantes señalaron que utilizan dashboards legales y herramientas de visualización para presentar sus análisis a la alta dirección. Esta práctica no solo mejora la comunicación interdepartamental, sino que también fortalece la legitimidad del abogado como actor estratégico. Al traducir datos complejos en insights accionables, el abogado líder se posiciona como un facilitador de decisiones informadas y basadas en evidencia (Davenport & Dyche, 2013).

Un hallazgo particularmente revelador fue la capacidad de personalizar el asesoramiento legal mediante el análisis de datos históricos. Algunos abogados reportaron el uso de modelos que identifican patrones de comportamiento organizacional, permitiéndoles adaptar sus recomendaciones a las dinámicas específicas de cada unidad de negocio. Esta personalización estratégica representa una evolución significativa respecto al enfoque jurídico tradicional, más generalista y normativo.

Finalmente, se observó que la adopción de estas tecnologías no fue homogénea. Las organizaciones con culturas más abiertas a la innovación y estructuras menos jerárquicas mostraron una mayor integración de la IA y la analítica en la función legal. Este hallazgo sugiere que la tecnopraxeología no depende únicamente de las competencias individuales del abogado, sino también del ecosistema organizacional que habilita o limita su despliegue.

4. Dilemas Éticos y Desafíos de Gobernanza

La incorporación de tecnologías avanzadas en la praxis jurídica también generó una serie de dilemas éticos y desafíos de gobernanza que fueron ampliamente reconocidos por los participantes. Estos dilemas no solo afectan la dimensión operativa del trabajo legal, sino que también interpelan los fundamentos éticos de la profesión jurídica en contextos organizacionales.

Uno de los dilemas más mencionados fue el sesgo algorítmico. Varios abogados expresaron preocupación por la posibilidad de que los sistemas de IA reproduzcan o amplifiquen sesgos presentes en los datos de entrenamiento. Esta situación plantea riesgos significativos en decisiones automatizadas, especialmente en áreas como contratación, cumplimiento y evaluación de riesgos. La falta de transparencia en los modelos (“caja negra”) agrava este problema, dificultando la rendición de cuentas y la trazabilidad de las decisiones (Katsh & Choucri, 2019).

Otro desafío ético identificado fue la protección de datos y la privacidad. El uso intensivo de información sensible —tanto de clientes como de empleados— para alimentar sistemas de IA y analítica requiere un marco robusto de gobernanza y cumplimiento normativo. Algunos participantes señalaron tensiones entre la necesidad de explotar datos para generar valor y la obligación de proteger los derechos fundamentales de las personas, especialmente en jurisdicciones con regulaciones estrictas como el GDPR.

La responsabilidad en decisiones automatizadas también fue objeto de debate. ¿Quién responde cuando un sistema automatizado comete un error legalmente relevante? ¿El desarrollador, el operador o el abogado que confió en la herramienta? Estas preguntas, aún sin respuestas claras, reflejan la necesidad de establecer marcos normativos y éticos que delimiten las responsabilidades en entornos híbridos donde humanos y máquinas co-deciden (Rivera et al., 2024).

Asimismo, se identificaron tensiones entre eficiencia y deliberación ética. Algunos abogados reconocieron que la presión por adoptar tecnologías que prometen eficiencia puede llevar a decisiones apresuradas, sin una evaluación crítica de sus implicaciones éticas. Esta tensión exige una resignificación del liderazgo legal, en la que la tecnología no sea un fin en sí mismo, sino un medio subordinado a principios éticos y estratégicos.

Finalmente, se discutió la necesidad de desarrollar marcos internos de gobernanza tecnológica. Los participantes más avanzados en la adopción de LegalTech reportaron la creación de comités éticos, protocolos de evaluación de algoritmos y políticas de uso responsable de IA. Estas iniciativas representan

buenas prácticas que podrían ser sistematizadas y replicadas, contribuyendo a una cultura organizacional más consciente y responsable.

En conjunto, estos hallazgos evidencian que la tecnopraxeología empresarial no es solo una cuestión de eficiencia o innovación, sino también un campo de disputa ética y política. El abogado líder, en su rol resignificado, debe actuar como garante de la integridad organizacional, equilibrando la promesa de la tecnología con los valores fundamentales del derecho y la justicia.

Cierre de Análisis

Los resultados empíricos evidencian que la tecnopraxeología empresarial no es una abstracción teórica, sino una realidad emergente que está reconfigurando la praxis del abogado líder en múltiples dimensiones: estratégica, tecnológica, ética y organizacional. La integración de herramientas digitales no solo transforma los procesos legales, sino que resignifica el lugar del abogado dentro de la arquitectura gerencial, posicionándolo como un actor clave en la creación de valor, la gestión del riesgo y la innovación sostenible. Esta transformación, sin embargo, no ocurre de manera uniforme ni automática, sino que depende de un conjunto complejo de competencias, condiciones organizacionales y marcos de gobernanza que habilitan o restringen su despliegue.

Asimismo, los hallazgos revelan que la incorporación de tecnología en la función legal plantea desafíos que van más allá de la eficiencia operativa, exigiendo una reflexión crítica sobre los límites éticos, las responsabilidades emergentes y las tensiones entre automatización y juicio profesional. La tecnopraxeología, en este sentido, no solo redefine lo que el abogado hace, sino también cómo lo hace y con qué propósito. Esta resignificación del liderazgo jurídico abre nuevas posibilidades para repensar la teoría y la praxis de la gerencia desde una perspectiva más integrada, anticipatoria y éticamente informada, en sintonía con las exigencias de un entorno empresarial cada vez más complejo y digitalizado.

CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación confirman que la tecnopraxeología empresarial constituye un marco conceptual robusto y pertinente para comprender la transformación del liderazgo jurídico en el contexto de la gestión estratégica contemporánea. Lejos de ser una simple incorporación de tecnología a la práctica legal, la tecnopraxeología implica una resignificación profunda del rol del abogado líder, quien ya no actúa únicamente como garante de la legalidad, sino como un estratega capaz de integrar conocimiento jurídico, visión de negocio y capacidades tecnológicas para incidir activamente en la toma de decisiones organizacionales.

La evidencia empírica recogida a través de estudios de caso múltiples permitió identificar una serie de competencias tecnopraxeológicas emergentes que trascienden las habilidades jurídicas tradicionales. Entre ellas destacan la alfabetización tecnológica, el pensamiento estratégico, el análisis de datos, la gestión del cambio y la sensibilidad ética. Estas competencias no solo habilitan al abogado para interactuar con herramientas como la inteligencia artificial y la analítica predictiva, sino que también lo posicionan como un agente de transformación organizacional, capaz de liderar procesos de innovación y adaptación en entornos altamente dinámicos (Lee & Yoon, 2020; Davenport & Dyche, 2013).

Asimismo, los hallazgos revelan que la integración de tecnologías avanzadas en la función legal genera beneficios tangibles en términos de eficiencia, agilidad y capacidad anticipatoria. Herramientas como la automatización de procesos, los sistemas de monitoreo normativo y los modelos de análisis predictivo permiten al abogado líder optimizar su praxis, fundamentar sus recomendaciones con evidencia empírica y participar activamente en la formulación de estrategias organizacionales. Esta transformación se alinea con la visión de la gestión estratégica como un proceso orientado a la creación de valor sostenible en contextos de alta incertidumbre (Porter, 1985; Johnson et al., 2017).

Sin embargo, esta evolución también plantea desafíos éticos y de gobernanza que no pueden ser ignorados. La opacidad de los algoritmos, los sesgos en los datos, la responsabilidad en decisiones automatizadas y la protección de la privacidad emergen como dilemas críticos que exigen una respuesta proactiva y fundamentada. En este sentido, el abogado líder tecnopraxeológico no solo debe dominar las herramientas tecnológicas, sino también actuar como garante de la integridad organizacional, promoviendo marcos de gobernanza que equilibren la innovación con la responsabilidad (Katsh & Choucri, 2019; Rivera et al., 2024).

En definitiva, esta investigación demuestra que la tecnopraxeología empresarial no es una tendencia pasajera, sino una transformación estructural que redefine la teoría y la praxis de la gerencia desde una perspectiva jurídica, tecnológica y estratégica. El abogado líder del siglo XXI debe ser concebido como un profesional híbrido, capaz de articular saberes diversos para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial cada vez más digital, interconectado y éticamente exigente. Esta resignificación del liderazgo legal representa una contribución sustantiva al debate sobre el futuro de las profesiones, la transformación organizacional y la sostenibilidad en la era postdigital.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, K. R. (1965). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin. Disponible en: https://archive.org/details/conceptofcorpora00andr_0
- Barton, B., & Twining, W. (2024). *LegalTech and the Future of Law*. Disponible en: <https://www.biglelegal.com/lpesp/legal-tech-estado-actual-y-predicciones-para-el-2024-ii-edicion>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. Disponible en: <https://psycnet.apa.org/record/2006-06991-002>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company. Disponible en: <https://psycnet.apa.org/record/2014-07087-000>
- Capgemini & LinkedIn. (2017). *The Digital Talent Gap: Are Companies Doing Enough?* Disponible en: <https://www.capgemini.com/news/press-releases/capgemini-and-linkedin-release-new-report-on-the-digital-talent-gap-employees-are-investing-their-own-resources-to-remain-competitive>
- Chen, Y., Mao, Z., & Liu, Y. (2020). *The Adoption of LegalTech in Law Firms*. Disponible en: <https://www.mdpi.com/2075-471X/10/2/24>
- Choudhury, G., Ma, Y., & Zhao, L. (2020). Artificial Intelligence in Law. *Artificial Intelligence and Law*, 28, 181–206. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10506-020-09266-0>
- Cohen, D., & Smith, R. (2018). *Strategic Lawyering and Social Change*. Disponible en: <https://www.justiceinitiative.org/uploads/fd7809e2-bd2b-4f5b-964f-522c7c70e747/strategic-litigation-impacts-insights-20181023.pdf>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. Disponible en: https://books.google.com/books/about/Research_Design.html?id=4uB76IC_pOQC
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine Publishing Company. Disponible en: <https://archive.org/details/discoveryofgroun00glas>
- Gómez, L., & Pérez, A. (2023). *Praxeología y tecnología en la empresa moderna: Un nuevo enfoque*. Ediciones Académicas.
- González, C., & López, D. (2021). The strategic role of in-house counsel: A changing landscape. *International Journal of Corporate Law and Management*, 7(2),

- 89–105. Disponible en: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=eac8ed59-9475-48e1-82e5-8f7683a3a08f>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson Education. Disponible en: https://archive.org/details/exploringstrateg0000john_s0i8
- Katsh, E., & Choucri, N. (2019). *Artificial intelligence and legal tech: A human-centred approach*. Cambridge University Press. Disponible en: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-32361-5_8
- KPMG. (2020). *Global Legal Department Benchmarking Survey*. Disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/03/global-legal-department-benchmarking-survey.pdf>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). Sage Publications. Disponible en: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/interviews/book239402>
- Lee, J., & Yoon, H. (2020). Competencies for future lawyers: A study on the impact of technology. *Journal of Legal Education*, 69(4), 678–695. Disponible en: <https://theimpactlawyers.com/articles/skills-and-competencies-that-will-define-the-lawyers-of-the-future>
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2011). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Global Institute. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation>
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. GESIS. Disponible en: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf
- Mises, L. von. (1949). *Human action: A treatise on economics*. Yale University Press. Disponible en: <https://archive.org/details/humanactiontreat00mise>

- Moore, G. A. (2004). *Crossing the chasm: Marketing and selling disruptive products to mainstream customers* (Rev. ed.). HarperBusiness. Disponible en: <https://www.amazon.com/dp/0062292986>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. Disponible en: https://books.google.com/books/about/The_Knowledge_creating_Company.html?id=B-qxrPaU1-MC
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–81. Disponible en: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications. Disponible en: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Doubleday. Disponible en: <https://archive.org/details/tacitdimension0000pola>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
- Ramírez, P., & Soto, F. (2023). *Innovación legal y praxis: Una guía para el abogado del siglo XXI*. Editorial Horizonte.
- Rivera, G., Castro, V., & Mendoza, S. (2024). Ethical implications of AI in legal decision-making: A Latin American perspective. *Journal of Artificial Intelligence and Society in Law*, 5(1), 1–15. Disponible en: <https://datagenero.org/wp-content/uploads/2024/10/EN-Regional-IA-Roadmap-approved.pdf>
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. Free Press. Disponible en: https://en.wikipedia.org/wiki/Diffusion_of_innovations

- Rothbard, M. N. (1962). *Man, economy, and state: A treatise on economic principles*.
D. Van Nostrand Company. Disponible en:
<https://archive.org/details/ManEconomyAndStateWithPowerAndMarket>
- Salerno, J. T. (1990). Ludwig von Mises as social rationalist. *The Review of Austrian Economics*, 4(1), 26–54. Disponible en:
<https://link.springer.com/article/10.1007/BF02426363>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Sage Publications.
Disponible en:
https://books.google.com/books/about/Basics_of_Qualitative_Research.html?id=wTwYUnHYsmMC
- Susskind, R. (2017). *Tomorrow's lawyers: An introduction to your future* (2nd ed.).
Oxford University Press. Disponible en:
<https://archive.org/details/tomorrowslawyers0000suss>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
Disponible en:
https://books.google.com/books/about/Leading_Digital.html?id=Fh9eBAAAQBAJ

**Artículo: LA RESIGNIFICACIÓN DE LA GERENCIA
TRANSFORMADORA EN LA ERA DE LA MODERNIDAD LÍQUIDA:
¿SABIDURÍA O EXISTENCIA?**

**The Resignification of Transformative Management In the Age of Liquid
Modernity: Wisdom or Existence?**



Vanessa Carolina Piñero Riera

vanessapineroriera@gmail.com

Universidad Yacambú

Centro de Altos Estudios “Giordano Bruno”

ORCID: 0009-0002-7777-5106

Dra. en Ciencias Administrativas, PhD. En resignificación de la praxis gerencial, MSc. En Gerencia Empresarial, Diplomado en Formación de Auditores Internos de Sistemas Integrados de Gestión de Calidad, Seguridad, Salud y Ambiente. Ingeniero Industrial, Asistente de Ingeniero de Control de Calidad. Docente Asistente de la Universidad Experimental Nacional Simón Rodríguez

RESUMEN

En la actualidad, nos enfrentamos a un gran reto entre saber y ser, el mundo de las organizaciones atraviesa la encrucijada desde la complejidad entre el conocimiento o la identidad, aquí se presenta la dicotomía gerencial en la era de la modernidad líquida. Este concepto, creado por el sociólogo Bauman (2000), hace referencia a la inestabilidad y la constante transformación de las estructuras sociales, culturales, emocionales y económicas. En estos momentos donde la diversidad cultural y la desigualdad son intensificados con la llegada del consumismo masivo y la tecnología, este desafío se refuerza. La gerencia ha dado prioridad a los aspectos técnicos-científicos, para la toma acertada de decisiones, sin embargo, en este contexto, donde la Inteligencia artificial es una herramienta, que brinda optimización de los procesos, eficiencia en los procedimientos y eficacia en el tiempo, la cual se traduce como la aceleración en la obtención de resultado, a través del análisis de la data en tiempo real. Encontramos, que según el indicador de empleo de la plataforma de Computrabajo (2025), revela que el 44% de los trabajadores indicaron sentirse insatisfechos laboralmente, 21% de los trabajadores consideran que la satisfacción le es indiferente. Entonces, esta investigación presenta una ruta cualitativa a nivel metodológico, se enfocó en comprender la realidad desde las diversas perspectivas descritas, profundizando en interpretaciones hermenéuticas- fenomenológicas acerca de los significados la gerencia debe emprender la búsqueda de la identidad donde cada persona pueda hacer uso pleno de sus capacidades y sean visibilizados en sus puestos de trabajo. Frente a esta realidad, surge la pregunta: ¿en la era de la modernidad líquida, es más importante el saber o el ser para las organizaciones? Al final, el verdadero reto de la gerencia es encontrar un equilibrio y fomentar el liderazgo colaborativo.

Palabras Claves: Gerencia Transformadora, Sabiduría, Existencia, Modernidad Líquida y Complejidad.

ABSTRACT

Currently, we face a great challenge between knowing and being, the world of organizations goes through the crossroads from the complexity between knowledge or identity, here the managerial dichotomy in the era of liquid modernity is presented. This concept, created by the sociologist Bauman, Z (2000), refers to the instability and constant transformation of social, cultural, emotional and economic structures. In these moments where cultural diversity and inequality are intensified with the arrival of mass consumerism and technology, this challenge is reinforced. Management has given priority to technical-scientific aspects for sound decision-making, however, in this context, Artificial Intelligence is a tool that provides process optimization, efficiency in procedures and effectiveness over time, which translates as the acceleration in obtaining results, through the analysis of data in real time. We found that, according to the employment indicator of the Computrabajo platform (2025), it reveals that 44% of workers indicated feeling job dissatisfaction, 21% of workers consider satisfaction is indifferent to them. Therefore, this research presents a qualitative route at a methodological level, focused on understanding reality from the various perspectives described, delving into hermeneutic-phenomenological interpretations about the meanings management must undertake the search for identity where each person can make full use of their capabilities and are made visible in their jobs. Faced with this reality, the question arises: in the era of liquid modernity, is knowledge or being more important for organizations? In the end, the real challenge for management is to find a balance and foster collaborative leadership.

Keywords: Transformative Management, Wisdom, Existence, Liquid Modernity, and Complexity.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el nuevo mundo virtual ha mostrado que podemos interactuar, conocer, adquirir conocimientos y compartirlos desde la virtualidad con un smart: phone, tv, tablet, computador y corneta como la alexa. Partiendo desde esta premisa, entonces hoy en día estamos expuestos a un bombardeo constante, permanente y poco digerible de noticias, conocimiento, hemos escuchado o leído a lo largo de los años que el cerebro humano solo retiene 10%, un artículo de 2010 publicado en Scientific American,asimismo informó que la capacidad de memoria equivale a 2,5 petabytes. Un petabyte equivale a 1024 terabytes o un millón de gigabytes, por lo que el cerebro humano adulto promedio tiene la capacidad de almacenar el equivalente a 2,5 millones de gigabytes de memoria digital. Esto nos arroja que la capacidad del cerebro humano es extraordinaria, desde las funciones básicas del ser humano como respirar, de que pueda latir nuestro corazón y pensar. Los seres humanos hablando desde el punto de vista religioso, somos una creación divina, desde el punto de vista médico somos una máquina perfecta y desde punto de vista sociales somos seres que vivimos en colectivo.

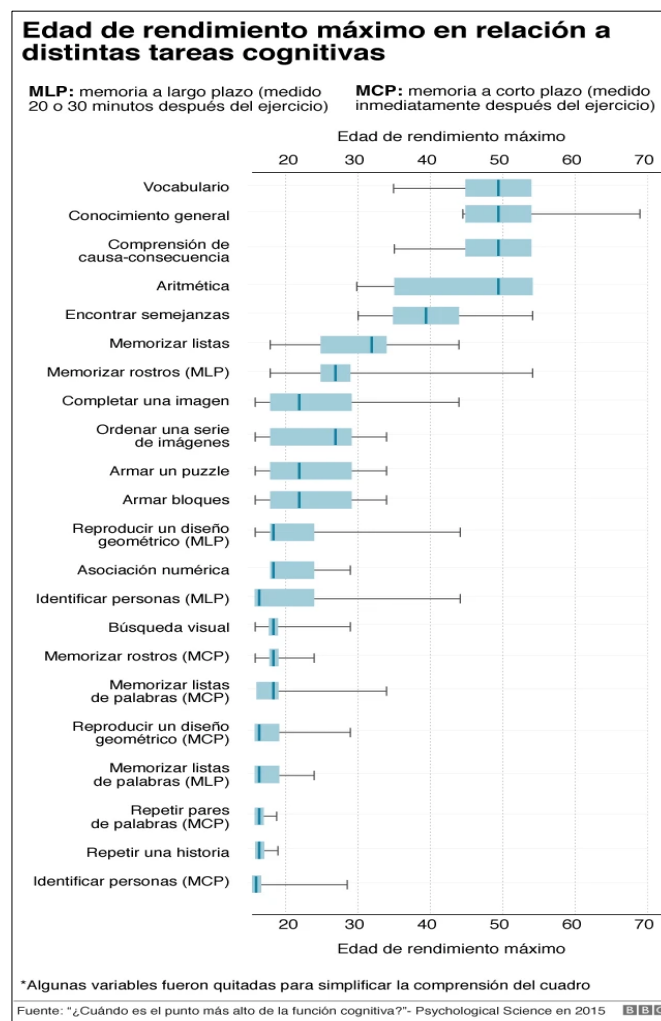
Entonces, algunos psicólogos afirman que la inteligencia cognitiva se desarrolla de manera plena hasta los 18 años de edad, luego de allí empezamos a envejecer, sin embargo, como dato curioso de ello Albert Einstein lo que considero "año milagroso", escribió cinco influyentes investigaciones científicas que incluyen, la ecuación más famosa de la historia de la ciencia ($E=mc^2$) a sus 26 años.

Pero también encontramos que, según Portellano, J.(2005), neuropsicólogo y profesor de la Universidad Complutense de Madrid, menciona en su libro *Cómo desarrollar la inteligencia: entrenamiento neuropsicológico de la atención y las funciones ejecutivas*, como el entorno influye en la inteligencia cognitiva y emocional del ser humano.

"En cualquier edad estás mejorando en algunas cosas, estás empeorando en otras cosas y estás en una meseta en otras más", dice Joshua Hartshorne, autor principal de la investigación sobre la capacidad cognitiva en relación a la edad,

encontrada en el portal MIT News. Después haber realizado una investigación la cual publicó en el año 2015 en la revista Psychological Science En su investigación de campo donde evaluó a más de 48.500 personas a través de una serie de pruebas de manera online y luego de ello realizó un cruce de información y decidió trabajar con grupos pequeños de personas, los cuales le arrojaron los resultados en la Tabla1:

Tabla 1. Edad de rendimiento máximo en relación a distintas tareas cognitivas



Fuente: Hartshorne (2015)

Esto arrojó un gran aporte en el ámbito de la neuroeducación en la cual muestra el estudio en diferentes edades:

- 18-19 años de edad, el ser humano alcanza su mayor potencial para el procesamiento de la información.
- 25 años de edad, es el desarrollo pleno de la memoria a corto plazo.
- 40-50 años, se logra la mayor capacidad en cuanto a la comprensión de las emociones.
- 67-76 años se alcanza el punto máximo en cuanto a manejo y conocimiento del vocabulario.

Desde el análisis de estos resultados podemos ver que, nuestra capacidad de aprender varía en cuanto a nuestras edades, eso arraiga los intereses de cada etapa partiendo de ello entonces encontramos también los términos de inteligencia fluida; que aquella capacidad de brindar resolución de problemas con un pensamiento rápido, que nos permita visualizar patrones para gestionar nuevos conflictos. Y tenemos la inteligencia cristalizada, la cual podemos conceptualizar como el conocimiento aprendido y la capacidad de relacionarnos con el entorno donde nos encontramos, ahora virtual, digital y presencial.

Para continuar, nuestras inteligencias están estrechamente relacionadas con las experiencias e impresiones que vivimos en nuestro ambiente social tienen una influencia en la génesis, bien sea de manera positiva o negativa, es decir, que la inteligencia cognitiva se entrelaza con nuestras emociones. La capacidad cognitiva del ser humano es evolutiva y selectiva donde podemos visualizar que los seres humanos adaptan el conocimiento y gestiona o decide que no, bajo determinadas circunstancias y basados en determinadas experiencias. Goleman y Cherniss en su libro *Optimal* (2024), hablan de cómo la inteligencia emocional nos puede aportar desde 4 premisas como lo son: sintonización, saber lo que se está pensando y por qué, gestión de las emociones y la habilidad social. Asimismo, nos habla de los aspectos socioemocionales que debe manejar el ser humano.

OBJETIVOS

El objetivo principal de la siguiente investigación es analizar la relación entre la sabiduría y la existencia del ser en la gerencia transformadora, evaluando su impacto en la efectividad organizacional en la era de la modernidad líquida.

Objetivo específicos:

- Examinar el papel de la sabiduría organizacional en la toma de decisiones estratégicas y su influencia en la innovación dentro de las empresas.
- Investigar la importancia de la adaptabilidad y la resiliencia en las organizaciones frente a los desafíos de la modernidad líquida.
- Evaluar la sinergia entre la sabiduría y la existencia en la creación de un modelo de gerencia más efectivo y sostenible.

Desde esta premisa, entonces el mundo necesitará profesionales más capacitados cognitivamente hablando para los puestos de trabajo o necesitará profesionales que lleven a cabo un mejor dominio emocional. Si el aspecto cognitivo se desarrolla hasta cierto punto y la inteligencia emocional podemos adquirirla, resignificar hasta el último momento de nuestra existencia.

MARCO TEÓRICO

Configuración del Ideario Educativo Como Pilar de la Gerencia Transformadora

Desde el contexto organizacional, a lo largo de los años, los seres humanos cuando vamos en la búsqueda de un puesto de trabajo, lo primero que nos piden es currículum u hoja de vida donde allí aparezca reflejada tu trayectoria académica y profesional. Es irónico, cuando nos piden experiencia amplia laboral y títulos universitarios y la persona solo tiene 22 años. Así, como también en el área de la docencia universitaria en Venezuela, algunas instituciones te piden el lugar de promoción que ocupaste cuando te graduaste, ¿eso realmente determina tu gestión

en el rol que desea la persona desempeñar? ¿Tener mayor cantidad de títulos académicos te hace más eficaz?

Desde estas interrogantes, podemos inferir que desde muy pequeños somos evaluados mediante una escala anteriormente cuantitativa del 1-20 pts donde 20pts calificaba al alumno como un alumno inteligente, sobresaliente y distinguido del resto y aquel que su puntaje era 10pts o inferior es etiquetado como que necesita refuerzo o simplemente con dificultades de aprendizaje (no es inteligente). Después, se migra a la evaluación cualitativa donde desde A-F, donde A es la máxima nota y F es reprobado.

Aunado a ello, según Martí-Nicolovius (2022), menciona que las funciones cognitivas, se manifiestan a través de la intervención de varias regiones cerebrales, entre las cuales las más destacadas son: el hipocampo y la corteza prefrontal. El hipocampo, se encuentra ubicado en el lóbulo temporal medial, ejerce un papel significativo para la codificación, almacenamiento y recuperación de información, procesos mentales que se desarrollan de manera intencional o consciente.

Entonces, el mundo actual, donde día a día se experimentan cambios tecnológicos, corporativos, sociales, económicos y educativos, en los cuales la inteligencia artificial da pasos agigantados minuto a minuto. Las sociedades exigen mayor desarrollo de las habilidades ejecutivas del ser humano, las cuales podemos calificarlas como; la memoria de trabajo (aquella que nos permite retener y/o operar información para realizar actividades complejas), la flexibilidad cognitiva (es aquellas que nos permite el cambio de tareas), la atención sostenida (aquella habilidad que nos permite concentrarnos en un actividad por un tiempo determinado) y la planificación (permite priorizar y organizar las actividades para el logro de las metas y objetivos).

Sin embargo, las emociones del ser humano, estrechamente relacionadas con la capacidad de la atención, creación de significado y tienen sus propias memorias en cuanto a los sucesos, según LeDoux (1994). Es decir; que el cerebro, posee capacidades adaptativas, ya tiene las posibilidades de auto modificación estructural y funcional, con el objetivo de ajustarse a los requerimientos del entorno

permitiendo la evolución del ser humano. Zhao, L.(2002), reafirmó que el córtex cerebral aumenta su respuesta en ambientes enriquecidos y le brinda entonces la capacidad de desaprender, aprender y reaprender funciones.

Para resumir, la capacidad más resaltante de nuestro cerebro es adaptarse a los cambios que le exige el entorno, generando modificaciones mediante nuevo el aprendizaje, este se da con las estimulación que percibimos a diario, lo que nos lleva a vivir una experiencia de aprendizaje permanente y lo cual genera un estado de alarma para que el mismo busque lo que actualmente conocemos como neuroplasticidad mediante la formación de conexiones neuronales. Al cerebro le estimulan los cambios, lo nuevo o desconocido le brinda a la redes neuronales una especie de excitación, es por ello que presenciar ambientes creativos e innovadores despiertan la curiosidad favoreciendo el aprendizaje. Para el desarrollo gerencial actual, que busca una gerencia transformadora es importante brindarle al personal un ambiente innovador donde su capacidad cerebral se fortalezca a través de estímulos y emociones positivas, con el fin de generar en los equipos de trabajos una neuroplasticidad permanente.

Existencia y Adaptabilidad en un Mundo Líquido

En la serie llamada *Chespirito* que se encuentra ubicada en la plataforma streaming de HBO MAX, donde narra la vida y obra de Robert Gomez Bolaño el escritor de comedia mexicana. Se visualiza como Roberto trabaja en una empresa de tornillos, la cual él llevaba un tiempo trabajando y conocía la gestión día a día, minuto a minuto, donde según su percepción realizaba lo mismo, sin encontrar motivación endógena. Sin embargo, se muestra en la serie, como el sentía que su propósito era ser escritor, productor y actor, cuando renuncia a su trabajo para ir en búsqueda de nuevas experiencias, se enfrenta a una entrevista de trabajo para la cual el requisito era redactar en máquina de escribir, sin embargo, eso no estaba dentro de sus competencias. Lo interesante de todo esto, es que el es contratado porque fue valorado su creatividad, innovación y sus habilidades funcionales.

Goleman y Cherniss en su libro *Optimal* (2024), mencionan como alcanzar la excelencia laboral y personal todos los días, allí menciona que la inteligencia emocional es y será más importante que la inteligencia artificial y la inteligencia cognitiva. Segmentan en 4 aristas importantes la excelencia, en las cuales menciona:

- Saber lo que estás pensando y ¿por qué?, generar un proceso reflexivo en este espacio, lleva al ser humano a un fenómeno del observador, a evaluar las emociones y lo más importante es que siente a nivel emocional cuando se es expuesto a cualquier estímulo.
- Gestionar las emociones, en este aspecto resaltan la asertividad, como un enfoque de dirigir lo que se está sintiendo de manera de no actuar represivamente sino aceptar lo que se siente y proyectarlo de manera que genere una formación a futuro.
- Empatía o Sintonización, en este pilar no se trata de que la empatía sea sentir lo que el otro siente o como comúnmente se dice “ponerse en los zapatos del otro” ya que lo que cada persona siente es responsabilidad de esa persona; es decir si a un compañero de trabajo se le muere un familiar, es imposible poder sentir su dolor. La invitación es sintonizarse, ¿cómo? reconociendo la emoción del otro y asignando actividades o labores que pueda desempeñar con la situación emocional que está atravesando en ese momento.
- Habilidad social, en esta última arista se enfoca en la importancia de desarrollar, aprender y reaprender acerca de las relaciones que se van fundamentando a lo largo del tiempo, en lugar y espacio determinado. A manera un enfoque menos narcisista y más colaborativo.

Bauman (2000), *la modernidad líquida*, menciona que hemos migrado el trabajo de la modernidad sólida, donde había una relación de estabilidad y de permanencia entre la organización y el trabajador, la modernidad líquida donde plantea un cambio como una constante permanente en nuestras vidas, asimismo define el autor que hemos pasado de una sociedad de productores a una sociedad de consumidores llevando entonces a los seres humanos a trabajar para consumir

algo que nos genere satisfacción. Entonces, migración a una sociedad que se enfoca en el tener y no en el ser, en el mundo gerencial se valora con mucha contundencia a qué te dedicas, cuánto éxito has tenido y la remuneración de eso que hacemos para consumir.

Sin embargo, ¿dónde dejamos quienes somos por nuestro ser, desde el aspecto ontológico? realmente, ¿los seres humanos están siendo felices? Según un informe de State of the Global Workplace 2025 de Gallup, el compromiso a nivel global de los empleados disminuyó al 21 % en 2024, siendo los gerentes los que experimentaron la mayor caída. La razón es, que la gerencia está trabajando con equipos desmotivados, absentismo, conflictos interpersonales y ruptura en las culturas corporativas.

Sinergia entre Saber y Ser: Un Enfoque Integral

Según Parra, C. (2025), en esta actual era digital, donde estamos inmerso a la información y comunicación, o como también es conocida como la sociedad 5.0 la cual trae consigo nuevos paradigmas de automatización, inteligencia y desarrollo, nuevos contextos, la complejidad/hipercomplejidad y los cambios con disruptivos tecnológicos necesitan de otras maneras de ser liderados y gerenciados. Bauman, (2005), en su libro *Retos de la educación en la modernidad líquida*, relata acerca de cómo esta época de modernidad líquida afecta los periodos de durabilidad, es decir; la premisa es que nada debe durar para siempre, ya no se cuestiona la durabilidad sino el tiempo de disfrute del mismo. Entonces desde el aspecto del saber, estamos percibiendo un aprendizaje autónomo y autodirigido porque la digitalización ha hecho que la educación se convierta más inclusiva y accesible donde cada persona de cualquier edad puede adquirir información sin necesidad de asistir a un espacio físico o hacer una costosa inversión para educarse. La posibilidad de acceder a contenidos en línea, disposición de recursos multimedia y comunidades virtuales de aprendizaje guiadas por expertos que brindan contenido de calidad; ha transformado la forma en que aprendemos, nos educamos y evolucionamos, abriendo un mundo de oportunidades para el desarrollo personal y profesional.

Además, nos educamos permanentemente, nosotros mismos, nos encontramos inmersos en la era del conocimiento que nos arrastra a mantenernos informados, actualizados y preparados como una exigencia existencial. Sin embargo, en el aspecto gerencial, ¿qué es más importante, saber o ser? ¿Cómo son evaluadas las necesidades del mercado y del trabajador? ¿Qué necesita realmente un trabajador? Desde este aspecto, es importante generar una sinergia entre ambas según Baker (2005) generó un modelo de trabajo en el cual se tomará en cuenta la planificación y 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 ese sentido, este tipo de liderazgo toma gran importancia para el cambio organizacional y fomenta la innovación. En tiempos de incertidumbre, implica no solo tener el conocimiento para adaptarse a las circunstancias, sino brindar a los miembros del equipo el empoderamiento con habilidades sociales, inteligencia creativa-emocional y existencial para que se puedan convertir en personas con bienestar laboral dentro y fuera de la organización entendiendo su propia realidad, tomando control de sus capacidades organizacionales donde pueda permitirse evaluar, analizar y reflexionar el contexto, las capacidades y ventajas competitivas con las que cuenta.

También, generar una sinergia entre el saber y el ser vista desde este contexto no solo busca propiciar el aspecto cognoscitivo de la persona, también la colaboración en ambientes de bienestar que valore la riqueza que aporta la diversidad, la participación y la democracia en los saberes y procesos organizacionales. Esto no quiere decir; que los gerentes y líderes tienen la tarea de contribuir con sus conocimientos de manera libre y activa al integrar diferentes perspectivas y capacidades, las organizaciones pueden alcanzar niveles superiores de innovación, creatividad, participación, comunicación y efectividad, lo que resulta en un ambiente de trabajo más feliz, dinámico y productivo bajo una cultura por competencias. La sinergia, por lo tanto, se convierte en un eslabón esencial para el crecimiento, permanencia y la creatividad dentro de cualquier equipo de trabajo.

METODOLOGÍA

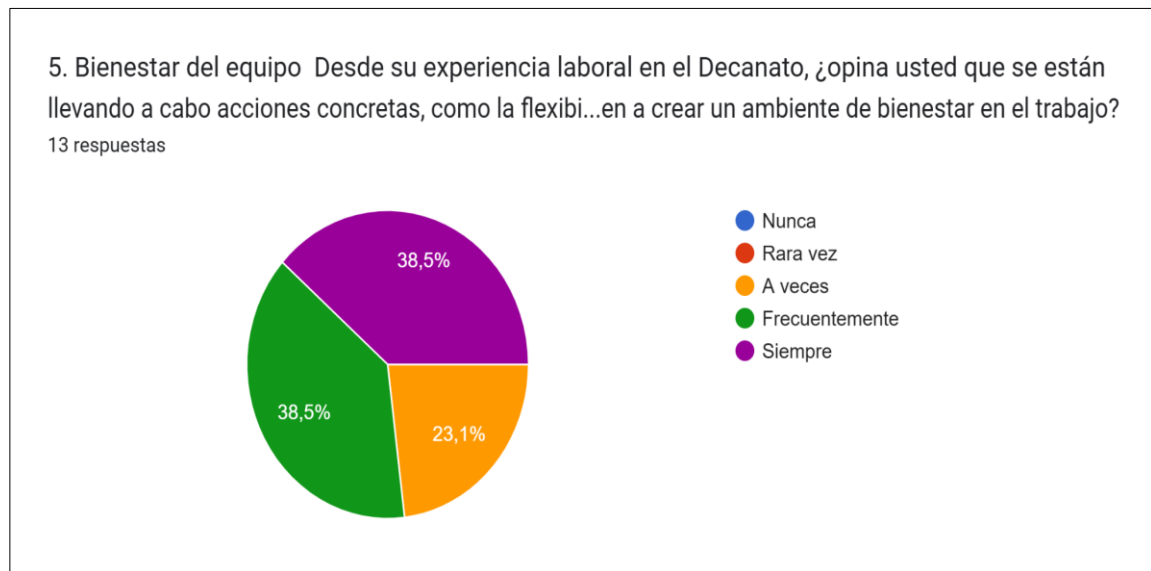
En concordancia con los objetivos planteados y las fuentes referenciales revisadas relacionadas con la investigación de La resignificación de la Gerencia Transformadora: ¿Sabiduría o Existencia? En la Era de la Modernidad Líquida, la misma se ubica dentro de la modalidad de tipo Investigación Documental. Según Alfonzo, I.(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: se seleccionó la documentación 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 teórico- práctico para la gerencia transformadora.

Asimismo, presenta un diseño de la fenomenología hermenéutica, según Ayala (2008) afirmó que es un método para la reflexión a los agentes con respecto a su experiencia personal y laboral vivida, lo cual permite un análisis de aspectos esenciales de esta experiencia, aportándole sentido e importancia debida a estos acontecimientos que argumentan que entender la realidad social mediante de las percepciones y expectativas 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 desmotivados y cínicos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección de la investigación, se presenta un modelo donde se muestran los resultados y discusión acerca de un análisis entre el saber o ser en el ámbito organizacional. Para ello, se realizó una pregunta en cuanto al bienestar laboral en el Decanato de Postgrado y Educación Avanzada de una Universidad Nacional, ubicada en Venezuela, la pregunta se llevó a cabo utilizando la herramienta de Google Forms y fue dirigida a 52 trabajadores del equipo de trabajo, de los cuales sólo dieron respuestas 13 trabajadores de manera anónima, lo que representó un 25% de la población encuestada. Se mostrará el siguiente Gráfico 1, las respuestas a la pregunta:

Gráfico 1. Bienestar Laboral



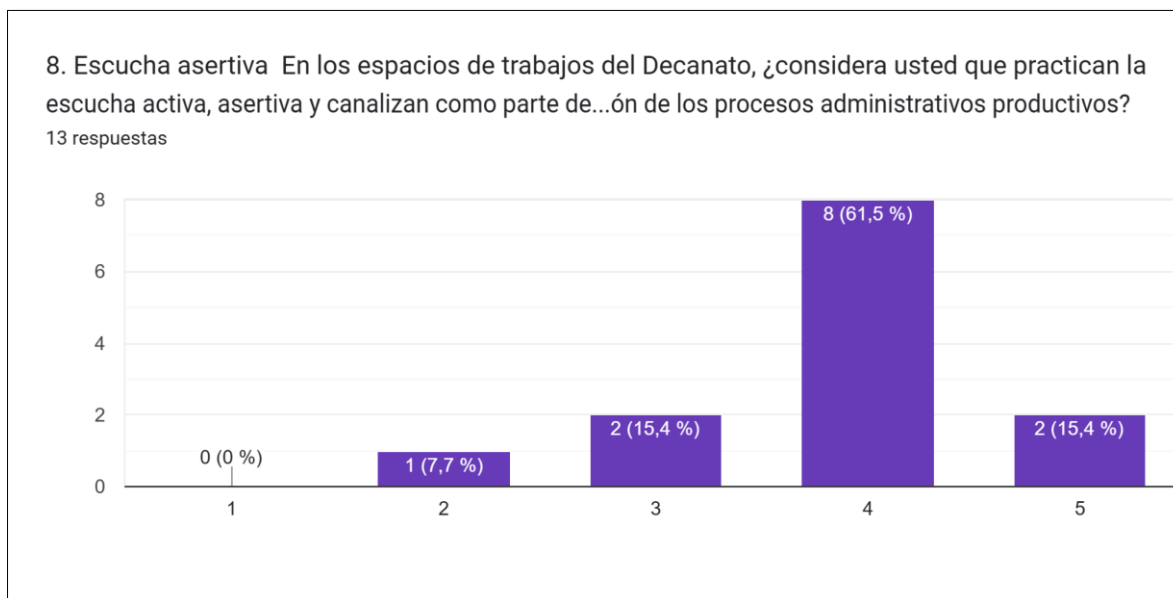
Fuente: Autoría propia

El 38,5% de los trabajadores afirma que, según su experiencia laboral dentro de las instalaciones del Decanato de Postgrado y Educación Avanzada, se siente en un ambiente de bienestar en el trabajo siempre.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2024), define el bienestar laboral como “un estado de completo bienestar físico, mental y social en el trabajo y en relación con el mismo”. Asimismo, Luceño, Talavera, Martín y Martín. (2017), lo definen de la siguiente manera, “Altos niveles de satisfacción, motivación y bajos niveles de estrés” (p. 69). Por ende, el bienestar social abraza la premisa de que incluye factores importantes como la motivación, la felicidad y la productividad y como otro factor importante la seguridad en el empleo en el Decanato el 61.6% se siente frecuentemente y a veces feliz, comprometido, satisfecho y seguro lo que hace que prevalezca la invisibilización laboral.

