

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL:
DESAFÍOS EN LA CULTURA
GERENCIAL**

Autor: Douglas Barráez
dtrucu@gmail.com

RESUMEN

El propósito del artículo fue presentar una innovadora experiencia en relación con la expansión del ecosistema tecnológico de intercambio de información basada en la gestión del fenómeno de la transformación digital dirigido al Consorcio Punta Criolla C.A. Se percibieron los efectos de una improvisación de procedimientos utilizados en el consorcio, sin el soporte adecuado de estrategia digital, desde la identificación de las fuentes de información fiables hasta interpretar la información recibida. Dentro del avance teórico se enfatizó en la transformación digital, porque es la clave de la competitividad empresarial; cultura digital al determinar la forma digital de hacer las actividades en una empresa, además de los desafíos gerenciales generan que nuevos escenarios *de conducción* en la era digital, luego las tecnologías de la información y la comunicación; debido a la existencia del incremento de herramientas tecnológicas enfocadas en el sector empresarial; seguidamente se desarrolló la visión prospectiva de la expansión del ecosistema de digitalización en la gerencia del fenómeno de la transformación digital. El estudio estará enmarcado en una perspectiva metodológica cualitativa basada en el paradigma interpretativo, bajo el método fenomenológico-hermenéutico interesado por el significado esencial, sentido e importancia que tiene el fenómeno de la transformación digital vivido cotidianamente. Al abordar la realidad, utilizaré como técnica la entrevista en profundidad aplicada a cuatro (4) actores sociales clave de la gerencia del consorcio, de sus versiones emergerán las categorías y sus respectivas subcategorías de la categorización y luego, se llevará a cabo, la triangulación para la legitimidad de sus voces.

DIGITAL TRANSFORMATION: CHALLENGES IN MANAGEMENT CULTURE

Author: Douglas Barráez
dtrucu@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of the article was to present an innovative experience in relation to the expansion of the technological ecosystem of information exchange based on the management of the phenomenon of digital transformation directed to the Punta Criolla C.A. Consortium. The effects of an improvisation of procedures used in the consortium, without the adequate support of digital strategy, were perceived, from the identification of reliable sources of information to interpreting the information received. Within the theoretical advance, emphasis was placed on digital transformation, because it is the key to business competitiveness; digital culture when determining the digital way of doing activities in a company, in addition to the managerial challenges that generate new driving scenarios in the digital age, then information and communication technologies; due to the existence of the increase of technological tools focused on the business sector; then the prospective vision of the expansion of the digitalization ecosystem was developed in the management of the digital transformation phenomenon. The study will be framed in a qualitative methodological perspective based on the interpretive paradigm, under the phenomenological-hermeneutical method interested in the essential meaning, sense and importance of the phenomenon of digital transformation experienced daily. When addressing reality, I will use as a technique the in-depth interview applied to four (4) key social actors of the consortium management, from their versions the categories and their respective subcategories of the categorization will emerge and then, the triangulation will be carried out for the legitimacy of their voices.

Keywords: digital transformation, managerial culture, managerial challenges, information and communication technologies.

“La transformación digital es un cambio que se está produciendo de manera rápida pero progresiva. Una transformación de la sociedad fruto de la adopción de tecnología digital en las actividades diarias de las personas.”
Anónimo

INTRODUCCIÓN

El fenómeno de la transformación digital incluye el dominio en relación con el manejo del navegador web; más la comunicación por medio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), porque en este momento, es el cliente quien está potenciando el cambio cultural cuando utiliza las redes sociales, a fin de interactuar con las empresas con el propósito de obtener información referida a los bienes, así como de la calidad de los servicios/productos ofrecidos por cada una de las instituciones cuyo fundamento es la tecnología circunscrita al mundo de la digitalización frente a la cultura tradicional.

La disrupción digital como escenario de desafíos frente a la

cultura gerencial tradicional en el contexto de la empresa, representa un reto para los directivos empresariales, quienes requieren disponer de las mejores actitudes con el propósito de asumir la interpretación pertinente acerca de su quehacer profesional en la movilidad virtual. A ellos, a la comunidad gerencial, científica, académica; sobre todo, a los investigadores, estudiantes de postgrado, estará dirigido el proyecto de investigación doctoral. Con ello, se alcanzarán reflexiones pertinentes, comprometidas con el mejoramiento en el sistema de interrelación cliente-gerente en el marco evolutivo de la transformación digital.

Hoy, el fenómeno de la transformación digital está afectando a todas las partes de nuestras vidas, al modificar la forma de trabajar, comprar, viajar, educar, liderar, incluso vivir. Las instituciones observan que la transformación digital no está solo circunscrita a la tecnología o a los procesos; sino con asumir el fundamental cambio referente a la cultura a lo interno de la

organización, y no solo con la aplicación de las recientes tecnologías. Tal innovación promueve una transición en la propia mentalidad del Consorcio, encauzándose hacia un paradigma de innovación y eficiencia.

Por otra parte, la práctica de una filosofía organizacional inapropiada representa una carga para la ejecución de la misión establecida; la cultura está identificada como la principal barrera a enfrentar, por delante de aspectos tecnológicos, habilidades o liderazgo, y es considerada el Acido Desoxirribonucleico (ADN) organizacional de los consorcios empresariales, inclusive forma parte intrínseca del éxito, por lo tanto, se debe conservar incólume.

En este sentido Lorenzo (2016) señala “la cultura digital se presenta como una de las aristas claves que deben ser desarrolladas dentro de una organización que desea competir en el nuevo entorno digital” (p. 12). En consecuencia, las manifestaciones especificadas representan el apoyo imprescindible,

además del cimiento donde debe soportarse el resto de las renovaciones organizacionales; también se considera como la brújula, la cual señala el rumbo a seguir por los directivos y sus empresas, en función de proyectar las novedosas manifestaciones tecnológicas de valor agregado de los potenciales clientes; ante todo, asesorar por dónde expandir la innovadora cultura orientada al pensamiento digital.