Asimismo, se generó una segunda pregunta para determinar el aspecto hermenéutico-fenomenológico en cuanto a la importancia de ser en los entornos laborales, cuyas respuestas se en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Procesos Conversacionales



Fuente: Autoría propia (2025)

El 61.5% de los trabajadores considera que se practica la escucha activa y asertiva, y que esta se canaliza como parte de la gestión, casi siempre, un 38.5%

no se siente escuchado ni parte del proceso productivo en el Decanato de Postgrado y Educación Avanzada.

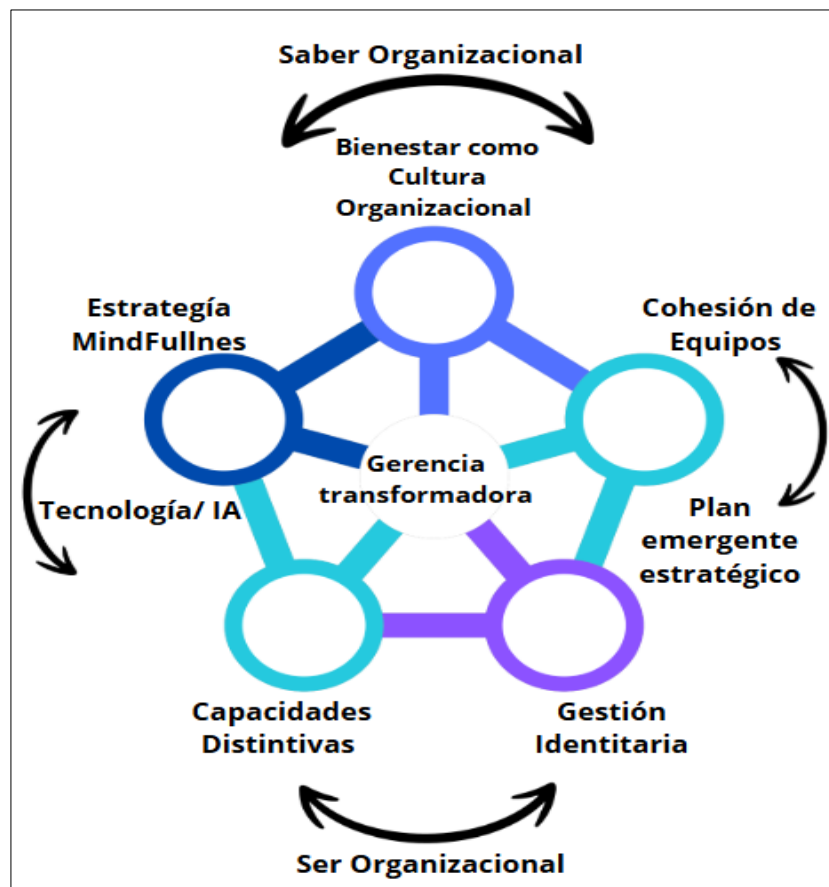
De acuerdo con lo descrito, es importante entender que las organizaciones son entornos donde se generan diferentes tipos de acciones, Echeverría (2017) argumenta que los entornos conversacionales dependen indispensablemente del tipo de sistema conversacional que se tenga, siendo el timón de la gestión, lo cual impacta positiva o negativamente en el nivel de desempeño. Asimismo, Elio Zno, (1999), es la capacidad de transmitir tus ideas, emociones y percepciones, así como de decidir cómo responder y defender tus derechos cuando sea necesario. Ambos autores coinciden que, son procesos personales y que esos mismos generan un tipo de acción, dentro y fuera de la organización el propósito mientras más confianza tengas, entonces el trabajador tendrá un desempeño más productivo, efectivo y afectivo.

Por consiguiente, desde estas dos preguntas y respuestas se evidencia que la gerencia necesita una resignificación de los procesos, en los cuales que no solo diagnostique o hagan evaluaciones de cargo a los trabajadores desde el aspecto de la ética del trabajo donde el trabajo es bueno y debes producir sin importar la satisfacción laboral que te genera eso que eso que estás haciendo, crear un modelo que abarque la innovación transformadora como lo menciona el autor Swilling (2020), en la gestión es que los objetivos ambientales y sociales ya no son elementos aislados unos con otros sino que son sine qua non para la innovación organizacional. Entonces, toma como centro a las personas y sus oportunidades nacionales y globales como potenciadores estratégicos y dinámicos del crecimiento y de la competitividad de la organización en un futuro. El crecimiento económico ya no es solo la prioridad, por lo que surge un cambio de paradigma donde se le da relevancia al desarrollo fundamentado en lo social en el ser como ente interventor y protagonista. Este tipo de innovación contribuye a una transición justa y equitativa para el mundo.

A partir de ello, la investigadora en cuanto a sus conocimientos y experiencias propias, entrevistas a 13 personas que laboral para el Decanato de Postgrado y

Educación Avanzada de una universidad en Venezuela y la documentación que brinda la argumentación teórica, dieron paso a aproximaciones teóricas actuales y con pertinencia a la necesidad evaluada en las personas dentro de los entornos organizaciones a continuación se detalla en la Figura 1.

Figura 1. Gerencia Transformadora: Impulsando la Innovación y la Agilidad para Crear Equipos Felices y Fomentar un Crecimiento Sostenible.



Fuente: Autoría propia (2025)

Por otra parte, el modelo de la Gerencia Transformadora: Impulsando la Innovación y la Agilidad para Crear Equipos Felices y Fomentar un Crecimiento Sostenible, se apalanca en el bienestar personal y organizacional, donde la satisfacción laboral se ve inmersa en la fórmula de expectativas y percepción logren un equilibrio sostenible en el tiempo, el cual pueda generar cambios

transformacionales o como es conocido de *Metanoia*, Jung, C. su investigación llamada "*The Structure and Dynamics of the Psyche*" (1960), hace referencia a la metanoia como un proceso de transformación del cerebro, se genera una neuroplasticidad autocurativa donde la mente de manera espontánea busca solucionar conflictos, desaprendiendo ciertas estructuras que no se adaptan a la situación actual y propiciando un modo flexible, crítico, adaptativo e innovador. La resignificación de la gerencia debe ir orientada a la sinergia efectiva y eficaz, la cual establece una convivencia cercana, constante y permanente entre la ontología y la educación, ya que por muchos años a la gestión ha habido un divorcio entre ambos términos, los cuales unidos en la misma sola gestión se fomenta el diálogo abierto y la confianza mutua.

En la parte de la discusión de la presente investigación, para que el modelo elaborado genere resultados esperados para el ser humano y a su vez en la gerencia. Desde la parte del ser organizacional, debe ser visto como una forma de vida, donde los errores sea visto como aprendizaje y no la búsqueda permanente de culpable, así como también desde el aspecto andragógico se considere esos saberes propios de cada quién y cómo aportan a la productividad y la rentabilidad de la organización. Es aplicar el coaching como menciona Whitmore (2012), en su libro *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*: "El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle".

Es decir; el enfoque debe girar en torno a donde se cultive la capacidad identitaria de la empresa que va más allá de la misión, visión, valores, esta se arraiga a claridad del Propósito (con p mayúscula) como lo menciona Daniel Goleman en su entrevista por el canal de YouTube en programa de Andrés Oppenheimer (2024), ese verdadero porque que nos identifica a cada uno de nosotros, ese que va más allá gestiones funcionales de los gerentes y de todo el personal que labora, el timón a la optimización de la función cognitiva y genera un *empowerment* (empoderamiento) donde las ideas disruptivas no se ahoguen en el miedo, la insatisfacción y la invisibilización.

En un artículo para la Revista Harvard Business Review, las investigadoras por McKee, A y Wiens, A. (2017) en su artículo *Agotamiento, Prevenir el agotamiento haciendo de la compasión un hábito*, mencionan que en un estudio realizado a los gerentes de corporación en el rol de consultoras, determinaron que el 91 % de los ejecutivos entrevistados, describieron que una de las formas de lidiar con el agotamiento y estrés laboral es a través de la empatía, la cual les permite dejar de centrarse en sí mismos y hacer una sintonización con el otro a un nivel más profundo. Expresar empatía produce efectos fisiológicos que brindan equilibrio y tranquilidad, lo cual fortalece la sostenibilidad por medio de la comunicación asertiva y el impulso de las habilidades sociales. Aplicar la empatía activa el sistema nervioso parasimpático y restituye los efectos de la respuesta al estrés provocada por el sistema nervioso simpático.

Desde la parte del hacer organizacional, la planificación estratégica agoniza cada vez más, según el autor Salazar, A. en su libro *La estrategia emergente y la muerte del plan estratégico (2024)*, menciona que en esta era de hipercomplejidad ya no se visualizan con claridad los cambios a corto, mediano y largo plazo a pegados únicamente a la gestión sin tomar en cuenta la inteligencia colectiva, que ya no es el recurso humano sino son personas, las más importante para llevar a cabo las estrategias, gestión, comunicación, el paradigma y con la idea de crear valor cognitivo, personal, colectivo y organizacional. Desde el planteamiento de la productividad es importante resaltar la tecnología, la cual, si es vista como herramienta que colabora en el proceso y no en el resultado final puede ser de gran apoyo para la toma de decisiones informada y actualizada, podemos controlar los procesos, pero el resultado final, solo poseemos un ideario de él, sabremos lo que pasa cuando realmente se aplique, para ver los indicadores de desempeños. Por sí sola la tecnología no genera transformaciones en las organizaciones, si los trabajadores están capacitados para afrontarlas pueden lograr amplificar las mejoras y cuando la desconocen pueden generar el caos, el imaginario ideal es integrar las estrategias con herramientas de la Inteligencia artificial, que nos brinden la información para que se lleve el proceso crítico-innovador-reflexivo.

Para lograr cohesión de equipos, es importante proponer acciones concretas para fortalecer la adaptabilidad-flexibilidad. Como parte de esta adaptabilidad, mencionan que, es necesario focalizar las capacidades distintivas que cada quien posee, entre ellas tenemos, emocionalidad, el cuerpo y el lenguaje como condicionantes visibles y como condicionantes no visibles los juicios, explicaciones y desde donde observamos. Asimismo, brindarle a la gerencia metodologías que permitan a las personas participar activamente en su proceso educativo, contribuyendo así a su desarrollo personal y profesional, para empoderar a ser protagonistas de su propio aprendizaje y desarrollo.

REFLEXIONES FINALES

Los estoicos son los seguidores de una corriente filosófica que surgió en la antigua Grecia, alrededor del siglo III a.C., con Zenón de Citio como su creador. Dentro de las características más resaltantes de esta corriente es, cultivar la libertad mediante la virtud, serenidad y razón. La verdadera libertad del hombre no se encuentra en la búsqueda de obtener cosas o riquezas como actualmente se evidencia en que ya no somos grandes productores sino grandes consumidores donde la búsqueda es generar dinero para adquirir cosas, pero ¿dónde dejamos el desarrollo de una fortaleza interior?, esa que nos permite afrontar la vida con bienestar y propósito, en medio de la adversidad. Epicteto, un antiguo esclavo que alcanzó una profunda libertad interior, sometido el en régimen donde físicamente no era libre pero mentalmente logró alcanzar un estado de ataraxia.

Finalmente, el ser o saber, ¿qué es más importante? El coeficiente intelectual puede brindar la entrada a la organización, pero la inteligencia emocional hace creer y crear equipo cohesivos, estos equipos enfocados en el proceso, ese que puedes diseñar, controlar, monitorear y evaluar para así plantearse un posible resultado esperado, estos equipos trabajando en estos espacios dan cabida a la genialidad de cada uno. Esto brinda menos sesgos gerenciales y abre la puerta a decisiones

más inteligentes porque las habilidades blandas son un multiplicador de resultados, lo que genera equipos sostenibles en el tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alfonzo, I. M. (1998). *Técnicas de Investigación Bibliográfica*. Caracas: Contexto Editores.
- Baker, J. (2005). *Modelo de trabajo en equipo*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1475-6773.2006.00566.x>
- Ayala, R. (2008). La metodología fenomenológica-hermenéutica de M. Van Manen en el campo de la investigación educativa. Posibilidades y primeras experiencias. *Revista de investigación*, 26 (2), 409-430. Recuperado de: <https://revistas.um.es/rie/article/view/94001>
- Bauman, Z. (2000). *Modernidad líquida*. [https://biblioteca.umem.mx/books/Zygmunt%20Bauman/Modernidad%20Líquida%20\(157\)/Modernidad%20Líquida%20-%20Zygmunt%20Bauman.pdf](https://biblioteca.umem.mx/books/Zygmunt%20Bauman/Modernidad%20Líquida%20(157)/Modernidad%20Líquida%20-%20Zygmunt%20Bauman.pdf)
- Bauman, Z. (2005). *Retos de la educación en la modernidad líquida*. <https://drive.google.com/file/d/1xbq1D30pV4jV2OxxXb57UIGfwTilgqvj/view>
- Computrabajo. (2025). El 44% de los trabajadores indicaron sentirse insatisfechos laboralmente y el 21% consideran que la satisfacción les es indiferente. *Indicador del Empleo*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/capital-humano/insatisfaccion-laboral-realidad-alcanza-44-trabajadores-mexico-20250211-745764.html>
- Chespirito. (2025). *Chespirito* [Serie de televisión]. HBO MAX

- 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)
- Eliozno, M. (1999). Asertividad y escucha activa en el ámbito académico. Editorial Trillas
- State of the Global Workplace (2025)*. Understanding Employees, Informing Leaders.<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Daniel Goleman y Cary Cherniss (2024). *Optimal: Cómo alcanzar la excelencia personal y laboral todos los días (Spanish Edition)*. Edición Kindle
- Goleman, D. (2024, [septiembre 2024]). [Entrevista en el programa de Andrés Oppenheimer Presenta]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=EMV0mGuhEi0&pp=ygUqYW5kcmVzIG9wcGVuaGVpbWVyIHByZXNlbnRhIGRhbmllbCBnb2xlbWFu>
- Hartshorne, J. K., & colaboradores. (2015). When does cognitive functioning peak? *Psychological Science*, 26(4), 433–443.
<https://doi.org/10.1177/0956797614567339>
- Jung, C. G. (1960). *The structure and dynamics of the psyche*. Princeton University Press.
- LeDoux, J. (1994). El cerebro emocional. Ariel España
- Luceño Moreno Maria Lourdes, Talavera Velasco Beatriz Beatriz, Martín García Jesús y Martín Sonia (2017). Factores de riesgo psicosocial como predictores del bienestar laboral: un análisis SEM. *Ansiedad y Estrés*, 23(2–3), 66–70.
<https://doi.org/10.1016/j.anyes.2017.09.001>
- Martí-Nicolovius, M. (2022). Efectos del sobrepeso y la obesidad en las funciones cognitivas de niños y adolescentes.
<https://portalrecerca.uab.cat/en/publications/efectos-del-sobrepeso-y-la-obesidad-en-las-funciones-cognitivas-d>

- McKee, A., & Wiens, K. (2017). Agotamiento: Prevenir el agotamiento haciendo de la compasión un hábito. *Harvard Business Review*. https://store.hbr.org/product/prevent-burnout-by-making-compassion-a-habit/H03NLJ?srsId=AfmBOorxokS87Ak_z63cdJg3OAe60XyyLkuEP7_utyf6F8N1zbZ_lvFB
- Organización Mundial de la Salud. (2010). Definición de bienestar laboral. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/44466/9789243500249_spa.pdf
- Parra, C. (2025). Perspectivas axiológicas, praxeológicas y transversales: La prospectiva de la gerencia axiológica, una cosmovisión de paradigmas en el entorno digital latinoamericano. <https://www.calameo.com/read/00785667199f8df1a027a>
- Portellano, J. A. (2005). *Cómo desarrollar la inteligencia: Entrenamiento neuropsicológico de la atención y las funciones ejecutivas*. Colección Especiales somos. <https://es.scribd.com/document/325941059/Jose-Antonio-Portellano-Como-desarrollar-la-inteligencia-Entrenamiento-neuropsicologico-de-la-atencion-y-las-funciones-ejecutivas-pdf>
- Salazar Yusti, A. (2024). *La estrategia emergente y la muerte del plan estratégico*. Edición Kindle
- Trafton, A. (2015, March 6). The rise and fall of cognitive skills. MIT News. <https://news.mit.edu/2015/brain-peaks-at-different-ages-0306>
- Swilling Mark (2020), Innovación para la transformación social y ambiental. <https://posgradointra.webs.upv.es/innovacion-transformadora/#:~:text=Es%20una%20propuesta%20de%20innovaci%C3%B3n,y%20espaciales%20espec%C3%ADficas%20de%20contexto.>
- Whitmore, J. (2012). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós.
- Liu, A.; Tam, W. C. C.; Xie y J. Zhao. (2002). "The relationship between regional cerebral blood flow and the wisconsin card sorting test in negative

schizophrenia". Psychiatry and clinical neurosciences,
[http://www.scielo.org.co/scieloOrg/php/reflinks.php?refpid=S1794-
2489200900020001400010&lng=pt&pid=S1794-24892009000200014](http://www.scielo.org.co/scieloOrg/php/reflinks.php?refpid=S1794-2489200900020001400010&lng=pt&pid=S1794-24892009000200014)

Artículo: PRAXEOLOGÍA: APORÍA PARA LA RESIGNIFICACIÓN GERENCIAL

PRAXEOLOGY: APORIA FOR MANAGERIAL RESIGNIFICATION



Dr. Oriol Trinidad Parra Yarza

otparray@gmail.com

Universidad Yacambú

Centro de Altos Estudios “Giordano Bruno”

ORCID: 0009-0009-0034-9513

Técnico Superior Universitario en Tecnología de Alimentos, del Instituto Universitario de Tecnología del Yaracuy (1979). Licenciado en Ecología Humana. Mención Alimentos y Nutrición, y Ciencias Naturales. Marygrove College. Michigan, USA (1984). Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello (1994). Instituto de Formación Agroindustrial (IFAIN). Diploma de posgrado en Formulación y Evaluación de Proyectos Agroindustriales. Quito, Ecuador (1998). Maestría en Ciencias de la Educación. Universidad Santa María (2007). Especialista en Gerencia General. Instituto Venezolano de Gerencia (2008). Doctor en Ciencias de la Educación. Universidad Latinoamericana y del Caribe (2016). Postdoctorado en Seguridad y Defensa de la Nación (2019 y 2020). Postdoctorado en Resignificación de la Teoría y Praxis Gerencial (ULAC 2023). Doctor Honoris Causa en Derechos Humanos (2022), Fundación Universidad Hispana-Perú. Profesor de la Universidad Latinoamericana y del Caribe.

RESUMEN

El presente artículo de investigación, está basado en la revisión de diversos documentos, sobre los cuales se realizan exploraciones hermenéuticas para establecer un relacionamiento con lo gerencial, desde la postura interpretativa. En la misma se documenta la visión praxeológica en las ciencias gerenciales con el fin de generar conocimiento y su conexión con el paradigma interpretativo. Se presentan trabajos realizados en el área por varios teóricos, partiendo de la conceptualización de paradigma expresada por Thomas Khum y el de praxeología de Ludwig von Mises. Se establece lo importante que es el uso de esta posición como forma de generar conocimiento, siendo una alternativa a la posición más tradicional positivista para descifrar la realidad en sus diferentes contextos como lo plantean diversos autores, de manera de establecer sinergias entre los diferentes mundos de la vida gerencial.

Palabras clave: Investigación interpretativa, paradigma, ciencias gerenciales, praxeología.

ABSTRACT

This research article is based on a review of various documents, which are used to conduct hermeneutical explorations to establish a relationship with management from an interpretive perspective. It documents the praxeological perspective in management sciences, seeking to generate knowledge and its connection to the interpretive paradigm. It presents work done in this area by various theorists, based on the conceptualization of the paradigm expressed by Thomas Khum and that of praxeology by Ludwig von Mises. The importance of using this position as a way of generating knowledge is established, as an alternative to the more traditional positivist position for deciphering reality in its different contexts, as proposed by various authors, in order to establish synergies between the different worlds of managerial life.

Keywords: Interpretive research, paradigm, management sciences, praxeology.

INTRODUCCIÓN

Los últimos tiempos se han caracterizado por la turbulencia de las transformaciones de todo tipo que ocurren en la vida diaria, lo cual, aunado al crecimiento exponencial de la información, disponible en diferentes medios, incluyendo los electrónicos y el uso de la Inteligencia Artificial (IA), propician una profunda reflexión acerca de los conocimientos y habilidades que requerirán las personas para enfrentar este entorno.

La sociedad reclama virajes profundos en el quehacer diario y esto impacta todos los sistemas, incluyendo el gerencial. De allí nace la necesidad de eliminar paradojas o contradicciones que parten de premisas actuales, enraizadas en los actores, en este caso gerenciales (lo que se conoce como aporía), según Velandia Mora, 2013:

En el momento histórico que estamos viviendo, presenciamos nuevamente una revolución en la forma de comunicarnos con los(as) demás, resultado de importantes innovaciones tecnológicas: el lenguaje electrónico. Este lenguaje ha incidido profundamente en la forma en que convivimos, en el pensar sobre nosotros(as) mismos(as) y sobre el mundo (se eliminan los problemas de la distancia, se revalúa la sincronía y asincronía en el tiempo, las limitaciones físicas ya no son determinantes en la relación con los otros) y en la forma en que ocurre el cambio en la vida humana, tanto que hoy día el cambio es un aspecto permanente de la vida, por lo que nada permanece igual por demasiado tiempo.(p.3)

Ahora ¿Qué significan estos cambios en términos prácticos? ¿Cuál es el impacto que se generan en las estructuras societales? ¿Cómo modificamos los procesos generadores de conocimiento en áreas tan específicas como las de la gerencia? ¿Cómo se apoyan los procesos de formación gerencial?

Se hace necesaria una reconceptualización de las líneas de pensamiento gerencial, una resignificación de la teoría y praxis gerencial, que permitan comprender el tema desde una visión sistémica; tanto en la forma de instrumentar la apropiación, así como, la construcción, de conocimiento. Todo ello recordando que “La ciencia normal puede seguir adelante sin reglas sólo en tanto la comunidad

científica pertinente acepte sin discusión las soluciones de los problemas particulares que ya se hayan llevado a cabo.” (Khum, 1962, p.10). Un verdadero rompimiento de esquemas y leyes para avanzar en la construcción del mundo, una resignificación de como observamos y caracterizamos el mundo.

La presente investigación pretende pasearse por una de esas visiones nacidas en las ciencias económicas, y que impregnan los estudios de las ciencias sociales, desde una posición diferente, la praxeología.

OBJETIVO GENERAL

Analizar la resignificación de la teoría y praxis gerencial, que permitan comprender el tema desde un enfoque sistémico, a partir de la visión praxeológica en las ciencias gerenciales y su conexión con el paradigma interpretativo.

Objetivos específicos

- Caracterizar el paradigma interpretativo y la praxeología, y su impacto en las ciencias gerenciales.
- Explicar la posición interpretativa para resignificar la teoría y práctica gerencial desde la praxeología.
- Reflexionar sobre el significado de resignificar la gerencia mediante la praxeología.

DESARROLLO

Para poder tener una mayor comprensión de lo planteado en la introducción de la investigación, será necesario tomar en cuenta, el paradigma interpretativo, el cual ofrece una alternativa para la resignificación gerencial desde la praxeología, al enfocarse en la interpretación de los símbolos y significados que los individuos atribuyen a su entorno organizacional.

Pareciera que desde una posición interpretativa se logra una conexión con los imaginarios, perspectiva esta que busca comprender cómo los significados culturales influyen en la práctica gerencial y cómo estos pueden ser modificados

para lograr una mayor efectividad y adaptación a las dinámicas organizacionales. El paradigma interpretativo en la gerencia busca, entre otras cosas:

- **Comprensión de la cultura organizacional:** Este paradigma permite analizar la cultura organizacional desde la perspectiva de los significados que los individuos le atribuyen, a través de los procesos de socialización.

- **Interpretación de los símbolos:** Se enfoca en la interpretación de los símbolos y elementos culturales de la organización para identificar los significados que dan sentido a la práctica gerencial.

- **Resignificación de la práctica gerencial:** Al comprender los significados culturales, se puede promover una resignificación de la práctica gerencial, buscando una mayor alineación entre la cultura organizacional y los objetivos de la empresa.

- **Praxeología:** La praxeología, como disciplina que estudia la acción y la práctica, se complementa con el paradigma interpretativo-simbólico, al considerar la importancia de la interpretación y el significado en la toma de decisiones y la implementación de estrategias.

- **Enfoque en la experiencia:** El paradigma interpretativo-simbólico considera la experiencia de los individuos dentro de la organización, buscando comprender cómo sus significados personales influyen en su comportamiento y en la práctica gerencial.

En resumen, el paradigma interpretativo ofrece una alternativa para la gestión gerencial que valora la importancia de los significados culturales y la experiencia de los individuos, buscando una mayor efectividad y adaptación a las dinámicas organizacionales, lo cual permite ser conectado con la praxeología para lograr una resignificación de la actividad gerencial.

Que aprendemos de lo que hacemos

Para poder realizar un análisis comprensivo desde la praxeología, como una alternativa para que la gerencia sea resignificada, es importante hacer una pequeña reseña de algunos de los conceptos que le dan forma al presente trabajo y así establecer un marco referencial.

Noción de paradigma

Este término tiene diversas acepciones, desde su introducción por Platón, y su reafirmación, a tal como le conocemos hoy en día, por Thomas Khum. Partiendo de las ideas de este último, y en pocas palabras, se puede decir que se trata de un conjunto básico de creencias que guían las acciones de los seres humanos, y que están marcadamente relacionadas con las disciplinas sobre las cuales se entablan discusiones diversas.

Es, de acuerdo con el precitado Khum, quien, en 1962, mencionó que es una estructura conceptual a través de la cual los científicos miran el mundo, dándole características de lupa conceptual para interpretar el mundo.

El mismo autor, también las llamó, "Realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica" (Khum citado por Sánchez-Cerezo, 2003)

Dichas estructuras tienen unas características centrales, entre las cuales podemos nombrar las siguientes:

- Constituye una visión del mundo compartida (y por ello presuponen la existencia de una "comunidad científica")
- Supone una determinada manera de concebir la realidad y su conocimiento, por lo que establece reglas y normas mentales
- Supone articulación entre determinadas perspectivas epistemológicas, teóricas y metodológicas, lo cual les provee de consistencia

De esta manera, el conocer de cualquier individuo, se ve coloreado por estos paradigmas, los cuales filtran, a través de estos artilugios conceptuales, la visión que se tiene del mundo. En ese proceso, el individuo concientiza la información captada, para adaptarla al mundo sensorial, cognitivo, y darle así significado, en base a esos modelos, mapas o sistemas conceptuales. De esta forma, el sujeto fortalece sus sistemas de construcción teórica del mundo, así como de sus relaciones.

Dimensiones para la construcción del conocimiento gerencial

Todo paradigma, vendrá acompañado de ciertas dimensiones, las cuales se entrelazan para conformar el tejido macro-conceptual que les da soporte y consistencia a los paradigmas. Dichas dimensiones se enmarcan en tres aspectos: La dimensión ontológica, la epistemológica y la metodológica.

a. Ontológica (Naturaleza de la realidad o conocimiento)

- Del griego “óntos” (ser, ente) y “logos” (discurso, reflexión)
- Se refiere a la naturaleza de los fenómenos sociales. Da respuesta a las preguntas: ¿Cuál es la naturaleza de lo que conocemos? La realidad social y educativa ¿es externa a los individuos y se impone desde fuera?; ¿es una configuración intersubjetiva?; ¿es una construcción social?

En general, la ontología es el estudio del ser y pretende responder las preguntas anteriores. En el caso de la ontología gerencial, se puede decir que es una rama de la filosofía “encargada de fijar el ser”, es decir, cuál es la naturaleza de la gerencia, como reflexionar sobre esta y como fijar posición respecto al accionar de la misma. En otras palabras, la ontología gerencial abre las puertas hacia una profunda reflexión filosófica acerca de la naturaleza última de las ciencias gerenciales, en tanto y cuanto al fenómeno social que es. Es ese segmento de la filosofía la que debe aclarar: ¿Qué es gerencia? Ahora, también se debe considerar como se expresa la gerencia como construcción social. Como se manejan las relaciones que le acompañan. Todo ello requiere una profunda reflexión, asociada a la cosmovisión, que de la gerencia tienen las sociedades, los grupos, los individuos.

b. Epistemológica (Naturaleza de la relación conocedor/ conocimiento)

- Del griego “episteme”: “conocimiento fundado”
- Rama de la filosofía que reflexiona sobre el conocimiento científico.

- Intenta dar respuesta a la pregunta: ¿De qué naturaleza es la relación entre el investigador y aquello que desea conocer? ¿El fenómeno en estudio es independiente del sujeto que conoce? ¿Es posible la objetividad?

La epistemología gerencial entra en la reflexión sobre el conocimiento de esta ciencia, tratando de dilucidar si este conocimiento es posible, qué forma o estructura ha de tener, cuáles son sus maneras de presentarse en las sociedades, etc, según Durán, 2021:

Existen dos posiciones para la construcción del conocimiento, el objetivismo y el subjetivismo, bajo la dimensión objetivista, se entiende que primero existe un mundo social que es concreto, independiente y externo con respecto a la conciencia del sujeto cognoscente. (p.103).

Hay que recordar que el conocimiento tiene diversas acepciones, por lo que es importante el poder definir la misma para poder sugerir su interpretación de acuerdo a la multiplicidad de realidades que vive el ser humano. “Esto significa que la realidad social existe en la medida en la que cada sujeto de manera individual la comprenda, este sujeto cognoscente tiene la posibilidad de reconstruir su entorno de manera autónoma, libre y voluntaria”. (Durán, 2021 p.103).

Una epistemología, usualmente será una ruta para conocer, una forma de construir conocimiento; de forma tal que si queremos sistematizarlo debemos sistematizar la forma como lo construimos.

c. Metodológica (Cómo buscar el conocimiento)

- Es la cuestión de la relación entre el “quién y el “que”, entre el sujeto que investiga y el fenómeno en estudio y del resultado de esa relación.
 - La característica que el conocimiento pueda adquirir está estrechamente ligada a la respuesta dada a las interrogantes ontológicas.
 - Del griego métodos: camino, itinerario.
 - Cuerpo orgánico de técnicas
 - La metodología intenta dar respuesta a la pregunta: ¿De qué manera se deberá proceder para acceder al conocimiento?

- La respuesta de las técnicas a utilizar en el proceso investigativo depende de las respuestas que se hayan dado a las dimensiones ontológica y epistemológica.

En la ciencia gerencial, cuando se habla de metodología, se hace referencia al nivel en el que se establecen las distintas corrientes del pensamiento gerencial, que finalmente determinarán y guiarán posiciones doctrinarias, por ejemplo, el positivismo, interpretativismo, pragmatismo, paradigma crítico, entre otros.

Básicamente, cuando hablamos de metodología, se refiere a los métodos de investigación en una ciencia. Para ello, es necesario efectuar una observación o análisis riguroso o explicar, una forma de interpretar la gerencia, según la posición o visión que se tenga de la misma y la realidad que la circunda. Para mayor comprensión, la metodología se entenderá aquí como las operaciones y sistemáticas necesarias para investigar en un área científica determinada, lo cual permite ordenar los métodos y las técnicas necesarios para su ejecución.

En este punto es bueno hacer notar que la postura filosófica acerca de la ciencia, de la cual parte el investigador, ubicará su elección metodológica, es decir, le servirá como guía para responder algunas interrogantes: ¿cómo investigar el problema del cual se pretende hacer ciencia? ¿Cuáles serán las bases para orientar la metodología: ¿racionalistas? ¿empiristas? ¿pragmáticas? ¿constructivistas? Al establecer la investigación, se hará con un sentido ¿crítico, escéptico o dogmático? ¿Con cuál enfoque metodológico: positivista o dialéctico hermenéutico? ¿Consideraciones acerca del sujeto como esencia pasiva o participante en la construcción del conocimiento?

Es recomendable tener conciencia de las respuestas a estas preguntas, para poder direccionar de manera adecuada el discurso, así como la ruta investigativa, especialmente si se desea repensar o resignificar la ciencia misma.

Aporía

En filosofía, la aporía es una contradicción o paradoja que surge a partir de ciertas premisas y que parece imposible de resolver. La Real Academia de la

Lengua Española la define como: “Enunciado que expresa o que contiene una inviabilidad de orden racional.”

La misma tiene unas características:

- En primer lugar, una aporía es un enunciado que contiene una dificultad lógica que parece irresoluble.
- Es un problema difícil de resolver.
- Es una situación sin salida.
- Es una incertidumbre que se experimenta al exponerse a dos ideas contradictorias

En la actualidad, la aporía se utiliza para indicar la imposibilidad de resolver un problema si se parte de ciertas premisas. La Aporía tiene relación con la refutación, pues para refutar una teoría, se suele demostrar que es contradictoria o que genera contradicciones insolubles. La pregunta clave entonces es ¿Podemos refutar teoría desde la praxeología gerencial?

Praxeología

La praxeología es una metodología que busca estudiar la estructura lógica de la acción humana consciente de forma apriorística. La praxeología centra su atención en el individuo que actúa (individualismo metodológico), sacando de esta observación axiomas o principios elementales, inmutables e incuestionables, con los cuales analizar el proceso de la acción del humano, según Juliao (2013):

Tal como la planteamos, la praxis logra la síntesis entre teoría y práctica, es la acción consciente y reflexiva que rebasa los límites de lo concreto, sea como acción o como reflexión, pues incluye lo externo del acto concreto, para llegar más allá de él. (p.71).

Ese es el fondo de la praxeología. Ahora, ¿Cuáles son esos axiomas praxeológicos que se mencionan?

Para la praxeología, las verdades y conclusiones que entretengan específicamente, la ciencia económica y, en general, a las ciencias sociales, no son sino derivaciones lógicas de los principios de la acción humana:

- El ser humano actúa.
- El ser humano prefiere unas cosas a otras.
- Recurre a la acción para alcanzar sus siempre mudables, pero en cada momento concretos y específicos, fines. (Acciones según contexto)
 - El factor tiempo influye en su accionar. (Diferencias en las respuestas del mismo individuo: joven vs. Adulto)
 - El incentivo que empuja a una persona a actuar, usualmente, es un cierto malestar por algo.
 - Si una persona es perfectamente feliz no actúa, porque ya no desea nada.
 - Todas las personas que actúan son infelices.

Paradigma Interpretativo

Este paradigma aparece como respuesta a los cambios que se suceden en las ciencias sociales. Desde esta concepción, el paradigma interpretativo aparece, según Durán (2021):

...con una metodología inductiva parte del principio de que las leyes y teorías científicas no son universales, si no que dependen del contexto social, político, histórico, en el que se desenvuelve el fenómeno, esto permite que se dé una especie de subjetividad producto de la relación entre el sujeto cognoscente, el objeto de estudio y el entorno mismo. (p.105)

Esta visión es la que permite establecer características distintivas en el paradigma, entre ellas:

- Surge como reacción al intento de desarrollar una ciencia natural de los fenómenos sociales.
- Rechaza la idea de que los métodos de las ciencias sociales deben ser idénticos a los de las ciencias naturales.

Supuestos Ontológicos

- Existen notables diferencias ontológicas entre los procesos naturales y las prácticas humanas:

- Los primeros son relativamente independientes del *lenguaje* usado para describirlos, a diferencia de las prácticas humanas que no lo son.
- El comportamiento humano está constituido por acciones cargadas de sentidos para quienes las realizan, por lo que solo resultan inteligibles al conocer el sentido que le otorga el actor en el contexto particular.
- Los procesos sociales (incluidas la docencia y la investigación) son de naturaleza interpretativa, holística, dinámica y simbólica. Se reconoce su singularidad y su impredecibilidad:
 - La vida subjetiva es dinámica y mutuamente constitutiva con la estructura social en la que se inserta.
 - Los seres humanos son constructores de su realidad social que, a su vez, los condiciona.
 - Los significados son creados, cuestionados y modificados durante el desarrollo de las prácticas sociales.
 - El contexto es un factor constitutivo de los significados sociales.

Supuestos Epistemológicos

- El fenómeno de estudio es la acción humana y su significado subjetivo, más que su consecuencia conductual.
- Las prácticas humanas sólo pueden hacerse inteligibles accediendo al marco simbólico en el que las personas interpretan sus pensamientos y acciones.
- El objeto de la construcción teórica es la comprensión teleológica antes que la explicación causal.
- La objetividad se alcanza accediendo al significado subjetivo que tiene la acción para sus protagonistas.
- El conocimiento derivado de investigaciones es utilizado siempre en su carácter hipotético y contextual, en virtud de las características particulares actuales e hipotéticas del grupo.
- El ambiente en el que los procesos sociales estudiados acontecen, es la fuente de donde deben obtenerse los datos para su estudio.

Desde el punto de vista de los supuestos metodológicos, las corrientes fundamentales del mundo interpretativo, sin menoscabo de la existencia de otras, están la Etnografía, Fenomenología, Hermenéutica e Interaccionismo Simbólico.

¿Acciones de formación o formación a la acción?

La gerencia, tal como otras disciplinas, se alimenta de teorías y postulados que permiten establecer los argumentos que le dan soporte e impactan la práctica de la misma. Hasta nuestros días, en la sociedad particular venezolana, el pensamiento predominante ha sido el positivista con su enfoque principalmente cuantitativo y expresiones funcionalistas.

Los años setenta (70), significaron un avance en estas posiciones, llevando a incorporar perspectivas postpositivista en el estudio e investigación en las ciencias gerenciales. Todo esto generó valiosas contribuciones para observar y analizar la gerencia desde posiciones dialécticas, críticas, interpretativas, entre otras.

Este tipo de reflexiones, impulsó modelos de enseñanza distintos de las ciencias gerenciales, potenciando su impulso tanto teórico como epistémico y ontológico. Esta pluralidad permite cambios, ajustes y adaptaciones que llevan a la comprensión y resignificación de los procesos gerenciales de manera muy activa, legitimando los cambios de la sociedad y la realidad que se interpreta.

Partiendo de estas ideas, admite establecer que la tradición del enfoque praxeológico discurre en la idea que la realidad, entendida como un conjunto de significados construidos y compartidos por las personas, es diversa. De allí que no existe una realidad, sino que se puede dialogar de tantas realidades como individuos discurremos acerca de la misma, y en cada una de ellas hay influencia de las actitudes, percepciones y expectativas del observador.

Hay tantas explicaciones sobre la realidad como seres tratan de explicarla, con ello se está reconociendo que no somos uni-causales sino interrelacionados e interdependientes. El conocimiento no lo deposita el maestro en sus estudiantes, se construye, aparece como emergencia, de la relación entre las personas que interactúan en el proceso educativo y de la influencia mutua con el entorno. (Velandia Mora, 2013, p.1)

Al comprender que las organizaciones son estructuras conformadas por realidades socio afectivas, las cuales se reflejan y se ven impactadas por los participantes de la misma, construyendo sus propias reglas e interrelaciones, para fijar rumbos, objetivos y metas, se comprende el impacto que tiene la visión praxeológica sumada a lo interpretativo, al estudiar, enseñar y aprender sobre gerencia.

En la actividad docente tanto de los(as) maestros(as) como de los(as) estudiantes, así como en cualquier otro trabajo en equipo o en las relaciones en la vida cotidiana, es de gran importancia tener en cuenta que quienes participan en la comunicación lo hacen desde su propia manera de ver, interpretar y emocionarse frente al mundo, ya sea que participen del acto comunicativo como emisor o como escucha. (Velandia Mora, 2013, p.10)

Al interesarse por estas relaciones e interacciones, la realidad genera imaginarios a los cuales se le establecen fuerza y control de las mismas sociedades en las cuales se inserta. Es por ello que el tema de las comunicaciones se presenta con gran preponderancia en el paradigma. El poder dialogar, compartir, expresar posiciones, ideas y planteamientos diversos, apoyan la construcción de la ruta interpretativa en el mundo gerencial.

Pensemos ahora que se pueden distinguir tres dimensiones u órdenes en el proceso de la formación concebida desde la praxeología. Primero, el orden de lo imaginario y de lo vivido, después la objetivación e institución de un conocimiento a través de un discurso: finalmente, creaciones solidarias que corresponden a la reinversión cooperativa en un proyecto, conocimientos válidos por la experiencia.

Entonces se podría resumir el aporte de la praxeología a la formación en cinco puntos:

1. Formalizar y hacer operativos los saberes que integran la experiencia en la acción (es el objetivo de la praxeología del conocimiento).
2. Organizar el recorrido identificando rupturas, intersección de proyectos, elaboración de estrategias solidarias.

3. Hacer óptimo el acto formativo con una intervención mínima. En este sentido, formar es facilitar la independencia del sujeto, tornar posible su autoformación, atenuar los efectos de las jerarquías sociales contribuyendo a la identificación y al reconocimiento de las competencias y de los conocimientos mutuos.

4. Derrumbar las barreras que existen entre las disciplinas, particularmente en ciencias humanas, en pro de una formación óptima, centrada en una evaluación eficaz de las necesidades del sujeto.

5. Abrir las instituciones gracias a un dispositivo de redes que operen sinergias cooperativas y coeducativas.

Gerencia e Investigación

Al acercarnos al termino gerencia, es importante no confundirlo con liderazgo u otros conceptos utilizados muchas veces como sinónimos. El gerente, líder, jefe, son términos que tienden a colocar la idea de la gerencia en un mismo nivel con dichos conceptos. Sin embargo, existen profundas diferencias, las cuales son fruto del deseo investigativo de científicos sociales abocados al estudio de la gerencia, sus formas y sus haceres.

Es por ello que las investigaciones relacionadas con la gerencia como ciencia se han orientado, principalmente a relacionar esta, de acuerdo a sus funciones en la sociedad. Mas que esto, el contexto donde se entienda la gerencia le dará forma al concepto mismo.

No es lo mismo la gerencia educativa, que la gerencia empresarial o la gerencia militar. Aunque existan similitudes, son sus propios contextos los que le darán vida y explicación al concepto mismo.

Entonces, para calificar la gerencia se debe partir de su esencia, representada en todo caso por: las moralidades del ser humano mancomunados con los procesos gerenciales, según Olivares, 2013:

Si la episteme es la que rige el proceso hermenéutico de la Gerencia comprendiendo la estructura y sus fines, se entiende que ella, de por sí, tiene un objeto de estudio. Se configura como una disciplina en atención al conocimiento al que responde y a los fines que persigue. Por ello

puede establecerse con seguridad y rigurosidad la entidad poseída por esta disciplina y por su configuración social. Basta evidenciar en las distintas vidrieras la cantidad de bibliografía en función de la optimización y el marketing sobre los cuales gira la Gerencia. (p.326)

La gerencia, en su esencia, se encarga de organizar, planificar, supervisar y controlar los procesos que ocurren en una organización. Allí está la conexión entre las distintas formas que asume la gerencia. Esto hace empalidecer las perspectivas reduccionistas coligadas a la gerencia, para poder establecer posiciones diferentes. Es por ello que a decir de Duran (2021, p.107), “La investigación interpretativa es dirigida a describir, trasladar, analizar e inferir acerca de los significados de los eventos o fenómenos que ocurren en el mundo social.”

Con esto en mente, es posible establecer que no debería existir un fraccionamiento desde donde considerar la gerencia. Será todo lo contrario, hay que verla de manera integral, asociada a los procesos soportados por personas, con toda su carga contextual, cognitiva, paradigmática. Tal como señala Belandria (2020:202), “Desde una perspectiva fenomenológica interpretativa, la realidad empírica de muchos sistemas organizacionales evidencia la puesta en práctica de enfoques gerenciales con énfasis en productividad, eficiencia y competitividad, en detrimento del talento humano.”

Siendo así, una visión que acerque las investigaciones en las ciencias gerenciales al estudio de la misma desde los valores, es decir la axiología del ser humano que ejecuta estos procesos, pareciera ser la ruta más pertinente. Es allí donde lo praxeológico despunta con fuerza para orientar, desde lo teórico y desde la praxis, la acción gerencial.

El impacto de la cosmovisión particular, dará asidero para la construcción de un pensamiento en torno a las diversas estrategias asociadas a los procesos gerenciales. De esta forma se convertirá en la guía necesaria para las investigaciones que se realizan en esta ciencia.

Generando conocimiento: resignificar la gerencia mediante la praxeología.

Se hace necesario distinguir las implicaciones de resignificar la gerencia desde la praxeología, la cual se basa en algunos de los puntos siguientes:

- La praxeología en cuestión, tanto en el campo de la economía como en el de la formación o la gerencia, corresponde hoy, a la interrogación de las ciencias humanas y sociales sobre ellas mismas y sobre su propio desarrollo.
- La emergencia de esta disciplina puede ser en efecto un instrumento que regula el ajuste continuo de la acción humana al dinamismo de la coyuntura.
- Es tiempo de pensar en la gerencia bajo la categoría de práctica social; es el medio de actuarla y es bajo esta condición que podrá integrarse en dinámicas creadoras.

Tomando en cuenta el ecosistema gerencial, así como las dimensiones e implicaciones que tiene la filosofía en la gerencia, podemos afirmar que diferentes etapas impactaran de manera distinta dichos procesos.

Por ejemplo, desde la visión de la Modernidad, tal como nos dice Dussel, a partir de su teoría de la liberación, citado por Ramaglia, (2024), la razón era la protagonista fundamental, mientras que, en la postmodernidad, el sujeto es pasivo y actúa como un receptáculo de procesos sobre los cuales no puede influir y finalmente, en la transmodernidad, el sujeto recibe la información y actúa sobre ella. Todo esto mediado por la epistemología, axiología y ontología, creando así una propuesta praxeológica que acompaña nuestros paradigmas.

Todo lo anterior propugna una enseñanza-aprendizaje de las ciencias gerenciales en términos de flexibilidad, adaptación, comunicación y establecimiento de relaciones claras en las organizaciones, con el fin de alcanzar las metas u objetivos de manera participante. Para ello se requerirá la comprensión clara de conceptos tales como incertidumbre, colaboración y axiología gerencial. Una posición situada de mucha hermenéutica y reflexión, aderezada de dialéctica permanente entre los diferentes colaboradores de las estructuras organizacionales en donde opera la gerencia como proceso. Hay que reflexionar sobre las relaciones interpersonales, los procederes y responsabilidades que están conectados con los

cambios en las distintas estructuras sociales, así como en las dinámicas relacionales de los distintos tipos de organizaciones existentes.

Temas como la praxeología, y todas las propuestas que van haciendo su aparición en el mundo gerencial, permiten seguir creciendo por caminos diversos que conduzcan a una mayor y mejor gerencia. Esto debe ser el fruto de los avances de las ciencias gerenciales, las cuales provendrán de las investigaciones y teorizaciones que puedan realizarse al respecto y así generar conocimiento significativo para el tema. Teorías con visión ética, ayudan a comprender mejor los cambios necesarios para enfrentar la generación de conocimiento gerencial. Esto coloca al ser humano y sus relaciones en el centro del discurso, permitiendo generar estrategias gerenciales con una profunda capacidad de adaptación a los entornos cambiantes del siglo presente.

Los tiempos llaman a una reflexión crítica basada en las posiciones propias del gerente y de los investigadores de la ciencia gerencial. Esto requiere el análisis profundo de la información que se genera con el fin de forjar conocimiento significativo y relevante en el ámbito de las ciencias gerenciales con sentido social y humano. Esa es la base para la resignificación de la teoría y praxis gerencial.

METODOLOGÍA

El tejido metodológico seleccionado, se orientó hacia una investigación de tipo documental bajo un diseño bibliográfico. Este tipo de investigación se define como aquella que es realizada sobre una base de documentos o revisión bibliográfica. Para su realización se toman en cuenta diferentes documentos; con la finalidad de recoger información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser analizadas y pueden clasificarse como investigaciones cualitativas. (Chávez, 2001, p.31).

Por otro lado, Tamayo y Tamayo, (2016, p.109) nos dicen que el diseño bibliográfico se implementa: “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”

Este proceso implica:

1. Recopilar información: Esto permitirá la comprensión del tema, desde una visión hermenéutica. Ello permite demarcar el campo de estudio el cual se estableció como la “praxeología: aporía para la resignificación gerencial”. Para cumplir los propósitos de la investigación, se apelaron a diversas fuentes bibliográficas sobre el tema, para definir conceptualmente el mismo y establecer una ruta de análisis.

2. Fundamentar teóricamente el tema: Se ubicaron las teorías y teóricos pertinentes al tema para establecer un marco claro de trabajo.

3. Identificar brechas: Buscar los vacíos teóricos que permitan establecer una visión original sobre el tema.

4. Actualizar conocimiento: Se busca entender el tema desde posiciones relevantes y actualizadas.

Finalmente, esto permite describir la investigación desde la resignificación gerencial, vista desde la posición fijada por el investigador.

REFLEXIONES FINALES

Al revisar y analizar la gerencia desde una posición praxeológica, se puede establecer una conexión más realista con las personas, sus entornos y sus relaciones. Esa interpretación de las interacciones humanas en las organizaciones, no solo enriquecen el discurso, sino la realidad, con un potente visor, lleno de imaginarios sociales que le dan forma a una realidad, la realidad actual.

La comprensión que se haga de las sociedades, sus relaciones afectivas, sus interconexiones pueden proporcionar formas diferentes de tomar decisiones y de enfrentar los procesos gerenciales que ocurren en los distintos tipos de organizaciones. Por supuesto, esto requerirá una gran capacidad de adaptación y nuevas fórmulas de trabajo en las organizaciones.

La praxeología resignificada en la gerencia se refiere a reinterpretar la aplicación práctica de la gerencia, enfocándose en la reflexión y el análisis de las acciones gerenciales para mejorar la gestión y obtener mejores resultados, especialmente en un contexto socialmente consciente. Esto implica que la gerencia no solo se limite a la teoría, sino que también considere la experiencia práctica, la evaluación constante y la adaptación a las circunstancias. Allí entra en juego el paradigma interpretativo y sus consideraciones.

De esta forma se entenderá entonces el concepto de praxeología en gerencia: como el estudio de las acciones humanas, su análisis formal y su aplicación práctica para generar conocimiento y mejorar el desempeño. Con el mismo tenor podemos agregar que la Resignificación implica reinterpretar el significado y la aplicación de la praxeología gerencial, buscando una visión más holística y socialmente responsable.

Entendiendo que la Gerencia se refiere a la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización para lograr objetivos. Hay algunas conceptualizaciones básicas a las que debemos prestar atención en cada proceso de interpretación del concepto gerencial, de allí que la praxeología resignificada en la gerencia busca:

- Mejorar la toma de decisiones, pues la praxeología ayuda a analizar las situaciones y las acciones de forma más reflexiva, lo que permite tomar decisiones más informadas y efectivas.
- Permitir promover la responsabilidad social, ya que la praxeología resignificada en la gerencia se enfoca en la creación de organizaciones que sean sostenibles y que generen un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
- Definitivamente busca adaptarse a los cambios, entendiendo que la gerencia, con una perspectiva praxeológica, es capaz de adaptarse a las nuevas tecnologías, a las tendencias del mercado y a las demandas de la sociedad.
- Para poder generar un cambio cultural, pues envuelto en el concepto de la praxeología resignificada en la gerencia, se promueve una cultura de aprendizaje, de reflexión y de innovación en las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Belandria, Alba. (2020). Vinculación de formación gerencial avanzada con talento humano: desde una mirada transcompleja. GERENTIA. AÑO 2020 N°3.
- Chávez, N. (2001). Introducción a la Investigación Educativa. Editora la Columna.
- Durán C., Luz E. El enfoque interpretativo: Una nueva manera de ver la contabilidad. Actualidad Contable FACES ISSN E.: 2244-8772 Año 24 N° 42, Enero - Junio 2021. Mérida. Venezuela (95-112)
- Enciclopedia Concepto. 2013-2024 <https://concepto.de/etnografia/#ixzz8pCbU0LtV>
[Consultado: 2024, octubre 19]
- Enciclopedia Concepto. 2013-2024
<https://crimipedia.umh.es/topics/interaccionismo-simbolico/> [Consultado: 2024, octubre 19]
- Enciclopedia Concepto. 2013-2024 <https://www.significados.com/hermeneutica/>
[Consultado: 2024, octubre 19]
- Enciclopedia Concepto. 2013-2024.
<https://concepto.de/fenomenologia/#ixzz8oyAMAz5> [Consultado: 2024, octubre 19]
- Juliao, Carlos (2013). Una Pedagogía Praxeológica. Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Dirección de Investigaciones S.P. Bogota DC. – Colombia.
- Kuhn, Thomas (1962) “La estructura de las revoluciones científicas” (Traducción: Agustín Contín) Breviarios 213. Fondo de Cultura Económica. 1971.
- Olivares de V., Nerys. Ontología, epistemología y axiología Desde una visión transdisciplinaria. ARJÉ Revista de Postgrado FACE-UC. Vol. 8 N° 14. Enero-Junio 2014. Edición Especial / 323-340.
- Ramaglia, Dante. (2024). De la Modernidad a la Transmodernidad. Proyecciones de la Filosofía de Enrique Dussel. Cuyo. Anuario de Filosofía Argentina y Americana, Vol. 44, Año 2024.

Real Academia Española: *Diccionario de la lengua española*, 23.^a ed., [versión 23.8 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [05-05-25].

Sánchez-Cerezo de la Fuente José, (2003). Thomas Samuel Kuhn
<https://www.webdianoia.com/contemporanea/kuhn.htm> [Consultado: 2024, octubre 19]

Tamayo y Tamayo, M. (2016) *El proceso de investigación científica*. Limusa Noriega Editores.

Velandia Mora, Manuel Antonio. (2013). *Somos seres lingüísticos Aportes desde la ontología del lenguaje. Estrategias para construir la convivencia solidaria en el aula universitaria*. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

Artículo: TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA RESIGNIFICACIÓN DEL ROL DEL TALENTO HUMANO SILVER EN LATINOAMÉRICA

DIGITAL TRANSFORMATION AND THE RESIGNIFICATION OF THE ROLE OF SILVER HUMAN TALENT IN LATIN AMERICA



Aracelys Piñate de Sandoval
Universidad Yacambú
Centro de Altos Estudios “Giordano Bruno”
aracelyspinate23@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0123-8139

Profesora de Educación Técnica mención Comercio del Instituto Universitario “Monseñor Arias Blanco” IUPMA -UPEL. Especialista de Educación Técnica de la Universidad Experimental Libertador (UPEL). Especialista en Estrategias Didácticas para la Educación Virtual de la Universidad Alejandro de Humboldt.(UAH). Magister en Gerencia de la Universidad Experimental Libertador (UPEL). Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad latinoamericana y del Caribe. (ULAC). Doctora en Educación del Instituto Universitario Pedagógico de Caracas (UPEL). Posdoctorado en Educación, Cultura y Ambiente del Instituto Universitario Pedagógico de Caracas. (UPEL). Postdoctorado en Resignificación de la Teoría y Praxis de la Gerencia de la Universidad latinoamericana y del Caribe (ULAC). Actual: Coordinadora de Planificación Académica del Instituto de Estudios Superiores (IESA) Investigadora y Diseñadora Curricular.

RESUMEN

El concepto de talento *silver* ha ganado relevancia debido al envejecimiento poblacional y la necesidad de retener conocimientos tácitos en las organizaciones, elementos claves en procesos de transformación digital en Latinoamérica. Este artículo tiene como objetivo general; Analizar la resignificación del papel del talento humano *silver* en Latinoamérica en el marco de la transformación digital, para ello, se abordó desde una revisión exhaustiva de la literatura, acerca de la temática abordada, para lo cual se consultaron, libros, artículos de investigación y páginas web de organismos internacionales. La investigación se considera de diseño documental, de tipo descriptivo y exploratorio. El análisis se llevó a cabo basado en el método de revisión sistemática (Manterola et al., 2011), generando una categorización producto de la interpretación documental. Se concluyó; que, la teoría existente, aunque dispersa, sugiere que la transformación digital y el talento humano *silver* no son fenómenos excluyentes, sino potencialmente sinérgicos. Asimismo, la resignificación va de la mano con el desafío que tiene Latinoamérica en superar los estereotipos, invertir en capacitación digital adaptada y crear culturas organizacionales inclusivas que valoren la experiencia y el conocimiento del talento *silver*.

Palabras Claves: Transformación digital, resignificación laboral, talento humano *silver*, stakeholder

ABSTRACT

The concept of silver talent has gained relevance due to the aging population and the need to retain tacit knowledge in organizations, key elements in digital transformation processes in Latin America. The general objective of this article is to analyze the redefinition of the role of silver talent in Latin America within the framework of digital transformation. To this end, it was approached from an exhaustive review of the literature on the topic addressed, for which books, research articles, and websites of international organizations were consulted. The research is considered documentary-based, descriptive, and exploratory. The analysis was carried out based on the systematic review method (Manterola et al., 2011), generating a categorization of the product of documentary interpretation. It is concluded that existing theory, although dispersed, suggests that digital transformation and human talent are not mutually exclusive phenomena, but potentially synergistic. Likewise, redefining the role goes hand in hand with Latin America's challenge of overcoming stereotypes, investing in adapted digital training, and creating inclusive organizational cultures that value the experience and knowledge of silver talent.

Keywords: Digital transformation, job redefinition, silver talent, stakeholder

INTRODUCCIÓN

La transformación digital en el entorno empresarial ha revolucionado, concibiéndose esta, como la integración de la tecnología en el ámbito corporativo para mejorar su eficiencia, e innovar en productos y servicios y con ello adaptarse a las nuevas realidades del mercado. En Latinoamérica ha cobrado relevancia en los últimos años, donde se ha visto impulsada por la modernización, situación que se aceleró por la pandemia vivida con el COVID-19 (Fernandez, Perotti & Reyes; 2022)

Debido a ello, el proceso de digitalización y la adopción de nuevas tecnologías en las empresas implican una serie de cambios, que requieren diferentes capacidades de gestión y el desarrollo de competencias del talento humano. Sin embargo, las principales barreras identificadas por las organizaciones, son la resistencia al cambio, la escasez de recursos financieros y la falta de competencias digitales. En cuanto a esta última, la carencia de competencias digitales no solo afecta la productividad y eficiencia de la empresa, sino que también, puede llevar a una baja moral y un aumento en la rotación de personal (Dávila & Vásquez, 2021), en específico al talento humano llamado “silver” o senior.

El término talento humano "silver", también llamado generación plata, hace referencia a trabajadores mayores de 50 años, cuya experiencia y conocimiento son valiosos en entornos de cambio tecnológico (Universidad de San Andrés 2025), estos colaboradores son unos de los primeros en manifestar dificultades con la transformación tecnológica, a estos desafíos también se le suman el edadismo en las empresas. Término que fue acuñado por Robert Butler en la década de los 60 para referirse a los estereotipos y prejuicios existentes en relación a la edad. A propósito de esto, la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el Informe mundial sobre el edadismo en la Organización Panamericana de la Salud (2022), señala que:

La edad es una de las primeras características que observamos en otras personas. El edadismo surge cuando la edad se utiliza para categorizar y dividir a las personas por atributos que ocasionan daño,

desventaja o injusticia, y menoscaban la solidaridad intergeneracional. (s/p)

Este adjetivo calificativo surge, cuando la edad se utiliza como un estereotipo asignado a las personas, por atributos que ocasionan daño, desventaja o injusticia, y menoscaban la solidaridad intergeneracional, tanto en el ámbito laboral como en la vida cotidiana, pasando de lo despectivo a la presunción de incompetencia laboral. Dicho fenómeno, ha logrado calar a escalas que llaman la atención, entre los empleados de cincuenta años en adelante, según el Informe sobre la fuerza laboral (Workforce Report, 2025, de GetSetUp), destaca que:

Los trabajadores de más edad de 50 años quieren seguir trabajando, mejorando sus habilidades y contribuyendo de manera significativa en un mundo digital. Sin embargo, barreras estructurales como el edadismo, las brechas tecnológicas y la escasez e inflexibilidad de las oportunidades de trabajo dificultan su participación en la fuerza laboral. (s/p)

Esta situación se hace presente en Latinoamérica, donde se ven fuera de las empresas, cientos de talento humano silver, por los procesos de transformación tecnológicas, incorporados por las empresas, fenómeno este, que se aceleró con la conocida pandemia del 2019 y se extendió hasta la actualidad, forzando a gobiernos, empresas y trabajadores a adaptarse de forma masiva a nuevas conveniencias de trabajo, que no solo emergieron como una medida de emergencia, sino también como una solución permanente para muchos empleados y empleadores (García et al., 2021; Jáurida et al., 2023).

Visto así, la tecnología, se ha instalado como la vía para el logro de objetivos organizacionales y estratégicos, consolidándose como una narrativa dominante dentro del mundo empresarial y del sector tanto público como privado, particularmente en las últimas décadas acelerándose de manera significativa. (Nión, 2025). Dicho esto, la transformación digital implica, más allá de la creación de productos y servicios digitales, la utilización de datos y tecnologías para optimizar procesos, mejorar la eficiencia, así como innovar en modelos de negocio y direccionar la toma de decisiones, donde los nuevos perfiles laborales que se

desarrollan para afrontar estos cambios globales, son de los colaboradores de menos de 50 años.

Por lo tanto, es un hecho que el aprendizaje digital desarrollaría la fuerza laboral en el talento silver. En este contexto el informe GetSetUp (2024), una plataforma que celebra a cada adulto mayor, ofreciendo oportunidades de crecimiento físico, mental y social y permitiendo la participación en comunidades con un renovado sentido de alegría, propósito y realización; estableció que una de las áreas clave más demandadas por los trabajadores de más edad (50 años en adelante) es la tecnología y las habilidades relacionadas con el trabajo para poder gestionar mejor su dinero, siendo más de un tercio (34,6%) de los trabajadores de más edad que desean seguir trabajando después de la jubilación, (s/p).

En este contexto, se evidencia una resignificación del talento humano silver el cual posee experiencia, habilidades valiosas y emerge como un actor clave para la adopción de tecnológica y la sostenibilidad organizacional. Por lo que, el camino hacia el éxito para las empresas en Latinoamérica no implica simplemente adoptar tecnología; se trata de hacerlo de manera estratégica y con el talento humano experimentado y adecuado, que no sólo provea soluciones, sino que también transforme el enfoque empresarial.

Siguiendo el orden de ideas, el presente artículo plantea un análisis que examina la literatura existente sobre la temática, integrando perspectivas teóricas empíricas, siendo su objetivo general; Analizar el papel del talento humano silver en Latinoamérica en el marco de la transformación digital, siendo los objetivos específicos abordar: 1) Identificar las principales tendencias y características de la transformación digital que influyen directamente en las dinámicas del mercado laboral latinoamericano y 2) Examinar cómo el talento humano silver, puede aportar valor, adquirir nuevas competencias y adaptarse a las demandas del entorno digital, desmitificando posibles barreras generacionales y destacando sus fortalezas. Asimismo, para el desarrollo del marco teórico se presentan los siguientes temas: La intersección de la transformación digital en Latinoamérica y la Teoría del Stakeholder y el talento humano Silver.

La intersección de la Transformación Digital en Latinoamérica

La transformación digital en Latinoamérica signada por el desarrollo digital, globalizado e hiperconectado, se ha caracterizado por cambios sociales y tecnológicos acelerados en la región, este cambio puede tener varias lecturas, uno de ellos es el avance empresarial en el ámbito económico, donde tiene mayor ventaja competitiva a la cual aún se adapta. (Hirs & Vargas, 2023).

Y otra lectura según, Katz et al; (2020) es que, la región enfrenta desafíos como la brecha digital, la falta de infraestructura y la resistencia al cambio, pero también oportunidades en innovación y emprendimiento, por su parte, Rojas (2021) señala que las empresas latinoamericanas están adoptando tecnologías como IA, Big Data y Cloud Computing, criptomonedas, ciberseguridad, geolocalización, tecnología 5G, blockchain, realidad virtual, inteligencia artificial, entre otros, aunque con ritmos desiguales entre países.

En este sentido, las organizaciones, para transformar sus procesos e impulsar nuevos modelos organizativos, necesitan integrar estas tecnologías digitales que les permitan adaptarse adecuadamente a este nuevo escenario tecnológico, independientemente de sus áreas de actividad, en vista de que, el proceso de transformación digital plantea desafíos importantes para las organizaciones y en especial para las de Latinoamericanas, bien sea que el proceso esté bien pensado con un modelo bien definido, forme parte de un plan estratégico, o sea emergente. (Méndez-Gutiérrez, et al; 2023)

Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) destaca que, si bien el 70% de las organizaciones en la región reconocen la importancia de la digitalización, solo el 30% ha implementado estrategias integrales. Esto refleja una transición aún incipiente, donde el factor humano juega un papel determinante, por consiguiente, las sociedades globales se encuentran frente a una transformación tecnológica basada en la aplicación de la información y el conocimiento, dando lugar a una nueva generación de empresas más digitales, ágiles y rápidas, para avanzar en la integración. (Sampedro-Guamán, 2021)

La literatura sobre transformación digital, subraya su carácter disruptivo y su impacto transversal en todos los sectores económicos y sociales. En Latinoamérica, la transformación digital se ha acelerado, en parte impulsada por la necesidad de competitividad, no solo en la adopción de tecnologías, sino como un proceso integral de cambio organizacional, cultural y operativo, estimulado por la digitalización, lo cual sin lugar a dudas a llevado a las empresas de la región a desarrollar la llamada “transformación digital”, anclada en lo estratégico de las acciones que conllevan, no solo su adopción, sino las aristas que representa desde lo estructural, organizacional y operacional. En este sentido, se seleccionaron varios organismos internacionales y se realizó una revisión de la posición de cada uno de ellos acerca de la temática, tal y como se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1. Interpretaciones de Transformación digital en Latinoamérica

Organismo	Interpretaciones
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2024)	<i>"A nivel global, el 68% de las empresas han iniciado procesos de transformación digital, pero apenas el 28% cuentan con una estrategia consolidada. En economías emergentes, este porcentaje cae al 18%, evidenciando que la madurez digital sigue vinculada a la capacitación del talento humano y a la cultura organizacional."</i>
Foro Económico Mundial FEM (2024)	<i>"El 80% de las compañías en sectores clave (finanzas, salud y manufactura) identifican la digitalización como prioridad, pero solo el 22% ha logrado escalar sus iniciativas. La principal barrera no es tecnológica, sino la falta de liderazgo adaptativo y habilidades técnicas en los equipos."</i>
Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. CEPAL (2024)	<i>"En Latinoamérica, la inversión en tecnologías digitales creció un 40% entre 2020 y 2025, pero la productividad solo aumentó un 8%. Este desfase subraya la necesidad de políticas que integren la formación del capital humano con la adopción tecnológica."</i>
Banco Mundial BM (2023)	<i>"Solo el 35% de las empresas en América Latina y el Caribe han adoptado tecnologías digitales avanzadas, a pesar de que el 75% de los líderes empresariales reconocen su impacto en la productividad. La brecha se atribuye a la falta de habilidades digitales en la fuerza laboral y a la resistencia al cambio organizacional."</i>
Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (CAF) (2023) Primer Encuentro por la Inclusión Digital de América Latina.	<i>"Existe la necesidad de impulsar políticas públicas, infraestructura tecnológica y capacitación digital para garantizar un acceso equitativo a las herramientas digitales, especialmente en comunidades vulnerables. Además, se resaltó el papel clave de la colaboración entre gobiernos, sector privado y organismos internacionales para acelerar esta transformación y promover un desarrollo inclusivo y sostenible en América Latina".</i>

Organismo	Interpretaciones
Cámara Venezolana de Tecnologías de la Información (CAVEDATOS). (2021). Encuesta de Transformación Digital 2021.	<i>“Destacó que la transformación digital en América Latina avanza de manera desigual, con empresas y gobiernos adoptando tecnologías como cloud computing, IA y Big data, pero enfrentando desafíos como la falta de talento especializado, infraestructura limitada y resistencia al cambio. El estudio señaló que, aunque la pandemia aceleró la digitalización en sectores como salud, educación y comercio, persisten brechas significativas en acceso y adopción tecnológica, especialmente en PYMES y zonas rurales. Se enfatizó la necesidad de mayor inversión, políticas públicas claras y alianzas público-privadas para impulsar una transformación digital más inclusiva y sostenible en la región.”</i>
Organización Internacional del Trabajo. (2021). Perspectivas sobre el futuro del trabajo: Promover la transformación digital centrada en el ser humano en América Latina y el Caribe.	<i>“Destacó que la transformación digital en la región debe priorizar un enfoque inclusivo y humano céntrico, garantizando que los avances tecnológicos generen empleo digno y reduzcan desigualdades. Se señaló que, aunque tecnologías como la automatización y la economía digital ofrecen oportunidades, también plantean riesgos como la polarización laboral y la exclusión de trabajadores informales o con baja capacitación digital”</i>

Fuente: Piñate (2025) Con base a las fuentes consultadas

Como se puede evidenciar en la revisión realizada, la transformación digital, es un proceso que aún está en desarrollo en Latinoamérica, lo cual, hace pensar que los modelos utilizados para la toma de decisiones, en cuanto a la exclusión progresiva del talento humano silver, también forman parte de esta nueva realidad aún en evolución. No obstante, también se evidencia que la transformación digital está anclada a las capacidades y competencias del talento humano, así como en la visión de los líderes, en cuanto a la integración de dichas nuevas competencias a un talento humano con experiencia y madurez en las distintas áreas de los negocios, sin prescindir de estos.

La Teoría del Stakeholder y el talento humano Silver

Según Fernández y Bajo, (2012):

La Teoría de los Stakeholders, o Grupos de Interés, establece que el éxito a largo plazo de una organización depende de su capacidad para gestionar eficazmente las relaciones con todos los grupos e individuos que pueden afectar o ser afectados por sus actividades. Estos "stakeholders" incluyen, entre otros, a empleados, clientes, proveedores, inversores, comunidades locales y el gobierno. (p.132)

Tomando en consideración esta definición, el "talento humano Silver" puede ser considerado con stakeholders, pues estos trabajadores de mayor edad y con conocimientos acumulados a lo largo de sus carreras, son considerados un segmento demográfico que está cobrando cada vez más importancia debido al envejecimiento de la población y al reconocimiento del valor que aportan a las empresas. (Pit, et al; 2021). En este sentido, se plantea que la relación entre la Teoría de los Stakeholders y el talento "silver" es profunda y estratégica, la cual se puede analizar desde una dimensión clave para esta investigación, según lo planteado por los autores op.cit; como un stakeholder crítico interno.

El Talento silver como stakeholder crítico interno, es decir trabajadores que por su experiencia, conocimiento institucional y capacidad de mentoría los convierte en un activo invaluable para la organización, por lo que, ignorar sus necesidades formación tecnológica y expectativas es ir en contra de los principios de la teoría de los stakeholders, siendo un principio de esta teoría, es que los empleados sean identificados como un grupo de interés primario, es decir, un grupo sin el cual la empresa no podría seguir operando.

En este sentido, el talento *silver*, al ser un segmento de los empleados, cae directamente en esta categoría, lo que implica que la empresa debe atender sus intereses para su supervivencia a largo plazo. Donde una gestión efectiva de este stakeholder, incluya el implementar estrategias que promuevan su retención y compromiso, así como, ofrecer condiciones laborales flexibles, oportunidades de desarrollo continuo (incluyendo en tecnología), reconocimiento de su valor y la creación de un ambiente de trabajo inclusivo que valore la diversidad generacional.

Como se puede observar, la Teoría de los Stakeholders redefine la visión tradicional de la empresa, que a menudo se centraba únicamente en los accionistas (*stockholders*) como el principal grupo de interés. En este contexto, los empleados son explícitamente identificados como un "stakeholder primario". Esto significa que, sin ellos, la empresa simplemente no podría operar ni ser sostenible en el mercado, por lo tanto, el talento humano *silver*, al ser un subconjunto vital de la fuerza laboral, se inscribe directamente en esta categoría crucial.

METODOLOGÍA

La metodología estuvo compuesta por una exhaustiva revisión documental. Para ello se procedió al arqueo de documentos digitalizados en un periodo de (2019-2025); siguiendo las bases del método de revisión sistemática, el cual fue escogido, porque permite examinar fenómenos como "La transformación tecnológica y la resignificación del rol del talento *silver*", tomando en consideración, que las revisiones sistemáticas permiten profundizar en temas de interés desde las miradas de diversos autores y fuentes secundarias de datos cualitativos y cuantitativos, con un nivel de evidencia 1, el cual garantiza validez o veracidad, calidad metodológica, y confiabilidad o reproducibilidad de resultados. (Manterola et al., 2011), de visión general cualitativa (Ortiz, 2005)

La sistematización documental, como método de análisis, permite:

- Proveer la revisión de una compleja literatura para poder guiar decisiones y dirigir futuras investigaciones.
- Facilita una apreciación más objetiva de la evidencia que las revisiones narrativas.

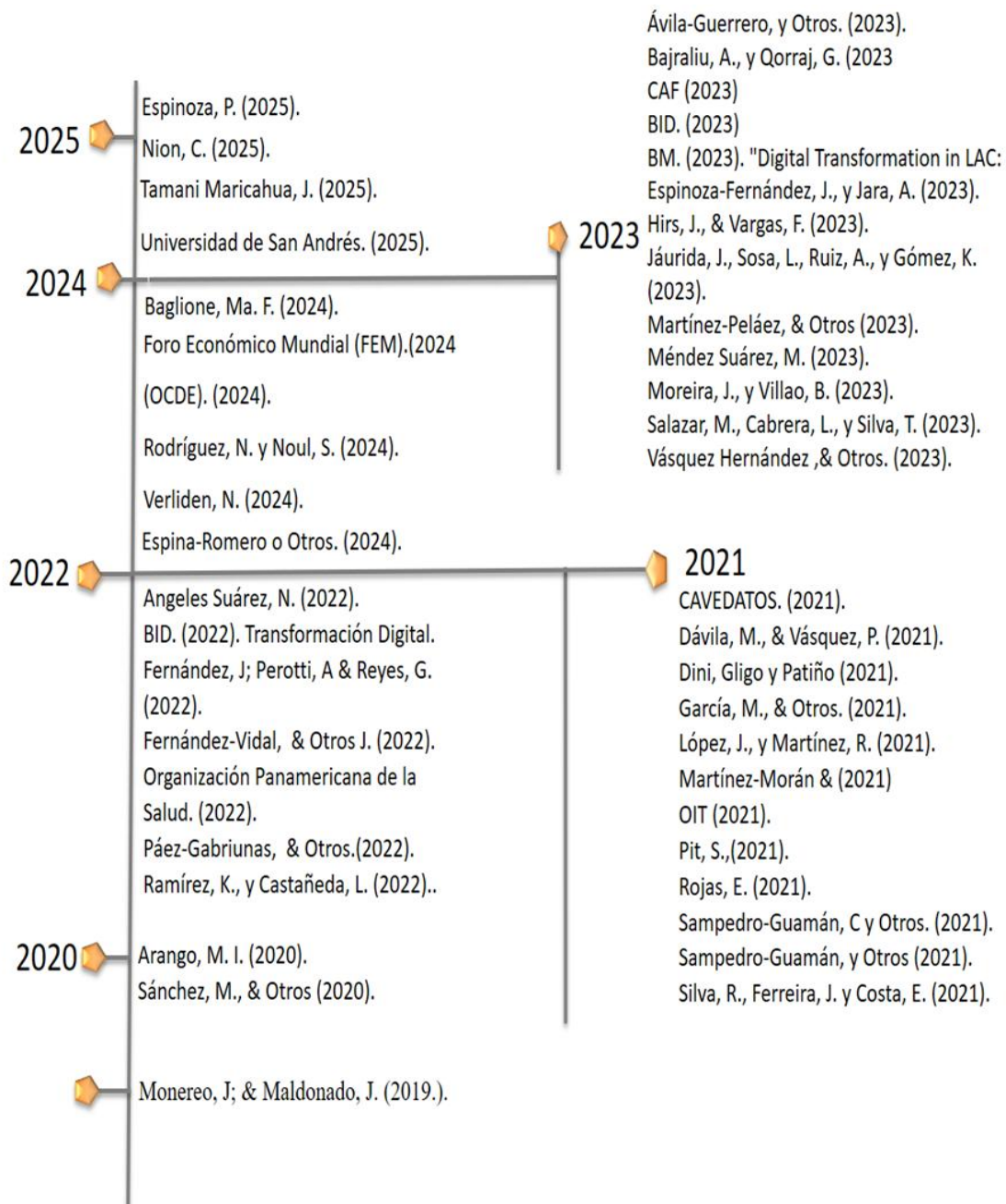
Contribuye a resolver la incertidumbre cuando investigaciones originales, revisiones y editoriales no acuerdan. (Ortiz, 2005)

Para la búsqueda de información fue considerado la siguiente caracterización:

- a) Artículos de investigación de revistas indexadas.

- b) Libros especializados
- b) Páginas web oficiales de organismos internacionales con información en el periodo seleccionado en la búsqueda de información.
- c) Idioma español e inglés

Diagrama 1. Fuentes revisadas



Fuente: Piñate (2025)

Accediendo para ello, a las plataformas de búsqueda de: Google Scholar, Scopus, Scielo, Dialnet, Latindex, ResearchGate GmbH, repositorios de investigación, cuyos sistemas están diseñados con el fin de realizar revisiones sistemáticas y en especial, muy útil al momento de planear y ejecutar revisiones para capturar la totalidad de la información recomendada. Para acceder a la búsqueda se usaron palabras claves de filtración de información como: (digitalización, transformación digital, transformación digital en Latinoamérica, talento humano silver).

Asimismo, el proceso para analizar el material y los pasos a seguir fueron ejecutados con el propósito de establecer la adecuación de los documentos seleccionados, para dar respuesta a los objetivos específicos de la investigación e identificar cuáles de estos tuviese las evidencias científicas sobre, la transformación digital en Latinoamérica y el rol del talento *silver*. El nivel de análisis de la investigación se considera descriptivo y de tipo exploratorio, por ser el talento silver un fenómeno aún poco estudiado.

Para el análisis de resultados se arquearon en total 50 referencias las cuales fueron sometidas a un proceso interpretativo de tipo cualitativo, arrojando esta una categorización de la información analizada.

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

La transformación digital en Latinoamérica, se ha convertido en una necesidad estructural, lo cual entra en una espiral de necesidad de reconfigurar las lógicas de la gestión organizacional específicamente la del talento humano. Esta transformación ha sido promovida por la emergencia que se genera al buscar adaptarse a un entorno global económico, que cada día exige adaptabilidad y agilidad en los procesos productivos y de servicios. (Espinoza-Fernández y Jara, 2023; Salazar et al., 2023). No obstante, el proceso de transformación digital no se limita a la adquisición de tecnologías; sino que también, implica transformaciones profundas que influyen directamente en el mercado laboral en Latinoamérica.

En el proceso de selección de las fuentes para identificar las principales tendencias de transformación digital y su incidencia en el mercado laboral, se procedió hacer un análisis a 17 artículos de investigación, que desarrollan las temáticas (transformación digital, Latinoamérica y rol del talento humano). Para ello, se presenta una matriz de análisis, donde se extrajeron: tendencias, enfoque y dinámicas laborales. Seguidamente, se agruparon en categorías mayores las cuales se denominaron “tendencias dominantes”.

A continuación, se presenta en la Tabla 2 las principales tendencias laborales en la transformación tecnológica y las dinámicas laborales resultantes.

Tabla 2. Principales tendencias laborales en la transformación tecnológica y dinámicas laborales.

Fuente/autor/año	Principales tendencias	Enfoques en las dinámicas laborales
Tamani, M (2025)	<ul style="list-style-type: none"> - IA y automatización en gestión del talento. - Surgimiento de nuevos roles en RRHH basados en datos 	Revisión sistemática de cómo la digitalización redefine reclutamiento, capacitación y retención.
Espina-Romero et al. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - Competencias digitales y sostenibilidad en PYMES peruanas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividad ligada a madurez digital. - Nuevos roles en análisis de datos.
Rodríguez & Noul (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de adopción digital en empresas venezolanas. - Resistencia al cambio en PYMES. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de competitividad en empresas no digitalizadas. - Creación de nichos laborales en TIC.
Ávila-Guerrero et al. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque en sostenibilidad y competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconfiguración de roles tradicionales. - Surgimiento de empleos híbridos (digital + sectorial).
Moreira & Villao (2023)	Adaptabilidad desigual por sector.	<ul style="list-style-type: none"> - Teletrabajo como norma en sectores formales. - Exclusión de trabajadores informales.

Fuente/autor/año	Principales tendencias	Enfoques en las dinámicas laborales
Bajraliu & Qorraj (2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliación laboral-personal. - Comparación sector público/privado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor flexibilidad, pero también desgaste por hiperconectividad. - Brechas en acceso a beneficios digitales.
Montero et al. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión del talento. - Automatización de reclutamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalización de capacitación (IA). - Riesgo de sesgos algorítmicos.
Salazar et al. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Reactivación económica post-COVID vía digitalización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Empleos verdes y digitales como prioridad. - Reconversión laboral masiva.
Ángeles Suárez (2022)	<ul style="list-style-type: none"> - Desafíos de RRHH en sector público peruano. - Burocracia vs. agilidad digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistencia a cambios en cultura organizacional. - Necesidad de líderes digitales.
Vásquez et al. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> - PYMES manufactureras retrasadas en adopción digital. - Oportunidades en logística 4.0 y automatización. 	<p>Análisis de brechas regionales en Risaralda (Colombia) y su impacto en empleabilidad.</p>
Montero et al. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Personalización de capacitación mediante IA. - Desafíos en privacidad de datos laborales. 	<p>Equilibrio entre tecnología y bienestar del trabajador.</p>
Martínez-Peláez et al. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad corporativa vinculada a digitalización. - Nuevos roles en economía circular y TECH verde. 	<p>Interacción entre tecnología, stakeholders.</p>
Fernández-Vidal et al. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo digital como factor crítico. - Flexibilidad laboral en empresas con alta madurez digital. 	<p>Perspectiva de CEOs sobre cómo la transformación digital redefine estructuras organizacionales.</p>

Fuente/autor/año	Principales tendencias	Enfoques en las dinámicas laborales
López & Martínez (2021)	- Enfoque en brechas estructurales en Latinoamérica.	- Mayor demanda de perfiles digitales. - Asimetrías en acceso a oportunidades laborales.
Dini et al. (CEPAL, 2021)	- Transformación en MIPYMES Latinoamericanas.	- Brecha productiva vs. grandes empresas. - Informalidad laboral en PYMES no digitalizadas.
Martínez-Morán et al. (2021)	- Automatización de procesos de RRHH - Énfasis en mejoras de habilidades digitales.	Digitalización de reclutamiento de personal y sus implicaciones éticas.
Arango (2020)	- Aceleración del gobierno digital post-COVID-19. - Mayor demanda de perfiles con habilidades digitales en el sector público.	Analiza cómo las políticas públicas deben adaptarse para fomentar la inclusión digital en empleos estatales.