El mundo está viviendo un período de innovación sin precedentes. No obstante, los establecimientos han tergiversado con frecuencia, en pensar que la transformación digital es tecnología ¡No es tecnología! hablamos es de innovar la cultura orientada al pensamiento digital. Al referirnos a remozar la estructura del pensamiento el enfoque representa un cambio cultural, este accionar es lo más difícil de lograr en el entorno organizacional, por parte de las personas, por tanto; aprendamos a reemplazar la filosofía vigente mientras sustituimos las costumbres dentro de la compañía; y a realizar la

reforma empresarial con la puesta en práctica de la estrategia en cascada la cual está dirigida a permear, la innovación tecnológica en todos los estratos de la organización.

Así es como, González (2014) expresó “ha cambiado la tecnología, que a su vez marca la frontera de las posibilidades productivas de distribución; cambian los clientes, sus demandas y los mecanismos para conectar con ellos; cambian los empleados de las empresas, sus capacidades y sus motivaciones” (p. 449). Asimismo, Qureshi (2019) enmarcó la idea de “las tecnologías digitales están alterando los modelos de negocio y el modo de competir y crecer de las empresas” (p. 32). El factor común en ambas posturas, es que los cambios y los retos tecnológicos en las empresas digitales, suelen desafiarse, para alcanzar fines económicos, así como ejecutar innovadores procesos de negocios, aparte de ganar competitividad.

Nos encontramos en un momento histórico, en la República Bolivariana de Venezuela la

transformación digital tiene ingentes desafíos por enfrentar, los gerentes empresariales son quienes presentan un gran compromiso con los consumidores en el escenario de la era móvil. El actual empoderamiento tecnológico del cliente al interactuar, intercambiar experiencias, así como de las vivencias percibidas en el comercio electrónico (E-commerce), nos obliga a reflexionar acerca de nuestra forma de comunicarnos, ante todo hacer un seguimiento, al mismo tiempo lleva el control a los procesos de cómo ofrecemos la prestación de bienes y servicios basados en la evolución de la cultura tecnológica gerencial.

Para aproximarme a la realidad de la situación del objeto de estudio, realicé algunas entrevistas o testimonios informales sobre el tipo de gerencia empleada en su ámbito empresarial, quienes manifestaron algunos indicios involucrados en el fenómeno de la transformación digital a indagar en el contexto de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A., ubicado en Cabudare, estado Lara; como fueron:

1. Improvisan con el uso de procedimientos, sin el soporte de una adecuada estrategia digital.
2. Los empresarios aun no visualizan la transformación digital como una necesidad, ya que su prioridad solo se enfoca en producir y vender, por ende, no hace parte de la estrategia organizacional.
3. **Anhelan** impulsar entre otros el comercio electrónico, el procesamiento en la nube (cloud computing), uso de las redes sociales, la publicidad online y las aplicaciones móviles.
4. No cuenta con las opciones de pago accesible, adecuadas, de preferencia, acorde a **las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes clave**.
5. **Ausencia de la fidelización del cliente o estrategias dirigidas a profundizar en los consumidores más rentables.**

Los testimonios informales con el personal de cada unidad de competencia del consorcio, reflejaron la influencia de sus pensamientos hacia una gerencia tradicional, esa postura me transmitió la necesidad de

indagar si el proceso organizativo desarrollado en la práctica habitual del gerente del Consorcio Punta Criolla, C.A., ha sido llevado a cabo de acuerdo con la misión. Es ineludible indagar si realmente se propicia, en el escenario empresarial, una verdadera autorreflexión en la forma de cómo crear condiciones para desarrollar la visión prospectiva de la expansión del ecosistema de digitalización en la gerencia del fenómeno de la transformación digital, también develar el sentido y significado dado al ser del gerente en la movilidad virtual.

En la búsqueda de mejorar la comprensión del discurso doctoral en función de exteriorizar la diversidad de beneficios direccionados a la efectividad del ser gerente, para la puesta en funcionamiento del estudio relacionado con el desarrollo de la transformación digital como escenario de desafíos en el contexto de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A.; el autor presenta las siguientes interrogantes que guiarán los propósitos de la investigación:

¿Cuál es la cultura gerencial predominante en el ámbito de la transformación digital en el Consorcio Punta Criolla, C.A., ubicado en Cabudare, estado Lara? ¿Qué simbolismos y significados le otorgan los actores sociales a la transformación digital como escenario de desafíos en el contexto de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A., ubicado en Cabudare, estado Lara? ¿Cómo estructurar los fundamentos emergentes acerca de la transformación digital como desafíos de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A., ubicado en Cabudare, estado Lara? ¿Cómo generar una aproximación teórica de la transformación digital como desafíos de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A., ubicado en Cabudare, estado Lara? Las presentes inquietudes son necesarias para dar respuestas referentes al objeto de estudio.

El artículo de avance de investigación tendrá como propósito presentar una innovadora experiencia o vivencia en relación con la expansión del ecosistema tecnológico

de intercambio de información basada en la gestión del fenómeno estudiado, con la intencionalidad de generar una aproximación teórica acerca de la transformación digital como escenario de desafíos en el contexto de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A., ubicado en Cabudare, estado Lara.

La justificación e importancia del estudio para el Consorcio será mejorar el desempeño tecnológico interno, así como la optimización de **la satisfacción de los empleados;** gracias a la transformación digital los operarios llegarán a ser más productivos y eficientes. Además de concretar la conexión con los clientes, a través de la digitalización de los procesos de la empresa para aumentar los niveles de permanencia de clientes clave identificados con la firma. También, los canales digitales permitirán relacionarse con los clientes de manera más fácil y dinámica.

Adicionalmente, la investigación es pertinente científicamente, porque se inserta en la línea seleccionada, enfocada en la temática relacionada

con la inventiva, prospectiva, creatividad e innovación con el propósito de desarrollar un basamento teórico referido a las recientes organizaciones de la gerencia en la sociedad de la información, que ayuden a interpretar los cambios, transiciones, tendencias; además de los novedosos esquemas del comportamiento ajustado al Programa del Doctorado en Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro.

El aporte, desde el punto de vista social, se encauza en perfeccionar los servicios/productos y la atención a la ciudadanía, al facilitar la participación de los diferentes actores implicados en el restablecimiento de la eficiencia, a través de las novedosas prácticas y herramientas tecnológicas vigentes en el mercado. En referencia al aporte empresarial, es uno de los sectores modificados a consecuencia de la transformación digital. Las herramientas tecnológicas, plataformas digitales, y las diferentes formas en que las usamos en nuestra vida personal, laboral y social, han

alterado para siempre el funcionamiento de las empresas.

Asimismo, se considera el aporte tecnológico de la transformación digital como un proceso en el cual las empresas o consorcios hacen uso de la tecnología, a fin de mejorar el desempeño, ampliar el alcance y garantizar efectivos resultados. Es una inversión estructural en las organizaciones direccionada a aportar un papel esencial a la tecnología, finalmente, el aporte cultural de la transformación digital no solo se trata de digitalizar procesos internos (know-how) de las empresas: es un cambio en la mentalidad de la cultura organizacional, convirtiendo al Consorcio Punta Criolla, C.A. tradicional en una firma digital desde el ADN.

El estudio tiene relevancia, por la oportunidad que ofrece para reflexiones gerenciales frente a los retos del mercado diferenciándose de sus competidores, al mantener el crecimiento del negocio; además de impulsar: liderazgo, productividad, manejo de información, creatividad,

colaboración, pensamiento crítico, resolución de problemas, de igual forma la rendición de cuentas. La transformación digital mejorará la atención al cliente, la productividad de la empresa y al mismo tiempo, se traducirá en un aumento del volumen de negocio y, por lo tanto, un incremento en los ingresos. En un mercado donde tener presencia digital ya no es un diferencial sino una obligación; revolucionar tus procesos te mantiene dentro de la competencia y no al margen de ella.

El fenómeno de la transformación digital (proceso que acerca tu empresa al futuro) frente a los desafíos en la cultura gerencial será pertinente porque estará relacionado con la facultad de permitirle a cualquier gerente líder, convertir los datos en información útil y determinar hacia dónde orientar la visión de la empresa. La transformación digital basada en la recopilación de datos, su organización e interpretación de la información significativa permitirá precisar estrategias apoyadas en el manejo de las herramientas

tecnológicas avanzadas. Por ello, la empresa evolucionará e implementará acciones que enriquecerán el novedoso paradigma de negocio. Además, permitirá acceder e integrar las herramientas tecnológicas capaces de entregar datos en tiempo real.

La investigación se estructurará en cuatro (4) apartados formales sustentados en un discurso interpretativo como son: además de la introducción, el artículo se desarrollará en el camino hacia la transformación digital, la cultura digital enmarcada en la movilidad virtual, desafíos gerenciales del mundo digital, relevancia de las TIC en las empresas, sustento metodológico, visión prospectiva de la investigación y las referencias consultadas en concordancia con el fenómeno de la transformación digital dirigido al Consorcio Punta Criolla C.A. Comprenderá algunas consideraciones de orden epistemológicas de la importancia del fenómeno de la transformación digital y su influencia significativa en la cultura gerencial, en particular, lo

relacionado con la expansión del ecosistema tecnológico de intercambio de información.

Estado de Desarrollo

El Camino hacia la Transformación Digital

La disrupción digital durante la revolución Científica-Tecnológica presupone una oportunidad para beneficiarse de la incorporación de la tecnología a los procesos de las empresas, así como adaptarse a la economía digital, y de poder continuar en el actual escenario que desencadenó la influencia de la sociedad de la información, al lado del cambio cultural en las organizaciones. De igual forma, la transformación digital va a la par de la capacidad de remozarse, se truncan la vida útil de las empresas, de sus productos/servicios; consorcios líderes en su categoría, hoy no encuentra cabida en su entorno. Galindo, Soledad y Méndez (2019) reflexionan al expresar “la mayor competencia generada, conducen a nuevas innovaciones y las correspondientes transformaciones digitales. Esto, a su vez, mejora la

creación de valor y genera dividendos digitales, dando como resultado un círculo virtuoso que beneficia a la sociedad en su conjunto.” (p. 522)

Los investigadores antes mencionados interpretaron el valor agregado de las secuelas de la transformación digital. El hecho de aportar valor añadido a las empresas, suplementariamente acrecientan beneficios a la sociedad en su conjunto, a saber: más empleo, crecimiento económico y mayor bienestar. En consecuencia, los estándares de negocio, más el diseño organizacional de las asociaciones o consorcios deben evolucionar para transformarse digitalmente, además de ser virtualmente competentes.

La transformación digital está afectando a las organizaciones desde el punto de vista económico, genera una diferencia competitiva entre las empresas, igualmente, ubica en el centro, al consumidor. Sin embargo, las manifestaciones previstas estarán sustentada acorde con la conceptualización señalada por Cabezas y Peña (2015) “la transformación digital es el proceso

de cambio que una empresa ha de emprender para adaptarse al mundo digital, combinando la tecnología digital con sus conocimientos y algunos procesos tradicionales, para lograr diferenciarse y ser más eficiente, competitivo y rentable.” (p. 45)

El autor hace hincapié en llevar a cabo un proceso sistémico de cambio coordinado con el conocimiento, la tecnología virtual y con una efectividad en la gestión gerencial, acompañada de la innovación cultural. La transformación digital está alterando el entorno de las empresas, así como de la sociedad, igualmente a los medios de información. Los consorcios deben considerar estas evoluciones tecnológicas y sociales para su continuidad en el negocio, de lo contrario tendrán un futuro complicado. Con respecto a la natural resistencia al cambio, Galo y Cano (2018) sintetizan que es esencia “para las empresas no quedarse atrás y acometer una renovación desde sus TIC que les permita diseñar los sistemas de información más acorde

con sus planteamientos estratégicos para disponer y suministrar de la información adecuada en el momento preciso.” (p. 508)

Los autores hacen evidente lo fundamental de superar la resistencia al cambio porque la innovación no es sólo un asunto de informática, sino que tiene conexión con aspectos tales como cultura empresarial, liderazgo, comunicación humana y gestión del conocimiento de las personas como un capital intangible. Asimismo, las organizaciones dependen del sector, tipo de actividad o volumen de negocios; por lo tanto, deben llevar a cabo unas acciones u otras a causa de adaptarse a la transformación.