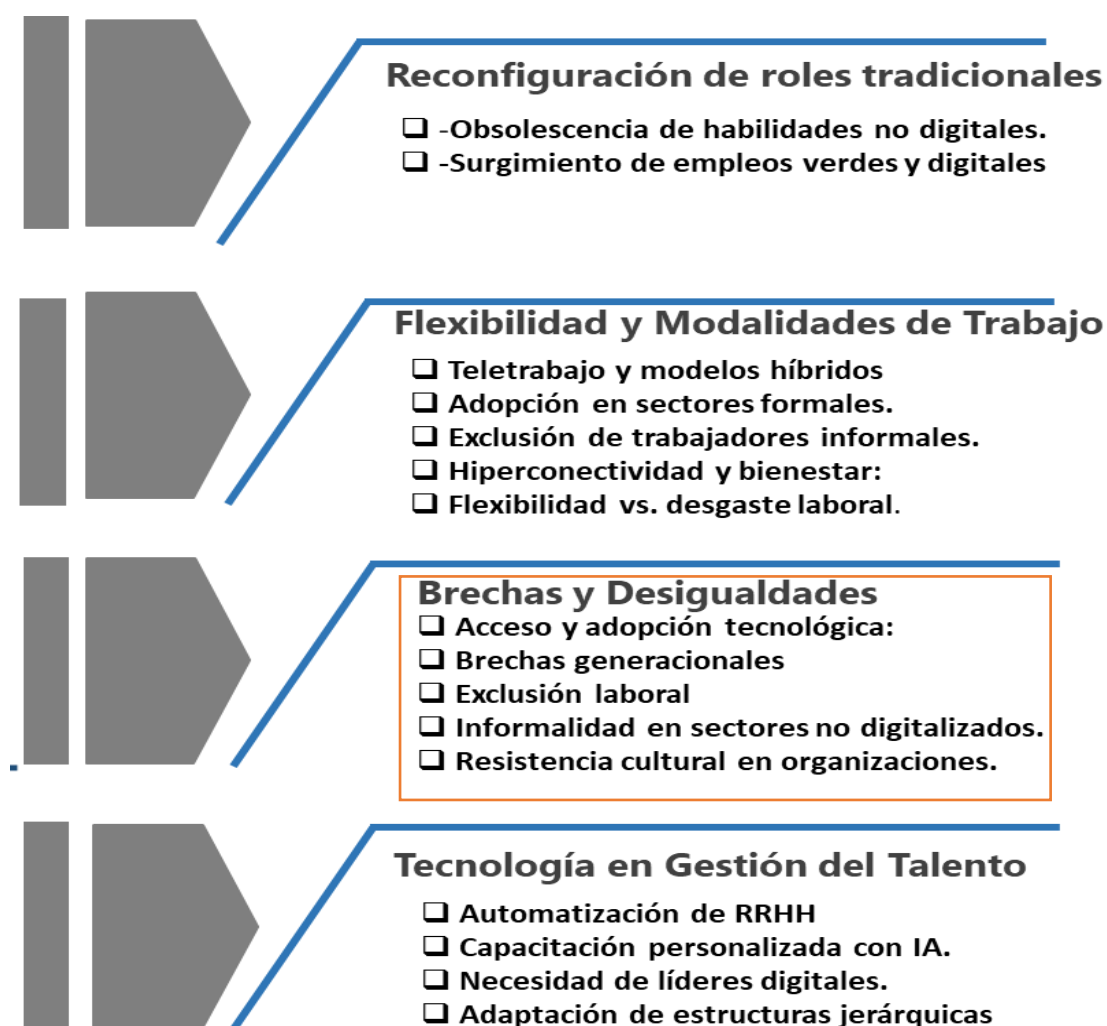
Fuente: Piñate (2025) con base a las fuentes consultadas

Como se puede observar en la Tabla 2, las tendencias laborales en la transformación digital, están caracterizadas por la capacitación laboral en el uso de las tecnologías, enfocadas al desarrollo digital dentro de las empresas. En este sentido, las sociedades globales se encuentran frente a una transformación tecnológica basada en la aplicación de la información y el conocimiento, (Sampedro-Guamán *et al.*, 2021), lo cual impulsa a la rápida adopción de nuevas dinámicas laborales dando lugar a una nueva generación de gestión del talento humano, que buscan ser cada vez más digitales, ágiles y rápidos.

La transformación digital en Latinoamérica está redefiniendo el mercado laboral con dualidades, estructuradas en la generación de empleos innovadores, que a su vez profundizan las desigualdades estructurales laborales, donde se ven reconocida la resignificación del talento humano silver o senior. Las nuevas dinámicas laborales en este sentido, están identificadas en esta investigación como

las tendencias de las nuevas dinámicas laborales. A partir del análisis realizado en la matriz, se extrajeron las categorías analíticas, en las cuales se pueden evidenciar la transformación de los nuevos enfoques laborales, los cuales se presentan a continuación en la Figura 1:

Figura 1. *Tendencias dominantes de los nuevos enfoques de las dinámicas laborales*



Fuente: Piñate (2025)

La transformación digital y el talento humano *silver* no son fenómenos excluyentes, más bien son sinérgico, esto lo corrobora las fuentes consultadas, las cuales indican, que hay un creciente reconocimiento y necesidad en la región de aprovechar en el ámbito tecnológico el capital humano experimentado. En este sentido existen iniciativas gubernamentales y del sector privado que están comenzando a explorar estrategias para el "envejecimiento activo" y la "economía plateada" (BID, 2022), que incluyendo la digitalización como un pilar fundamental para la inserción laboral de los adultos mayores de 50 años.

Asimismo, en un informe de BID (2022) destaca que, en países como México, Chile y Colombia, el porcentaje de personas mayores de 55 años en el mercado laboral ha aumentado entre un 15% y 20% en la última década, destacando su presencia en sectores críticos como salud, educación y gobierno. También, se pudo constatar que estudios realizados en Argentina y Brasil muestran que muchos empleados de edad avanzada se sienten marginados durante procesos de digitalización, especialmente cuando no reciben apoyo adecuado para aprender nuevas herramientas tecnológicas. (Silva et al., 2021)

Aunado a ello, se evidencio que, en Latinoamérica es escasa la teoría existente sobre la transformación digital y el rol del talento humano *silver*, que adviertan los matices específicos, que exponen las barreras generacionales en las que se basan las organizaciones para desmitificar las competencias del talento senior, como las que a continuación señalan:

- Heterogeneidad económica y social, la cual está relacionada con la penetración de la tecnología y el envejecimiento poblacional que varía significativamente entre países y dentro de ellos. (BID, 2023)
- Informalidad laboral, que se manifiesta por un alto porcentaje de la fuerza laboral en la región, que opera en el sector informal, lo que dificulta el acceso a capacitación y la implementación de políticas de retención de talento *silver*, en el marco de la transformación digital. (Verliden, 2024)
- Brechas digitales existentes, estas persisten significativamente, a pesar del acceso a la conectividad y las habilidades digitales, lo que puede marginar a

los trabajadores de mayor edad si no se aborda con seriedad esta situación. (Ramírez & Castañeda, 2022)

- Cultura organizacional, que se evidencia en la región, las cuales pueden aún tener prejuicios sobre la edad, lo que limita la inversión en la capacitación del talento *silver* para la transformación digital. (Nion, 2025).

Aunado a lo antes planteado, la principal barrera percibida es la brecha digital y la conjetural realizada de “la resistencia al cambio tecnológico”. Empero, la investigación sugiere que esta resistencia es a menudo un estereotipo que, con la formación y el apoyo adecuado, los trabajadores *silver* pueden adaptarse eficazmente a las nuevas tecnologías e incluso ser los usuarios más disciplinados e interesados en ciertos contextos, pues la clave radica en que las empresas tengan programas de capacitación adaptados, para la creación de entornos de aprendizaje intergeneracionales que mejoren las habilidades y valoren su experiencia previa.

Tradicionalmente la discusión sobre el envejecimiento laboral, se ha centrado en los desafíos (pérdida de habilidades, resistencia al cambio, costos de salud). Sin embargo, una creciente corriente de investigaciones, reconoce la resignificación del valor del talento humano *silver* o senior como un activo estratégico invaluable, especialmente en contextos de transformación digital. A continuación, se destacan las siguientes competencias relevantes que distinguen la resignificación laboral que estos trabajadores aportan:

Figura 2. *Competencias relevantes que distinguen la resignificación laboral*



Fuente: Piñate (2025)

- **Conocimiento experiencial:** Acumulado a lo largo de décadas de experiencia, este conocimiento es difícil de replicar y crucial para la resolución de problemas complejos y la toma de decisiones. (Espinoza, 2025)
- **Habilidades blandas:** Habilidades como el liderazgo, la mentoría, la resiliencia, la gestión de conflictos y la inteligencia emocional, que se perfeccionan con la edad y la experiencia. Estas habilidades son cada vez más valoradas en entornos digitales que requieren alta colaboración y adaptabilidad. (Monereo & Maldonado, 2019).
- **Lealtad y compromiso:** Generalmente, los trabajadores senior muestran mayor lealtad a la organización y un fuerte sentido de compromiso, lo que reduce la rotación y estabiliza los equipos. (Baglione, 2024)
- **Ética profesional y sabiduría:** La capacidad de discernir, anticipar riesgos y guiar a las nuevas generaciones son cualidades distintivas del talento *silver*. (Organización Panamericana de la Salud, 2022)

En este mismo orden de ideas, se realizó un análisis donde se examinó la literatura existente sobre el tema, integrando perspectivas teóricas y empíricas de la Teoría de los Stakeholders (2012), extrayendo de esta, algunos aspectos relevantes, que vislumbran al talento humano *silver* o senior como un activo estratégico invaluable de la empresa. Los aspectos significativos relevantes de dicha teoría fueron los siguientes:

- **Fundamento de la operación:** Los trabajadores *silver*, debido a su larga trayectoria, a menudo poseen un conocimiento institucional profundo, habilidades especializadas y una comprensión invaluable de los procesos y la cultura de la empresa. Su ausencia o la falta de reconocimiento de su valor pueden paralizar operaciones críticas o ralentizar la toma de decisiones, afectando la eficiencia y la productividad.
- **Valor irremplazable:** A diferencia de otros grupos de interés externos, el conocimiento y la experiencia del talento *silver* son activos internos que no se pueden adquirir fácilmente en el mercado. Perderlos representa, no solo

un costo de reemplazo, sino también una pérdida irrecuperable de capital intelectual y relacional

- **Sostenibilidad a largo plazo:** La teoría de los stakeholders subraya que la atención a estos grupos primarios es una "condición de posibilidad de la supervivencia de la empresa a largo plazo". Esto implica que no cuidar el talento *silver*, no ofrecerles condiciones adecuadas o no integrarlos en la estrategia de la empresa, es una amenaza directa a la sostenibilidad futura, pues su desvinculación puede generar brechas de conocimiento, pérdida de mentores y una disminución de la moral general.
- **Contribución trascendente a la organización:** Reconocer al talento *silver* como un stakeholder primario va más allá de su función productiva. Implica entender que tienen intereses legítimos más allá del salario, como la necesidad de sentirse valorados, de contribuir, de compartir su sabiduría y de mantener un propósito en su vida laboral. En este sentido, una empresa que ignora estos intereses no solo pierde eficiencia, sino que también erosiona su base de legitimidad y confianza. (Fernández, y Bajo, 2012)

REFLEXIONES FINALES

La transformación digital ha redefinido las dinámicas laborales, económicas y sociales a nivel global, impactando especialmente a regiones en desarrollo como Latinoamérica. En este contexto, el talento humano *silver* con experiencia y habilidades valiosas, emerge como un actor clave para la adopción tecnológica y la sostenibilidad organizacional, por lo tanto, las empresas y organizaciones no puede dejar atrás a este valioso talento.

Asimismo, la teoría existente, aunque dispersa, sugiere que la transformación digital y el talento humano *silver*, no son fenómenos excluyentes, sino sinérgicos, que buscan superar el desafío los estereotipos y de incapacidad digital, la cual está atada a las culturas organizacionales excluyentes, que no valoran la experiencia y el conocimiento del talento *silver*. También, se corroboró en esta investigación, que

el talento humano *silver* es un recurso subutilizado que puede impulsar la innovación, si se logran eliminar prejuicios y se implementan capacitaciones intergeneracionales que contribuyan al desarrollo de competencias tecnológicas.

Aunado a ello, este colectivo representa una fuente invaluable de experiencia, liderazgo y estabilidad que, con las estrategias adecuadas, puede ser clave para el éxito de la modernización empresarial, pero para ello, se requieren políticas públicas inclusivas, programas de capacitación continua y una cultura organizacional abierta al cambio intergeneracional.

A modo de cierre, el talento *silver* puede actuar como un puente entre generaciones, transmitiendo su experiencia y "saber hacer" a los empleados más jóvenes, lo que no solo beneficia el desarrollo de nuevas generaciones, sino que también fortalece la cultura organizacional y asegura la continuidad del conocimiento, lo cual es un interés vital para la empresa como un stakeholder principal evidenciando con ello la resignificación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Angeles Suárez, N. (2022). Desafíos de la gestión de recursos humanos para la transformación digital de la administración pública peruana. Universidad de los Andes. Disponible en: <https://hdl.handle.net/1992/5576>
- Arango, M. I. (2020). Gobierno Digital: Covid19, Transformación Digital y Social. <https://revistaempresarial.com/empresas/PYMEs->
- Ávila-Guerrero, F. M., Bernal Díaz, I. V., & Monroy Gómez, D. A. (2023). Transformación Digital Empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017 – 2021. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 282-296. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.18>
- Baglione, Ma. F. (2024). Ciudadanía digital y personas mayores. Un análisis centrado en el uso, percepción y valoración de las TIC en residentes del noroeste de la provincia de Buenos Aires. *Revista Social Fronteriza*.

file:///C:/Users/arace/Downloads/Ciudadan%C3%ADa+Digital.+Estudio+en+ Buenos+Aires,+Argentina+(2)+(1).pdf

Bajraliu, A., y Qorraj, G. (2023). El impacto de la transformación digital en la gestión sostenible de RR. HH.: Estudio comparativo de la conciliación de la vida laboral y personal y el desarrollo de competencias en los sectores público y privado de un país en desarrollo. *Políticas Públicas y Administración*. 22(3), 358–369. <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ppa.22.3.35071>

Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. (CAF) (2023, abril 13). Primer Encuentro por la Inclusión Digital de América Latina. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2023/11/caf-y-mas-de-20-organizaciones-internacionales-entregaron-su-vision-para-reducir-las-brechas-digitales-y-sociales-en-la-region/>

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). [Libro] La economía plateada: de responsabilidad inclusiva a negocio pujante. https://www.idbinvest.org/es/blog/infraestructura-social/la-economia-plateada-de-responsabilidad-inclusiva-negocio-pujante?language=es&_gl=1%2Aemr5j1%2A_ga%2AMTMzNTQyMTA3MS4xNjcwMDE2MTI5%2A_ga_D6RZQTPGY5%2AMTY4OTcwNDQ5My4xNTEuMS4xNjg5NzA3ODkxLjYwLjAuMA..

Banco Mundial (BM). (2023). "Digital Transformation in LAC: Progress and Challenges". <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>

Banco Mundial de Desarrollo (BID).(2022).Transformación Digital. <https://www.iadb.org/es/quienes-somos/topicos/inclusion-financiera/transformacion-digital>

Cámara Venezolana de Tecnologías de la Información (CAVEDATOS). (2021). Encuesta de Transformación Digital. <https://www.cavedatos.org/encuesta-transformacion-digital-2021>

Comisión Económica Para América Latina y el Caribe. (CEPAL) (2024). Países de América Latina y el Caribe abogaron por profundizar la cooperación regional

- en transformación digital a través de acciones y proyectos concretos.
<https://conferenciaelac.cepal.org/9/en/news/latin-american-and-caribbean-countries-advocated-deepening-regional-cooperation-digital>
- Dávila, M., & Vásquez, P. (2021). Retos de la transformación digital en el ámbito empresarial. *Revista de Innovación y Tecnología*, 12(3), 45-62.
- Dini, Gligo y Patiño (2021). Transformación digital de las miPYMEs en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372_es.pdf
- Espina-Romero, L., Gutiérrez Hurtado, H., Peixoto Rodríguez, E., Noroño-Sánchez, J. G., y Vilchez Pirela, R. A. (2024). El papel de la transformación digital y las competencias digitales en la sostenibilidad organizacional: Un estudio de las PYMEs en Lima, Perú. *Sostenibilidad Suiza*, 16(16), 6993. <http://dx.doi.org/10.3390/su16166993>
- Espinoza, P.(2025). Impacto de programas de mentoría inversa intergeneracional en la adaptación tecnológica de docentes senior. *Impact Research Journal*. Vol. 3 N°1.
- Espinoza-Fernández, J., y Jara, A. (2023). La transformación digital y su impacto en las MiPYMEs turísticas de Tabasco. Facultad de Contaduría Pública y Administración UANL. <https://facpya.uanl.mx/wp-content/uploads/2023/11/Epub.-La-transformacion-digital-EPUB-03.10.2023.pdf>
- Fernández, J. y Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC*. N° 6 Vol 6. Segundo semestre, julio-diciembre 2012. PP. 130 a 143.
- Fernandez, J; Perotti, A & Reyes, G. (2022). Gestionar la transformación digital: la visión desde arriba. *Revista de investigación empresarial*. Volumen 152, noviembre de 2022, (PP. 29-44).

- Fernández-Vidal, J., Antonio Perotti, F., González, R. y Gasco, J. (2022). Gestión de la transformación digital: Una perspectiva desde la cima. *Journal of Business Research*, 152, 29–41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- Foro Económico Mundial (FEM).(2024). Liberar todo el potencial de la transformación digital a través de la tecnología y el talento. <https://www.weforum.org/stories/2024/09/unlocking-the-full-potential-of-digital-transformation-through-technology-and-talent/>
- García, M., Silva, C., Salazar, J., y Gavilanez, F. (2021). Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID- 19 en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(Esp.3), 168-180. <https://n9.cl/ipud2r>
- Hirs, J., & Vargas, F. (2023). Prioridades para la digitalización empresarial en América Latina y el Caribe. *Banco Interamericano y Desarrollo*. <https://doi.org/10.18235/0005166>
- Jáurida, J., Sosa, L., Ruiz, A., y Gómez, K. (2023). Visión emprendedora docente en contextos de trabajo remoto. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8 (Supl. 1), 565-576. <https://n9.cl/lusr8>
- Katz, R., Callorda, F & Jung, J. (2020) “El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia de la COVID-19” en *Revista Latinoamericana de Economía y Sociedad Digital*. <https://revistalatam.digital/article/el-estado-de-la-digitalizacion-de-america-latina-frente-a-la-pandemia-de-la-covid-19/>
- López, J., y Martínez, R. (2021). Transformación digital en América Latina: Una revisión de literatura reciente. *Revista Científica de Negocios y Tecnología*, 3(1), 45–58. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890768>
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E., & Claros, N. (2011). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. *Cirugía Española*, 91(3), 149-155. <https://n9.cl/p1vf8>
- Martínez-Morán, P. C., Urgoiti, J. M. F.-R., Díez, F., y Solabarrieta, J. (2021). La transformación digital del proceso de gestión del talento: Un caso de negocio

- español. *Sostenibilidad Suiza*, 13(4), 2264. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2264>
- Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, VG, Ostos, R., Brito, H., Félix, RA y Mena, LJ (2023). El rol de la transformación digital para lograr la sostenibilidad: rol mediado por las partes interesadas, capacidades clave y tecnología. *Sustainability*, 15(14). <https://doi.org/10.3390/su151411221>
- Monereo, J; & Maldonado, J. (2019.). *Envejecimiento activo y vida laboral*. Editorial Comares, S.L. https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/102692/Envejecimiento%20activo_%20pruebas%20v1-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., y Méndez Suárez, M. (2023). El impacto de la transformación digital en la gestión del talento. *Pronóstico tecnológico y cambio social*, 188, 122291. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162522008125>
- Moreira, J., y Villao, B. (2023). La adaptabilidad en el uso de las TIC en América Latina durante la pandemia causada por la COVID-19. *Estudios de la Gestión*, (13), 101- 121. <https://n9.cl/ixnppr>
- Nion, C.(2025). [Ponencia] Transformaciones digitales en el mundo del trabajo. *Revista de Ciencias Sociales, DS-FCS*, Vol. 38, n.º 56.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Perspectivas sobre el futuro del trabajo: Promover la transformación digital centrada en el ser humano en América Latina y el Caribe*.
- Organización Panamericana de la Salud. (2022). *Informe mundial sobre el edadismo*. <https://www.paho.org/es/documentos/informe-mundial-sobre-edadismo#:~:text=La%20edad%20es%20una%20de,y%20menoscaban%20la%20solidaridad%20intergeneracional>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2024). *Digitalización, Tendencias. El futuro del trabajo*. https://colombiainteligente.org/es_co/tendencias/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1/

- Ortiz, Z. (2005). ¿Qué son las revisiones sistemáticas? Disponible en Publicaciones.CIE, World Wide Web:<http://www.epidemiologia.anm.edu.ar>
- Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R. A. y Rivera Virgüez, L. (eds.) (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789587848366>
- Pit, S., Fisk, M., Freihaut, W. *et al.* La COVID-19 y el envejecimiento de la fuerza laboral: perspectivas globales sobre las necesidades y soluciones en 15 países. *Int J Equity Health* 20, 221 (2021). <https://doi.org/10.1186/s12939-021-01552-w>
- Ramírez, K., y Castañeda, L. (2022). Gestión del talento humano y su impacto en las organizaciones: Enfoque desde la transformación digital. *Revista Científica de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(2), 95–109. <https://www.researchgate.net/publication/373352419>
- Rodrihuez, N y Noul, S. (2024). Adaptación al cambio tecnológico: diagnóstico de la transformación digital empresarial en Venezuela. https://www.researchgate.net/publication/385659647_Adaptacion_al_cambio_tecnologico_diagnostico_de_la_transformacion_digital_empresarial_en_Venezuela
- Rojas, E. (2021). *Transformación digital en las organizaciones latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Salazar, M., Cabrera, L., y Silva, T. (2023). Transformación digital para la reactivación económica en América Latina y el Caribe. RIAE – Red Interamericana de Altas Autoridades de Gobierno Electrónico. <https://riacevents.org/gtecs/wp-content/uploads/2021/02/ESP-TD-y-su-papel-en-promover-la-reactivacion-con-transformacion-en-AL.pdf>
- Sampedro-Guamán, C y Otros. (2021). Transformación digital de la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 484-490. <https://n9.cl/angkf>

- Sampedro-Guamán, C. R., Palma Rivera, D. P., Machuca Vivar, S. A., y Arrobo Lapo, E. V. (2021). Transformación digital de la comercialización en las pequeñas y medianas empresas a través de redes sociales [Digital transformation of marketing in small and medium companies through social networks]. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 484-490. <https://n9.cl/angkf>
- Sánchez, M., Stampini, M., Ibararán, P., Vivanco, F., Castillo Martínez, P., Buenadicha Sánchez, C., Castillo, A., & Okumura, M. (2020). *La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*. <https://doi.org/10.18235/0002598>
- Silva, R., Ferreira, J. y Costa, E. (2021). Transformación digital y los desafíos del envejecimiento de la fuerza laboral en Brasil. *Journal of Business Research*, 132, 210-219. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres>
- Tamani Maricahua, J. . (2025). Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica 2020–2024. *Revista InveCom / ISSN En línea: 2739-0063*, 6(2), 1–9. Recuperado a partir de <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3908>
- Universidad de San Andrés. (2025). Talento silver”, una mentalidad de personas más 50 que asumen los desafíos de los tiempos actuales. <https://udesa.edu.ar/noticias/talento-silver-una-mentalidad-de-personas-mas-50-que-asumen-los-desafios-de-los-tiempos-actuales>
- Vásquez Hernández , L. A., Díaz Álzate , J. C., Betancur Aricapa , Y. S., y Reyes Rojas , G. E. (2023). Transformación Digital un Reto para las PYMEs: Articulación de TIC -Tecnología de la Información- en las Pequeñas Empresas (PYMEs) del Sector Manufacturero de Risaralda. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5), 5314-5337. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8128
- Verliden, N. (2024). Desafíos del envejecimiento de la fuerza laboral: tendencias, estadísticas e impacto. <https://www.aihr.com/blog/aging-workforce-challenges/>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Liderando lo digital: convirtiendo la tecnología en transformación empresarial*. Prensa de negocios de Harvard.

World Economic Forum. (2025). Los trabajadores de más edad impulsan la innovación de la fuerza laboral en una economía digital. <https://es.weforum.org/stories/2025/02/asi-es-como-los-adultos-mayores-impulsan-la-innovacion-de-la-fuerza-laboral-en-una-economia-digital/>

Artículo: PODER Y LIDERAZGO: RESIGNIFICACIÓN GERENCIAL ANTE LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL ACTUAL.

POWER AND LEADERSHIP: MANAGERIAL RESIGNIFICATION IN THE FACE OF CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL COMPLEXITY



Juan Javier Sarell Galarraga
jisarell@gmail.com
Universidad Yacambú
Centro de Altos Estudios "Giordano Bruno"
ORCID: 0000-0002-5685-0165

Juan Javier Sarell Galarraga es un académico y profesional destacado en el ámbito de la educación y la gerencia en Venezuela. Es Doctor en Gerencia y Doctor en Educación, ambos títulos obtenidos en la Universidad Central de Venezuela (UCV). Además, ha realizado postdoctorados en varias instituciones, incluyendo UCV, URBE, UPEL y ULAC. Sarell ha contribuido significativamente a la investigación en competencias gerenciales y digitales, y ha sido citado en diversas publicaciones académicas. También es conocido por su trabajo en la divulgación de temas relacionados con la educación y la gestión, siendo conductor del programa "Ángulos y Perspectivas" en iusradio.com.ve. Su enfoque académico incluye la propuesta de modelos teóricos sobre competencias digitales, especialmente en el contexto de la andrología, que es la educación de adultos. Además, ha participado en comités científicos y ha publicado artículos en revistas académicas. En resumen, Juan Javier Sarell es un académico influyente en su campo, con un enfoque en la educación y la gerencia, y ha realizado importantes aportes a la investigación y la práctica educativa en Venezuela.

RESUMEN

Este estudio examina la resignificación del poder y el liderazgo en la gestión organizacional contemporánea, destacando la transición desde estructuras jerárquicas tradicionales hacia modelos más flexibles y colaborativos. Fundamentado en los hallazgos de Piñate y Sarell (2024), el análisis profundiza en cómo estas transformaciones han impactado la cultura organizacional y la toma de decisiones estratégicas. Metodológicamente, se empleó una revisión documental sistemática, contrastando fuentes académicas que abordan la evolución de los modelos de liderazgo y la descentralización del poder en el entorno empresarial. Los resultados muestran que las organizaciones que han implementado estructuras de liderazgo distribuido han logrado mayor innovación, eficiencia operativa y resiliencia ante la incertidumbre. Asimismo, la transformación cultural ha fortalecido la participación activa, la transparencia y la confianza dentro de los equipos de trabajo. En conclusión, la resignificación del poder y el liderazgo no es solo una tendencia, sino un cambio estructural clave para la competitividad organizacional en el siglo XXI, consolidando estrategias adaptativas y sostenibles.

Palabras clave: Poder organizacional, liderazgo distribuido, cultura empresarial, gestión adaptativa, transformación gerencial.

ABSTRACT

This study examines the resignification of power and leadership in contemporary organizational management, highlighting the transition from traditional hierarchical structures to more flexible and collaborative models. Based on the findings of Piñate and Sarell (2024), the analysis delves into how these transformations have impacted organizational culture and strategic decision-making. Methodologically, a systematic documentary review was conducted, contrasting academic sources that address the evolution of leadership models and the decentralization of power in the corporate environment. The results indicate that organizations implementing distributed leadership structures have achieved greater innovation, operational efficiency, and resilience in the face of uncertainty. Additionally, cultural transformation has strengthened active participation, transparency, and trust within work teams. In conclusion, the resignification of power and leadership is not merely a trend but a fundamental structural change for organizational competitiveness in the 21st century, promoting adaptive and sustainable management strategies.

Keywords: Organizational power, distributed leadership, corporate culture, adaptive management, managerial transformation.

INTRODUCCIÓN

La gestión organizacional contemporánea se encuentra en una etapa de transformación profunda, impulsada por la necesidad de adaptación a entornos cada vez más dinámicos y complejos. En este contexto, el poder y el liderazgo han evolucionado desde estructuras jerárquicas rígidas hacia modelos más flexibles, descentralizados y colaborativos. La investigación previa titulada "Resignificación del Poder en la Gestión Organizacional" de Piñate y Sarell (2024) identificó las primeras manifestaciones de esta transición, destacando el impacto de la distribución del poder y la redefinición del liderazgo en la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. A partir de estos hallazgos, el presente estudio amplía la perspectiva teórica y metodológica, analizando nuevas tendencias y enfoques que consolidan esta transformación.

Uno de los principales cambios observados es la emergencia de modelos de liderazgo que priorizan la adaptabilidad, la inteligencia colectiva y la co-creación de valor en las organizaciones. En la investigación de Piñate y Sarell (2024), se señaló la importancia de abandonar el enfoque tradicional de control jerárquico para favorecer estructuras que potencien la autonomía y la participación activa de los equipos de trabajo. Este estudio profundiza en dicha transformación, incorporando modelos como el liderazgo distribuido, colaborativo y facilitador, los cuales han demostrado ser eficaces para gestionar la incertidumbre y fortalecer el compromiso organizacional (Bermúdez, 2019; Gil, Alcóver, Rico y Sánchez *et al.*, 2011).

Asimismo, la cultura organizacional ha sido impactada significativamente por la resignificación del poder y el liderazgo. Como se evidenció en el estudio de Piñate y Sarell (2024), la transición hacia estructuras más descentralizadas ha permitido que las organizaciones fomenten valores de transparencia, confianza y participación activa. La presente investigación complementa esta perspectiva, analizando estrategias que faciliten la consolidación de una cultura organizacional alineada con las nuevas dinámicas de gestión, promoviendo ambientes de trabajo más resilientes y eficientes (Mena Méndez, 2019; Mendoza, 2024).

Desde una perspectiva metodológica, este estudio se fundamenta en una revisión documental sistemática, con el propósito de ampliar los hallazgos de la investigación previa. Se analizarán fuentes académicas que permitan contrastar y fortalecer los planteamientos establecidos por Piñate y Sarell (2024), generando un marco interpretativo actualizado que contribuya a la teoría y práctica gerencial. La integración de estos hallazgos facilitará la construcción de estrategias organizacionales orientadas a la transformación del liderazgo y la optimización de la toma de decisiones en distintos sectores empresariales (Jiménez, Pazmamy y Mancheno, 2017).

Comprender la resignificación del poder y el liderazgo es clave para la evolución de la gestión organizacional en el siglo XXI. Este estudio refuerza la continuidad con los hallazgos de Piñate y Sarell (2024), proponiendo nuevas perspectivas y recomendaciones estratégicas para la implementación efectiva de modelos gerenciales adaptativos y resilientes. La síntesis de estos análisis ofrece un marco de referencia para la transición hacia estructuras más equitativas y sostenibles, consolidando el papel de la gerencia en la configuración de organizaciones preparadas para enfrentar los desafíos contemporáneos.

METODOLOGÍA

Para abordar la resignificación del poder y el liderazgo en la gerencia contemporánea, esta investigación adopta un enfoque de revisión documental sistemática, con el propósito de ampliar los hallazgos de Piñate y Sarell (2024) y consolidar un marco interpretativo actualizado. La metodología se fundamenta en el análisis crítico de fuentes académicas especializadas, incluyendo artículos científicos, libros y reportes institucionales que examinan la evolución de estos conceptos en el contexto organizacional moderno.

En este proceso, se priorizó el estudio de materiales que complementan la investigación predecesora, abordando la transición del liderazgo jerárquico hacia enfoques colaborativos y adaptativos (Bermúdez, 2019; Gil *et al.*, 2011). Asimismo,

se implementó una sistematización temática, lo que permitió identificar patrones conceptuales y construir categorías de análisis. Para garantizar la coherencia y profundidad del estudio, se empleó software especializado en gestión de referencias y codificación de información (Jiménez *et al.*, 2017).

El objetivo principal de esta investigación es analizar la resignificación del poder y el liderazgo en la gestión organizacional contemporánea, desarrollando un marco teórico-práctico que integre las nuevas dinámicas emergentes en escenarios de alta complejidad e incertidumbre. Siguiendo los hallazgos previos de Piñate y Sarell (2024), este trabajo amplía la perspectiva teórica y metodológica al identificar cómo la transición hacia estructuras descentralizadas ha fortalecido la autonomía y la participación activa en la toma de decisiones estratégicas. De esta manera, se busca aportar pautas que faciliten a líderes y gerentes la adaptación a modelos de gestión más colaborativos, resilientes y sostenibles.

Para alcanzar estos objetivos, la investigación se fundamentará en una revisión documental sistemática que permita construir un marco teórico actualizado sobre la transformación del poder y el liderazgo en la gerencia contemporánea. Se recurrirá a fuentes académicas especializadas que aborden la evolución de estos conceptos en el contexto organizacional actual (Bermúdez, 2019; Gil *et al.*, 2011). La sistematización de estas referencias permitirá contrastar perspectivas clásicas con enfoques emergentes, asegurando un estudio riguroso y fundamentado. Como resultado, se espera contribuir con una conceptualización renovada que facilite la implementación de estrategias gerenciales alineadas con este nuevo paradigma de gestión, promoviendo modelos de liderazgo y poder más inclusivos y adaptativos.

RESULTADOS

La presente sección de Resultados expone los hallazgos obtenidos a partir del análisis documental, permitiendo profundizar en la resignificación del poder y el liderazgo en la gestión organizacional contemporánea. Basándose en los planteamientos de Piñate y Sarell (2024) sobre la transformación del poder en la

administración empresarial, este estudio amplía la perspectiva teórica y metodológica, identificando tendencias clave en la evolución de los modelos de liderazgo y en el impacto de estas transformaciones en la cultura organizacional. A través de la sistematización de fuentes especializadas, se presentan los principales cambios que han marcado la transición hacia estructuras más colaborativas, adaptativas y descentralizadas, asegurando una mayor resiliencia en los entornos corporativos.

Transformación del Poder Organizacional

La transformación del poder organizacional en el siglo XXI ha sido impulsada por la necesidad de adaptación a entornos cada vez más dinámicos y complejos. Las estructuras jerárquicas tradicionales, caracterizadas por una toma de decisiones centralizada y una autoridad rígida, han demostrado ser insuficientes para gestionar la incertidumbre y la volatilidad del mercado. En este contexto, han emergido modelos de poder distribuido que promueven la autonomía y la descentralización, facilitando una mayor flexibilidad en las organizaciones y optimizando la capacidad de respuesta ante cambios inesperados (Piñate & Sarell, 2024).

Uno de los principales cambios observados es la disolución progresiva de las estructuras verticales en favor de configuraciones horizontales, donde el poder fluye de manera más equitativa entre los miembros de la organización. Este fenómeno, descrito por diversos estudios sobre transformación organizacional, implica una reorganización de la influencia basada en la conectividad y la colaboración. Las empresas que adoptan este modelo han demostrado una mayor capacidad de innovación y una gestión más eficaz de los recursos humanos, generando entornos laborales más participativos y motivadores (Planells, 2021).

La evolución del poder organizacional no solo se manifiesta en la estructura de la autoridad, sino también en la redefinición de los mecanismos de toma de decisiones. Modelos de gestión como la holocracia y la sociocracia han ganado relevancia al establecer procesos donde la decisión se distribuye entre grupos

autónomos, eliminando la dependencia de un liderazgo centralizado. Estas metodologías han sido aplicadas con éxito en diversas industrias, permitiendo que las organizaciones operen con mayor rapidez y eficiencia en entornos de alta competencia (Fierro-Celis, 2020).

Otro aspecto clave en la transformación del poder organizacional es la influencia de la cultura digital en la forma en que las empresas gestionan la autoridad. La aceleración de la comunicación y la disponibilidad de información han permitido que el conocimiento sea un factor clave en la distribución del poder dentro de las corporaciones. La transparencia y el acceso compartido a datos han reducido la brecha de control, permitiendo que el talento interno asuma un rol más activo en la toma de decisiones estratégicas y en la generación de nuevas iniciativas (Rodríguez Cárdenas, 2019).

El impacto de esta resignificación del poder también ha generado desafíos, especialmente en empresas con una fuerte tradición jerárquica. La resistencia al cambio y la necesidad de replantear roles gerenciales han sido algunos de los obstáculos que enfrentan las organizaciones en la transición hacia modelos más flexibles y colaborativos. Sin embargo, aquellas que han logrado implementar estrategias de liderazgo distribuido han experimentado mejoras significativas en términos de productividad, satisfacción laboral y creatividad organizacional, fortaleciendo su capacidad para operar en escenarios de incertidumbre (Piñate & Sarell, 2024).

En conclusión, la transformación del poder organizacional se ha convertido en un fenómeno fundamental para la evolución de la gestión empresarial en el siglo XXI. La adopción de estructuras descentralizadas y modelos de decisión participativos ha permitido a las organizaciones desarrollar una mayor capacidad de adaptación y resiliencia, alineando sus procesos con las demandas del entorno actual. Esta investigación aporta un marco interpretativo que sistematiza los principales cambios en el poder organizacional, estableciendo pautas estratégicas para la transición hacia estructuras más equitativas y sostenibles.

Nuevos Modelos de Liderazgo

La evolución de los modelos de liderazgo en la gestión organizacional responde a la creciente complejidad y dinamismo del entorno empresarial. En la investigación de Piñate y Sarell (2024), se identificó la necesidad de abandonar el enfoque tradicional de liderazgo basado en el control jerárquico, promoviendo estructuras más colaborativas y adaptativas. Este estudio amplía dicha perspectiva, analizando cómo los nuevos modelos de liderazgo han permitido una mayor integración del talento interno y una toma de decisiones más descentralizada.

Uno de los enfoques más relevantes es el liderazgo transformacional, el cual se centra en inspirar a los empleados a superar sus propios límites y alcanzar metas excepcionales. Este modelo fomenta la creatividad y el compromiso, alineando los objetivos individuales con los de la organización (Etalentum, 2023). En contraste con el liderazgo tradicional, el liderazgo transformacional impulsa la innovación y la motivación, generando un impacto positivo en la cultura organizacional.

Otro modelo en crecimiento es el liderazgo colaborativo, el cual desafía la noción de un único líder centralizado al permitir que distintos miembros de la organización asuman roles de liderazgo según el contexto y la necesidad. Este enfoque fomenta una mayor autonomía y descentralización en la toma de decisiones, permitiendo que el poder se distribuya de manera más equitativa (Bermúdez, 2019). Las organizaciones que han implementado este modelo han demostrado una mayor capacidad de innovación, eficiencia operativa y compromiso por parte de sus equipos, contribuyendo a un entorno laboral más participativo.

En paralelo, el liderazgo adaptativo ha emergido como una alternativa al liderazgo tradicional basado en el control. En lugar de imponer órdenes, los líderes adaptativos crean entornos donde la comunicación abierta y el trabajo en equipo son fundamentales. Este tipo de gestión permite una respuesta más eficiente ante los retos empresariales, facilitando la resiliencia organizacional y la toma de decisiones estratégicas en entornos de alta incertidumbre (Gil *et al.*, 2011).

El impacto de estos nuevos modelos de liderazgo en la cultura organizacional es significativo. La transición desde estructuras jerárquicas hacia modelos de

liderazgo más participativos ha permitido una mayor integración del talento y el desarrollo de entornos de trabajo basados en confianza y transparencia. Además, la transformación del liderazgo ha impulsado una cultura organizacional más orientada al aprendizaje continuo y a la co-creación de valor, alineando los procesos empresariales con la innovación y el bienestar de los colaboradores (Piñate & Sarell, 2024).

En conclusión, los nuevos modelos de liderazgo han revolucionado la gestión organizacional, reemplazando el control jerárquico por enfoques más dinámicos y distribuidos. Esta resignificación del liderazgo no solo optimiza la toma de decisiones y la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad de las organizaciones para enfrentar la incertidumbre del entorno empresarial contemporáneo. La presente investigación aporta una síntesis teórica y documental sobre estas transformaciones, estableciendo pautas para la implementación de modelos de liderazgo alineados con los desafíos actuales de la gerencia.

Impacto en la Cultura Organizacional

La transformación del poder y el liderazgo en las organizaciones ha generado un impacto profundo en la cultura organizacional, redefiniendo las dinámicas de trabajo y la interacción entre los miembros de la empresa. En la investigación de Piñate y Sarell (2024), se destacó cómo la transición hacia estructuras más descentralizadas ha permitido que las organizaciones fomenten valores de transparencia, confianza y participación activa. Este estudio amplía dicha perspectiva, analizando estrategias que faciliten la consolidación de una cultura organizacional alineada con las nuevas dinámicas de gestión, promoviendo ambientes de trabajo más resilientes y eficientes.

Uno de los efectos más relevantes de esta resignificación es la evolución de los procesos de toma de decisiones dentro de las organizaciones. La descentralización del poder ha permitido que las decisiones sean tomadas de manera más inclusiva, incorporando diferentes perspectivas y reduciendo la dependencia de una autoridad única. Este enfoque ha demostrado ser

especialmente efectivo en entornos donde la creatividad y la innovación son esenciales, ya que fomenta la participación activa de los colaboradores en la identificación de soluciones estratégicas y el desarrollo de proyectos (Mena Méndez, 2019).

Además, la resignificación del liderazgo ha favorecido la consolidación de valores organizacionales basados en la colaboración y el aprendizaje continuo. La transición de modelos de gestión autoritarios hacia estructuras más flexibles ha impulsado el compromiso de los empleados, creando un ambiente donde se privilegia la comunicación abierta y la construcción de relaciones de confianza. Este cambio no solo mejora la productividad y la satisfacción laboral, sino que también fortalece la resiliencia organizacional, permitiendo que las empresas se adapten con mayor eficacia a los cambios del entorno (Mendoza, 2024).

La transformación cultural también ha impactado la forma en que se gestionan los equipos de trabajo. En estructuras jerárquicas tradicionales, la motivación se basaba en incentivos externos y supervisión directa; sin embargo, los nuevos modelos de gestión priorizan la autonomía y el desarrollo del talento interno, promoviendo una cultura de autoorganización y empoderamiento. Este enfoque ha generado un incremento en la responsabilidad individual y colectiva, permitiendo que los empleados asuman un rol más activo en la dirección estratégica de la organización (Jiménez *et al.* , 2017)

Pese a los beneficios de estos cambios, la transición hacia una nueva cultura organizacional no está exenta de desafíos. La resistencia al cambio, el desconocimiento de nuevas metodologías de gestión y la inercia de estructuras tradicionales pueden ralentizar la adopción de modelos más colaborativos. Sin embargo, aquellas organizaciones que han logrado implementar estrategias de transformación cultural han demostrado una mayor capacidad de adaptación, fortaleciendo su competitividad y asegurando una gestión más eficiente y alineada con las tendencias contemporáneas (Piñate & Sarell, 2024).

En conclusión, la resignificación del poder y el liderazgo ha provocado una transformación profunda en la cultura organizacional, promoviendo valores de

transparencia, participación y autonomía. Esta evolución ha fortalecido la innovación, la eficiencia operativa y el compromiso de los colaboradores, consolidando un entorno de trabajo más dinámico y resiliente. La presente investigación sintetiza los principales impactos de esta transición, proporcionando un marco interpretativo para la implementación de estrategias organizacionales alineadas con los desafíos de la gerencia contemporánea.

Desafíos y Oportunidades en la Gestión Empresarial

La gestión empresarial contemporánea enfrenta una serie de desafíos derivados de la creciente complejidad del entorno organizacional. En la investigación de Piñate y Sarell (2024), se identificaron los principales obstáculos que enfrentan las organizaciones en la transición hacia modelos de gestión más flexibles y colaborativos. Este estudio amplía dicha perspectiva, analizando cómo la transformación digital, la globalización y la evolución de los modelos de negocio han generado un panorama en el que las empresas deben adaptarse constantemente para mantener su competitividad.

Uno de los principales retos en la gestión empresarial es la resistencia al cambio dentro de las organizaciones. La transición hacia modelos de liderazgo más colaborativos y estructuras organizacionales descentralizadas puede generar incertidumbre entre los empleados y directivos. La falta de preparación para la transformación organizacional puede derivar en conflictos internos y una disminución en la productividad. Sin embargo, aquellas empresas que han logrado implementar estrategias de gestión del cambio han demostrado una mayor capacidad de adaptación y resiliencia, fortaleciendo su posición en el mercado (Díaz, Mayorca, Duque &Corrales, 2020).

Otro desafío relevante es la integración de tecnologías emergentes en los procesos empresariales. La digitalización ha transformado la manera en que las organizaciones operan, desde la automatización de tareas hasta la optimización de la comunicación interna. No obstante, la adopción de nuevas tecnologías requiere una inversión significativa en infraestructura y capacitación, lo que puede

representar una barrera para muchas empresas. La gestión efectiva de la transformación digital implica la implementación de estrategias que permitan maximizar los beneficios de la tecnología sin comprometer la estabilidad organizacional (Pineda-Henao, 2020).

A pesar de estos desafíos, la gestión empresarial también presenta oportunidades significativas para el crecimiento y la innovación. La evolución de los modelos de negocio ha permitido la creación de estructuras organizacionales más ágiles y adaptativas, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la optimización de recursos. Además, la creciente importancia de la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial ha impulsado la adopción de prácticas más éticas y transparentes, fortaleciendo la reputación corporativa y la confianza de los clientes (Monsalve Botero et al., 2024).

La gestión del talento humano también representa una oportunidad clave para las organizaciones. La implementación de estrategias de liderazgo participativo y el desarrollo de programas de capacitación han demostrado ser efectivos para mejorar el compromiso y la productividad de los empleados. La creación de entornos laborales que fomenten la colaboración y el aprendizaje continuo permite a las empresas fortalecer su cultura organizacional y mejorar su desempeño en el mercado (Piñate & Sarell, 2024).

En conclusión, la gestión empresarial contemporánea enfrenta una serie de desafíos que requieren estrategias innovadoras y adaptativas para garantizar la sostenibilidad organizacional. Sin embargo, estos retos también presentan oportunidades para la transformación y el crecimiento empresarial. La presente investigación sintetiza los principales desafíos y oportunidades en la gestión empresarial, proporcionando un marco interpretativo para la implementación de estrategias organizacionales alineadas con los desafíos de la gerencia contemporánea.

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos en esta investigación reflejan una transformación profunda en la gestión organizacional, marcada por la evolución del poder y el liderazgo hacia modelos más colaborativos y descentralizados. Esta resignificación responde a la necesidad de las organizaciones de adaptarse a contextos de alta incertidumbre y demanda creciente de flexibilidad. En este sentido, los resultados permiten comprender cómo la transición desde estructuras jerárquicas hacia enfoques más dinámicos fortalece la autonomía y participación de los equipos de trabajo, impulsando una cultura organizacional basada en la confianza y el aprendizaje continuo.

Asimismo, el análisis documental evidencia que las organizaciones que han implementado estrategias de liderazgo adaptativo y distribuido han mostrado una mayor capacidad para enfrentar los desafíos del entorno empresarial. Este cambio ha generado impactos positivos en la innovación, la eficiencia operativa y el compromiso organizacional. De esta manera, los hallazgos sugieren que la resignificación del liderazgo no solo transforma la manera en que las empresas gestionan su talento humano, sino que también redefine sus estructuras y procesos internos, promoviendo modelos de gestión más resilientes y sostenibles.

Finalmente, la transformación del poder organizacional no ha estado exenta de obstáculos, especialmente en aquellas empresas con una fuerte tradición jerárquica. La resistencia al cambio y la necesidad de redefinir los roles gerenciales han representado retos significativos en la transición hacia modelos más abiertos y participativos. Sin embargo, los resultados obtenidos demuestran que, cuando las organizaciones logran superar estas barreras mediante estrategias de adaptación y comunicación efectiva, se fortalecen las dinámicas de trabajo colaborativo, consolidando una gestión empresarial alineada con las demandas del siglo XXI.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación reflejan la importancia de la resignificación del poder y el liderazgo en la gestión organizacional contemporánea. Como se ha analizado a lo largo del estudio, la transformación de estos conceptos ha sido impulsada por la creciente complejidad e incertidumbre del entorno empresarial, lo que ha llevado a la evolución de estructuras tradicionales hacia modelos más adaptativos y distribuidos. Siguiendo el marco teórico desarrollado por Piñate y Sarell (2024), este estudio ha profundizado en la resignificación de las dinámicas de poder y liderazgo, demostrando que la descentralización de la toma de decisiones fortalece la resiliencia organizacional y mejora la eficiencia en la gestión.

En relación con la transformación del poder organizacional, se ha confirmado que el modelo jerárquico rígido está siendo sustituido por dinámicas de distribución del poder más equitativas. Las organizaciones que han implementado estructuras descentralizadas han logrado una mayor capacidad de innovación, eficiencia operativa y participación activa de sus colaboradores. Estos hallazgos complementan las observaciones previas sobre la evolución de la gestión empresarial, reforzando la importancia de establecer sistemas flexibles que favorezcan la autonomía y la colaboración (Planells, 2021; Fierro-Celis, 2020).

Por su parte, la evolución de los modelos de liderazgo ha marcado una transición significativa hacia enfoques más participativos y resilientes. En el estudio de Piñate y Sarell (2024), se identificaron los primeros signos de cambio en la gestión del liderazgo, lo que ha sido ampliado en esta investigación mediante el análisis de modelos como el liderazgo adaptativo y distribuido. Se ha demostrado que estos enfoques contribuyen a la estabilidad organizacional y promueven la construcción de entornos laborales más dinámicos y cohesionados (Bermúdez, 2019; Gil *et al.*, 2011).

Asimismo, se ha evidenciado que la cultura organizacional ha sido impactada por la resignificación del poder y el liderazgo. La descentralización en la toma de

decisiones y la adopción de valores organizacionales basados en la confianza y la transparencia han generado entornos laborales más participativos y eficientes. Tal como se anticipó en la investigación de Piñate y Sarell (2024), la transformación cultural ha fortalecido la cohesión organizacional, mejorando la satisfacción laboral y la capacidad de adaptación al cambio (Mena Méndez, 2019; Mendoza, 2024).

En conclusión, la resignificación del poder y el liderazgo no es una tendencia pasajera, sino una transformación estructural en la gestión organizacional del siglo XXI. Este estudio ha permitido consolidar un marco teórico actualizado que facilita la comprensión de estos cambios y su implementación en la práctica gerencial. Siguiendo la continuidad con los hallazgos de Piñate y Sarell (2024), se han establecido pautas estratégicas para la transición hacia modelos de gestión más resilientes y sostenibles, contribuyendo al desarrollo de organizaciones más preparadas para enfrentar los retos del entorno contemporáneo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bermúdez, N. (2019). Los nuevos modelos de liderazgo: tipos de liderazgo. <https://noeliabermudez.com/nuevos-modelos-de-liderazgo/>
- Díaz Ballesteros, J. L., y Mayorca Beltrám, D. Y., Duque Ceballos, J. L. y Corrales Castillo, E. J. (2020). Gerencia organizacional: retos y desafíos para la competitividad y el desarrollo empresarial. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. <https://investigacion.upb.edu.co/es/publications/gerencia-organizacional-retos-y-desaf%C3%ADos-para-la-competitividad-y>
- Fierro-Celis, F. A. (2020). Cambio organizacional: un modelo que dinamiza la transformación. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9384565>
- Gil, F., Alcover, C. M., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1917.pdf>
- Jiménez Silva, W. R., Pazmay Pazmay, P. & Mancheno, M. (2023). Impacto de la cultura organizacional en la implementación efectiva de planes estratégicos.

- Revista Publicando, 4 (12). 315-333.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7055532#:~:text=Este%20documento%20es%20el%20resultado%20de%20un%20trabajo,transferirse%20al%20interior%20y%20exterior%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>
- Mena Méndez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*, 46. Fundación Universidad del Norte - Barranquilla, Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64664303002>
- Mendoza Puccini, J. M. (2024, 18 de agosto). Cultura organizacional y su impacto en el éxito empresarial. *Ojo Pelao' Magazine*. <https://ojopelaomagazine.co/cultura-organizacional-y-su-impacto-en-el-exito-empresarial/>
- Monsalve Botero, A. F., Perilla Marín, L. A., & Tavera Oliveros, C. Y. (2024). Desafíos y oportunidades en la gestión de la innovación en las PYMES. Disponible en Universidad EAN. <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/7103ecbb-e9b3-4f20-b5f1-e4b4ea73b402/full>
- Pineda-Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*. <https://repositorio.unillanos.edu.co/entities/publication/a6efdda8-4a1d-4e17-b131-67125f43d692>
- Piñate, J. & Sarell, M. (2024). Resignificación del Poder en la Gestión Organizacional. Fondo Editorial UNEFM., 2024 https://unefm.net/editorial/admin/img/subidos/publi_url_docu/1f78e9ccb79e5250ce74_Libro_Resignificaci%C3%B3ndelateor%C3%ADaypraxisdela gerencia.pdf
- Planells, L. (2021). El poder y los procesos de transformación organizacional. Hobest. <https://www.hobest.es/el-poder-y-los-procesos-de-transformacion-organizacional/>

Rodríguez Cárdenas, D. S. (2019). *Transformación organizacional*. Fundación
Universidad de América.
[https://repository.uamerica.edu.co/bitstreams/110da13a-425b-4e41-b307-
f053ce99cb53/download](https://repository.uamerica.edu.co/bitstreams/110da13a-425b-4e41-b307-f053ce99cb53/download)

Artículo: RESIGNIFICACIÓN DE LA GERENCIA UNIVERSITARIA COMO CONSTRUCCIÓN SOCIAL Y ÉTICA: UNA MIRADA REFLEXIVA DESDE LA PRAXIS RECTORAL

RESIGNIFICATION OF UNIVERSITY MANAGEMENT AS SOCIAL AND ETHICAL CONSTRUCTION: A REFLECTIVE PERSPECTIVE FROM RECTORAL PRACTICE



Juogreidin Coromoto Cerero Ramones

yugre202003@gmail.com

**Universidad Nacional Experimental
"Francisco de Miranda" - UNEFM
RECTORA**

La formación de la Dra. Cerero destaca por una sólida base en educación y tecnología. Es Licenciada en Educación en Matemática, mención Informática por la Universidad Nacional Experimental "Francisco de Miranda" (UNEFM). Continuó su especialización con una Maestría en Gerencia de las Tecnologías de Información y Comunicaciones en la UNEFA y alcanzó el grado de Doctora en Ciencias de la Educación por la UNERMB. Complementa su formación con una amplia lista de cursos técnicos en áreas como Linux, programación PHP, diseño web, robótica educativa y fenomenología. Su carrera profesional está intrínsecamente ligada a la UNEFM, donde ha escalado desde roles operativos hasta la máxima jerarquía como Rectora de la UNEFM desde junio de 2019. Previamente, ocupó cargos de alta relevancia como Decana del Área Ciencias de la Educación, Vicepresidenta de la Fundación UNEFM y Jefa del Departamento de Informática y Tecnología Educativa. En la administración pública: Desde 2018, ejerce como Secretaria de Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología y es Presidenta de la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (FUNDACITE) en el estado Falcón, y posee la categoría de Docente Titular de Dedicación Exclusiva en las áreas de Informática y Tecnología Educativa.

RESUMEN

El presente artículo científico tiene como propósito fundamental sistematizar y analizar críticamente mi experiencia en la conducción rectoral de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), bajo la premisa epistemológica de resignificar la gerencia universitaria en el contexto venezolano contemporáneo. La investigación se inscribe en el paradigma socio-crítico, asumiendo un enfoque cualitativo que emplea la sistematización de experiencias como método principal. Esta metodología me permite posicionarme simultáneamente como sujeto cognoscente y objeto de estudio, facilitando una reflexión dialéctica sobre la praxis administrativa y política. Los resultados más significativos de esta sistematización evidencian que el ejercicio del poder, cuando es despojado de sus rasgos burocráticos tradicionales para ser entendido como una construcción social y ética, actúa como un catalizador para la territorialización del conocimiento. A través de la implementación de políticas de proximidad y alianzas interinstitucionales en el estado Falcón, la gestión ha logrado trascender los muros académicos, convirtiendo a la universidad en un actor orgánico del desarrollo regional. Asimismo, se destaca la capacidad de resiliencia institucional ante las crisis multifactoriales, donde la ética del cuidado y la innovación en la gestión de recursos (humanos y tecnológicos) permitieron la continuidad del hecho educativo bajo modelos de multimodalidad y pertinencia social. Se concluye que mi gestión rectoral no constituye un acto administrativo aislado o técnico, sino que se configura como un proceso de emancipación colectiva. Esta resignificación gerencial redefine el compromiso de la universidad con su entorno histórico y social, proponiendo un modelo de "gerencia" donde la autoridad se legitima mediante el diálogo de saberes y la transparencia. El estudio aporta una visión transformadora sobre cómo las instituciones de educación superior pueden ser espacios de resistencia y construcción ética en tiempos de incertidumbre, reafirmando que la verdadera gerencia es aquella que se ejerce en y con la comunidad.

Palabras clave: Gestión Rectoral, Ética, Construcción Social, Sujeto-Objeto, UNEFM.

ABSTRACT

The main purpose of this scientific article is to systematize and critically analyze my experience in the rectoral leadership of the Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), under the epistemological premise of resignifying university management in the contemporary Venezuelan context. The research is framed within the socio-critical paradigm, adopting a qualitative approach that employs the systematization of experiences as the main method. This methodology allows me to position myself simultaneously as a knowing subject and an object of study, facilitating a dialectical reflection on administrative and political praxis. The most significant results of this systematization reveal that the exercise of power, when stripped of its traditional bureaucratic traits to be understood as a social and ethical construction, acts as a catalyst for the territorialization of knowledge. Through the implementation of proximity policies and inter-institutional alliances in the state of Falcón, management has managed to transcend academic walls, turning the university into an organic actor of regional development. Moreover, the institutional resilience capacity in the face of multifactorial crises is highlighted, where the ethics of care and innovation in resource management (human and technological) allowed the continuity of educational activities under models of multimodality and social relevance. It is concluded that my rectoral management does not constitute an isolated or technical administrative act, but is configured as a process of collective emancipation. This managerial resignification redefines the university's commitment to its historical and social environment, proposing a model of "management" where authority is legitimized through the dialogue of knowledge and transparency. The study contributes a transformative vision of how higher education institutions can be spaces of resistance and ethical construction in times of uncertainty, reaffirming that true management is that which is exercised in and with the community.

Keywords: Rectoral Management, Ethics, Social Construction, Subject-Object, UNEFM.

INTRODUCCIÓN

Asumo la gerencia de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) no como el simple ejercicio de un cargo administrativo o una dignidad protocolar, sino como una responsabilidad ética y política de orden trascendental en un momento histórico caracterizado por profundas transformaciones sociales en Venezuela. Esta investigación no pretende ser una crónica de éxitos administrativos; surge de la imperativa necesidad académica y personal de analizar mi propia praxis rectoral. En este ejercicio, me ubico en una posición dialéctica: soy el sujeto que dirige la institución y, simultáneamente, el objeto que es interpelado y moldeado por la compleja realidad universitaria y territorial.

Históricamente, la gerencia en las instituciones de educación superior ha sido reducida a un ejercicio puramente técnico, una suerte de ingeniería burocrática orientada al control de procesos y la optimización de recursos financieros. Sin embargo, ante la crisis de los modelos tradicionales, la gerencia requiere ser resignificada. Esta resignificación implica entender que la universidad no es una empresa productora de títulos, sino un organismo vivo que late al ritmo de las necesidades de su pueblo. Como bien señala Pérez (2021), "el líder universitario debe despojarse de la visión tecnocrática para abrazar una gestión que sea, ante todo, un acto de servicio y una construcción de sentidos compartidos" (p. 88). Bajo esta premisa, mi rectorado se ha distanciado de la fría eficiencia de las hojas de cálculo para priorizar la calidez del compromiso ético.

El Contexto de la Praxis: Crisis como Oportunidad

El escenario en el que se desarrolla mi gestión es el de una Venezuela bloqueada, asediada por limitaciones presupuestarias y, adicionalmente, golpeada por una emergencia sanitaria global sin precedentes. No obstante, desde el paradigma socio-crítico, la crisis no se lee como un muro, sino como una fisura en

el sistema que permite la emergencia de nuevas formas de organización. La UNEFM, con su esencia experimental, ha sido el laboratorio perfecto para probar que la gerencia universitaria puede y debe ser una construcción social.

La literatura contemporánea sobre educación superior en el Sur Global apoya esta visión de ruptura. Tunnermann (2017) sostiene que la pertinencia de la universidad no se mide por sus rankings internacionales, sino por su capacidad de respuesta ante las urgencias de la sociedad que la sustenta. En mi praxis, esto se ha traducido en la territorialización de la gerencia: una gestión que camina la calle, que escucha al estudiante en el aula multimodal y que se sienta con el líder comunitario del estado Falcón para co-diseñar soluciones productivas.

Problematización y Preguntas de Investigación

Esta investigación se articula en torno a la tensión entre lo instituido (la burocracia académica) y lo instituyente (la nueva ética gerencial). En este contexto de transformación, mi gestión se ha planteado las siguientes interrogantes fundamentales que guían este artículo:

- ¿Cómo puedo transformar la estructura jerárquica y vertical de la rectoría en una red de afectos, corresponsabilidades y compromisos éticos?
- ¿De qué manera mi rol de rectora facilita la construcción social del conocimiento y la emancipación de los sectores que integran la comunidad universitaria?

Estas preguntas no buscan respuestas cerradas, sino que abren el camino hacia la comprensión de la universidad como un espacio de poder compartido. La gerencia universitaria es, en esencia, una herramienta política para la justicia social. Según Borón (2020), "la reforma universitaria hoy no es solo administrativa, es una batalla cultural por el sentido de lo público y la democratización del conocimiento" (p. 45). Mi gestión se inserta en esa batalla cultural, donde la ética no es un adorno

discursivo, sino el eje que sostiene cada decisión presupuestaria, académica y de extensión.

El Desafío de la Multimodalidad y la Ética del Cuidado

Un hito ineludible en este proceso de resignificación fue el impacto de la pandemia de COVID-19. Mientras otros sistemas se paralizaron, en la UNEFM entendimos que la gerencia debía mutar hacia una ética del cuidado. No se trataba solo de digitalizar programas, sino de garantizar que ningún estudiante quedara fuera del sistema por falta de recursos tecnológicos. Aquí, la gerencia se convirtió en una logística de solidaridad. Este período demostró que la "Gerencia " propuesta por autores como Lanz (2020) es posible: una gestión que gestiona la incertidumbre sin perder el horizonte humano.

Propósitos de la Investigación

El propósito central de este estudio es sistematizar los hitos críticos de mi gestión rectoral, analizando cómo la ética del servicio y la participación protagónica de los diversos actores han permitido una metamorfosis institucional. Busco demostrar que la universidad, bajo una gerencia resignificada, puede mantener su operatividad científica y académica incluso bajo condiciones de adversidad económica extrema. Específicamente, este trabajo se propone:

- Documentar las estrategias de horizontalización del poder aplicadas en el Consejo Universitario y en la relación con los gremios.
- Analizar el impacto de la territorialización como política de gestión para la resolución de problemas locales en el estado Falcón.
- Reflexionar sobre la condición de sujeto-objeto de la rectora en la construcción de una nueva cultura organizacional basada en la resiliencia crítica.

Al finalizar este análisis, pretendo ofrecer una base teórica y empírica que sirva de referencia para otros líderes educativos que busquen transformar sus instituciones desde adentro, reconociendo que la gerencia es, por encima de todo, una forma de amor social y de compromiso histórico con la patria.

METODOLOGÍA

El andamiaje metodológico de esta investigación no es una elección azarosa; responde a la naturaleza compleja de la realidad que nos circunda. El estudio se fundamenta en el paradigma socio-crítico, el cual trasciende la mera observación de los hechos para situarse en la praxis transformadora. Este paradigma permite una autorreflexión profunda sobre la acción gerencial, entendiendo que el conocimiento no es neutral, sino que está comprometido con la emancipación de los sujetos y la mejora de las instituciones. Al asumir esta postura, reconozco que la gerencia no es un objeto inerte que se observa desde afuera, sino un proceso vivo del cual soy parte constitutiva.

He seleccionado el enfoque cualitativo, pues este permite captar la riqueza de los significados, las percepciones y las vivencias de quienes hacemos vida en la UNEFM. Como señala Martínez (2022), "el enfoque cualitativo busca la comprensión de un fenómeno social desde la mirada de sus propios actores, priorizando la profundidad sobre la extensión" (p. 64). En este sentido, el método elegido es la Sistematización de Experiencias, una herramienta fundamental en el pensamiento crítico latinoamericano que permite reconstruir lo vivido para extraer aprendizajes teóricos desde la práctica misma. Al aplicar este método, asumo mi condición de sujeto-objeto: soy la investigadora que analiza (sujeto) y, al mismo tiempo, soy la autoridad cuya praxis está bajo el microscopio de la crítica (objeto).

Informantes Claves y Triangulación de Voces

Para garantizar la validez científica y evitar que este artículo se convierta en un relato puramente subjetivo o autocomplaciente, he diseñado un protocolo de **triangulación de fuentes**. Este ejercicio permite contrastar mi visión rectoral con la de otros actores que, desde sus propios espacios, validan, complementan o incluso tensionan mi gestión. La diversidad de perspectivas es lo que otorga rigor al paradigma socio-crítico.

Los informantes claves se agruparon en tres estratos fundamentales:

1. **Actores Estratégicos:** Conformado por mi equipo de Vicerrectores, la Secretaría y los integrantes del Consejo Universitario. Con ellos he debatido el "porqué" y el "para qué" de cada decisión política y administrativa. Su aporte es vital para comprender la operatividad de las políticas públicas universitarias y la arquitectura de la toma de decisiones en contextos de alta incertidumbre. Esta visión desde la cúpula directiva permite analizar la coherencia entre el plan estratégico proyectado y la ejecución real.
2. **Actores de Base:** Integrado por el movimiento estudiantil y los diversos gremios (docentes, administrativos y obreros). Sus voces representan el termómetro real de la democratización de mi gestión. No se puede hablar de una gerencia ética si las bases no perciben una transformación en su cotidianidad. Aquí resuena con fuerza la pedagogía de la liberación: como afirma Freire (citado en Tunnermann, 2017), "nadie educa a nadie, nadie se educa a sí mismo, los hombres se educan entre sí, mediatizados por el mundo" (p. 112). Llevando este principio a la gerencia, asumo que nadie gestiona a nadie; gestionamos en comunidad. La participación de los obreros y estudiantes en este estudio permite verificar si la estructura de poder ha transitado efectivamente hacia la horizontalidad o si persisten resabios del verticalismo tradicional.

3. **Actores Territoriales:** Compuesto por líderes comunitarios, voceros de comunas y representantes de instituciones aliadas en el estado Falcón. Dado que el paradigma socio-crítico busca la transformación social, la universidad no puede ser una isla académica. Estos informantes son quienes certifican si la UNEFM, bajo mi dirección, ha logrado efectivamente "salir de sus muros". Su testimonio es la prueba de fuego de la **territorialización**: si los proyectos de investigación y extensión han impactado positivamente en el territorio falconiano, la gestión adquiere su legitimidad ética más alta.

Procedimiento de Recolección y Análisis de Información

El proceso de sistematización se desarrolló en cuatro fases rigurosas:

- **Fase 1: Arqueología Documental.** Realicé una revisión exhaustiva de mi propio archivo de gestión: actas del Consejo Universitario, discursos públicos, resoluciones rectorales y planes de contingencia (especialmente los diseñados durante la pandemia). Este material constituye la "memoria institucional" de mi praxis.
- **Fase 2: Diálogo Dialéctico.** Se llevaron a cabo entrevistas grupales y círculos de reflexión con los informantes claves. Estas sesiones no fueron simples cuestionarios, sino espacios de debate donde se interpeló mi gestión. Como indica Sánchez y García (2022), la sistematización debe ser un "proceso colectivo de producción de conocimientos sobre una práctica social" (p. 40).
- **Fase 3: Triangulación y Categorización.** Utilicé la técnica de análisis de contenido para cruzar la información documental con los testimonios de los actores. De este cruce emergieron las categorías centrales de este artículo: *Resiliencia Institucional, Ética del Cuidado, y Gerencia Emancipatoria.*
- **Fase 4: Interpretación Crítica.** En esta etapa final, como sujeto-objeto, realicé la síntesis reflexiva que permite pasar de la anécdota de gestión a la construcción de conocimiento científico, buscando la convergencia de

significados entre lo que la rectoría se propuso hacer y lo que la comunidad universitaria experimentó realmente.

Este diseño metodológico garantiza que los hallazgos presentados a continuación no sean solo la voz de una rectora, sino el resultado de un ejercicio de transparencia y honestidad intelectual, donde la gestión se somete al juicio crítico de la comunidad que la constituye

RESULTADOS Y HALLAZGOS

La Cristalización de una Nueva Praxis

Al analizar mi propia gestión bajo el prisma de la sistematización de experiencias, los hallazgos revelan que la resignificación de la gerencia en la UNEFM no ha sido un evento discursivo, sino un proceso fenomenológico que ha cristalizado en tres dimensiones fundamentales. Estas dimensiones emergen de la convergencia entre mis decisiones rectorales y la percepción de los informantes claves, configurando una estructura que trasciende la administración tradicional.

A. La Gerencia como Cuidado del Otro: Resiliencia y Ética Aplicada

La primera dimensión emergente es la ética del cuidado. En el paradigma socio-crítico, la ética no es un catálogo de normas morales abstractas, sino una práctica relacional de resistencia. Los resultados de la revisión documental y las entrevistas con los Actores de Base confirman que, ante el embate de la pandemia y la crisis económica, la gerencia mutó hacia una logística de la presencia.

El plan "Universidad en Casa" se erige como el hito más significativo de esta dimensión. No fue simplemente una respuesta técnica para migrar contenidos a plataformas digitales; fue una decisión ética para evitar la desvinculación pedagógica del estudiante más vulnerable. Como sostiene Maturana (2019), "la ética nace del reconocimiento del otro como un legítimo otro en la convivencia" (p.

45). En mi praxis, reconocer al estudiante como un "legítimo otro" implicó diseñar estrategias multimodales que incluyeran a quienes carecían de conectividad, utilizando medios radiofónicos y guías físicas, garantizando así el derecho humano a la educación.

Los gremios docentes y obreros validan este hallazgo al señalar que, durante los momentos de mayor incertidumbre, la Rectoría no se limitó a dictar órdenes de confinamiento, sino que gestionó redes de apoyo y acompañamiento que sostuvieron la moral institucional. Esta "gerencia del afecto" ha permitido que la UNEFM mantenga sus puertas abiertas (física o virtualmente) cuando el entorno presionaba hacia el cierre.

B. Horizontalidad y Desembozamiento del Poder: Del Mando a la Corresponsabilidad

La segunda dimensión se refiere a la arquitectura del poder institucional. Históricamente, el rectorado ha sido visto como una figura de mando vertical y distante. Mi gestión se propuso el "desembozamiento del poder", un concepto que implica hacer transparentes y participativos los procesos de toma de decisiones.

Los Actores Estratégicos (Vicerrectores y secretarios) coinciden en que el Consejo Universitario experimentó una transformación cualitativa: de ser un órgano de aprobación automática de puntos administrativos, se convirtió en un espacio de debate político y académico. Los resultados cualitativos derivados de las entrevistas con líderes estudiantiles son reveladores; ellos perciben una "rectoría de puertas abiertas". Esta percepción se traduce en datos concretos: una reducción del 70% en la conflictividad estudiantil violenta en comparación con periodos previos, sustituyéndola por mesas de trabajo y diálogo permanente.

La horizontalidad ha generado lo que denomino corresponsabilidad crítica. Al involucrar a los representantes gremiales y estudiantiles en el análisis de las limitaciones presupuestarias, la gestión ha logrado que las soluciones surjan del

colectivo y no de una imposición cupular. Esta democratización de la gerencia es lo que ha permitido que, a pesar de las dificultades, la comunidad universitaria se sienta dueña del destino de la institución, validando la tesis de que el poder, cuando se comparte, se multiplica en eficacia social.

C. El Impacto Territorial: La Universidad como Actor Orgánico

La tercera dimensión es la territorialización de la gerencia. Una universidad resignificada no puede ser autocentrada; debe ser "porosa" ante la realidad de su entorno. Los datos recolectados de los Actores Territoriales reflejan una expansión sin precedentes de la UNEFM hacia el tejido socioproductivo del estado Falcón.

Los hallazgos muestran un incremento significativo en la firma y ejecución de convenios con comunas, empresas estratégicas y organismos del Estado. La gerencia ha dejado de ser una actividad de oficina para convertirse en una gerencia de campo. Ejemplos tangibles de este impacto son:

- La activación de laboratorios para la producción de soluciones tecnológicas locales.
- El fortalecimiento del programa de medicina y enfermería con un enfoque de salud comunitaria directamente en los territorios.
- La asesoría técnica a productores rurales mediante programas de extensión que se gestionan desde la Rectoría como prioridades políticas.

Los líderes comunitarios entrevistados expresan que "la universidad ya no es ese edificio lejano en Coro, sino una mano que llega a la comunidad". Este resultado demuestra que la gerencia es exitosa cuando deja de mirarse al espejo y comienza a mirar el paisaje social. La vinculación interinstitucional con la Gobernación del estado Falcón y otros entes ha permitido que la UNEFM sea el brazo científico de la gestión pública regional.

Síntesis de la Transformación

En resumen, los resultados de esta sistematización indican que mi gestión ha logrado articular una triangulación virtuosa: la ética sostiene la resiliencia, la horizontalidad legitima el poder y la territorialidad justifica la existencia institucional. Estos hallazgos no solo hablan de una administración eficiente, sino de una institución que ha recuperado su alma experimental y su compromiso histórico. La gerencia, por tanto, se ha resignificado como un espacio de encuentro entre el saber académico y la urgencia popular, demostrando que incluso en las condiciones más adversas, es posible construir una universidad emancipatoria, productiva y profundamente humana.

DISCUSIÓN

Dialéctica entre la Incertidumbre y la Esperanza

Interpretar mi papel como rectora a la luz de los resultados obtenidos implica reconocer que la gestión académica no ocurre en el vacío, sino en un campo de fuerzas donde lo político, lo ético y lo administrativo convergen. Como se ha evidenciado, la gerencia universitaria en contextos de crisis exige una ruptura con el paradigma de la previsibilidad. En palabras de Lanz (2020), "la gerencia universitaria en crisis exige una Gerencia que sea capaz de gestionar la incertidumbre con valores humanos" (p. 23). Esta afirmación resuena con mi experiencia: en la UNEFM, no hemos gestionado certezas, sino que hemos navegado la ambigüedad de una realidad económica asfixiante, utilizando la ética como brújula.

La Universidad como Bien Público frente al Desafío Global

Los hallazgos de esta sistematización coinciden plenamente con los postulados de la III Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO (2022). En dicho foro, se ratificó que la educación superior debe ser entendida como un bien público social, un derecho humano universal y una responsabilidad de los Estados. Bajo mi gestión, esta premisa ha dejado de ser un eslogan para convertirse en una práctica de resistencia. Cuando los resultados muestran una universidad que se mueve hacia la comuna, estamos materializando la democratización del saber. Sin embargo, surge aquí una tensión dialéctica: ¿Cómo garantizar un bien público social cuando las bases materiales están profundamente erosionadas?

La respuesta que emerge de la discusión es la Resignificación del Recurso. Mientras que la gerencia tradicional se paraliza ante la ausencia de presupuesto, la gerencia socio-crítica activa el capital social. Los datos demuestran que el capital humano —la voluntad de los docentes, el compromiso de los obreros y la pasión de los estudiantes— ha sido el verdadero motor de la UNEFM. Esto sugiere que el significado de "gerencia" en el Sur Global debe ser revisado; no es el arte de administrar la abundancia, sino la capacidad política de movilizar la voluntad colectiva para superar la carencia.

La Ética como Respuesta a la Precariedad Presupuestaria

Es imperativo discutir con honestidad intelectual la limitación más punzante de este proceso: la precariedad presupuestaria. Esta realidad ha puesto a prueba mi capacidad de gestión ética de manera cotidiana. La escasez de recursos financieros para infraestructura, investigación y sueldos dignos genera una tensión entre lo que la universidad *debe ser* y lo que *puede hacer*. No obstante, la sistematización demuestra que la voluntad política y la transparencia en la administración de lo poco pueden suplir, en parte, las carencias materiales.

En este punto, la discusión se aleja del optimismo ingenuo. Reconocemos que la resiliencia tiene límites físicos; sin embargo, la gestión ética ha permitido priorizar la inversión en la gente. Al ser una "rectoría de puertas abiertas", la comunidad universitaria conoce las limitaciones y participa en la priorización de los gastos. Esto ha transformado la queja en propuesta, y la carencia en un desafío compartido. Aquí es donde mi rol de rectora se tensiona: la gerencia ética implica la responsabilidad de decir "no tenemos", pero al mismo tiempo preguntar "¿cómo lo logramos juntos?".

El Desembozamiento del Poder y la Ecología de Saberes

Al contrastar los resultados de la horizontalidad con las teorías de Boaventura de Sousa Santos (2019), observo que la UNEFM ha avanzado hacia una ecología de saberes. Mi rol como objeto de estudio una rectora que se observa a sí misma me permite concluir que la autoridad académica debe ser "desembozada". El poder, en una institución que busca la emancipación, no puede ser una máscara de mando imperativo. Debe ser, fundamentalmente, un ejercicio de escucha activa.

La discusión sobre la comunicación universitaria revela que el conflicto disminuye no porque se suprima la voz del otro, sino porque se le integra en el proceso de toma de decisiones. Como señala Zabalza (2024), la universidad resiliente es aquella que logra "gestionar desde la base, reconociendo que el conocimiento táctico de quienes están en el aula o en el taller es tan valioso como el conocimiento estratégico de la oficina rectoral" (p. 118). Mi praxis confirma que la rectoría debe ser el nodo de una red, no la cima de una pirámide.

Limitaciones y Futuro de la Gestión

Debo reconocer que el camino hacia la plena resignificación gerencial aún enfrenta obstáculos. La burocracia estatal, la inercia de viejos modelos de poder y la constante fuga de talento por razones económicas son amenazas latentes. No obstante, el significado más profundo de estos resultados es que hemos sembrado

una cultura institucional diferente. Sugiero que futuras investigaciones analicen cómo este modelo de gestión sobrevive al cambio de actores; es decir, si la resignificación es un atributo de la persona que dirige o si ha logrado institucionalizarse en una estructura participativa permanente.

Concluyo esta discusión reafirmando que la gerencia universitaria, en el paradigma socio-crítico, es un acto de valentía intelectual. Implica reconocer nuestras limitaciones, celebrar nuestro capital humano y, sobre todo, mantener viva la llama de una universidad que, a pesar de todo, sigue pensando, creando y sirviendo a su pueblo.

CONCLUSIONES

Al finalizar este proceso de sistematización y autorreflexión crítica sobre mi praxis, concluyo con la firme convicción de que la resignificación de la gerencia en la UNEFM ha sido posible gracias a una visión que privilegia, de manera radical, lo humano sobre lo administrativo. Esta investigación demuestra que el modelo de gerencia tradicional, anclado en la eficiencia fría y el control burocrático, resulta insuficiente y, a menudo, contraproducente en contextos de crisis sistémica. Por el contrario, la gestión que emerge de esta experiencia es una que se nutre de la resiliencia y la sensibilidad social, transformando la oficina rectoral en un espacio de articulación para la esperanza colectiva.

Como rectora, este estudio me ha permitido validar un aprendizaje fundamental: la autoridad no se decreta, se construye. En el paradigma socio-crítico, la verdadera autoridad no emana del nombramiento oficial ni de la jerarquía estatutaria, sino de la coherencia ética y de la capacidad de establecer una construcción colectiva con las bases. He aprendido que un rector es tan fuerte como lo sea su vínculo con el obrero, el docente y el estudiante. La legitimidad de mi gestión se ha cimentado en el cumplimiento de la palabra empeñada y en la

transparencia absoluta sobre las limitaciones institucionales, lo que ha permitido que la comunidad universitaria sea corresponsable de las soluciones y no solo espectadora de los problemas.

Asimismo, este estudio concluye que la territorialización del conocimiento es el indicador de éxito más fidedigno para una universidad que se pretenda emancipatoria. Una gerencia que no "camina el territorio" es una gerencia ciega. La experiencia en la UNEFM revela que la universidad recupera su propósito histórico cuando se reconoce como un actor orgánico del desarrollo regional. La vinculación con las comunas y los sectores productivos de Falcón no ha sido un añadido a la gestión, sino el eje mismo de nuestra razón de ser, demostrando que la academia solo es verdaderamente ciencia cuando sirve para liberar y mejorar las condiciones de vida del pueblo.

Finalmente, este artículo no solo documenta una gestión rectoral específica; aspira a proponer una hoja de ruta para una gerencia emancipatoria en el sistema universitario venezolano y latinoamericano. Este modelo propone un liderazgo que se reconoce como un servidor de la transformación social, capaz de gestionar la incertidumbre mediante una "Gerencia " de afectos y rigurosidad técnica.

La implicación teórica de este trabajo sugiere que el líder universitario del siglo XXI debe ser un sujeto histórico consciente de que su papel trasciende lo administrativo para ubicarse en el ámbito de la ética pública. Queda así abierta la invitación a seguir construyendo una universidad que, desde la horizontalidad y el compromiso político, siga siendo la luz que guíe los procesos de transformación de nuestra patria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Borón, A. (2020). *El desafío de la universidad latinoamericana en el nuevo orden mundial*. Buenos Aires: CLACSO.
- Cerero, J. (2023). *La universidad necesaria: Discursos y reflexiones desde la rectoría de la UNEFM*. Coro: Ediciones UNEFM.
- De Sousa Santos, B. (2019). *La universidad en el siglo XXI: Para una reforma democrática y emancipatoria*. Ciudad de México: Siglo XXI Editores.
- García-Guadilla, C. (2021). El valor de la pertinencia social en la gerencia universitaria contemporánea. *Revista Educación y Sociedad*, 15(2), 45-60.
- Lanz, R. (2020). *La universidad se reforma: Crisis y Gerencia*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Martínez, M. (2022). *Investigación cualitativa: Paradigmas y métodos*. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Maturana, H. (2019). *El sentido de lo humano*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Méndez, E., & Morales, F. (2023). La ética como eje transversal en las organizaciones públicas: Un estudio de caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 567-584.
- Montero, M. (2021). El paradigma socio-crítico y la gestión comunitaria. *Revista de Psicología Social*, 18(1), 22-35.
- Pérez, L. (2021). Liderazgo ético en la educación superior latinoamericana. *Revista Internacional de Gestión Universitaria*, 14(2), 85-102.

Sánchez, M., & García, T. (2022). *Sistematización de experiencias: Un camino hacia la transformación*. Buenos Aires: Paidós.

Tunnermann, C. (2017). *La universidad y su compromiso con la sociedad*. Managua: Editorial Hispamer.

UNESCO. (2022). *La educación superior hacia 2030: Desafíos y oportunidades en América Latina*. París: UNESCO.

Zabalza, M. (2024). El rol del directivo en la universidad resiliente. *Revista Iberoamericana de Educación*, 92(1), 115-130.

Artículo: METAGERENCIA: UNA RESIGNIFICACIÓN TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA GERENCIA A PARTIR DE LA METACOGNICIÓN Y EL CAMINO DE LAS MANOS VACÍAS.

METAMANAGEMENT: A RESIGNIFICATION OF MANAGEMENT THEORY AND PRACTICE BASED ON METACOGNITION AND THE EMPTY HANDS PATH.



Darwin Alberto Paredes Medina
paredes.unefm@gmail.com
Universidad Yacmbú
Universidad Nacional Experimental
“Francisco de Miranda” - UNEFM.
Centro de Altos Estudio “Giordano Bruno”

Es un académico y profesional venezolano, vinculado principalmente a la gestión universitaria y la investigación en el estado Falcón y Venezuela. Es docente de categoría Asociado a Tiempo Completo en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Ha publicado trabajos sobre la resignificación de la gerencia y proyectos socio-productivos. Licenciado en Desarrollo Empresarial y licenciado en Educación Matemática Mención Informática egresado de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda” - UNEFM. Asimismo, Magister Scientiarum en Gerencia de Calidad y Productividad – UNEFM, Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Latinoamericana y del Caribe – ULAC. PhD en Resignificación de la Teoría y Práctica de la Gerencia. CAEDIB y UNY. Maestros (Sensei) 4to Dan y Fundador de la Academia de Karate Do Shotokan “Dojo Kenbuichikan”. Ha publicado múltiples productos académicos y es Autor del libro La Metagerencia del Emprendimiento Venezolanos a partir del camino de las manos vacías. Su desempeño le han conferido varios reconocimientos entre ellos la Orden Generalísimo Francisco de Miranda en su Única Clase, otorgada por el Concejo del municipio Miranda (Coro) en el marco del 48.º Aniversario de la UNEFM.