No obstante, todas las empresas están obligadas a escuchar al cliente antes de realizar cualquier cambio o innovación, con el propósito de ajustarse a sus necesidades, adicionalmente seguir estrategias que no desprestigien su posición en el mercado. Ahora bien, Muñoz *et al.* (2020) afirman lo importante de escuchar a los clientes clave de una empresa, en el sentido de cubrir las

exigencias requeridas, por medio del avance tecnológico, “se trata de aprovechar en las empresas, los procesos manuales y ubicarles en datos digitales, es decir que las empresas están obligada a adoptar nuevas tecnologías a medidas que se dispongan en ella con el fin de mirar al futuro.” (p. 78)

Es imprescindible, desplegar la innovadora apreciación direccionada hacia el cliente digital, porque él está exigiendo una reestructuración de procesos, de canales de comunicación, de venta, y las formas de lograr fidelizarles, para transmitir el accionar acerca de la movilidad virtual, así como el propósito de propagar, internamente, la cultura digital en la organización objeto de estudio; con la intencionalidad de tener la facultad de consumir o desencadenar una adaptación a la transformación digital asociada a la actitud, así como al desenvolvimiento de los empleados frente a los desafíos del comercio electrónico en la cultura gerencial del Consorcio.

Por el contrario, algunas instituciones tienen el temor de

perder la imagen corporativa, si incursionan en el mundo digital, pero existen entes que no logran adaptarse al entorno ajustado al procesamiento y almacenamiento de información, a consecuencia de la resistencia al cambio tecnológico de las personas apegadas al éxito continuo, obtenido en el tiempo, a través de la ejecución del proceso correspondiente a su trabajo tradicional, quienes están identificadas con una cultura analógica.

En apoyo a la afirmación antes referida, encontramos a Magro y Salvatella (2014) quienes indicaron la existencia de un mundo de transformación digital donde coexiste tanto lo analógico como lo digital, fusionados en uno solo, entretejidos y cruzados, se intercalan además “mezclan hasta conformar una sola realidad. En el ámbito de las organizaciones sólo tiene sentido hablar, como siempre, de creación de valor y objetivos de negocio, solo que ahora hay que hacerlo en un entorno fuertemente impactado por lo digital.” (p. 11)

Según los autores, la digitalización está renovando la sociedad, además de proporcionar inesperados desafíos porque a cada instante emergen sorprendentes oportunidades de negocio; tanto la comunicación, información y el conocimiento son relevantes, asimismo multiplican, además modifican los mercados. Por consiguiente, los líderes directivos, así como las empresas se han visto beneficiados al concretar eficientemente ambos mundos con el propósito de fusionarlos en uno solo.

Es fundamental expandir la cultura digital dentro de las empresas para poder realizar esta transformación. Asimismo, Rosales (2015) indica la digitalización de la empresa es inexorable, no es un factor “de marketing, es de todos. Nuestros empleados y colaboradores deben ser capaces de compartir información y convertirla en conocimiento, productos y servicios que enamoren a nuestros clientes, y consigan que nos continúen prefiriendo frente al resto de opciones del mercado” (p. 82). El autor nos

advierte que estamos inmersos en una revolución tecnológica, social y cultural, la cual está transformando profundamente nuestro estilo de vida, por ende, el quehacer cotidiano o cultura; la adopción de las tecnologías digital está apoyada en las TIC. De acuerdo con lo expresado anteriormente, el autor del escrito te invita a no perder de vista los aspectos concomitantes con la cultura digital.

Cultura Digital enmarcada en la Movilidad Virtual

Las innovadoras tecnologías, así como su impacto en nuestro quehacer cotidiano, además de las experiencias y vivencias percibidas en el ámbito empresarial impacta la cultura digital, lo cual, en mi modo de pensar, está asociada con la sociedad de la información al configurar la digitalización una expresión emergente, como resultado de las innovadoras TIC, las cuales inciden en la sociedad, ante todo, en la cultura porque permean todos los escenarios de la vida. Sin embargo, Ferrari *et al.* (2014) proponen lo opuesto: “la cultura digital es una

creación humana que emerge desde nuestra necesidad de interactuar como una sociedad. TIC permite a los individuos, así como a los grupos, crear, expresar y propagar sus propias ideas a través de plataformas digitales comunes.” (p. 10)

Considero que lo señalado por los autores coinciden con indicar que el usuario de tecnología no es un simple consumidor, es un Ser quien interactúa creativamente con la tecnología, al producir y participar activamente en el ecosistema de la digitalización. Asimismo, la cultura digital no es sólo un resultado virtual, sino un proceso de crear formación basada en las nacientes tecnologías, por medio de la gerencia.

Ahora bien, el ámbito de la gerencia, ha concebido caminos de obstáculos, al parecer si el desafío es en el servicio de redes, las organizaciones precisan de la cultura digital acorde. Por tanto, Halpern y Valderrama (2018) establecieron en definitiva “para una transformación digital exitosa, se sugiere que las empresas revisen sus comportamientos y modos de

trabajos cotidianos, pues sería ahí es donde se puede encontrar más resistencias al cambio. Una cultura organizacional digital, entonces, sería la meta a apuntar.” (p. 102)

Los autores, sugieren que las organizaciones deben consolidar una cultura digital a causa de vencer la resistencia al cambio, de manera de poder adaptarse de forma exitosa a la sociedad digital; ella es el elemento interventor que impulsa o frena el proceso de transformación digital en el contexto de la cultura gerencial del Consorcio Punta Criolla, C.A. No es un tema tecnológico sino una cuestión de visión, estrategia, cultura organizativa y rediseño de procesos relacionados con el ecosistema digital. Es ser capaces de superar con éxito el reto de la gestión del talento en tiempos de redes. La perspectiva es un nuevo paradigma empresarial, además, la disrupción tecnológica es de carácter social, subjetiva e intencional, en la cual transcurren una difícil maniobra de relaciones entre personas.