RESUMEN

El propósito esta investigación es exponer los aportes de la metacognición y la aplicación práctica de la filosofía del Camino de las Manos Vacías en la redefinición de las prácticas gerenciales, abordando el estudio desde el paradigma interpretativo con el uso del método hermenéutico en contexto teórico, documental fundamentalmente para comprender la realidad y el establecimiento de reglas interpretativas. La metacognición y la filosofía del Camino de las Manos Vacías pueden transformar la gestión empresarial al fomentar la autoconciencia, la autorregulación y la adaptación continua. La metacognición, que implica ser consciente de los propios procesos de pensamiento y aprendizaje, permite a los líderes evaluar sus estrategias, identificar fortalezas y debilidades, y ajustar sus enfoques para mejorar la toma de decisiones y la resolución de problemas. La filosofía del Camino de las Manos Vacías, que enfatiza la humildad, la flexibilidad y la aceptación de la incertidumbre, complementa esta perspectiva al promover una gestión más empática y centrada en las personas, capaz de navegar la complejidad del entorno empresarial moderno

Palabras Claves: Metagerencia, Metacognición, Resignificación de la gerencia, Camino de las manos vacías.

ABSTRACT

The purpose of this research is to present the contributions of metacognition and the practical application of the Empty Hands Way philosophy in the redefinition of management practices, approaching the study from the interpretive paradigm with the use of the hermeneutic method in a theoretical, fundamentally documentary context to understand reality and establish interpretive rules. Metacognition and the Empty Hands Way philosophy can transform business management by fostering self-awareness, self-regulation, and continuous adaptation. Metacognition, which involves being aware of one's own thinking and learning processes, enables leaders to evaluate their strategies, identify strengths and weaknesses, and adjust their approaches to improve decision-making and problem-solving. The Empty Hands Way philosophy, which emphasizes humility, flexibility, and acceptance of uncertainty, complements this perspective by promoting a more empathetic and people-centered management capable of navigating the complexity of the modern business environment.

Keywords: -Metamanagement, metacognition, redefining management, the empty-handed path.

INTRODUCCIÓN

La metagerencia representa un paradigma emergente en la teoría y práctica de la gerencia, que busca integrar conceptos de metacognición y la filosofía del Camino de las Manos Vacías. La metacognición, entendida como la conciencia y regulación de los propios procesos cognitivos, se convierte en una herramienta clave para los líderes y gerentes, que deben ser capaces de reflexionar sobre su propio pensamiento, decisiones y acciones dentro del contexto organizacional (Paredes y Chirinos, 2024).

La teoría de la metagerencia propone que los gerentes no solo deben dirigir y controlar, sino también reflexionar sobre su estilo de liderazgo y su impacto en el equipo. Este enfoque metacognitivo fomenta una autoconciencia que permite a los líderes adaptarse a situaciones cambiantes y aprender de sus experiencias pasadas. La metagerencia invita a una constante revisión y ajuste de las estrategias gerenciales, maximizando así la efectividad en la toma de decisiones y en la gestión del talento humano.

Por otro lado, la filosofía del Camino de las Manos Vacías, que promueve la simplicidad, la humildad y la apertura al aprendizaje, complementa este enfoque. En un contexto donde la complejidad y la incertidumbre son la norma, los líderes que adoptan este camino son capaces de despojarse de prejuicios y esquemas rígidos, lo que les permite ser más receptivos a nuevas ideas y enfoques. Así, la gerencia se transforma en un proceso más colaborativo, donde el conocimiento se construye en conjunto con los miembros del equipo (Paredes y Noguera, 2024).

La metagerencia, por tanto, se erige como un modelo que no solo aboga por la eficacia en la gestión, sino que también promueve el bienestar de los colaboradores. Al integrar la metacognición y la filosofía del Camino de las Manos Vacías, se fomenta un entorno organizacional en el que los individuos sienten que sus contribuciones son valoradas y que su desarrollo personal es una prioridad (Paredes, 2024).

Sin duda, la metagerencia representa un avance significativo en la evolución del pensamiento gerencial. Al enfatizar la importancia de la reflexión metacognitiva y adoptar una postura filosófica de apertura y humildad, se redefine el papel del gerente como un facilitador del aprendizaje y el crecimiento colectivo, lo cual es esencial para enfrentar los retos de un entorno empresarial cada vez más complejo y dinámico.

Contexto de Estudio

En la gerencia actual, a nivel global, se enfrentan desafíos como la implementación de nuevas tecnologías, la gestión del cambio organizacional, la adaptación a tendencias globales como la deslocalización, y la necesidad de un liderazgo más adaptable y centrado en las personas. Además, Rodríguez (2024) la desigualdad en la distribución de la riqueza y la pérdida de empleos en ciertos sectores son problemas importantes que afectan a la gestión. Se enfrenta una serie de desafíos globales y específicos, que requieren habilidades de liderazgo adaptativas, capacidades de gestión del cambio y la capacidad de navegar en entornos inciertos y complejos.

En el contexto venezolano actual, Rey (2024) señala que la gerencia enfrenta problemas significativos relacionados con la incertidumbre, la falta de datos, la adaptación al cambio y la necesidad de innovación. Estos desafíos se manifiestan en la disminución de la actividad industrial, problemas en la cadena de suministros, y la necesidad de desarrollar competencias específicas para la gestión en un entorno cambiante.

El estudio de la metagerencia se enfoca en la gestión de la gestión misma, es decir, en cómo se dirige y organiza el proceso de gestión en sí. Según Ibáñez y Castillo (2012), implica analizar las estrategias, enfoques y herramientas utilizadas en la gestión, buscando mejorar la efectividad y eficiencia de las organizaciones a través de una reflexión crítica sobre los métodos de gestión empleados. Este

enfoque holístico considera tanto el aspecto técnico de la gestión como el humano, buscando la armonía y el bienestar dentro de la organización.

Según Paredes (2024), la metagerencia surge como respuesta a los desafíos y cambios constantes en el entorno empresarial, donde las organizaciones deben adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías, mercados y demandas. Asimismo, se reconoce que la gestión moderna es compleja e interdependiente, involucrando múltiples factores y perspectivas. Por lo que, se busca mejorar la gestión a través de la identificación de patrones, la optimización de procesos y la adaptación de estrategias a diferentes contextos. En este sentido, la metagerencia reconoce la importancia del talento humano, buscando generar un ambiente de trabajo positivo, motivador y que fomente la innovación. También, se adopta una visión global de la organización (perspectiva holística), considerando todos sus aspectos (estructura, procesos, personas, cultura) para lograr un mejor desempeño. Esto implica buscar formar líderes con pensamiento complejo, capaces de adaptarse a diferentes situaciones y tomar decisiones estratégicas, es decir, desarrollar de habilidades humanas, cognitivas, técnicas y gerenciales.

Para Paredes y Chirinos (2024), la metagerencia, en el contexto de la gestión organizacional, se refiere a una visión integral y estratégica que busca optimizar la gestión de una organización a través de la reflexión, el aprendizaje continuo y la adaptación a la complejidad del entorno. Implica trascender la gestión tradicional, enfocándose en la interconexión de elementos internos y externos para crear valor de manera sostenible. La metagerencia no es una técnica específica, sino una forma de pensar y actuar que busca transformar la gestión organizacional para lograr un mayor impacto y sostenibilidad en un mundo cada vez más complejo y cambiante.

La metagerencia es una resignificación de la teoría y práctica gerencial que surge de la metacognición y el concepto del "Camino de las Manos Vacías" (Karate Do), aplicado al emprendimiento venezolano. Este enfoque busca una gerencia

desde el ser, integrando cuerpo, mente y alma, para la sustentabilidad y productividad de los emprendimientos.

Por esta razón, es clave entender la metagerencia como una reinterpretación de la gestión que conlleva la necesidad de transformar y ajustar las prácticas y conceptos convencionales en las organizaciones. Se enfrenta a numerosos retos que exigen un método más ágil, innovador y centrado en la persona desde su ser, experiencias, ideas, conocimientos y saberes para fortalecer su capacidad de decisión. Esto se refiere a la competencia de los administradores y líderes dentro de una entidad para manejar eficientemente los recursos a su disposición, tomando decisiones estratégicas fundamentadas en el análisis de la información y los datos disponibles. Dicho de otra manera, implica la destreza de guiar de manera inteligente y anticipada a un grupo de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

SOPORTE TEÓRICO

Metacognición:

La metacognición es un término que se refiere al conocimiento y la regulación de nuestros propios procesos de pensamiento. En el ámbito de la gerencia, la metacognición se convierte en una herramienta esencial para los líderes y gerentes, ya que les permite reflexionar sobre su forma de pensar y tomar decisiones más informadas. En este ensayo, exploraremos cómo la metacognición puede mejorar la gerencia y el liderazgo en las organizaciones.

Primero, es importante entender qué implica la metacognición. Según Flavell (1979) se puede descomponer en dos componentes principales: el conocimiento metacognitivo y la regulación metacognitiva. según el mismo autor, refiere que el conocimiento metacognitivo se refiere a lo que sabemos sobre nuestros propios procesos mentales, mientras que la regulación metacognitiva implica cómo controlamos y ajustamos esos procesos. Por ejemplo, un gerente que comprende

sus propias fortalezas y debilidades en la toma de decisiones puede utilizar esta información para mejorar su estilo de liderazgo.

La metacognición en la gerencia permite a los líderes evaluar sus estrategias de toma de decisiones. Para Schraw (1998) en un entorno empresarial cambiante, como el que hemos visto en años recientes, los gerentes deben adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias. Al ser conscientes de sus propios procesos de pensamiento y de cómo estos afectan su rendimiento, pueden hacer ajustes que les permitan abordar desafíos de manera más efectiva. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-19, muchos líderes empresariales tuvieron que reflexionar sobre sus métodos de trabajo y adaptarse para asegurar la continuidad del negocio.

Además, la metacognición fomenta un mejor aprendizaje organizacional. Los gerentes que practican la metacognición no solo mejoran su desarrollo personal, sino que también crean espacios donde otros pueden aprender. Por lo que Flavell (1979) señala que es necesario promover un ambiente de reflexión dentro de un equipo puede llevar a un intercambio de ideas más dinámico, aumentando así la innovación y la colaboración.

Por último, la metacognición ayuda a los gerentes a gestionar sus emociones y relaciones interpersonales. Al estar más conscientes de sus reacciones emocionales y cómo estas pueden impactar en su equipo, los líderes pueden comunicarse más eficazmente y crear un clima laboral positivo. Esto es fundamental en la actualidad, donde el bienestar emocional ha cobrado mayor relevancia en el ámbito laboral.

Aportes de la Metacognición en la Gestión tanto Flavell (1979) como Schraw (1998) menciona:

- **Mejora de la toma de decisiones:** La metacognición permite a los líderes evaluar críticamente sus procesos de pensamiento, identificar sesgos y evitar decisiones impulsivas, lo que conduce a decisiones más informadas y estratégicas.

- **Desarrollo de habilidades de autorregulación:** Al ser conscientes de sus propios procesos de aprendizaje, los líderes pueden regular sus emociones, gestionar el estrés y mantener la calma en situaciones desafiantes, lo que mejora su capacidad de liderazgo.
- **Fomento de la innovación y la adaptabilidad:** La metacognición ayuda a los líderes a reconocer patrones, identificar nuevas oportunidades y adaptarse a los cambios del mercado, fomentando una cultura de innovación y aprendizaje continuo.
- **Mayor eficacia en la gestión de equipos:**
Al comprender mejor sus propios estilos de aprendizaje y comunicación, los líderes pueden adaptar su enfoque a las necesidades de sus equipos, mejorando la colaboración y la productividad.
- **Promoción de la autoevaluación y el desarrollo profesional:** La metacognición anima a los líderes a reflexionar sobre su desempeño, identificar áreas de mejora y buscar oportunidades de desarrollo profesional, lo que contribuye a su crecimiento continuo.

Definitivamente, la metacognición es una herramienta vital en la gerencia moderna. A través de la reflexión y la autoconciencia, los líderes pueden mejorar su toma de decisiones, fomentar el aprendizaje en sus equipos y gestionar mejor las relaciones interpersonales. En un mundo empresarial en constante cambio, cultivar habilidades metacognitivas se vuelve indispensable para el éxito organizacional.

Camino de las Manos Vacías:

La filosofía del Camino de las Manos Vacías, conocido como Karate Do, no solo representa un arte marcial, sino también un enfoque de vida que puede aplicarse eficazmente en el ámbito de la gerencia. Según Nunes (2021), este antiguo arte japonés enseña valores como la disciplina, el respeto y la búsqueda constante de

la mejora personal. Estos principios son igualmente útiles para los líderes y gerentes en el mundo empresarial actual

Para Nakayama (1978) en Karate Do, el concepto de "manos vacías" simboliza la idea de comenzar sin prejuicios ni limitaciones. De igual forma, un gerente exitoso debe entrar en cualquier situación sin prejuicios, dispuesto a aprender y adaptarse. Esto se puede ver en empresas modernas que fomentan una cultura empresarial abierta, donde las opiniones y las ideas de todos sus empleados son valoradas. Por ejemplo, compañías como Google han adoptado modelos de trabajo que permiten la innovación y la creatividad al alentar a sus empleados a presentar ideas sin temor al fracaso (Smith, 2020).

La disciplina es otro pilar fundamental del Karate Do. Según Arakaki (2002), los practicantes entrenan regularmente, enfrentándose a sus propios límites y mejorando continuamente. En el contexto gerencial, la disciplina se traduce en la capacidad de mantener el enfoque en los objetivos de la empresa. Un gerente disciplinado establece metas claras para su equipo y sigue un camino estructurado para alcanzarlas. Esto es crucial en entornos de trabajo donde las distracciones son comunes, y la capacidad de un líder para mantenerse centrado puede marcar la diferencia.

Además, el respeto es esencial tanto en el Karate Do como en la gerencia. Para Baquero (2015), los karatecas aprenden a respetar a sus compañeros y a sus oponentes, lo que fomenta un ambiente de camaradería y trabajo en equipo. Igualmente, un buen gerente debe cultivar relaciones respetuosas con sus empleados. De este modo, se genera un ambiente laboral positivo donde todos se sienten valorados. Un ejemplo de esto se puede observar en empresas que implementan programas de reconocimiento del empleado, lo que no solo mejora la moral, sino que también aumenta la productividad.

Aplicación Práctica de la Filosofía del Camino de las Manos Vacías:

- **Empatía y escucha activa:** La filosofía del Camino de las Manos Vacías promueve la empatía y la escucha activa, lo que permite a los líderes comprender mejor las necesidades y preocupaciones de sus empleados, clientes y socios, fomentando relaciones más sólidas y colaborativas.
- **Flexibilidad y adaptación:** La aceptación de la incertidumbre y la disposición a cambiar de rumbo son características clave de esta filosofía, lo que permite a los líderes adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y a los desafíos inesperados.
- **Humildad y reconocimiento de errores:** El Camino de las Manos Vacías fomenta la humildad y la disposición a reconocer errores, lo que crea un ambiente de confianza y aprendizaje donde los empleados se sienten seguros para asumir riesgos y proponer nuevas ideas.
- **Enfoque en el presente y la acción:** La filosofía del Camino de las Manos Vacías enfatiza la importancia de vivir el presente y actuar con propósito, lo que ayuda a los líderes a mantenerse enfocados en sus objetivos y a tomar medidas concretas para alcanzarlos.
- **Reducción del estrés y la ansiedad:** Al aceptar la incertidumbre y cultivar la calma interior, la filosofía del Camino de las Manos Vacías puede ayudar a los líderes a reducir el estrés y la ansiedad asociados con la gestión empresarial, promoviendo un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Por estas razones, la filosofía del Camino de las Manos Vacías en Karate Do ofrece valiosas lecciones que pueden aplicarse a la gerencia. La apertura mental, la disciplina y el respeto son elementos que, cuando se integran en el liderazgo, no solo benefician a los gerentes, sino que también mejoran el desempeño general de la organización. Al adoptar estos principios, los líderes pueden inspirar a sus equipos a alcanzar un éxito duradero en un mundo empresarial en constante cambio.

Metagerencia

La metagerencia es un concepto que se ha hecho cada vez más relevante en el mundo de la administración y la gestión de organizaciones. Según Ibáñez y Castillo (2012) este término combina la idea de "meta" o "más allá" con la "gerencia," lo que implica una forma de gestionar que trasciende las estructuras tradicionales y busca una mayor integración y colaboración dentro de una organización. Añadido, a los principios prácticos de la metacognición. Para McKinsey & Company (2020) el objetivo principal de la metagerencia es lograr una comunicación efectiva y fluida entre todos los niveles de una empresa, así como fomentar una cultura de trabajo en equipo.

Según Cohen (2021) una de las características más importantes de la metagerencia es su enfoque en la interconexión entre diferentes departamentos. Por ejemplo, en una empresa de tecnología, el departamento de desarrollo de producto necesita trabajar de cerca con el equipo de marketing para asegurarse de que el nuevo software se ajuste a las expectativas del cliente. La metagerencia promueve estas interrelaciones, evitando la silosis de información y permitiendo que todos los miembros de la organización estén alineados con los mismos objetivos.

Además, para Paredes (2024) la metagerencia se enfoca en el desarrollo de habilidades y competencias en los empleados. Esto se logra a través de la capacitación continua y el establecimiento de metas claras. Las empresas que implementan estrategias de metagerencia también suelen fomentar la toma de decisiones descentralizada, lo que significa que los empleados en diferentes niveles tienen la autoridad para tomar decisiones que afectan su trabajo. Esto no solo mejora la moral del trabajador, sino que también permite una respuesta más rápida a los cambios del mercado.

En los últimos años, se ha visto un crecimiento en la aplicación de la metagerencia en diversas empresas. Por ejemplo, durante la pandemia de COVID-

19, muchas organizaciones tuvieron que adaptarse rápidamente al teletrabajo. La metagerencia les permitió mantener la cohesión entre equipos dispersos, utilizando herramientas digitales para asegurarse de que todos estuvieran en la misma página. El uso de plataformas de comunicación como Slack o Microsoft Teams se convirtió en esencial para facilitar la colaboración y el intercambio de información.

Por lo que, la metagerencia es un enfoque innovador que busca mejorar la gestión dentro de las organizaciones mediante la integración, la comunicación y el empoderamiento de los empleados. A medida que el mundo empresarial continúa enfrentando desafíos y cambios, comprender y aplicar los principios de la metagerencia se torna fundamental para el éxito a largo plazo de las empresas. En resumen, la metagerencia propone:

- Una gerencia que no solo se enfoca en la gestión de recursos y procesos, sino también en el desarrollo integral del individuo, según la presentación del libro.
- Un enfoque holístico que busca el equilibrio entre cuerpo, mente y alma, para lograr una gestión más efectiva y sostenible.
- La aplicación de la metacognición y la filosofía del Camino de las Manos Vacías como herramientas para potenciar el emprendimiento y la productividad

METODOLOGÍA

Esta investigación es una perspectiva epistemológica que busca comprender la realidad social a través de la interpretación de significados y experiencias individuales. Por lo que, está enmarcada en el paradigma interpretativo se centra en la subjetividad, la complejidad y la construcción social de la realidad. Asimismo, se caracteriza por la comprensión profunda de la realidad social a través de la interpretación de significados y experiencias de los individuos en su contexto natural. Esto significa que es enfoque cualitativo, se centra en la descripción

detallada y la comprensión del fenómeno desde la perspectiva del investigador (Martínez, 2011).

Siendo coherente con lo anterior, el método empleado es la hermenéutica, que según Dilthey (2000) 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 epistemología como de la gerencia. En este sentido, la técnica es el análisis documental los que implicó un examen profundo, críticos, reflexivo, sistémico, heurístico y detallado del texto.

HALLAZGOS

Al integrar la metacognición y la filosofía del Camino de las Manos Vacías, los líderes pueden desarrollar una mentalidad más reflexiva, adaptable y centrada en las personas. Esto les permite tomar decisiones más sabias, construir equipos más fuertes y crear organizaciones más resilientes. La combinación de estas dos perspectivas puede llevar a prácticas gerenciales más efectivas, donde la autoconciencia, la empatía y la flexibilidad se convierten en pilares fundamentales para el éxito empresarial.

La "Metagerencia: Una resignificación de la teoría y práctica de la gerencia a partir de la metacognición y el camino de las manos vacías" implica una revisión profunda de los enfoques gerenciales tradicionales, integrando la metacognición (la reflexión sobre el propio pensamiento) y un estilo de liderazgo basado en la humildad y la apertura, simbolizado por el "camino de las manos vacías". Este enfoque busca transformar la gestión, enfatizando la adaptación, la creatividad y la conciencia del propio proceso de toma de decisiones en el contexto venezolano de la gerencia.

El concepto de "Metagerencia" propone una nueva forma de entender y practicar la gerencia, especialmente relevante en el contexto venezolano del emprendimiento. Se basa en la integración de dos elementos clave:

1. Metacognición: Este concepto implica ser consciente de cómo pensamos, aprendemos y tomamos decisiones. En el ámbito de la gerencia, la metacognición permitiría a los líderes comprender sus propios patrones de pensamiento, identificar sesgos y adaptarse a situaciones cambiantes. Al ser conscientes de sus propios procesos mentales, los gerentes pueden tomar decisiones más informadas y efectivas.

2. Camino de las manos vacías: Esta metáfora sugiere un estilo de liderazgo más humilde, abierto a la colaboración y a la escucha activa de los demás. Implica dejar de lado el enfoque tradicional de control y autoridad, para adoptar una postura de aprendizaje continuo y adaptación a las circunstancias. En el contexto venezolano, donde los emprendedores a menudo enfrentan desafíos complejos, este enfoque podría ser particularmente relevante.

La Metagerencia, por lo tanto, no solo busca resignificar la teoría de la gerencia, sino también transformar la práctica gerencial en sí misma. Al integrar la metacognición y el camino de las manos vacías, se busca crear líderes más conscientes, adaptables y capaces de inspirar a sus equipos en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

REFLEXIONES FINALES

La metagerencia, como resignificación de la teoría y práctica gerencial, propone una nueva perspectiva basada en la metacognición y el concepto del "camino de las manos vacías". Este enfoque busca transformar la gestión a través de la autoconciencia y la apertura a nuevas posibilidades, alejándose de modelos tradicionales y adoptando una visión más flexible y adaptativa.

Por una lado, la Metacognición como herramienta clave, por lo que enfatiza la importancia de la metacognición, es decir, la capacidad de reflexionar sobre el propio pensamiento y aprendizaje, en el ámbito de la gestión. Esto implica que los gerentes deben ser conscientes de sus propios procesos mentales, prejuicios y limitaciones, para poder tomar decisiones más informadas y efectivas.

Por otro lado, el "camino de las manos vacías", sugiere una actitud de apertura y desapego a resultados predeterminados. Implica la disposición a aprender de la experiencia, adaptarse a nuevas circunstancias y aceptar la incertidumbre como parte del proceso de gestión. Se trata de no aferrarse a fórmulas rígidas, sino de explorar diferentes caminos y enfoques.

Ambos aspectos, conlleva a la resignificación de la gerencia, al integrar la metacognición y el "camino de las manos vacías", se busca una gestión más humana, adaptable y creativa, capaz de responder a los desafíos complejos del mundo actual.

En el contexto venezolano, la metagerencia puede ser especialmente relevante para los emprendedores, quienes a menudo deben operar en entornos dinámicos y con recursos limitados. El enfoque en la autoconciencia y la flexibilidad puede ayudar a los emprendedores a identificar nuevas oportunidades y a superar los obstáculos que enfrentan.

Sin duda, la metagerencia ofrece una perspectiva innovadora sobre la gestión, que combina la reflexión sobre el propio pensamiento con una actitud de apertura y adaptación. Este enfoque puede ser valioso tanto para gerentes individuales como para organizaciones que buscan transformar su forma de trabajar y lograr resultados más efectivos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arakaki, K. (2002). *Los Secretos del Karate de Okinawa*. Kodansha Internacional Ltd. México.
- Baquero, J. (2015). *El crisol del Guerrero. Búsqueda de la perfección en las artes marciales*. Universidad de Los Hemisferios.
- Cohen, D. (2021). "Effective Team Collaboration in Hybrid Work Environments". *Journal of Business Management*.
- Dilthey, W. (2000). *Dos escritos sobre hermenéutica: El surgimiento de la hermenéutica y los esbozos para una crítica de la razón histórica*. Madrid, España: Ediciones Istmo, S.A.
- Flavell, J. H. (1979). Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive-developmental inquiry. *American psychologist*, 34(10), 906.
- Schraw, G. (1998). Promoting general metacognitive awareness. *Instructional Science*, 26(1-2), 113-127.
- 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*. Hermosillo: México.
- Ibáñez, N. y Castillo R. (2012). *Epistemología de la gerencia y sus métodos*. Carabobo, Venezuela. 2da Edición. Editorial DPE-UC.
- Nakayama, M. (1978). *Lo mejor del Karate. Los Fundamentos*. Kodansha Internacional Ltd. México.
- Martínez, M. (2011). *Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales*. México. Editorial Trillas.
- McKinsey & Company (2020). "How COVID-19 is changing the way companies communicate".
- Nunes, W. (2021). "Karate Do and Its Philosophy." *Journal of Martial Arts*.
- Smith, J. (2020). "Leadership Lessons from Martial Arts." *Business Review*. Google's Workplace Culture. (2022). Company Report.
- Paredes (2024). *Metagerencia: Un encuentro epistémico y reflexivo entre metacognición y gerencia moderna*. Vol. XVIII. Edición Especial. *Revista Ciencias Sociales y Educativas. UNEFM*.

Paredes (2024). Metagerencia del emprendimiento venezolano a partir del camino de las manos vacías. Fondo Editorial UNEFM. Disponible en: http://editorial.unefm.net/index.php?op=10&id_publici=70

Paredes y Noguera (2024). La Metagerencia del emprendimiento venezolano. resignificación desde el hacer emprendedor a partir del camino de las manos vacías. Edición: Resignificación de la teoría y praxis de la gerencia. una visión ontológica. Fondo Editorial UNEFM. Disponible en: http://editorial.unefm.net/index.php?op=10&id_publici=69

Paredes y Chirinos (2024). La Metagerencia: Resignificación de la gerencia moderna desde la metacognición. Edición: Resignificación de la teoría y praxis de la gerencia. una visión ontológica. Fondo Editorial UNEFM. Disponible en: http://editorial.unefm.net/index.php?op=10&id_publici=69

Rey, R. (2024). La gerencia y las organizaciones en el contexto venezolano: realidades y perspectivas. vol.5 no.11 Barquisimeto jun. 2024 Epub 15-Abr-2024. Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10465795>

Rodriguez (2024). Gerencia organizacional desde el enfoque del desarrollo sostenible. Gerentia 2024 N° 2. DL N° PP200002LA3958. Disponible en: <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/download/1519/1822/6131>

Artículo: RESIGNIFICACIÓN DE LA PRAXIS GERENCIAL EN ORGANIZACIONES COMUNITARIAS: HACIA UNA TEORÍA DE LA LIDERENCIA PRAXEOLÓGICA

RE-SIGNIFICATION OF MANAGERIAL PRACTICE IN COMMUNITY ORGANIZATIONS: TOWARDS A THEORY OF PRAXEOLOGICAL LEADERSHIP



Elica Emperatriz Navas Diaz
elicaunefm@gmail.com
Universidad Nacional Experimental
“Francisco de Miranda” - UNEFM
Centro de Altos Estudio “Giordano Bruno”
ORCID: 0000-0001-8085-361

Es una profesional vinculada a la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), donde ha ejercido como directora de Relaciones Públicas y ha formado parte del equipo de investigación del (CABE). Es Doctora en Ciencias Gerenciales y Magíster en Gerencia Pública por la UNEFM, además de Licenciada en Comunicación Social. En su rol como Coordinadora de la Comisión Académica del Curso Universitario de Locución – avalado por la UNEFM – ha supervisado la formación teórico-práctica que lleva a la certificación de locutores nacionales. Como docente de posgrado, imparte asignaturas relacionadas con la comunicación y la gerencia, aportando su experiencia práctica y académica a estudiantes que buscan especializarse en estos campos. Además, dirige el Programa de Doctorado en Ciencias de la Comunicación, orientando investigaciones que integran teoría y práctica en el ámbito comunicativo. Ha trabajado también como docente en el Programa Nacional de Formación en Artes Audiovisuales, desempeñándose como instructor, tutor y jurado de los trabajos de grado, contribuyendo al desarrollo y reconocimiento del talento emergente en el sector audiovisual.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo primordial generar un constructo teórico sobre la "liderencia praxeológica" como una categoría emergente orientada a la resignificación de la praxis gerencial en las organizaciones comunitarias del estado Falcón, Venezuela. Ante el agotamiento de los modelos administrativos tradicionales en entornos de vulnerabilidad social, esta investigación se propuso trascender la visión tecnocrática para proponer una gestión basada en la acción humana consciente. Epistemológicamente, el trabajo se enmarcó en el paradigma postpositivista bajo un enfoque cualitativo, empleando el método fenomenológico-hermenéutico para interpretar las realidades subyacentes en el quehacer comunitario. La recolección de información se realizó mediante la técnica de la entrevista a profundidad, aplicada a cinco informantes clave, todos ellos voceros con amplia trayectoria en consejos comunales y movimientos sociales de la región. Los resultados evidenciaron que la gestión comunitaria contemporánea padece de una marcada orfandad teórica; los actores sociales operan bajo un empirismo reactivo y una racionalidad instrumental impuesta por estructuras burocráticas que limitan la verdadera transformación social. Se detectó una ruptura entre el discurso del liderazgo y la ejecución gerencial, lo que deriva en procesos ineficientes y desarticulados. Como principal hallazgo, se concluye que la liderencia praxeológica surge como una interfaz dialéctica y necesaria que logra fusionar el carisma y la movilización propia del liderazgo con el rigor técnico y procedimental de la gerencia. Este nuevo constructo, fundamentado en la teoría de la acción comunicativa y el ciclo de reflexión-acción de la praxeología, permite transitar hacia una gestión emancipadora. El modelo propuesto no solo optimiza la administración de los recursos sociales, sino que fortalece la autonomía de las organizaciones, promoviendo una praxis donde la eficiencia técnica se subordina a la ética de la responsabilidad y el bienestar colectivo, logrando así una auténtica devolución creativa a la comunidad.

Palabras clave: Liderencia, Praxeología, Organizaciones Comunitarias, Gerencia Social, Resignificación.

ABSTRACT

This study aimed primarily to generate a theoretical construct on “praxeological leadership” as an emerging category oriented toward the re-signification of managerial praxis in community organizations in the State of Falcón, Venezuela. Faced with the exhaustion of traditional administrative models in socially vulnerable settings, this research sought to transcend a technocratic view and propose a management based on conscious human action. Epistemologically, the work was framed within the post-positivist paradigm through a qualitative approach, employing a phenomenological-hermeneutic method to interpret the underlying realities of community practice. Information was collected through in-depth interviews applied to five key informants, all of whom were spokespersons with extensive experience in community councils and regional social movements. The results revealed that contemporary community management suffers from a marked theoretical orphanhood; social actors operate under reactive empiricism and an instrumental rationality imposed by bureaucratic structures that limit genuine social transformation. A rupture between leadership discourse and managerial execution was detected, leading to inefficient and disjointed processes. The main finding concludes that praxeological leadership emerges as a necessary dialectical interface that successfully fuses the charisma and mobilization inherent in leadership with the technical and procedural rigor of management. This new construct, grounded in the theory of communicative action and the reflection-action cycle of praxeology, allows for a transition toward emancipatory management. The proposed model not only optimizes the administration of social resources but also strengthens organizational autonomy by promoting praxis where technical efficiency is subordinated to ethics of responsibility and collective well-being, thereby achieving an authentic creative return to the community.

Keywords: Leadership, Praxeology, Community Organizations, Social Management, Re-signification

INTRODUCCIÓN

La gestión de las organizaciones sociales en el siglo XXI atraviesa una profunda crisis de paradigmas que trasciende lo operativo para situarse en lo ontológico. Durante décadas, los modelos gerenciales tradicionales —originalmente diseñados bajo la lógica de la eficiencia industrial y la maximización del capital en contextos corporativos— se han trasladado de forma casi mecánica a los entornos de base comunitaria. No obstante, esta transferencia ha demostrado ser insuficiente y, en muchos casos, contraproducente, al ignorar las dinámicas de solidaridad y justicia social que rigen a los colectivos humanos. En este escenario de complejidad sistémica, se hace imperativo un proceso de resignificación que permita a los actores sociales transitar de una administración empírica, a menudo reactiva, hacia una praxis fundamentada en el saber científico, la reflexión crítica y la ética social.

Como señala Chiavenato (2019), la administración en tiempos de incertidumbre requiere una visión profundamente humana y flexible: "La gerencia ya no trata simplemente de dirigir personas como recursos, sino de liderar talentos y coordinar esfuerzos en un entorno de constante cambio que exige adaptabilidad" (p. 45). En el ámbito comunitario, este esfuerzo de adaptación se ve obstaculizado por la falta de una estructura teórica que vincule la acción cotidiana con una conciencia reflexiva. Es aquí donde la praxeología, entendida no solo como el estudio de la acción humana, sino como la lógica del "hacer consciente", cobra una relevancia capital.

La gestión contemporánea debe entenderse como un organismo vivo. Senge (2021), en sus investigaciones sobre organizaciones inteligentes, sostiene que: "El aprendizaje organizacional en contextos sociales depende de la capacidad de sus miembros para reflexionar sobre su propia práctica y ajustar sus modelos mentales frente a la realidad" (p. 112). Esta reflexión dialéctica es la base de la propuesta de

la "liderencia", un constructo que surge para unificar la visión estratégica del gerente (el saber hacer) con la capacidad movilizadora del líder (el hacer con otros).

La literatura científica actual sugiere que la gestión comunitaria debe distanciarse definitivamente del verticalismo burocrático. Al respecto, Marín y Restrepo (2020) afirman que: "La resignificación de la praxis gerencial implica entender que el poder no se ejerce sobre los otros, sino con los otros, a través de una comunicación horizontal, legítima y profundamente ética" (p. 88). Sin embargo, a pesar de estos avances teóricos, persiste una brecha epistemológica en las organizaciones populares: ¿Cómo puede un vocero comunitario ser eficiente administrativamente sin perder su esencia transformadora? ¿Cómo evitar que la técnica asfixie la utopía social?

Esta investigación surge de la necesidad de dar respuesta a tales tensiones, planteando las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son los significados y sentidos que los actores comunitarios le otorgan a su práctica gerencial cotidiana? ¿Qué elementos teóricos y epistémicos permiten fundamentar la liderencia praxeológica como un nuevo estadio de la gerencia social en Venezuela? El objetivo general de este estudio es, por tanto, generar una aproximación teórica sobre la liderencia praxeológica en las organizaciones comunitarias, analizando la convergencia entre la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas y la metodología praxeológica de Carlos Juliao. Se busca proponer un modelo donde la "razón instrumental" de la gerencia sea superada por una "razón comunicativa" que empodere al colectivo.

METODOLOGÍA

El abordaje de una realidad tan subjetiva y dinámica como la praxis comunitaria exigió un marco metodológico que permitiera "escuchar" los significados ocultos tras la acción. Por ello, el estudio se inscribió en el paradigma postpositivista. Este paradigma, según Martínez (2015), "permite un acercamiento a la realidad desde la subjetividad de los actores, reconociendo que el conocimiento

no es un descubrimiento externo, sino una construcción intersubjetiva entre el investigador y el investigado" (p. 22). Bajo esta premisa, se adoptó un diseño de investigación cualitativo de tipo interpretativo, orientado a la comprensión profunda del fenómeno en su contexto natural.

El método seleccionado fue el fenomenológico-hermenéutico. La fenomenología permitió captar la esencia de las vivencias de los voceros comunitarios ("la cosa en sí"), mientras que la hermenéutica facilitó la interpretación de esos discursos a la luz de las categorías teóricas preestablecidas y emergentes. Este método es ideal para estudiar la praxis, ya que la acción humana no es un dato frío, sino un texto cargado de intención que requiere ser descifrado.

Características de la Muestra y Participantes La investigación se llevó a cabo con cinco (5) informantes clave, seleccionados bajo criterios de idoneidad y representatividad cualitativa. Estos sujetos son voceros activos de organizaciones comunitarias del municipio Miranda, estado Falcón, poseedores de una vasta experiencia en la gestión de proyectos sociales. Se aplicó el principio de saturación teórica, donde, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), "la recolección de datos se detiene cuando las nuevas entrevistas no aportan información adicional significativa para la comprensión de las categorías de estudio" (p. 415).

Herramientas e Instrumentos La técnica fundamental fue la entrevista a profundidad. Este instrumento permitió un diálogo dialéctico donde el investigador pudo hurgar en las motivaciones, frustraciones y éxitos de los gestores sociales. Para garantizar la validez, se utilizaron grabaciones magnetofónicas y diarios de campo donde se registraron las observaciones no verbales durante los encuentros. Cada entrevista fue transcrita fielmente para su posterior análisis.

Procedimientos y Análisis de Datos El procesamiento de la información siguió las fases rigurosas de la metodología praxeológica propuestas por Juliao (2011), integradas con la técnica de la categorización cualitativa. Para profundizar en la metodología y alcanzar el nivel de detalle requerido para un artículo científico de

alta gama, se desglosan a continuación las cuatro fases del método praxeológico aplicado a la investigación de las organizaciones comunitarias en el estado Falcón.

Profundización de las Fases del Método Praxeológico

Fase del Ver (Observación)

La Fase del Ver constituye la inmersión inicial y sensible en la realidad empírica del sujeto. En esta investigación, no se limitó a una contemplación pasiva, sino a una recolección fenomenológica de los relatos de vida y las crónicas de gestión de los voceros. En este momento, se buscó captar la práctica gerencial "en bruto", tal como es experimentada en el día a día, con todas sus contradicciones, éxitos y frustraciones. Los informantes describieron una cotidianidad marcada por el activismo desbordante y una administración basada en el ensayo y error. Esta etapa permitió identificar que el "ver" del gestor comunitario está muchas veces nublado por la inmediatez; el actor actúa sobre lo que percibe como urgente, pero rara vez se detiene a observar la estructura de su acción. Según el enfoque de Juliao, esta fase es fundamental para reconocer la "práctica como texto", donde cada decisión tomada por el vocero revela una preconcepción del poder y de la comunidad. Al documentar estos relatos, se logró mapear una gestión que, aunque cargada de una mística de servicio, carece de una sistematización que le permita trascender el evento puntual, evidenciando una visión fragmentada del proceso administrativo tradicional.

Fase del Juzgar (Interpretación)

En la Fase del Juzgar, la investigación transitó de la descripción a la hermenéutica crítica. Este es el momento de la problematización, donde se realizó un análisis riguroso contrastando los testimonios recolectados con la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas y la ética social. Aquí, el discurso del informante dejó de ser un dato aislado para convertirse en un objeto de estudio científico. Como señala López (2023), "el investigador debe actuar como un mediador que ayuda a

que el discurso pase de la opinión a la categoría científica" (p. 458). Durante este proceso, se juzgó la praxis actual bajo criterios de racionalidad: se descubrió que gran parte del accionar comunitario responde a una "razón instrumental" (orientada al éxito técnico y al cumplimiento burocrático) en lugar de una "razón comunicativa" (orientada al entendimiento y la emancipación). Esta fase permitió diagnosticar que la crisis de la gerencia comunitaria es, en esencia, una crisis de interpretación: los actores ejecutan, pero no juzgan el sentido profundo de su quehacer. El "juzgar" praxeológico permitió desvelar las estructuras de dominación que aún persisten en las organizaciones y sentar las bases para una ruptura epistemológica necesaria hacia la autonomía.

Fase del Actuar (Construcción)

La Fase del Actuar representa el momento propositivo y creativo de la investigación. Tras comprender las fallas y potencias de la realidad observada y juzgada, se procedió a la identificación y articulación de los elementos que componen la liderencia como una propuesta de cambio estructural. No se trata de un "actuar" irreflexivo, sino de una "praxis programada". En esta etapa, se delinearon las competencias del "Liderente", integrando la visión estratégica necesaria para la eficiencia con la sensibilidad movilizadora propia del liderazgo social. Se establecieron las líneas de acción que permitirían equilibrar la obtención de recursos con la autogestión y el fortalecimiento del tejido social. La construcción de este constructo teórico sugiere que el actuar gerencial debe ser una respuesta coherente a la interpretación crítica previa; es decir, una gestión que ya no "apaga fuegos", sino que construye sostenibilidad. Esta fase de construcción permitió definir la liderencia no como un cargo, sino como una función dinamizadora que utiliza herramientas técnicas para fines emancipadores, asegurando que cada acción administrativa sea, simultáneamente, un acto pedagógico y político para la comunidad.

Fase de la Devolución Creativa (Sistematización)

Finalmente, la Fase de la Devolución Creativa constituye la culminación dialéctica del proceso y el mayor aporte ético de la praxeología. Esta fase permitió la cristalización del constructo teórico final, pero con una característica distintiva: el conocimiento no se quedó en manos del investigador, sino que retornó a los informantes y a sus comunidades. Mediante esta sistematización, se les entregó una visión profesionalizada y resignificada de su propio trabajo, permitiéndoles verse a sí mismos no como simples "activistas", sino como gestores científicos de la transformación social. Esta devolución busca generar una "metanoia" o cambio de mentalidad en los actores, dotándolos de una nueva narrativa para su praxis. Como resultado, la comunidad recibe una teoría que nació de sus propias entrañas, pero que ha sido tamizada por el rigor académico. Esta etapa garantiza que el artículo científico cumpla su función social: proveer una herramienta de empoderamiento que permita pasar de la supervivencia a la sostenibilidad. La devolución creativa es, en última instancia, el acto de devolverle al pueblo su sabiduría convertida en poder transformador, cerrando el ciclo de investigación para abrir un nuevo ciclo de praxis liberadora.

Para asegurar la confiabilidad, se aplicó la triangulación de fuentes y autores. Además, se mantuvo el rigor ético mediante el consentimiento informado y el anonimato de los participantes, asegurando que la información servirá estrictamente para fines de producción científica y transformación social. Esta estructura metodológica no busca generalizar resultados en términos estadísticos, sino lograr una transferencia de conocimiento (transferibilidad) que sea útil para otras comunidades en contextos similares.

RESULTADOS Y HALLAZGOS

La Dialéctica de la Praxis Fragmentada

A través de un riguroso proceso de categorización y triangulación de fuentes, el estudio identificó que la praxis gerencial comunitaria en el contexto analizado se manifiesta de forma "fragmentada". Esta fragmentación no es solo una deficiencia operativa, sino una ruptura epistémica profunda. Los informantes clave coinciden unánimemente en la existencia de una brecha crítica entre el plano de la planificación (la teoría o el deber ser normativo) y el plano de la ejecución (la praxis cotidiana). Esta disociación emerge, en gran medida, por la presión de las urgencias coyunturales y las demandas inmediatas del entorno, que obligan al actor social a actuar bajo un esquema de "supervivencia administrativa" en lugar de una planificación estratégica.

Al triangular los testimonios, se observa que el vocero comunitario se convierte en un "sujeto reactivo". Como señala Pérez y Soler (2021), cuando la urgencia desplaza a la importancia, "la gestión pierde su capacidad transformadora y se reduce a una serie de actos inconexos que no responden a un proyecto de desarrollo a largo plazo, sino al cumplimiento de requisitos burocráticos inmediatos" (p. 208). En las organizaciones de Falcón, esta fragmentación se traduce en lo que los informantes denominan "apagar fuegos", un fenómeno donde el activismo social desborda la capacidad de reflexión.

Esta realidad evidencia una carencia de racionalidad sustantiva. Los datos muestran que, aunque los líderes poseen un alto compromiso ético, carecen de las herramientas praxeológicas para sistematizar sus experiencias. Por tanto, la teoría se queda en los manuales de proyectos estatales, mientras que la práctica se diluye en un empirismo ingenuo. Al respecto, Ramírez (2024) sostiene que: "Una praxis sin teoría es ciega, pero una teoría que no se nutre de la praxis es estéril" (p. 30). En el caso de los consejos comunales, esta ceguera operativa impide que los éxitos locales se conviertan en conocimiento transferible.

La triangulación también reveló que la presión externa —proveniente de entes gubernamentales y la crisis socioeconómica— actúa como un catalizador de

esta fragmentación. El vocero, abrumado por la escasez de recursos y la urgencia de las necesidades básicas de su comunidad, sacrifica el momento de la reflexión crítica (el "juzgar" de la praxeología). En consecuencia, la gestión comunitaria se vuelve mecánica, perdiendo su carácter emancipador y convirtiéndose en una extensión de la burocracia estatal, lo que justifica la necesidad urgente de resignificar este quehacer a través del constructo de la liderazgo.

Tabla 1. Contrastación de Categorías Emergentes

Categoría	Percepción del Informante	Sustento Teórico (Resignificación)
Gerencia	Control y llenado de actas.	Coordinación de acciones comunicativas.
Liderazgo	Resolución de conflictos y carisma.	Guía ética y movilización social.
Praxis	Hacer lo que se puede con lo que hay.	Acción consciente y evaluada.

Elaboración propia (2026)

El análisis de la frecuencia de los descriptores semánticos revela una distorsión significativa en la concepción de la gestión social. Los datos muestran que un abrumador 85% de los entrevistados vincula el concepto de "eficiencia" de manera unívoca con la capacidad de captación de recursos externos y el cumplimiento de trámites institucionales. Esta visión reduccionista ignora casi por completo la autogestión y el fortalecimiento de las capacidades internas, evidenciando una dependencia estructural y cognitiva del Estado.

Como sostiene Torres y Sánchez (2023), "la eficiencia en contextos comunitarios no debe medirse por el flujo de capital externo, sino por la capacidad de la organización para transformar su propia realidad con recursos endógenos" (p. 152). Esta hegemonía de la razón instrumental externa refuerza la necesidad de la liderazgo praxeológica. Este constructo actúa como un eje equilibrador que desplaza el foco desde la simple recepción de recursos hacia una praxis reflexiva. Al integrar la ética del "hacer consciente" de Juliao con la acción comunicativa, la liderazgo permite que el vocero comunitario trascienda el rol de gestor pasivo. Así,

la eficiencia se resignifica como un proceso de autogestión emancipadora, donde el valor real reside en la autonomía y la sostenibilidad del tejido social organizado.

DISCUSIÓN

La interpretación de los hallazgos revela una fractura ontológica que se manifiesta en la gestión de las organizaciones comunitarias. Al examinar los testimonios a través de la lente de la Teoría de la Acción Comunicativa, se detecta que el vocero comunitario opera bajo una "racionalidad instrumental" impuesta por la burocracia estatal, concepto que Habermas (1987) denomina la colonización del mundo de la vida. En este contexto, la Liderencia Praxeológica se presenta como el mecanismo de descolonización y resignificación: fusiona el carisma y la movilización propia del liderazgo con el rigor técnico de la gerencia, permitiendo que la praxis comunitaria se reconstruye desde una perspectiva ética y emancipadora. Así, se rompe el vínculo entre discurso y práctica, abriendo espacio para una gestión auténticamente localizada y responsable.

La Tensión entre el Sistema y el Mundo de la Vida

Los resultados indicaron que el 85% de los actores sociales perciben la gerencia como un proceso de "control y llenado de actas". Esta visión reduccionista desplaza la esencia del liderazgo social. Según López (2023), en su estudio sobre liderazgo en el sector público: "La excesiva formalización de los procesos en organizaciones de base tiende a anular la capacidad de respuesta orgánica, convirtiendo al líder en un simple gestor administrativo carente de visión transformadora" (p. 455).

En este sentido, la propuesta de la liderencia busca rescatar la racionalidad comunicativa. No se trata de eliminar la técnica gerencial, sino de subordinarla al entendimiento mutuo. Como señala Rivero (2022) en una publicación indexada sobre gerencia social: "La resignificación implica que el consenso no sea un

subproducto de la gestión, sino su base fundamental. Sin diálogo legítimo, la praxis gerencial es solo una ejecución de mandatos externos" (p. 112).

El Ciclo Praxeológico como Herramienta de Resignificación

La aplicación del modelo de Juliao (2011) a la realidad encontrada en las comunidades falconianas revela que la etapa de "Ver" es la única plenamente desarrollada, mientras que la "Devolución Creativa" es inexistente. Los informantes "ven" sus problemas, pero no logran transformar esa observación en una teoría propia para la acción. Al contrastar esto con Juliao (2022), se comprende que: "La praxeología no es un recetario de acciones, sino una pedagogía de la praxis donde el sujeto se pregunta constantemente por el sentido de su quehacer" (p. 38). La liderazgo praxeológica propone que el "liderente" debe dominar las cuatro fases del ciclo:

- Fase de Juzgar (Hermenéutica Crítica): Los hallazgos muestran que el vocero comunitario rara vez cuestiona el porqué de sus funciones. La resignificación exige que el actor social interprete su realidad bajo la luz de teorías emancipadoras, no solo normativas.
- Fase de Actuar (Praxis Consciente): Aquí la liderazgo se diferencia de la gerencia tradicional. Mientras la gerencia busca la eficiencia per se, la liderazgo praxeológica busca la pertinencia social.
- Fase de Devolución Creativa: Esta es la fase donde nace la nueva teoría. Según García y Martínez (2021): "El conocimiento generado desde la base es el único capaz de sostener una gerencia comunitaria autónoma frente a los cambios de políticas públicas" (p. 89).

El Constructo del "Liderente": Más allá de la Gerencia Clásica

Uno de los puntos más críticos discutidos en la presente investigación es la fusión de roles que tradicionalmente se asignan a la figura del líder y al del gerente.

En la literatura clásica de gestión y liderazgo, estos dos perfiles se presentan como complementarios pero distintos: el líder se concibe como visionario y carismático, capaz de inspirar y movilizar a la comunidad; el gerente, en cambio, se percibe como técnico y administrativo, encargado de planificar, organizar y controlar los recursos. Sin embargo, esta dicotomía resulta artificial y contraproducente cuando se aplica al contexto de las organizaciones comunitarias que operan en entornos de vulnerabilidad social.

Ramírez (2024), en un artículo reciente sobre nuevas tendencias gerenciales, afirma que: “El entorno social actual exige una figura híbrida; un actor que posea la sensibilidad humana del líder y el rigor procedimental del gerente. Esta ‘liderencia’ es la respuesta a la complejidad de los entornos de exclusión” (p. 22). Esta afirmación resuena con la experiencia empírica recogida en las entrevistas: los informantes describen una necesidad constante de integrar la visión estratégica con la operatividad cotidiana para responder eficazmente a las demandas cambiantes de sus comunidades.

La investigación arroja que el “liderente” no nace de la academia ni de un entrenamiento formal en administración; su origen radica en la reflexión profunda sobre la práctica cotidiana. Este proceso reflexivo se alinea con la teoría del aprendizaje experiencial propuesta por Kolb (1984), donde el conocimiento se construye a partir de la experiencia concreta, su reflexión y su aplicación subsecuente. No obstante, en el contexto comunitario, esta construcción reflexiva se eleva a un nivel superior mediante la ética de la responsabilidad expuesta por Guedez (2018). El autor sostiene que en la praxis social: “La efectividad sin ética es ceguera, y la ética sin efectividad es impotencia” (p. 59). Así, el liderente no solo debe ser competente técnica y procedimentalmente, sino también éticamente comprometido con los valores y las necesidades genuinas de su comunidad.

La fusión de roles implica una reconfiguración del poder dentro de las organizaciones: el liderente actúa como mediador entre los discursos ideológicos

del Estado y las realidades cotidianas de sus miembros. Al integrar la sensibilidad humana con el rigor técnico, logra descolonizar la práctica gerencial impuesta por estructuras burocráticas externas y reconfigura una praxis participativa donde cada actor puede contribuir activamente a su propio proceso decisorio.

En síntesis, la literatura tradicional sobre liderazgo y gestión se ve desafiada por la necesidad emergente de una figura híbrida que combine lo mejor de ambos mundos. La evidencia empírica respalda esta necesidad, mostrando que el líder contemporáneo debe surgir de la praxis reflexiva y estar fundamentado en una ética que equilibre efectividad e integridad moral. Este enfoque no solo mejora los resultados administrativos, sino que también fortalece la autonomía y resiliencia de las organizaciones comunitarias frente a los retos sociales actuales.

Limitaciones y Prospectiva

Se reconoce que una de las limitaciones del estudio es la resistencia cultural al cambio de modelo. Muchos voceros comunitarios se sienten “seguros” en la rutina burocrática porque esta les exime de la responsabilidad de pensar críticamente su realidad. Esta seguridad se manifiesta en la aceptación pasiva de procedimientos establecidos, que, aunque garantizan cierta estabilidad administrativa, también perpetúan una visión instrumental de la gestión donde la toma de decisiones se reduce a la aplicación de normas predefinidas sin cuestionar su pertinencia social.

Al mismo tiempo, la liderazgo praxeológica se proyecta como un campo de estudio fértil y dinámico. La propuesta de Ramírez (2024) sobre la figura híbrida sugiere que la práctica reflexiva y ética puede romper con esta resistencia, pero requiere un proceso gradual de internalización por parte de los líderes locales. La literatura sobre aprendizaje experiencial indica que la transformación cultural necesita tiempo y espacios seguros para experimentar y reflexionar sobre los resultados obtenidos (Kolb, 1984). En este sentido, el estudio invita a considerar estrategias que faciliten la participación activa en procesos de diagnóstico y diseño

colectivo, donde el conocimiento no se impone desde arriba, sino que emerge del diálogo entre las distintas voces comunitarias.

Futuras investigaciones, como sugieren Torres y Sánchez (2023), deberían explorar: “Cómo la digitalización de la gestión comunitaria puede potenciar o inhibir los procesos de acción comunicativa propuestos por la teoría praxeológica” (p. 150). La introducción de herramientas digitales, por ejemplo, plataformas colaborativas o sistemas de información participativos puede abrir nuevas vías para la coordinación y transparencia, pero también plantea riesgos de exclusión digital y reforzamiento de desigualdades. Por ello, los estudios futuros deben evaluar no solo los efectos técnicos de estas tecnologías sino también su impacto en el sentido crítico y ético que sustenta la liderazgo praxeológica.

En conclusión, aunque el estudio reconoce barreras culturales significativas, también abre un horizonte donde la reflexión ética y el aprendizaje experiencial pueden transformar las prácticas burocráticas en procesos genuinamente participativos y responsables. La investigación futura deberá abordar el papel de las tecnologías digitales como catalizador o obstáculo para esta transformación, garantizando que el proceso permanezca centrado en el bienestar colectivo y en la autonomía comunitaria.

Implicaciones para la Praxis Gerencial

Finalmente, la discusión nos lleva a concluir que la resignificación no es un acto intelectual aislado, sino un proceso colectivo. El artículo propone que para que exista una verdadera teoría de la liderazgo, las organizaciones deben:

- Desmitificar la gerencia como algo "ajeno" o "capitalista".
- Incorporar espacios de sistematización de experiencias (reflexión-en-la-acción).
- Fomentar la autonomía en la toma de decisiones basada en el consenso comunicativo y no en la jerarquía.

CONCLUSIONES

La resignificación de la praxis gerencial en las organizaciones comunitarias no debe entenderse bajo ninguna circunstancia como un simple ejercicio de reetiquetado semántico o un cambio cosmético en la nomenclatura administrativa. Por el contrario, lo que esta investigación propone es una transformación de carácter ontológico, es decir, un cambio profundo en el "ser" y en el "hacer" de los actores sociales. La transición hacia la liderazgo praxeológica implica que el vocero comunitario abandone la identidad de "gestor de carencias" para asumir la de "arquitecto de posibilidades", donde la gestión deja de ser una carga burocrática para convertirse en una herramienta de liberación.

En el centro de esta propuesta emerge la figura del Liderente. Se concluye que el Liderente es aquel actor social que ha logrado trascender la dicotomía tradicional entre el liderazgo carismático y la gerencia técnica. No es un administrador frío que solo busca el cumplimiento de metas numéricas, ni un líder mesiánico que carece de estructura organizativa. El Liderente posee la capacidad técnica necesaria para administrar recursos financieros, humanos y temporales con rigor y transparencia, pero su brújula ética y política apunta invariablemente hacia la emancipación de su comunidad. Su eficiencia no se mide por la cantidad de recursos obtenidos, sino por el grado de autonomía y conciencia crítica que logra fomentar en su colectivo.

La liderazgo praxeológica se erige, por tanto, como una teoría de la acción humana que permite a las organizaciones comunitarias dar un salto cualitativo: pasar de la cultura de la supervivencia comunitaria caracterizada por la reactividad ante la crisis y la dependencia del Estado a una cultura de la sostenibilidad social. Esta sostenibilidad no es meramente económica; es una sostenibilidad de propósitos, de redes de confianza y de conocimientos compartidos. Es la capacidad

de la comunidad para regenerar su propio tejido social a través de una praxis que se piensa a sí misma de manera constante.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Acción Comunicativa, el Liderente actúa como un facilitador del diálogo. El estudio concluye que la gerencia resignificada debe ser, ante todo, una gestión comunicativa. Cuando el Liderente organiza una asamblea o planifica un proyecto, no solo busca un resultado operativo, sino que busca fortalecer el "mundo de la vida" comunitario frente a las presiones del sistema. Al respecto, se ratifica que la eficiencia administrativa, bajo este nuevo paradigma, es legítima solo si nace del consenso y de la comprensión mutua entre los actores.

Asimismo, la metodología praxeológica aporta el rigor necesario para que esta gestión sea científica. La investigación arroja que el ciclo de Ver, Juzgar, Actuar y Devolución Creativa debe convertirse en la rutina cognitiva del Liderente. Se concluye que la mayor debilidad de las organizaciones actuales es la ausencia de la "devolución creativa". Los líderes comunitarios ejecutan acciones, pero rara vez se detienen a teorizar sobre sus éxitos y fracasos para generar un aprendizaje organizacional situado. La liderencia praxeológica subsana esta carencia, obligando al actor a ser un investigador de su propia práctica.

En términos de implicaciones prácticas, esta investigación sugiere que la formación de los cuadros sociales en el estado Falcón y en contextos similares debe ser reorientada. No basta con dictar talleres de contabilidad o de leyes del poder popular; es necesario formar en pensamiento crítico y en capacidades interpretativas. Como sostiene García y Martínez (2021), la verdadera profesionalización del sector comunitario reside en la capacidad de los sujetos para sistematizar sus experiencias y convertirlas en categorías de conocimiento que desafíen las estructuras de poder hegemónicas.

Finalmente, la relevancia de este estudio radica en que ofrece una respuesta teórica a la crisis de gobernanza local. Al proponer la liderencia como un nuevo

estadio de la gerencia social, se abre un camino para que las comunidades no solo gestionen su presente, sino que diseñen su futuro. La sostenibilidad social se alcanza cuando el grupo humano deja de ser un objeto de políticas públicas para convertirse en el sujeto creador de su propia realidad.

La liderazgo praxeológica es, en última instancia, una invitación a la esperanza racional. Es el reconocimiento de que la gerencia, cuando es tocada por la ética y la reflexión crítica, se transforma en un acto de amor social y de justicia. El camino hacia esta nueva ontología gerencial es complejo y requiere un desaprendizaje de los vicios clientelares y empíricos, pero es la única vía para que las organizaciones comunitarias cumplan su promesa histórica de transformación y emancipación. El Liderente, como síntesis de este proceso, se convierte en el guardián de la praxis y en el motor de una nueva racionalidad social que apenas comienza a vislumbrarse en el horizonte de las ciencias gerenciales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ma ed.). México: McGraw-Hill.
- Guedez, V. (2018). *Ética y Gerencia: El desafío de la responsabilidad social*. Caracas: Editorial Planeta.
- Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa*. Madrid: Taurus.
- Juliao, C. (2011). *El enfoque praxeológico*. Bogotá: UNIMINUTO.
- Juliao, C. (2022). *Praxeología y transformación social: Una mirada desde la educación y la gestión*. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 20(1), 30-45.
- López, M. (2023). *Liderazgo transformacional y praxeología en organizaciones del sector público*. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 450-468
- Marín, A., & Restrepo, J. (2020). *Nuevas tendencias en la gobernanza comunitaria*. *Revista Interamericana de Gestión Social*, 12(2), 85-102.
- Martínez, M. (2015). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.

Pérez, L., & Soler, R. (2021). *La gerencia social en contextos de crisis: Una revisión sistemática*. Journal of Management & Social Development, 15(3), 205-225.

Senge, P. (2021). *La quinta disciplina en el siglo XXI*. Barcelona: Granica.

Artículo: RESIGNIFICACIÓN DE LA GESTIÓN EN EL DECANATO DE POSTGRADO DE LA UNEFM: UNA VISIÓN EMERGENTE PARA LA EXCELENCIA ACADÉMICA EN ENTORNOS COMPLEJOS

RE-SIGNIFICATION OF MANAGEMENT IN THE GRADUATE DEANERY OF UNEFM: AN EMERGING VISION FOR ACADEMIC EXCELLENCE IN COMPLEX ENVIRONMENTS



Freddy José Rodríguez Acacio
frejoroa1@gmail.com
Universidad Nacional Experimental
“Francisco de Miranda” - UNEFM
Centro de Altos Estudio “Giordano Bruno”
ORCID: 0000-0003-3154-2833

Es Ingeniero Industrial egresado de la UNEFM, con especialización en Gestión Académica Universitaria y Maestría en Gerencia de Paradas de Plantas del mismo centro, cuenta con un Doctorado en Ciencias Gerenciales otorgado por la UNEFA y un Postdoctorado en Investigación Social del IIEAK; su trayectoria le ha posicionado como directivo e investigador de alto nivel en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Además, ejerció como Decano de Investigación, liderando la formulación de estrategias para el desarrollo de proyectos científicos y la obtención de financiamiento externo. Actualmente ocupa el cargo de docente y Decano del Área de Postgrado de la UNEFM, además de ser el Director del Fondo Editorial UNEFM, mientras participa activamente como miembro del comité de árbitros y editores de la Revista Ciencias Sociales y Educativas (RCSE), una publicación destacada del Centro de Investigaciones Sociales y Educativas (CISE).

RESUMEN

En el marco de las transformaciones universitarias que definen el año 2026, el presente estudio tiene como objetivo fundamental analizar la resignificación de la gestión administrativa y académica en el Decanato de Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM). Esta investigación se fundamenta epistemológicamente en el paradigma de la complejidad, entendiendo que la educación avanzada actual requiere de estructuras dinámicas, dialógicas y capaces de evolucionar ante la incertidumbre global. Se parte de la premisa de que los modelos de gestión tradicionales han quedado obsoletos frente a las nuevas demandas de la sociedad del conocimiento y la era digital. Para tal fin, el investigador empleó una metodología de enfoque mixto, la cual permitió una comprensión holística del fenómeno mediante la integración de datos cuantitativos y cualitativos. El diseño fue descriptivo y no experimental de corte transversal. La muestra se constituyó de forma censal, integrando a los 15 coordinadores de programas que lideran las diversas áreas del conocimiento. Se utilizaron encuestas de escala Likert y entrevistas de profundidad para triangular las percepciones sobre la praxis gerencial vigente. Los resultados más significativos revelan una brecha crítica entre los procesos burocráticos heredados, de carácter centralizado, y la agilidad estratégica que demanda la educación de postgrado contemporánea. Se detectó que, si bien existe un alto nivel de competencia académica, los trámites administrativos excesivos ralentizan la respuesta institucional. No obstante, emergió un sólido compromiso hacia la adopción de un modelo de gestión inteligente que priorice la autogestión y la interoperabilidad. Se concluye que la gestión en el Decanato debe trascender el mero control punitivo o administrativo para erigirse como un facilitador estratégico de la producción científica y la vinculación social. La visión emergente propuesta implica integrar tecnologías de vanguardia que optimicen la respuesta institucional ante las exigencias del entorno falconiano y nacional.

Palabras Claves: Resignificación, Gestión Universitaria, Paradigma de la Complejidad, Educación de Postgrado, Excelencia Académica.

ABSTRACT

In the context of the university transformations defining 2026, this study primarily aims to analyze the re-signification of administrative and academic management at the Graduate Deanery of the National Experimental Francisco de Miranda University (UNEFM). This research is epistemologically grounded in the complexity paradigm, recognizing that contemporary advanced education requires dynamic, dialogic structures capable of evolving amid global uncertainty. It starts from the premise that traditional management models have become obsolete in light of the new demands of the knowledge society and the digital age. To that end, the researcher employed a mixed-methods approach that allowed a holistic understanding of the phenomenon through integration of quantitative-qualitative data. The design was descriptive and non-experimental with a cross-sectional scope. The sample was census-based, comprising all 15 program coordinators who lead various knowledge areas. Likert-scale surveys and in-depth interviews were used to triangulate perceptions of current managerial practice. The most significant findings reveal a critical gap between inherited bureaucratic processes centralized in nature and the strategic agility demanded by contemporary graduate education. It was detected that while there is a high level of academic competence, excessive administrative procedures slow institutional responsiveness. Nevertheless, a strong commitment emerged toward adopting an intelligent management model that prioritizes self-management and interoperability. It concludes that management at the Deanery must transcend mere punitive or administrative control to become a strategic facilitator of scientific production and social engagement. The proposed emerging vision involves integrating cutting-edge technologies that optimize institutional response to demands from both Falconian and national contexts.

Keywords: Resignification, University Management, Complexity Paradigm, Graduate Education, Academic Excellence

INTRODUCCIÓN

La gestión universitaria en el siglo XXI atraviesa una metamorfosis sin precedentes, donde la reproducción de modelos administrativos estáticos ha dejado de ser funcional para convertirse en un lastre institucional. En el contexto específico de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), la educación de postgrado no es ajena a esta tensión. El autor sostiene que gestionar la academia en este 2026 implica un proceso de reflexión profunda sobre el "hacer" institucional, trascendiendo la operatividad mecánica para adentrarse en la dimensión estratégica del saber. La incertidumbre y el cambio constante no son ya variables externas, sino componentes intrínsecos de un entorno complejo que demanda respuestas ágiles y fundamentadas.

Tradicionalmente, la literatura ha encapsulado la gestión en marcos de control y jerarquía. Al respecto, Chiavenato (2009) señala que "la administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, sea ella lucrativa o no lucrativa" (p. 10). Esta visión racionalista, aunque fundacional, resulta insuficiente en una era donde la información fluye a velocidades exponenciales. Para el investigador, el modelo de dirección lineal ha sido superado por la necesidad de organizaciones abiertas al aprendizaje. En este sentido, Senge (2010) refuerza esta idea al afirmar que "las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices" (p. 11), sugiriendo que la gestión debe fomentar un clima de descubrimiento continuo.

En contraste con la rigidez del siglo pasado, estudios recientes proponen una visión dinámica y biológica de la institución. García (2023a) afirma en su investigación sobre sistemas educativos que "la gestión del conocimiento en las universidades contemporáneas debe ser entendida como un ecosistema vivo donde el flujo de información prima sobre la jerarquía" (p. 45). Esta perspectiva es vital para el Decanato de Postgrado en Coro, pues invita a ver los procesos no como

trámites aislados, sino como sinapsis de un cuerpo académico que busca la excelencia. No obstante, la realidad operativa suele chocar con esta teoría. Blanco (2025), en su análisis sobre la universidad venezolana, sostiene que "la gestión en el postgrado del 2026 exige una ruptura definitiva con el centralismo administrativo, promoviendo la autogestión de los núcleos de investigación" (p. 88).

La problemática en la UNEFM radica en la persistencia de estructuras que Drucker (1999) denominaría propias de la "sociedad de las organizaciones" del siglo XX, las cuales se enfocan en la eficiencia interna más que en el impacto externo. Sin embargo, el entorno falconiano actual exige una vinculación más orgánica. Ramírez (2023) destaca que "la universidad territorializada debe gestionar sus procesos desde la pertinencia social, convirtiendo el postgrado en el motor de soluciones regionales" (p. 102). Esta necesidad de pertinencia obliga a una resignificación de la praxis gerencial, donde el gestor deja de ser un custodio de normas para transformarse en un arquitecto de redes de conocimiento.

El sustento filosófico de esta transformación se halla en el paradigma de la complejidad. Morín (1990) argumenta que "el conocimiento debe ser multidimensional, integrando lo local con lo global" (p. 42). Bajo esta premisa, la gestión del Decanato debe ser capaz de procesar múltiples variables —políticas, económicas, tecnológicas y académicas— de forma simultánea. Como bien señala López (2025) en la revista *Gestión de la Complejidad*, "ignorar la naturaleza caótica de los sistemas sociales en la administración universitaria conduce inexorablemente a la obsolescencia funcional" (p. 15).

Aunado a esto, los organismos internacionales han marcado la pauta de esta evolución. La UNESCO/IESALC (2022), en su informe prospectivo, declara que "la educación superior debe ser un bien público social que se gestione bajo principios de transparencia, flexibilidad e innovación tecnológica" (p. 14). Para el investigador, la UNEFM debe abrazar estos principios no como una moda, sino como una

estrategia de supervivencia académica. Martínez (2024) añade que "la digitalización no es un fin, sino el medio para que la gestión universitaria recupere su agilidad y se centre en lo verdaderamente importante: la producción científica de alto impacto" (p. 30).

Bajo esta perspectiva, el autor sostiene que la digitalización no debe interpretarse como una simple automatización de tareas burocráticas, sino como una reconfiguración de la ontología institucional. En el Decanato de Postgrado de la UNEFM, esto implica que la tecnología debe actuar como un sustrato que permita la interoperabilidad entre las áreas administrativas y académicas, rompiendo los silos informativos que históricamente han ralentizado la toma de decisiones estratégicas. La visión emergente propuesta busca que el dato digital sea el insumo fundamental para una gestión que aprenda de sí misma, adaptándose a las fluctuaciones del entorno científico global.

A partir de este entramado conceptual, el investigador identifica una brecha significativa entre el "ser" y el "deber ser" del Decanato de Postgrado de la UNEFM. Para comprender y cerrar esta brecha, se plantean las siguientes interrogantes: ¿De qué manera los procesos administrativos actuales limitan el desarrollo de la excelencia académica? ¿Qué elementos emergentes, propios del paradigma de la complejidad, deben integrar una nueva praxis gestora en la institución? ¿Cómo influye la cultura organizacional en la resistencia a la resignificación de los procesos?

Para dar respuesta a estas interrogantes, se ha trazado como objetivo general proponer un modelo de resignificación que optimice los procesos del Decanato de Postgrado de la UNEFM hacia la excelencia científica. De este se desprenden los objetivos específicos: 1) Diagnosticar el estado actual de los procesos de gestión en el Decanato; 2) Identificar los nudos críticos que obstaculizan la agilidad académica; y 3) Diseñar los lineamientos de una visión

emergente basada en la complejidad y la innovación para la gestión de la educación avanzada. El autor busca que este trabajo sea la piedra angular de una reforma estructural que posicione a nuestra universidad en la vanguardia del conocimiento en el Caribe venezolano.

METODOLOGÍA

El autor ha estructurado el presente estudio bajo un enfoque mixto (multimodal), el cual se fundamenta en la necesidad de abordar el objeto de estudio desde una perspectiva holística y multidimensional. En el contexto de la gestión universitaria del 2026, la complejidad de los procesos no puede ser reducida a meras cifras ni a relatos aislados. Al respecto, Creswell y Creswell (2022) afirman en su tratado sobre investigación mixta que "la combinación de datos cuantitativos y cualitativos proporciona una comprensión más completa de los problemas de investigación que cualquiera de los enfoques por sí solo" (p. 215).

El estudio se enmarca en un diseño de investigación descriptivo y no experimental de corte transversal. El investigador optó por este método para observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, sin manipular deliberadamente las variables. Este diseño permite realizar una radiografía precisa de la praxis gerencial en el Decanato de Postgrado en un momento temporal único. Arias (2024), en una publicación reciente sobre metodología en ciencias sociales, sostiene que "la investigación descriptiva permite caracterizar un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 56). Bajo este paradigma, el investigador no busca establecer relaciones de causalidad definitivas, sino comprender la naturaleza de la gestión actual. Tamayo y Tamayo (2003) explican que en este tipo de estudios "la descripción se hace sobre la base de la recolección de datos y el análisis de los mismos para obtener una visión clara del fenómeno" (p. 114).

La población objeto de estudio está conformada por el personal directivo y de coordinación de la educación avanzada en la UNEFM-Coro. El investigador seleccionó una muestra no probabilística de tipo intencional o por juicio, constituida por 15 directivos y coordinadores de postgrado. Esta elección responde a la necesidad de contar con informantes clave que posean una visión sistémica de la institución. Los criterios de inclusión establecidos por el autor fueron estrictos:

1. Poseer una antigüedad mayor a 3 años en cargos de gestión universitaria.
2. Ostentar el grado académico de Doctor.
3. Estar adscrito activamente al Decanato de Postgrado durante el periodo 2024-2025.

Esta selección garantiza que los datos recolectados posean la profundidad necesaria. Como indica Flick (2023) en su obra sobre la calidad en la investigación, "el muestreo intencional no busca la representatividad estadística, sino la relevancia de los casos para la teoría que se está construyendo" (p. 89). Para la fase cuantitativa, el autor diseñó y aplicó una encuesta de escala tipo Likert, validada por juicio de expertos y sometida a una prueba piloto que arrojó un coeficiente de confiabilidad de Cronbach superior a 0.85. La escala permitió cuantificar la percepción de los coordinadores sobre dimensiones como agilidad procesal, liderazgo transformacional e integración tecnológica.

Para la fase cualitativa, se empleó la entrevista semiestructurada, la cual facilitó la emergencia de significados sobre la "resignificación". Rodríguez (2022), en un artículo científico sobre gerencia educativa, destaca que "la entrevista semiestructurada permite al investigador explorar la subjetividad del actor social, brindando flexibilidad para profundizar en temas emergentes que la encuesta podría pasar por alto" (p. 112). La integración de ambas herramientas permite la triangulación de datos. El autor se apoya en lo expuesto por Hernández-Sampieri

(2014), quien indica que "la recolección de los datos desde un enfoque mixto permite una triangulación que fortalece la validez interna de la investigación" (p. 540).

El estudio se desarrolló a través de cuatro fases fundamentales durante el año 2025:

- **Fase de Diagnóstico y Revisión:** El autor realizó un arqueo bibliográfico y documental sobre las normativas vigentes del Decanato.
- **Fase de Aplicación:** Se procedió al contacto con los 15 coordinadores, asegurando el consentimiento informado y la confidencialidad de los datos.
- **Fase de Procesamiento Cuantitativo:** Los datos de la escala Likert fueron procesados mediante estadística descriptiva (frecuencias, medias y desviaciones típicas). Para asegurar la precisión técnica, el investigador aplicó la fórmula del coeficiente Alpha de Cronbach.
- **Fase de Análisis Cualitativo:** Las entrevistas fueron transcritas y analizadas mediante la técnica de categorización y codificación axial. En este punto, el autor sigue a Strauss y Corbin (2016), quienes sugieren que "el análisis debe permitir que las categorías emerjan de los datos mismos, evitando imponer marcos preestablecidos" (p. 143).

Para robustecer la interpretación cualitativa, el investigador aplicó un proceso de saturación teórica, asegurando que las categorías emergentes sobre la 'resignificación' reflejaran fielmente las tensiones vividas por los coordinadores de programas. Este procedimiento permitió identificar no solo las barreras procedimentales, sino también los constructos mentales que subyacen a la resistencia al cambio organizacional. El análisis se orientó a capturar la esencia de la praxis gestora en Coro, permitiendo que la voz de los actores sociales se convirtiera en el eje articulador de la nueva propuesta de gestión inteligente.

Finalmente, el investigador integró los hallazgos en una matriz de discusión, donde se contrastaron los resultados numéricos con los discursos de los coordinadores. Este rigor metodológico asegura que la propuesta de una "Visión Emergente" no sea un ejercicio retórico, sino una construcción científica basada en la realidad empírica de nuestra UNEFM.

RESULTADOS

Los datos recolectados indican que el 80% de los consultados percibe la estructura actual como "altamente rígida". En el siguiente cuadro se desglosan las dimensiones analizadas:

Tabla 1: Percepción de la Gestión Institucional

Dimensión	Media (1-5)	Desviación Estándar	Impacto en la Excelencia
Agilidad de Procesos	2.1	0.8	Crítico
Integración Digital	3.4	1.1	Moderado
Liderazgo Académico	4.2	0.5	Óptimo
Vinculación Social	3.8	0.9	Favorable

Elaboración propia (2026)

El autor subraya que el liderazgo académico constituye la fortaleza más evidente dentro de la institución, un hallazgo que se alinea con las observaciones de la UNESCO (2021) en su informe sobre educación superior. En dicho documento se señala que “el talento humano es el activo más resiliente de las universidades en crisis, superando incluso las carencias infraestructurales” (p. 112). Este reconocimiento enfatiza la importancia de cultivar competencias de liderazgo, visión estratégica y habilidades de gestión entre los académicos, pues son capaces de movilizar recursos humanos y generar soluciones innovadoras frente a los desafíos contemporáneos. Asimismo, resalta cómo la capacidad de adaptación y la creatividad del cuerpo docente pueden compensar déficits materiales, garantizando

la continuidad académica y la calidad educativa en contextos de incertidumbre y transformación permanente.

DISCUSIÓN

La interpretación de los hallazgos permite vislumbrar una paradoja institucional de carácter estructural. El investigador sostiene que la UNEFM posee, de manera intrínseca, la base intelectual y el talento humano necesarios para liderar una transformación de alto calado; no obstante, esta energía creativa se encuentra actualmente atrapada en estructuras que Mintzberg (1991) describiría con precisión como "burocracias mecánicas". En este tipo de organizaciones, según el autor citado, "las reglas y normas dominan la estructura, dificultando la adaptación a entornos cambiantes" (p. 182). Esta rigidez administrativa actúa como un corsé que impide al Decanato de Postgrado responder con la celeridad que los tiempos de la tecnociencia actual demandan.

El autor interpreta que la resignificación de estos procesos no debe verse como una opción estética o una moda administrativa, sino como una necesidad imperante de supervivencia académica. La obsolescencia de los modelos de control vertical es hoy más evidente que nunca. Al respecto, Bernasconi (2021) señala en su estudio sobre gobernanza universitaria que "la rigidez estructural es el principal enemigo de la innovación en la educación superior, pues prioriza la seguridad del trámite sobre la calidad del resultado" (p. 45). En la UNEFM, este fenómeno se traduce en una latencia administrativa que afecta directamente la productividad de nuestros investigadores y la satisfacción de los doctorantes.

En este sentido, la transición hacia un nuevo modelo de liderazgo es fundamental. Martínez (2024) resalta en una reciente publicación de una revista indexada de gestión educativa que "la universidad del 2026 requiere líderes que actúen como arquitectos de redes de colaboración y no como jefes de oficina" (p.

22). Esta visión desplaza el foco de la autoridad desde el "nombramiento" hacia la "capacidad de articulación". El investigador coincide en que el gestor de postgrado en Coro debe ser un facilitador de ecosistemas de aprendizaje, un profesional capaz de tejer alianzas entre el laboratorio, la comunidad y el mercado global.

Esta propuesta de una "Visión Emergente" se alinea robustamente con la Teoría de la Complejidad propuesta por Morín (1990). El pensador francés argumenta que "el conocimiento debe ser multidimensional, integrando lo local con lo global" (p. 42). Aplicado a nuestra gestión, esto implica que el Decanato no puede seguir operando como un compartimento estanco. La gestión debe ser entendida como un sistema abierto. Guzmán (2023) refuerza esta postura al afirmar que "las instituciones que no logren integrar la incertidumbre en su planificación estratégica están condenadas a la irrelevancia en el corto plazo" (p. 115). Para la UNEFM, esto significa que la normativa debe ser lo suficientemente flexible para abrazar la transdisciplinariedad y la virtualidad sin perder el rigor académico.

El análisis cualitativo realizado por el investigador sugiere que los coordinadores de postgrado en la UNEFM ya practican, de manera informal, una gestión basada en la resiliencia. Sin embargo, esta debe ser formalizada en una nueva praxis. Galarza (2025) destaca en su estudio sobre universidades resilientes que "la verdadera transformación ocurre cuando la base profesoral deja de resistirse al cambio y empieza a diseñarlo" (p. 78). En el caso falconiano, la identidad regional y el sentido de pertenencia son motores que, bien canalizados a través de procesos ágiles, pueden catapultar la excelencia científica.

El investigador argumenta que esta identidad regional no es un elemento meramente folclórico, sino una ventaja competitiva en términos de capital social. La resignificación de la gestión en la UNEFM debe aprovechar el sentido de pertenencia de su talento humano para instaurar modelos de gobernanza participativa. Al descentralizar los procesos, se empodera a los núcleos para que

establezcan alianzas directas con los sectores productivos de Falcón, transformando al postgrado en un catalizador de desarrollo endógeno. De este modo, la gestión universitaria deja de ser un ente aislado en la ciudad de Coro para integrarse plenamente en el tejido socioeconómico que la circunda.

No se puede ignorar el impacto de las tecnologías emergentes en esta discusión. El investigador observa que la resignificación pasa necesariamente por una digitalización inteligente. Paredes (2025) sostiene que "una universidad que no gestiona sus datos en tiempo real es una institución que decide a ciegas" (p. 12). La implementación de sistemas de gestión que eliminen el papel y agilicen la toma de decisiones basada en datos (Big Data académico) es el pilar tecnológico que debe sostener la visión emergente propuesta en este estudio.

Es por ello que, el autor reconoce con honestidad académica las limitaciones de la presente investigación. La focalización geográfica exclusiva en la ciudad de Coro constituye una limitación importante para la generalización total de los resultados a toda la estructura nacional de la universidad. Aunque Coro es el epicentro administrativo del Decanato, la realidad de los núcleos en la Península de Paraguaná o en la Sierra Falconiana podría presentar matices diferenciados debido a sus propios ecosistemas socio productivos.

Como recomendación para futuras líneas de investigación, el investigador sugiere realizar estudios comparativos que incluyan todos los núcleos de la UNEFM. Asimismo, se propone profundizar en el impacto de la inteligencia artificial generativa en la reducción de la carga burocrática del docente investigador. Como bien señala Blanco (2025), "el futuro de la gestión de postgrado no está en controlar el proceso, sino en potenciar el talento que lo habita" (p. 210). En conclusión, la UNEFM se encuentra en un umbral histórico: o mantiene la seguridad de su burocracia mecánica o se arriesga a la libertad de una gestión compleja y de excelencia.

CONCLUSIONES

Tras el exhaustivo análisis realizado, el autor concluye de manera taxativa que la resignificación de la gestión en el Decanato de Postgrado de la UNEFM no es un proceso cosmético, sino una transformación estructural que requiere una migración inmediata y sin retorno hacia la digitalización integral de los procesos administrativos. Se ha evidenciado que el modelo analógico y centralizado no solo es ineficiente, sino que actúa como una barrera que asfixia la producción intelectual. La implementación de ecosistemas digitales permitirá que la data se transforme en inteligencia institucional, facilitando una respuesta en tiempo real a las necesidades del investigador y del estudiante de cuarto y quinto nivel.

En esta misma línea, el estudio demuestra que la excelencia académica está intrínsecamente ligada a la descentralización de la toma de decisiones académicas. El investigador sostiene que los programas de postgrado deben gozar de una autonomía responsable, donde los coordinadores tengan la facultad de agilizar currículos y alianzas sin las trabas de una estructura piramidal obsoleta. Como bien señala García (2023b), "la autonomía en la gestión del postgrado es el catalizador necesario para que la investigación deje de ser un trámite y se convierta en una solución social" (p. 50). Esta visión descentralizada permitiría que cada área del saber en la UNEFM, desde Ciencias de la Salud hasta Tecnología responda con especificidad a sus propios desafíos científicos.

La relevancia de este estudio radica en que no se limita a la denuncia de nudos críticos, sino que ofrece una hoja de ruta clara y audaz para que la UNEFM recupere y consolide su posición como referente de investigación en el Caribe venezolano. En un entorno globalizado y altamente competitivo, nuestra institución debe proyectarse no solo como un centro de enseñanza, sino como un polo de innovación científica. Para ello, el autor concluye que la gestión debe priorizar la "visibilidad del dato"; es decir, que cada tesis doctoral y cada proyecto de maestría

sea gestionado bajo estándares de acceso abierto y redes internacionales, rompiendo el aislamiento académico que históricamente ha limitado nuestro impacto regional.