Desafíos Gerenciales del Mundo Digital

Los desafíos gerenciales del mundo digital, así como el uso de las TIC en las áreas de gestión y producción son fundamentales, en el marco de ofrecer a los gerentes líderes un conjunto de herramientas tecnológicas desde la optimización de la toma de decisiones a la hora de gerenciar el talento humano, hasta seleccionar, procesar e interpretar la información privada con la intencionalidad de conocer mejor las necesidades de sus clientes y adaptar su oferta a los requerimientos. Hoy, la empresa no sólo construye sus patrones de toma de decisiones acerca de sus clientes, sino que también tienen en cuenta los datos de la ubicación geográfica real sobre todo el comportamiento del cliente, para ser capaz de reaccionar ante la realidad del mercado en constante cambio en tiempo real y así obtener una ventaja competitiva.

A la luz de lo expresado anteriormente, Mróz (2016) hace referencia a la próxima realidad digital, identificada con novedosas plataformas interactivas de comunicación con los consumidores,

los negocios corporativos y “las estrategias de marketing se centrarán aún más en el cliente. Los consumidores del futuro esperarán una nueva experiencia de compra, donde los puntos de venta tradicionales, Internet y el canal móvil se fusionarán y complementarán entre sí” (p. 138). En efecto, la aseveración sugiere que el carácter prioritario del cliente/consumidor será el pilar fundamental entre los desafíos gerenciales del mundo digital a enfrentar en los próximos años.

La ratificación exhorta a la posibilidad de establecer mecanismos novedosos, que permitan ofrecer una experiencia de compra integral en un sinnúmero de plataformas; evidenciándose en una mayor profundización en la personalización de las ofertas de bienes y servicios y la comunicación de marketing a la medida. Los clientes anhelarán el reconocimiento de la interacción previa con la marca, por parte de los responsables del marketing, quienes serán capaces de integrar plataformas y canales de comunicación de alguna manera para

otorgarles una experiencia consistente.

Relevancia de las TIC en las empresas

A partir de la conceptualización de la TIC, se procederá a puntualizar ciertos significados relacionados con la temática; en primer lugar, Castells (2004) estableció la definición de tecnología como es el uso del “conocimiento científico para especificar modos de hacer cosas de una manera reproducible...las tecnologías de la información podrían ser el conjunto convergente de tecnologías de la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones, televisión y radio, la optoelectrónica y la ingeniería genética.” (p. 152)

Además, fusionó los términos tecnologías e información y generó una prospectiva tecnológica resultante, evidenciada en el impacto de los avances en la ciencia; de igual importancia, la expansión de las TIC. Así, las TIC ha sido vertiginosa porque han permeado todos los niveles de la sociedad. En la actualidad es poco probable encontrar algún ámbito que no

requiera al menos un conocimiento mínimo del uso de herramientas computacionales. Las TIC en la sociedad han intervenido en la forma cómo nos comunicamos. La tecnología de la comunicación es una parte esencial de los gerentes virtuales en la vida laboral.

Ahora bien, Laitinen y Valo (2018) indicaron que la tecnología de la comunicación tiene varios significados “se la ve como una herramienta de trabajo, un motivo de incertidumbre, un beneficio útil, un desafío, un objeto de competencia, una entidad de propiedades técnicas, un sujeto de orientación, una forma de expresar cercanía y un espacio compartido.” (p. 12). Los autores precisaron los atributos otorgados a la tecnología de la comunicación; sin lugar a duda, juega un papel indispensable en cualquier gestión del gerente virtual, asimismo, es crucial comprender los significados que se le adjudican. Las acepciones representan el cómo se interpreta, comprende y percibe la tecnología de la comunicación. En consecuencia, afecta el despliegue exitoso de las

herramientas de comunicación digital durante el procesamiento, más el almacenamiento de la tecnología de la información (TI).

Por lo tanto, las empresas llevan a cabo los conocimientos científicamente ordenados de forma efectiva, a través de la puesta en práctica de las competencias o habilidades existentes correspondiente a la movilidad virtual en la sociedad de la información. Por tanto, Barbu y Militaru (2019) evidenciaron que “el término competencia de TI se refiere a la forma en que se utiliza la tecnología para satisfacer las necesidades de información de las empresas.” (p. 1.070)

Los autores hacen hincapié en la forma de utilizar la competencia de la tecnología de información en una empresa, sin embargo, los empleados necesitan tener un conocimiento firme de las actuales tecnologías, también de los sistemas informáticos, así como la capacidad de aprender y adaptarse rápidamente a las transformaciones constantes presentes en el mundo de las redes.

La TI no se puntualiza solo a dispositivos y software, sino el cómo fluye la información, por lo que la estructura y la misión de la empresa se consideran muy importantes direccionados a maximizar una gestión eficaz, aparte de la expansión de la TIC.

Al hablar del panorama de la expansión de la TIC en las organizaciones, Baller, Dutta y Lanvin (2016) hablaron en esa oportunidad acerca de la repercusión de las TIC en nuestras vidas exceden sus efectos, desbordan el rendimiento y la evolución; las tecnologías también actúan como resultante de progreso e innovación social. Las TIC pueden reformar el acceso a los servicios básicos, optimizar la conectividad “y crear nuevas oportunidades de empleo. En última instancia, las TIC tienen un potencial significativo para mejorar la calidad de vida de las personas y mejorar la forma en que viven, se comunican, interactúan y participan entre ellas” (p. 48).