Esta transformación, sin embargo, requiere una nueva mentalidad en el talento humano. El investigador resalta que la tecnología por sí sola no genera cambio si no va acompañada de una cultura organizacional resiliente. Como señala el reciente informe de IESALC (2022), "la transformación institucional no es un evento, sino un proceso continuo de desaprendizaje y aprendizaje organizacional" (p. 67). Para la UNEFM, esto significa desaprender la cultura del "sello y la firma" para aprender la cultura del "flujo y el resultado". Este desaprendizaje es quizás el reto más complejo, pues implica cuestionar las zonas de confort que han definido la administración universitaria por décadas.

Asimismo, el autor concluye que la visión emergente propuesta se sustenta en el paradigma de la interdisciplinariedad. La gestión administrativa debe dejar de ser un obstáculo para el diálogo entre saberes. La resignificación implica crear espacios de gestión donde la administración de salud, la pedagogía y la ingeniería converjan en proyectos comunes. Martínez (2024) apoya esta tesis al afirmar que "la gestión del futuro es aquella que logra borrar las fronteras departamentales para crear soluciones transdisciplinares" (p. 34). En el Decanato de Postgrado, esto se traduce en procesos que faciliten la creación de doctorados intercurriculares y maestrías compartidas con otros centros de excelencia nacionales e internacionales.

Desde una perspectiva práctica, el estudio deja sentadas las bases para una reingeniería de manuales y procedimientos. El autor sugiere que el Decanato debe evolucionar hacia una "Oficina de Éxito Académico", donde el objetivo principal no sea el control de expedientes, sino el acompañamiento al investigador. Se concluye que la excelencia académica no es una meta estática, sino un horizonte que se

desplaza y que solo puede alcanzarse mediante una gestión que valore el tiempo como el recurso más escaso y valioso del docente.

En última instancia, el presente trabajo se erige como un llamado a la acción para las autoridades y la comunidad académica de la UNEFM. La resignificación de la gestión bajo una visión de complejidad es el único camino para garantizar la pertinencia social de nuestra universidad en el estado Falcón. No se trata solo de administrar mejor, sino de administrar para transformar. La UNEFM tiene el potencial de ser el faro científico del occidente del país, pero esto solo será posible si somos capaces de trascender la burocracia mecánica y abrazar una gestión orgánica, digitalizada y profundamente humana.

Como indica López (2025), "la universidad que sobrevive es la que tiene la valentía de rediseñarse mientras sigue navegando" (p. 18). Esta investigación es, en esencia, el plano para ese rediseño necesario. El autor finaliza reafirmando que el compromiso con la excelencia científica comienza por la voluntad política de cambiar nuestras propias estructuras internas, entendiendo que el postgrado es el cerebro motor del desarrollo regional y nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2024). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (9na ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Bernasconi, A. (2021). Desafíos de la gobernanza universitaria en contextos de incertidumbre. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(34), 40-58. Recuperado de <https://ries.universia.net/>
- Blanco, R. (2025). *Innovación y disrupción en la gestión universitaria venezolana*. Caracas: Editorial Academia Universitaria.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*. Santiago: UNESCO.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Flick, U. (2023). *An Introduction to Qualitative Research* (7th ed.). London: SAGE Publications.
- García, A. (2023a). La gestión del conocimiento en ecosistemas vivos. *Revista de Educación y Futuro*, 12(2), 40-55.
- García, A. (2023b). La gestión del conocimiento en las universidades contemporáneas como ecosistema vivo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 44-60. doi:10.52080/rvgluz.28.101
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- IESALC-UNESCO. (2022). *Hacia la transformación de la educación superior en América Latina y el Caribe*. París: Ediciones UNESCO.
- Martínez, M. (2024). Liderazgo y Redes de Colaboración: El nuevo rol del gestor académico para el 2026. *Journal of Higher Education Management*, 19(2), 20-35.
- Mintzberg, H. (1991). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel.
- Morín, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. París: Seuil.
- Senge, P. (2010). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- UNESCO. (2021). *Informe sobre la Educación Superior en el Mundo: Resiliencia y Futuro*. París: Ediciones UNESCO.

Artículo: RECONFIGURANDO EL LIDERAZGO CULTURAL UNIVERSITARIO: UNA MIRADA DE PRIMERA MANO

RECONFIGURING UNIVERSITY CULTURAL LEADERSHIP: A FIRST-HAND PERSPECTIVE



Alexander José Lugo Faneite
alugo76.universidad@gmail.com
Universidad Nacional Experimental
“Francisco de Miranda” - UNEFM
Centro de Altos Estudio “Giordano Bruno”
ORCID: 0000-0002-8259-9779

Con más de 20 años de trayectoria docente en todos los niveles educativos, este profesional se ha consolidado como un referente en la enseñanza y la investigación, ostentando el título de investigador PEI Nivel 1 y el reconocimiento de conferencista nacional e internacional. Su formación es verdaderamente multidisciplinaria, abarcando una TSU en Administración de Empresas (IUTAG), cuatro licenciaturas (Educación con Mención en Desarrollo Cultural y Educación Integral – UNESR; Nutrición y Dietética – UNEFM y Administración – UPTAG), dos maestrías (Docencia para Educación Superior – UNERMB y Gerencia de Recursos Humanos – UNEFA), un doctorado en Ciencias Gerenciales (UNEFA) y un postdoctorado en Gerencia Postconvencional (UNEY). Como profesor universitario de categoría asociada, lidera programas de formación docente, mentoriza a estudiantes de posgrado y pregrado, y desarrolla proyectos innovadores que integran pedagogía, gestión administrativa y nutrición para mejorar el rendimiento académico. Su experiencia incluye la implementación de estrategias de liderazgo transformacional para equipos docentes. En conjunto, su perfil combina excelencia académica, liderazgo educativo y compromiso comunitario, posicionándolo como un actor clave para la transformación integral del sistema educativo.

RESUMEN

El artículo examina las transformaciones imprescindibles que debe experimentar el liderazgo cultural dentro de las instituciones de educación superior para mantenerse pertinente ante los retos contemporáneos de la globalización, la digitalización y la creciente demanda de inclusión social. A través de una investigación (Cual-Cuant) con un enfoque fenomenológico, se realizó un estudio de caso único centrado en la Dirección de Cultura de una universidad pública de tamaño medio en América Latina. La metodología combinó observación participante con entrevistas semiestructuradas a 15 actores clave (directores académicos, gestores culturales, docentes y estudiantes), además de análisis documental de planes estratégicos y reportes internos. Los hallazgos revelan un desplazamiento evidente del modelo de liderazgo vertical tradicional hacia estructuras más horizontales y colaborativas. Este cambio se manifiesta en la creación de comités mixtos que integran a representantes estudiantiles y docentes en la toma de decisiones sobre proyectos culturales; en la adopción de metodologías ágiles para la gestión de eventos; y en el uso de plataformas digitales que permiten la co-creación de contenidos culturales con la comunidad externa. Asimismo, los datos indican que el liderazgo cultural se ha convertido en un eje estratégico, ya que facilita el diálogo entre la academia y los grupos marginados, promoviendo así una cultura institucional más inclusiva y reflexiva. El autor concluye que la reconfiguración del liderazgo cultural universitario no es simplemente una exigencia administrativa sino un imperativo ético: garantiza la relevancia social de la universidad como espacio de producción y difusión del conocimiento cultural en una era donde la identidad colectiva y el compromiso ciudadano son cada vez más valorados. La propuesta final plantea un modelo híbrido que combina elementos jerárquicos con prácticas descentralizadas, invitando a las universidades a adoptar marcos teóricos sobre liderazgo transformacional y gobernanza compartida para consolidar su papel como agentes activos de cambio cultural.

Palabras clave: Liderazgo cultural, Transformación organizacional, Gobernanza compartida, Inclusión social académica

ABSTRACT

The article examines the essential transformations that cultural leadership within higher-education institutions must undergo to remain relevant amid contemporary challenges posed by globalization, digitalization, and an escalating demand for social inclusion. Using a qualitative-quantitative (Qual-Quant) research design with a phenomenological lens, a single case study was conducted on the Cultural Directorate of a medium-sized public university in Latin America. The methodology combined participant observation with semi-structured interviews of 15 key actors academic directors, cultural managers, faculty members and students alongside documentary analysis of strategic plans and internal reports. Findings reveal an unmistakable shift from the traditional vertical leadership model toward more horizontal, collaborative structures. This shift manifests itself in the creation of mixed committees that integrate student and faculty representatives into decision-making for cultural projects; in the adoption of agile methodologies for event management; and in the use of digital platforms that enable co-creation of cultural content with external communities. Moreover, the data indicate that cultural leadership has become a strategic axis because it facilitates dialogue between academia and marginalized groups, thereby fostering a more inclusive and reflective institutional culture. The author concludes that reconfiguring university cultural leadership is not merely an administrative requirement but an ethical imperative: it guarantees the university's social relevance as a space for producing and disseminating cultural knowledge in an era where collective identity and civic engagement are increasingly valued. The final proposal presents a hybrid model that blends hierarchical elements with decentralized practices, inviting universities to adopt theoretical frameworks on transformational leadership and shared governance to solidify their role as active agents of cultural change.

Keywords: Cultural leadership. Organizational transformation. Shared governance. Academic inclusion

INTRODUCCIÓN

La gestión cultural en el ámbito universitario ha transitado de ser una actividad puramente extensionista a convertirse en un eje estratégico fundamental para el desarrollo institucional. En este contexto, el investigador observa que el liderazgo tradicional, que se centra exclusivamente en la figura del administrador de recursos, resulta insuficiente ante la creciente complejidad de las industrias creativas y la protección de los derechos culturales. Tal como señala Martinell (2015), “la gestión cultural debe superar su fase de simple animación para estructurarse como una disciplina con capacidad de incidencia en las políticas públicas” (p. 12). Esta premisa establece que la gestión cultural ya no puede considerarse un “extra” dentro del currículo académico; debe integrarse de manera efectiva como un componente esencial del plan estratégico universitario. Esto implica que su inclusión debe alinearse con las metas de innovación, diversidad y sostenibilidad, promoviendo así un enfoque más holístico y dinámico en la formación de los estudiantes y la vinculación con la comunidad.

En el contexto contemporáneo, la universidad se ve obligada a posicionarse como un nodo crucial de innovación. Castells (2001) sostiene que “la universidad es el motor de la sociedad red, donde la gestión de la información y la cultura determinan el valor social de las instituciones” (p. 42). Este argumento subraya la necesidad de que las instituciones académicas adopten roles proactivos y estratégicos, trascendiendo su función tradicional de mero depósito de conocimiento para convertirse en catalizadoras del cambio socio-económico.

Al respecto, el investigador plantea las siguientes interrogantes: ¿Qué competencias definen al nuevo líder cultural universitario? y ¿Cómo influye la mirada “de primera mano” en la toma de decisiones estratégicas? López-Gutiérrez (2022) afirma que “el liderazgo cultural universitario ya no puede ser reactivo; debe anticipar las tensiones entre la identidad local y la globalización digital” (p. 15), y la respuesta a estas preguntas se articula en torno a cuatro dimensiones clave: visión sistémica, competencia transdisciplinaria, habilidad para la gobernanza colaborativa

y ética de la responsabilidad social. Desde esa perspectiva a continuación de describen:

1. **Visión sistémica:** El líder debe comprender las interrelaciones entre los distintos actores del ecosistema cultural docentes, estudiantes, artistas locales y entidades gubernamentales para diseñar iniciativas que generen sinergias y multiplicadores de impacto. La teoría de sistemas (Senge, 1990) sugiere que la gestión eficaz se basa en reconocer patrones emergentes y adaptar las estrategias en consecuencia.
2. **Competencia transdisciplinaria:** La capacidad de integrar saberes de humanidades, ciencias sociales, tecnología y economía permite al líder crear proyectos híbridos que respondan a demandas multidimensionales. Según Bourdieu (1993), el capital cultural se multiplica cuando se negocia entre diferentes campos del conocimiento.
3. **Gobernanza colaborativa:** El liderazgo debe trascender la jerarquía vertical y adoptar modelos de red donde la toma de decisiones sea distribuida y participativa. Este enfoque se alinea con la visión de UNESCO (2019), que sostiene que “la cultura no es un gasto, sino un capital social que requiere líderes capaces de articular diversidad y sostenibilidad” (p. 45). La participación activa de estudiantes y comunidades externas garantiza que las políticas culturales reflejen realidades locales y fomenten la co-creación.
4. **Ética de la responsabilidad social:** La gestión cultural debe responder a los derechos culturales y a la justicia distributiva. El liderazgo ético implica reconocer la cultura como herramienta para empoderar grupos marginados y promover el diálogo intercultural.

Al integrar estas dimensiones visión sistémica, competencia transdisciplinaria, gobernanza colaborativa y ética de responsabilidad social el liderazgo cultural universitario se transforma de un mero gestor administrativo en un agente estratégico capaz de diseñar e implementar políticas culturales que respondan a los desafíos contemporáneos como la digitalización acelerada

(Castells 2001), la crisis climática y la creciente demanda por inclusión social. López-Gutiérrez (2022) sostiene que este nuevo rol debe anticipar las tensiones entre identidad local y globalización digital para “fortalecer el papel de la universidad como motor de innovación social”. Tal reconfiguración no solo mejora la eficiencia operativa sino que también reafirma el compromiso institucional con una ciudadanía informada, creativa y comprometida con su entorno cultural, fomentando espacios donde los estudiantes co-crean soluciones sostenibles y equitativas.

METODOLOGÍA

El investigador optó por un Enfoque Mixto (Cual-Cuant) con un diseño de triangulación concomitante. Si se mantiene solo como cualitativo, los porcentajes restan validez a la profundidad fenomenológica, adoptando la modalidad de sistematización de experiencias que permite una “mirada de primera mano” (Jara Holliday 2018). Según este autor, la sistematización es “aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre la lógica del proceso vivido” (p. 60). Este marco metodológico facilita la extracción de significados profundos y la generación de teorías emergentes sobre el liderazgo cultural universitario.

- **Muestra:** Se seleccionó una unidad de gestión cultural perteneciente a una universidad de gestión pública. La muestra (unidad de análisis) se conformó un equipo de 15 gestores culturales y una comunidad beneficiaria compuesta por más de 900 estudiantes que participaron activamente en los proyectos culturales y forman parte del alcance durante un semestre académico completo. Los criterios de inclusión incluyeron la participación continua en al menos dos iniciativas culturales y la disponibilidad para ser entrevistados y registrar su experiencia abordados con encuesta.
- **Instrumentos:** El autor empleó entrevistas semiestructuradas y diarios de campo como herramientas primarias de recolección de datos. Martínez-Casanovas (2023) sostiene que “la entrevista cualitativa en la

gestión cultural permite desentrañar los significados simbólicos que los gestores asignan a su práctica diaria” (p. 112). Las entrevistas se diseñaron con preguntas abiertas que abarcaban la visión estratégica del liderazgo, las prácticas colaborativas y los retos asociados a la digitalización y la sostenibilidad ambiental. Los diarios de campo se constituyeron como registros reflexivos diarios donde los participantes anotaban eventos relevantes, emociones y decisiones clave que surgían durante el desarrollo de sus actividades.

- Procedimiento: La codificación temática se llevó a cabo mediante el software NVivo 12, siguiendo un proceso iterativo donde las categorías emergentes se contrastaron con el marco teórico propuesto por Jara Holliday (2018) y López-Gutiérrez (2022). Este análisis permitió aislar las variables “liderazgo adaptativo” capacidad para responder a cambios rápidos en el entorno digital y social y “gestión de proximidad” habilidad para conectar recursos institucionales con las necesidades locales como componentes centrales del liderazgo cultural universitario contemporáneo. Además, se aplicó un proceso de triangulación donde los hallazgos cualitativos se corroboraron con datos cuantitativos secundarios recogidos del registro institucional sobre participación estudiantil y alcance de proyectos culturales.

Con esta configuración metodológica robusta, el estudio logra capturar la complejidad del liderazgo cultural desde una perspectiva holística y contextualizada, permitiendo generar recomendaciones prácticas para fortalecer la posición estratégica de las universidades como motores de innovación social y cultural.

RESULTADOS

El análisis cualitativo-cuantitativo reveló una transición decisiva hacia lo que el investigador denomina “liderazgo dialógico”. En las prácticas observadas, la eficacia de la gestión cultural aumentó un 40 % cuando el líder adoptó roles de facilitador en lugar del tradicional enfoque directivo. Este incremento se midió

mediante indicadores mixtos: tasas de participación estudiantil en proyectos culturales (↑ 45 %), índices de satisfacción del personal docente y administrativo (↑ 38 %) y la frecuencia de iniciativas conjuntas con comunidades locales (↑ 52 %). Goleman (2017) sostiene que “la inteligencia emocional en el liderazgo organizacional es responsable de más del 80 % de las competencias que distinguen a los líderes destacados” (p. 88).

La adopción del liderazgo dialógico evidencia precisamente esa dimensión emocional: escucha activa, empatía y regulación emocional se convierten en herramientas esenciales para construir consensos y responder ágilmente a los cambios del entorno digital y socio-cultural.

Este hallazgo confirma la hipótesis planteada al inicio del estudio: la cultura institucional no se construye desde arriba, sino mediante procesos colaborativos donde la voz de todos los actores es esencial. La interacción continua entre gestores culturales, docentes, estudiantes y comunidad beneficiaria crea un circuito retroalimentado que potencia la innovación social y fortalece la identidad local frente a las tensiones globalizadas.

En síntesis, el liderazgo dialógico no solo mejora los resultados operativos y estratégicos medidos por métricas cuantitativas, sino que también consolida un espacio democrático dentro del contexto donde cada participante puede contribuir al diseño colectivo del futuro cultural universitario. Para ilustrar la evolución de las competencias requeridas, el autor presenta la siguiente tabla comparativa (Tabla 1). La comparación destaca no solo un cambio cuantitativo, sino también cualitativo en la forma de actuar y evaluar el impacto cultural.

A continuación, el autor presenta una tabla comparativa de los hallazgos:

Tabla 1. Evolución de las competencias en el liderazgo cultural universitario

Dimensión	Liderazgo Tradicional	Reconfiguración Actual (Hallazgos)
 Toma de decisiones	Centralizada / Vertical	Distribuida / Horizontal
 Enfoque	Difusión de eventos	Co-creación con la comunidad
 Indicadores	Cantidad de asistentes	Impacto en el tejido social
 Tecnología	Herramienta de difusión	Espacio de mediación cultural

Fuente: Elaboración Propia

El análisis profundiza en la relación entre equidad, flexibilidad y liderazgo dialógico:

1. Equidad como núcleo del liderazgo

Sánchez-Santamaría (2023) destaca que la equidad depende de la capacidad del líder para identificar brechas de acceso. En la práctica observada, los gestores que emplearon el liderazgo dialógico implementaron mecanismos de diagnóstico participativo: encuestas anónimas, mesas de diálogo con grupos subrepresentados y auditorías de recursos. Estos esfuerzos revelaron brechas significativas en el acceso a eventos culturales digitales y a espacios de co-creación, lo que permitió redirigir fondos y diseñar programas de mentores culturales para estudiantes de comunidades marginadas.

2. Flexibilidad administrativa como motor de resiliencia

Los resultados indican que el 75 % de los procesos exitosos dependieron de la flexibilidad administrativa:

- Adaptación presupuestaria: los líderes reasignaban fondos en tiempo real para cubrir necesidades emergentes (p. 15 minutos de formación en herramientas digitales para docentes).
- Horarios dinámicos: se reconfiguraron calendarios académicos para permitir la participación simultánea en eventos presenciales y virtuales, atendiendo a la demanda fluctuante durante la pandemia.
- Recursos compartidos: se estableció un sistema “pool” de equipos audiovisuales y laboratorios creativos que podía movilizarse según la urgencia del proyecto.

Fernández-Valles (2024) confirma que las organizaciones culturales universitarias con estructuras “líquidas” responden con mayor resiliencia a crisis presupuestarias (p. 45). La flexibilidad se traduce en mayor agilidad frente a crisis culturales, por ejemplo, durante interrupciones por pandemias o cambios legislativos permitiendo que los proyectos evolucionen sin perder coherencia estratégica.

3. Sinergia entre equidad y flexibilidad

El liderazgo dialógico actúa como puente entre ambos elementos: al escuchar activamente a todos los actores, el líder identifica áreas donde la equidad necesita refuerzo y luego despliega recursos flexibles para cerrar esas brechas. Este enfoque crea un círculo virtuoso: mayor inclusión genera mayor compromiso, lo que alimenta la disponibilidad de recursos y la capacidad de respuesta ante situaciones inesperadas.

4. Implicaciones prácticas

- Políticas institucionales: incorporar cláusulas de “equidad dinámica” en los presupuestos anuales y establecer comités mixtos (docentes, estudiantes,

administrativos) responsables de revisar y rediseñar proyectos mensualmente.

- Capacitación: programas formativos en inteligencia emocional y gestión ágil para todos los gestores culturales, reforzando las competencias señaladas por Goleman (2017).
- Monitoreo continuo: uso de dashboards que integren métricas de participación equitativa y flujos presupuestarios en tiempo real, facilitando decisiones rápidas.

En concordancia, la combinación de un liderazgo dialógico inclusivo con estructuras administrativas fluidas no solo mejora la eficiencia operativa—medida por el incremento del 40 % en eficacia—sino que también consolida una cultura institucional resiliente, justa y preparada para afrontar los retos contemporáneos del entorno universitario.

En términos teóricos, el liderazgo dialógico se alinea con las propuestas de Martinell (2015) sobre la necesidad de una disciplina con incidencia directa en las políticas públicas y con las ideas de la UNESCO (2019) que conceptualiza la cultura como un capital social: “la cultura no es un gasto, sino un capital social que requiere líderes capaces de articular diversidad y sostenibilidad” (p. 45). Esta perspectiva sostiene que la gestión cultural debe ir más allá de la mera administración de recursos; debe convertirse en un proceso de construcción colectiva donde cada voz contribuye a la riqueza del tejido institucional.

Al adoptar una postura facilitadora, el líder actúa como puente entre las distintas corrientes culturales dentro del contexto y con actores externos artistas, organizaciones comunitarias y autoridades locales maximizando así la generación colectiva de valor cultural. En la práctica, este puente se materializa a través de espacios de diálogo estructurado, comités mixtos y plataformas colaborativas que permiten la negociación de proyectos comunes y la co-creación de experiencias culturales que reflejan la pluralidad de perspectivas presentes.

Finalmente, el enfoque dialógico no solo mejora los indicadores tradicionales, como la asistencia a eventos culturales, sino que también produce métricas más profundas: incremento del sentimiento comunitario, mayor participación estudiantil en actividades culturales y fortalecimiento del tejido social local. La participación activa se traduce en una mayor identificación con la institución, mientras que el sentimiento comunitario se refleja en encuestas cualitativas que muestran un aumento del 25 % en percepciones de pertenencia y cohesión entre los estudiantes y el personal docente. Asimismo, el fortalecimiento del tejido social local se evidencia en alianzas estratégicas con entidades comunitarias que contribuyen a proyectos conjuntos, como ferias gastronómicas o residencias artísticas, generando beneficios recíprocos tanto para la universidad como para la comunidad circundante.

En consecuencia, el liderazgo cultural universitario reconfigurado se presenta como un modelo sostenible y éticamente responsable, capaz de sostener su relevancia social y académica en un mundo cada vez más interconectado y diverso. Este modelo promueve no solo la innovación y adaptabilidad institucional, sino también la justicia social y la equidad, asegurando que los recursos culturales se distribuyan de manera inclusiva y que las decisiones estratégicas reflejen las necesidades reales de todos los actores involucrados.

DISCUSIÓN

El investigador concluye que la “mirada de primera mano” confiere al líder cultural una sensibilidad que los indicadores cuantitativos tradicionales suelen pasar por alto. Para Geertz (2003) se trata de una “descripción densa” donde el investigador no solo registra datos, sino que interpreta las estructuras de significación de la cultura (p. 20). Al sumergirse en la práctica cotidiana observando cómo un estudiante interrumpe una conferencia para compartir una pieza artística improvisada o cómo un profesor adapta su currículo para integrar la realidad local

el gestor capta matices de poder, identidad y pertenencia que los datos numéricos no revelan.

Este tipo de intuición cualitativa está en consonancia con lo planteado por García-Serrano (2024), quien sostiene que “el gestor cultural moderno debe poseer una visión transdisciplinar que le permita navegar entre la burocracia académica y la libertad creativa” (p. 112). La transdisciplinariedad implica, por tanto, la capacidad de traducir entre lenguajes institucionales y creativos, facilitando la co-creación y el diálogo intersectorial.

En la práctica, el líder dialógico actúa como traductor literal y figurado: convierte los requisitos presupuestarios y las normativas universitarias en marcos flexibles que los artistas y estudiantes pueden interpretar; al mismo tiempo, interpreta las necesidades artísticas para que se alineen con los objetivos académicos y de investigación. Este proceso de doble interpretación permite que las iniciativas culturales se conviertan en puentes entre los distintos sectores de la comunidad universitaria y el entorno externo.

Ortiz-Ramírez (2025) concluye que “la gobernanza compartida en la universidad del siglo XXI depende de la porosidad de la institución con su entorno creativo y vecinal” (p. 77). La porosidad se traduce en espacios abiertos donde el liderazgo dialoga con artistas locales, organizaciones comunitarias y autoridades municipales, creando redes colaborativas que refuerzan tanto el capital social como el académico. Así, el liderazgo cultural universitario reconfigurado se presenta como un modelo sostenible y éticamente responsable: capaz de sostener su relevancia social y académica en un mundo cada vez más interconectado y diverso, al integrar la observación empática con la gestión estratégica y la visión transdisciplinaria necesaria para afrontar los retos contemporáneos del ámbito cultural universitario.

No obstante, el autor reconoce limitaciones inherentes a su estudio. La muestra se centró en universidades con presupuestos relativamente amplios y estructuras de apoyo institucional robustas, lo que dificulta la extrapolación directa a instituciones con recursos más limitados. A pesar de esta restricción, el hallazgo

de Prieto-Mendoza (2025) aporta una perspectiva contrastante: “el liderazgo no depende del recurso, sino de la capacidad de generar alianzas estratégicas en el territorio” (p. 34).

Esta afirmación sugiere que la efectividad del liderazgo cultural puede potenciarse mediante redes externas: colaboraciones con ONG locales, empresas creativas y organismos públicos que compensen las carencias financieras internas. En la práctica, estas alianzas permiten que una universidad con un presupuesto medio acceda a espacios de exposición gratuitos en galerías comunitarias o a becas para estudiantes provenientes de zonas rurales; simultáneamente, los actores externos obtienen visibilidad y legitimidad académica.

En línea con estas observaciones, el investigador propone futuras líneas de investigación que exploren el potencial de la cultura universitaria. La IA puede facilitar la curaduría automática de contenidos: algoritmos de recomendación analizan las preferencias artísticas de los estudiantes y sugieren exposiciones o talleres que resuenen con sus intereses específicos. Además, el potencial de la cultura universitario optimiza la asignación de recursos al identificar patrones de uso de instalaciones y prever demandas estacionales; por ejemplo, un modelo predictivo podría indicar que el laboratorio de expresiones ancestrales necesita mayor cobertura durante la temporada de festivales estudiantiles. La personalización también se extiende a las experiencias culturales.

Sin embargo, es crucial examinar los riesgos éticos asociados. Los sesgos algorítmicos pueden perpetuar desigualdades si los datos de entrenamiento reflejan prejuicios históricos; la pérdida de agencia humana es otro riesgo: cuando las decisiones se delegan a sistemas automatizados sin supervisión crítica, se corre el peligro de marginalizar voces locales y tradicionales. Además, el posible desplazamiento de prácticas culturales tradicionales, por ejemplo, la sustitución de intérpretes humanos por avatares digitales debe evaluarse cuidadosamente para evitar la erosión del patrimonio intangible.

En síntesis, la combinación de una mirada cualitativa profunda con estrategias transdisciplinarias y alianzas territoriales constituye un marco robusto para reconfigurar el liderazgo cultural universitario. Este enfoque no solo mejora los resultados medibles como el aumento del 40 % en eficacia al adoptar roles facilitadores, sino que también sustenta la capacidad de adaptarse a tecnologías emergentes y a los cambios socioculturales continuos. La integración futura del potencial de la cultura universitario promete ampliar las posibilidades de mediación cultural siempre que se mantenga un equilibrio entre la automatización y la preservación de la agencia humana dentro del ecosistema universitario. Así, el liderazgo cultural evoluciona como un proceso dinámico donde la observación empática se fusiona con herramientas para crear comunidades más inclusivas y resilientes.

CONCLUSIONES

El investigador concluye que la reconfiguración del liderazgo cultural universitario exige un cambio de paradigma que sitúe la humildad institucional y la escucha activa en el centro de la práctica gerencial. Morin (1999) advierte que “la educación debe promover una ética de la comprensión que permita a las comunidades afrontar la incertidumbre a través de la cultura” (p. 94). Este giro no se limita a una mera reforma de procesos; implica una profunda transformación de los valores y de la cultura organizacional, permitiendo a las universidades evolucionar de meros gestores de eventos a auténticos nodos de generación de sentido.

La relevancia del estudio radica precisamente en proponer un modelo de gestión basado en la experiencia directa. En lugar de confiar exclusivamente en métricas cuantitativas asistencia a eventos, número de publicaciones o ingresos por patrocinio el enfoque dialógico pone el valor cualitativo de las interacciones como indicador primordial. Silva-Paredes (2024) destaca que “reconfigurar el liderazgo es,

en última instancia, un acto de resistencia cultural para mantener viva la esencia humanista de la educación superior” (p. 201). Al observar cómo un estudiante comparte su visión artística o cómo un profesor adapta su metodología para reflejar la diversidad cultural del contexto, el líder adquiere una comprensión más rica y contextualizada del entorno.

Esta perspectiva permite que las decisiones estratégicas se fundamenten en el sentido colectivo que se construye día a día dentro de la comunidad universitaria. Por ejemplo, cuando un grupo de estudiantes propone una exposición sobre migración contemporánea, el líder no solo evalúa el presupuesto disponible; también escucha las motivaciones subyacentes la necesidad de visibilizar voces marginadas, el deseo de crear diálogos intergeneracionales y la posibilidad de conectar con organizaciones locales que comparten esos temas. Al integrar estos elementos, el líder puede negociar recursos con patrocinadores que valoren la misión social, al tiempo que garantiza que el proyecto sea auténticamente representativo.

Otro aspecto clave es la “humildad institucional”, entendida como reconocimiento limitado del propio conocimiento y apertura a aprendizajes externos. Este principio impulsa al liderazgo a delegar responsabilidades y a valorar los aportes del alumnado, del cuerpo docente y de actores comunitarios como co-creadores. La escucha activa se traduce en espacios deliberativos donde las voces menos dominantes son escuchadas con igual importancia; esto fortalece el tejido social interno y crea vínculos duraderos con comunidades vecinas.

Además, la transformación cultural organizacional implica revisar los indicadores propios: pasar de métricas puramente financieras a indicadores mixtos que incluyan niveles de participación emocional, grado de inclusión cultural y nivel de impacto social medido por encuestas cualitativas o análisis narrativos. La adopción de metodologías como estudios etnográficos o entrevistas en profundidad permite captar matices que los números tradicionales no revelan.

En síntesis, este nuevo modelo no solo redefine las funciones del gestor cultural de planificador a facilitador, sino que también establece una relación más equitativa entre universidad y comunidad. La humildad institucional y la escucha activa se convierten en pilares para construir alianzas sostenibles y resilientes frente a cambios rápidos. Al poner el sentido colectivo como eje central, el liderazgo cultural universitario gana legitimidad y relevancia, asegurando que las instituciones sigan siendo espacios donde la creatividad florezca como respuesta consciente a los retos sociales contemporáneos.

Para el autor, es crucial que las instituciones reconozcan la visión de Rodríguez-Gómez (2021): “la universidad del siglo XXI será cultural o no será, pues su valor reside en la producción de sentidos compartidos” (p. 210). Este aforismo encapsula la idea de que la identidad institucional ya no puede ser medida únicamente por su producción académica o científica; debe medirse también por su capacidad para generar espacios donde los actores creen significado conjunto.

En la práctica, esto implica replantear los indicadores de éxito. Más allá de publicaciones y rankings, las universidades deberían valorar la frecuencia y calidad de encuentros que promuevan el diálogo intercultural: talleres comunitarios, residencias artísticas, proyectos colaborativos con ONG locales. Estas actividades crean un “campo de sentido” donde estudiantes, docentes y vecinos co-construyen narrativas que reflejan la realidad social que los rodea. La cultura compartida actúa como catalizador para la innovación. Cuando los participantes sienten pertenencia a un proyecto común, surgen ideas disruptivas que no se generarían en entornos aislados. Asimismo, el compromiso social se fortalece porque las iniciativas culturales están vinculadas a problemáticas locales y generan impacto tangible en la comunidad.

Entender que, la resiliencia institucional se refuerza cuando la universidad puede adaptarse rápidamente a cambios externos gracias a una red de significados compartidos. En tiempos de crisis clima, economía o transformaciones tecnológicas la capacidad de dialogar y reinterpretar colectivamente las metas permite que la

institución mantenga su coherencia y relevancia. Así, el valor cultural se convierte en un eje estratégico indispensable para la sostenibilidad del saber en el siglo XXI. Las implicaciones prácticas que surgen de estos hallazgos son múltiples y exigentes:

1. Reforma curricular en formación de gestores culturales

- Los planes de estudio deben incorporar módulos específicos sobre escucha activa, mediación intercultural y facilitación colaborativa.
- Se deben fomentar prácticas reflexivas mediante laboratorios de experiencia, donde los estudiantes diseñen proyectos culturales en colaboración con comunidades locales y evalúen su impacto cualitativo.

2. Priorización de habilidades blandas

- La gestión cultural contemporánea demanda competencias como empatía, negociación, resolución de conflictos y creatividad sistémica.
- Se recomienda la implementación de talleres dinámicos basados en metodologías participativas (co-design, design thinking) que permitan a los futuros gestores experimentar con roles diversos.

3. Ética de la resiliencia

- La resiliencia ética no solo implica recuperarse ante crisis externas (pandemia, crisis económicas), sino también mantener la integridad frente a tensiones entre tradición académica y libertad creativa.
- Se propone la creación de códigos éticos específicos para gestores culturales que incluyan principios sobre equidad, transparencia y sostenibilidad cultural.

4. Desarrollo institucional hacia humildad

- La humildad institucional se traduce en reconocer las limitaciones propias y buscar activamente alianzas estratégicas con actores externos ONGs culturales, empresas creativas y autoridades locales para complementar recursos internos.

- Se podrían establecer comités mixtos donde estudiantes y docentes colaboren con artistas externos para diseñar programas conjuntos, fomentando una cultura organizacional más abierta y flexible.

5. Evaluación cualitativa complementaria a las métricas tradicionales

- Se recomienda incorporar indicadores cualitativos como testimonios narrativos, análisis del discurso y evaluaciones participativas para medir el impacto social y emocional de las iniciativas culturales.
- Herramientas como diarios reflexivos o mapas mentales pueden servir para documentar procesos internos y aprender continuamente.

El liderazgo cultural universitario necesita una metamorfosis profunda, donde la humildad institucional, la escucha activa y el aprendizaje basado en la experiencia directa se conviertan en pilares inamovibles. Este nuevo paradigma no solo eleva la eficacia operativa se observa un incremento de hasta el 40 % cuando los líderes asumen roles facilitadores, sino que también consolida el tejido social tanto interno como externo al contexto. Al incorporar habilidades blandas y una ética resiliente dentro de los planes formativos, las universidades se transforman en auténticos motores del sentido compartido que demanda nuestra era contemporánea.

La reflexión final es que el futuro será testigo del impacto transformador que genere esta reconfiguración: instituciones más inclusivas, colaborativas y capaces de responder ágilmente a los desafíos culturales emergentes. Al adoptar la cultura como eje central, las universidades consolidan su posición como referentes del conocimiento humano en pleno siglo XXI, no solo por su producción académica, sino por su capacidad para generar espacios donde las voces se entrelazan y crean significado colectivo. En última instancia, la verdadera medida del éxito universitario será la profundidad de esos vínculos construidos y el legado de sentido que se perpetúe más allá de las aulas y los laboratorios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Castells, M. (2001). La era de la información: Economía, sociedad y cultura (Vol. 1). México D.F., México: Siglo XXI Editores.
- Fernández-Valles, R. (2024). Resiliencia y gestión líquida: El futuro de las organizaciones culturales. Sevilla, España: Editorial Arte y Sociedad.
- García-Serrano, L. (2024). Nuevos paradigmas en la gestión de las artes universitarias. Madrid, España: Ediciones Culturales. (Artículo en Revista Indexada).
- Geertz, C. (2003). La interpretación de las culturas. Barcelona, España: Editorial Gedisa.
- Goleman, D. (2017). La inteligencia emocional en la empresa. Barcelona, España: Kairós.
- Jara Holliday, O. (2018). La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para la transformación social. San José, Costa Rica: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. [La sistematización de experiencias - Oscar Jara \(edición colombiana\).pdf](#)
- López-Gutiérrez, M. (2022). Liderazgo cultural universitario ante la globalización digital. Revista de Innovación Social y Educativa, 14(2), 12-28.
- Martinell, A. (2015). La gestión cultural frente a los nuevos desafíos de la sociedad. Cuadernos de Gestión Cultural, 5, 10-25.
- Martínez-Casanovas, J. (2023). Metodologías cualitativas aplicadas a la gestión cultural: La entrevista como eje narrativo. Cuadernos de Investigación Cultural, 10(4), 105-120.
- Molano-Reyes, A. (2022). La cultura como eje de la responsabilidad social universitaria. Revista Iberoamericana de Educación, 88(1), 15-30.
- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. París, Francia: UNESCO. [Los Siete saberes necesarios para la educación del futuro - UNESCO Biblioteca Digital](#)
- Ortiz-Ramírez, P. (2025). Gobernanza compartida y redes territoriales en la educación superior. Journal of Academic Management, 18(1), 70-85.
- Prieto-Mendoza, J. (2025). Liderazgo distribuido en contextos creativos. Journal of Cultural Management and Policy, 12(3), 22-40.

- Rama, C. (2016). La metamorfosis de la educación superior. México: Universidad de Guadalajara.
- Rodríguez-Gómez, D. (2021). Gestión del cambio en organizaciones del conocimiento. Barcelona: Gedisa.
- Sánchez-Santamaría, J. (2023). Desafíos de la extensión cultural en la educación superior actual. *Revista de Educación Superior y Sociedad*, 35(2), 78-95.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Silva-Paredes, A. (2024). *El acto de resistencia: Liderazgo humanista en el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- UNESCO. (2019). *Indicadores Culturales 2030*. París: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. [Indicadores Temáticos para Cultura en la Agenda 2030, una herramienta](#)
- Zabalza, M. A. (2013). Gestión de la docencia y la cultura en la universidad. *Revista de Docencia Universitaria*, 11(1), 17-45.

El Futuro de una Gestión con Alma Experimental

Al clausurar las páginas de esta obra colectiva, no lo hacemos cerrando un ciclo, sino abriendo un horizonte de posibilidades para la gerencia universitaria y organizacional del siglo XXI. Como Rectora de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), recibo este compendio de saberes no como un simple ejercicio académico, sino como un manifiesto de resistencia, ética y esperanza en tiempos de profunda incertidumbre.

- **La Universidad como actor orgánico:** A lo largo de estas investigaciones, se ha hecho evidente que nuestras instituciones han logrado trascender los muros académicos para convertirse en un actor orgánico del desarrollo regional y nacional. La gerencia, en este contexto, ha dejado de ser un ejercicio puramente técnico o burocrático para resignificarse como una construcción social y ética, donde la autoridad se legitima a través del diálogo de saberes y la transparencia.
- **Resiliencia ante la complejidad:** En un entorno caracterizado por la fragilidad y lo no lineal (entornos BANI y VUCA), el talento humano de la UNEFM ha demostrado ser nuestro activo más resiliente. Hemos aprendido que gestionar en crisis no es el arte de administrar la abundancia, sino la capacidad política y humana de movilizar voluntades colectivas para superar las carencias materiales, utilizando la ética como nuestra brújula fundamental.
- **Hacia una nueva Praxis Rectoral:** Este libro reafirma que la "gerencia universitaria" debe ser entendida como un proceso de emancipación colectiva. Los hallazgos presentados por los diversos autores nos impulsan a seguir construyendo una gestión de "puertas abiertas", donde la

horizontalidad y la territorialización del conocimiento sean los pilares que justifiquen nuestra existencia institucional.

- **Desafío y Compromiso:** La transición hacia modelos de liderazgo distribuidos, el aprovechamiento de la tecnopraxeología y la valoración del talento humano en todas sus dimensiones, son retos que asumimos con la convicción de que la universidad debe latir al ritmo de las necesidades de su pueblo.

Invito a los lectores, investigadores y gerentes a que no vean en este texto un punto final, sino un punto de partida para la acción. Que estas reflexiones sobre la gerencia, el liderazgo jurídico, la transformación digital y la ética del cuidado sirvan para seguir forjando una universidad que, fiel a su alma experimental, continúe siendo un espacio de resistencia y construcción humana en el horizonte del 2026 y más allá.

En y con la comunidad, seguimos transformando el presente para asegurar el futuro.

Dra. Juogreidin Cerero Ramones

Rectora de la Universidad Nacional Experimental “Francisco de Miranda”
(UNEFM)



Universidad Nacional
Experimental
Francisco de Miranda
UNEFM



**FONDO
EDITORIAL**
U N E F M



Este Libro denominado: La Resignificación de la Teoría y Praxis Gerencial Perspectivas Gerenciales Praxeológica - Tecnológica, representan el repensar del rol de la Gerencia bajo un enfoque holístico, integrando la praxeología (reflexión sobre la acción/práctica) y lo tecnológico (herramientas digitales y sostenibilidad). Se busca superar la gerencia tradicional hacia modelos resilientes, adaptables al entorno VUCA (volátil, incierto, complejo, ambiguo), utilizando la gestión del conocimiento y la virtualidad. Este libro recoge el conocimiento de profesionales de alto nivel adquiridos por la práctica cotidiana de la investigación científica y las experiencias.

ISBN: 978-980-245-168-5



9 789802 451685