En esa oportunidad manifestaron las diversas bondades más los efectos de las TIC en la

sociedad. Al mismo tiempo, el ímpetu se ha trasladado desde el argumento del acceso a la interrogante de cómo hacer el óptimo empleo de las tecnologías, con la intencionalidad de robustecer la innovación empresarial, asimismo la adaptación social. Por otra parte, el conocimiento y la información, apoyado en la economía digital, su trascendencia en la aldea global, su proceder en organizaciones en redes, así como la transformación de la tecnología.

El autor de la investigación expresa; la información; además del conocimiento, constantemente ha sido considerada el instrumento decisivo del progreso económico, más el avance de la tecnología ha establecido en gran medida el potencial productivo de la sociedad en las actividades comerciales, así como las culturas gerenciales en la organización económica. Actualmente, no existe un solo ambiente en la vida cotidiana del ser humano que no esté impactada por las repercusiones de la movilidad tecnológica. El proceso de adopción de las TIC en las organizaciones es

difícil, sin embargo, puede verse estimulado por múltiples condiciones; de negocios familiares, organizacionales y de administración.

De acuerdo a lo expresado por Gombault, Allal-Chérif y Décamps (2016) quienes hablaron de la convivencia del comportamiento de las sociedades familiares a propósito de la adopción de las TIC parece ser equivalente al de las empresas: “las organizaciones prefieren permanecer en su zona de confort y solo se interesan por lo que está cerca de sus prácticas. Su uso de la tecnología es principalmente incremental. La tecnología podría incluso percibirse como una fuente de disrupción organizacional.” (p. 5.136)

Los autores hacen hincapié en la preferencia de mantener la condición del *status quo*, por parte de algunas organizaciones. Asimismo, al desestimar el fundamento de la inspiración inicial, el reconocimiento de las tecnologías presupone numerosos dividendos para las instituciones; entre los principales se pueden mencionar su mayor eficiencia, eficacia, de igual modo la

competitividad, expansión de la organización, mejoras en la cadena de suministro, nuevos productos y/o servicios, satisfacción del cliente, crecimiento estratégico y de ventas (Consoli, 2012).

SUSTENTO METODOLÓGICO

En este apartado presentaré las orientaciones que inspiran el camino a seguir, apropiándome de una visión paradigmática interpretativa apoyada en los planos del conocimiento. Al interpretar a Martínez (2004) cuando considera que, para asumir un estudio cualitativo de la experiencia humana, es necesario, en principio, mencionar la coherencia paradigmática basadas en los planos de los conocimientos teleológico, ontológico, epistemológico, axiológico y metodológico, evidenciadas en las condiciones de complejidad e incertidumbre de la realidad social estudiada.

En la figura 1, se simboliza la selección del paradigma en torno a los planos del conocimiento (teleológico, ontológico, epistemológico, axiológico y metodológico), además de la esencia de lo que cada uno de ellos representan o significan en el ámbito del estudio, acorde a los métodos de investigación en disciplinas humanísticas representadas en vías sólidas para la generación de innovadores conocimientos, a partir del abordaje del contexto gerencial, al mismo tiempo de situaciones relacionadas directamente con el quehacer del hombre dentro del fenómeno de la transformación digital.



Figura 1. Paradigma de investigación y los planos del conocimiento.

En los diversos abordajes paradigmáticos de la investigación existirán atributos que orientarán la vía a tomar por el autor para aproximarse a la realidad objeto de estudio. Las condiciones se agruparán en las respectivas perspectivas del conocimiento de un paradigma a través de los planos del conocimiento en sus ejes: teleológico,

ontológico, epistemológico, axiológico y metodológico. Las dimensiones del conocimiento ayudarán a direccionar las acciones basadas en el apego paradigmático y procedimental en el trayecto investigativo. Otra posición es la intencionalidad de explicar los supuestos metodológicos, se enmarcará desde una concepción paradigmática interpretativa, bajo una

perspectiva metodológica cualitativa con el auxilio del método fenomenológico hermenéutico.

El presente estudio doctoral utilizará una metodología cualitativa que es la fenomenología hermenéutica porque permitirá captar el desempeño gerencial del personal; según Chan *et al.* (2019) indican lo señalado por Husserl (1970), “la fenomenología es una ciencia humana con un enfoque teórico y filosófico propio que difiere de otras ciencias. Es el estudio sistemático de la experiencia vivida y sus significados internos”. Además, expresaron como la hermenéutica como “el elemento interpretativo para dilucidar los supuestos y significados en los textos transcritos de las entrevistas de los participantes que los mismos participantes pueden tener dificultades para expresar, ofreciendo así una descripción rica y densa del fenómeno bajo investigación.” (p. 2)

Lo anteriormente exteriorizado nos puntualiza la importante del uso del método fenomenológico hermenéutico para investigar las

experiencias vividas en cuanto a las repercusiones de la movilidad tecnológica, por parte de los gerentes del Consorcio Punta Criolla, C.A., y cómo emplean las vivencias en las herramientas digitales. Las prácticas vivenciales se refieren a la conciencia pre-reflexiva e inmediata de las experiencias que luego se reflejan e interpretan posteriormente en la fenomenología hermenéutica.

Asumiré el método fenomenológico, para captar el mundo conocido por los actores sociales y comprender a profundidad el mismo. Para lo cual desarrollaré las siguientes cuatro (4) fases de Martínez (2011. pp. 126-132) conformadas tal como se detallan a continuación: Fase 1- determinación del objeto que se persigue; fase 2- elección de los actores sociales a estudiar; fase 3- elección de los instrumentos y procedimientos de aplicación y la fase 4- etapa hermenéutica o de interpretación.

De acuerdo con las fases anteriormente descritas, asumiré con el empleo del método fenomenológico, que mi objeto de

estudio debo observarlas tal y como son en sí mismas, es decir tal y como se perciben en un determinado mirar. Por lo tanto, la tarea que desarrollaré al aplicar el método, será tratar de aprehender el fenómeno de la transformación digital: desafíos en la cultura gerencial, libre de encubrimiento, para ello intentaré ver las cosas desde el punto de vista de las múltiples realidades y del conocimiento tecnológico que posee los gerentes del Consorcio.

Según Martínez (Ob. Cit.) “el método hermenéutico es indispensable y prácticamente imprescindible, cuando la acción o el comportamiento humano se presta a diferentes interpretaciones” (p. 102). El autor enfatiza que la orientación hermenéutica permitirá caracterizar el conjunto articulado de acciones intencionalmente transformadoras, interpretadas como tales por los actores sociales quienes intervienen o participan en el quehacer cotidiano de la empresa.

Asimismo, Arráez, Calles y Moreno de Tovar (2006) puntualizaron al decir que fue Dilthey

(1833-1911) quien “le adjudicó a la hermenéutica la misión de descubrir los significados de las cosas, la interpretación de las palabras, los escritos, los textos, pero guardando su propiedad con el contexto del cual formaba parte” (p. 7). Los autores afirmaron, ese ejercicio interpretativo desempeñado por el actor social, consumado en su vida humana, quien parte de la cotidianidad en la cual traza el propósito, selecciona el sujeto de estudio, usa su propio instrumento de recolección de información, también precisa y reflexiona, basado en la interpretación, con la intencionalidad de comprender lo observado; por consiguiente, razón se considera al ser humano como un investigador natural e interpretativo por antonomasia.

Además, Gadamer (1975) afirmó “lo que está en cuestión no es lo que hacemos, ni lo que debemos hacer, sino lo que sucede con nosotros por encima de nuestro querer y de nuestro hacer” (p. 518). El autor le imprime a la hermenéutica un sentido de constitución

“ontológica” primordial para la comprensión humana. Como método, consideraré a la hermenéutica como la vía más expedita del abordaje de la investigación, en virtud de su condición multifacética, la cual permitirá la inclusión de la noción de la intersubjetividad como una herramienta de análisis, además admitirá el carácter de rigurosidad necesario en los procesos de interpretación, comprensión y construcción.

En resumen, considero al método hermenéutico como el más apropiado para la investigación relacionada con el contexto organizacional y acorde a la gerencia en la sociedad de la información en la cual, estará presente la interpretación del estudio del fenómeno de la transformación digital como eje central, comprenderá la expansión del ecosistema tecnológico e intercambio de información en el contexto de la cultura gerencial del Consorcio.

En la investigación cualitativa la elección de los documentos o textos estarán relacionados con los desafíos

gerenciales en el mundo digital. Los cuatro (4) actores sociales clave a seleccionar, responderán a estrategias direccionadas a una elección deliberada e intencional desde el cumplimiento de los siguientes rasgos: gerentes con más de cinco (5) años en ejercicio, con experiencia, así como, vivencias, también el aprendizaje en el mundo gerencial (ver cuadro 1) más, conocimiento y habilidades en el contexto de la cultura digital del Consorcio. El estudio se apoyará en las técnicas e instrumentos de recolección de información: la entrevista en profundidad y la observación participante (a través de videoconferencias, entre otras), técnicas de interpretación de la información para la teorización: categorización, codificación, triangulación y criterios de calidad de la información.

Cuadro 1*Funciones y perfil de los actores sociales*

Actor social	Funciones (Gerente responsable – gerencia)	Perfil	Experiencia (Años)
1	General directivo	Ingeniero	15
2	Administrativo	Licenciado	10
3	Recursos humanos	Licenciado	7
4	Supervisor de marketing	Ingeniero	5

Visión Prospectiva de la Investigación

En el desarrollo de la investigación pretenderé revelar una innovadora experiencia o vivencia referente a la expansión del ecosistema tecnológico de intercambio de información basada en la gestión del fenómeno de la transformación digital dirigida al Consorcio Punta Criolla C.A. En este sentido, el autor del estudio anhela instituir una visión prospectiva estratégica sobre la situación en el entorno digital de la empresa, a través de la descripción y aplicación de un plan de comunicación, fundamentado hacia la priorización de las acciones a realizar. Asimismo, cumplir con los propósitos direccionados hacia el Consorcio, en

el marco de crear y fortalecer el comercio o marketing de la propia empresa.

Al respecto, Ancin (2016) menciona el incremento del uso del internet en el orden de complacer los requerimientos e intercambio de bienes y servicios. Las asociaciones de consumo masivo se han volcado al uso de las redes comerciales y a emplear o manejar las herramientas tecnológicas, como sitios web, redes sociales, email marketing, entre otras; en función de reforzar el mercadeo digital como elemento transformador en el ámbito gerencial. En la actualidad la cultura tecnológica de las organizaciones en el entorno del mercadeo digital, evidencia un

cambio cultural que generará un reto para los gerentes líderes, al reafirmar que la innovación está presente en los espacios empresariales donde los abanderados y promovedores de cambios sostienen procesos deliberados de su quehacer gerencial, fundamentados en la cultura informacional de cada uno de los empleados, desde una óptica digital con base en una concepción más humana.

Por otra parte, el propósito del plan de comunicación será consolidar el desarrollo de la información y cultura organizacional (políticas, estrategias, recursos, propósitos y acciones), además de garantizar la producción y circulación de información, a través de canales de divulgación y recepción, donde periódicamente emergerá un flujo de datos valiosos al público, entre otras, así como la aplicación de las metodologías, más las herramientas de gestión informativas, para garantizar una transmisión efectiva dentro de la planeación estratégica competitiva dirigida al mercadeo digital basado en el posicionamiento

de la marca del Consorcio Punta Criolla, C.A.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Ancin, J. (2016). **El Plan de Marketing en la Pyme**. Madrid: ESIC.

Arráez, M.; Calles, J.; y Moreno de Tovar, L. (2006). **La Hermenéutica: una Actividad Interpretativa** Sapiens. Redalys.org. 7 (2). 171-181 ISSN: 1317-5815. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.

Baller, S.; Dutta, S. y Lanvin, B. (2016). **The Global Information Technology Report 2016**. Innovating in the digital economy. The business School for the world. Johnson Cornell University. Disponible: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjQjKzxiYDwAhW5QzABHcgDDscQFiAAegQIAhAD&url=http%3A%2F%2Fwww3.weforum.org%2Fdocs%2FGITR2016%2FWEF_GITR_Full_Report.pdf&usq=AOvVaw2iB3aQz95lgaBTa_Bo09VY

Barbu, A. y Militaru, G. (2019). **Value Co-Creation Between Manufacturing Companies and Customers. The Role of Information Technology Competency**. International Journal of Human-Computer

Studies.

<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.02.323>. ScienceDirect. Amsterdam: Elsevier B.V.

Cabezas, M. y Peña, J. (2015). **La Gran Oportunidad: Claves para Liderar la Transformación Digital en las Empresas y en la Economía**. Barcelona: Grupo Planeta.

Castells, M. (2004). **La Era de la Información. Individualismo y Comunalismo en el Origen de la Violencia del Siglo XXI**. Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwi4zITbx7zvAhUBtjEKHXvoAOIQFjADegQIBxAD&url=https%3A%2F%2Fdia.net.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2203829.pdf&usq=AOvVaw32TdyLqjCEZmKwEZWBu5jM>.

Consoli, D. (2012). **Literature Analysis on Determinant Factors and the Impact of ICT in SMES. Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 62, 93-97. Disponible: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281203457X>.

Chan, N., Ahumugam, P., Scheithauer H., Schultze-Krumbholz, A. y Ooi, P. (2019). **A Hermeneutic Phenomenological Study of Students' and School Counsellors' "Lived Experiences" Of Cyberbullying And Bullying**. Journal Of Business Research. Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103755>.

Disponible: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131519303082>.

Ferrari, L.; Núñez, E.; Sánchez, I. y Pal, J. (2014). **Cultura Digital: un Estudio de la Apropiación de Tecnología en Colombia**. School of information. Universidad of Chicagan. Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjHldLI f vAhVgFV kFHcV BocQFjAGegQIBBAD&url=http%3A%2F%2Fjoyojeet.people.si.umich.edu%2FCulturaDigital.pdf&usq=AOvVaw3B7ZQiT5QdH-kD9MKCSjOb>.

Gadamer, H. (1975). **Verdad y Método. Fundamento de una Hermenéutica**. Madrid: Sígueme.

Galindo, G., Soledad, M. y Méndez, M. (2019). **Digital Transformation, Digital Dividends and Entrepreneurship: A Quantitative Analysis** DOI: [10.1016/j.jbusres.2018.12.014](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.014). ResearchGate GmbH. Berlin.

Galo, E. y Cano-Pita. (2018). **Las Tic en las Empresas: Evolución de la Tecnología y Cambio Estructural en las Organizaciones. ICTs in Companies: Evolution of Technology and Structural Change in Organizations**. ISSN-e 2477-8818. 4 (1), 499-510. Dialnet. Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=>

[&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjz2b6lk4DwAhUmQTABHTGgDN0QFjAAeqQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D6313252&usg=AOvVaw2JM_FlQqWJNbSBV5SLh9so.](https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2017.10.012)

Gombault, A., Allal-Chérif, O. y Décamps, A. (2016). **ICT Adoption in Heritage Organizations: Crossing The Chasm.** *Journal of Business Research.* Elsevier Inc.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.093> Disponible: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316302569?casa_token=1CqhR4XOCzQAAA:AA:LSUcGgQxF0H0c4Map2vPeKGLIBPVbtmJZKcp8faao0Yclu9m_JnezRypZ9CJPWOdlZchzupzOgl2.

González, F. (2014). **Reinventar la Empresa en la Era Digital.** Openmind. Madrid: BBVA.

Halpern D. y Valderrama M. (2018). **Adaptando la Empresa a la Sociedad Digital.** Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile. Disponible: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwid-YSQjYDwAhU6FlkFHQwxB3MQFjAAeqQIAhAD&url=http%3A%2F%2Findicdigital.cl%2Fdownloads%2Fmanual.pdf&usg=AOvVaw3wJ3P9Ahs_WJgzC5UfbKWn.

Laitinen, K. y Valo, M. (2018). **Meanings of Communication Technology in Virtual Team Meetings: Framing Technology-Related Interaction.** International

Journal of Human-Computer Studies.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2017.10.012>.

ScienceDirect. Amsterdam: Elsevier B.V.

Lorenzo, O. (2016). **Cultura Digital: Construyendo Nuevos Comportamientos y Hábitos en la Organización para Maximizar el Potencial de la Tecnología Digital.** Boletín de Estudios Económicos, LXXI, (217). ResearchGate.

<https://www.researchgate.net/publication/301297558>

Magro, C. y Salvatella, J. (2014). **Cultura Digital y Transformación de las Organizaciones. 8 Competencias Digitales para Transformar los Negocios. Digital, Global, Conectado y Cambiante.** Barcelona: RocaSalvatella.

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

Martínez, M. (2011). **Ciencia y Arte en la metodología Cualitativa.** ISBN 968-24-7011-0. México: Trillas.

Mróz, B. (2016). **The Impact of the Digital World on Management and Marketing. New Information Technologies: Implications for Business Strategies and Marketing Communication.** Poltext. Varsovia: Kozminski University.

Muñoz, M., Vaca M., Mina, E. y Torre, R. (2020). **Claves para la Transformación Digital de las Pymes.** Keys for digital transformation of PYMES. DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i1.1101>.

Grado para Especialización, Maestría y tesis Doctoral.
Cabudare.

Qureshi, Z. (2019). **El Trabajo en la Era de los Datos. La Desigualdad En La Era Digital.** Madrid: BBVA.

Rosales, P. (2015). **Transformación Digital de los Negocios. Digitalizar la Empresa no es Complicado lo que Cuesta es “Cambiar el Chip”.** Ebook. Retos y oportunidades. Madrid: Foxize School. Disponible: <https://www.google.com/url?sa=t&ct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjjmeHFkYDwAhVbSzABHXDYAtwQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.foxize.com%2Fblog%2Fnuevo-ebook-gratuito-transformacion-digital-de-los-negocios%2F&usq=AOvVaw2Q-ee9wMze6KKXUWK9EDdo>.

Universidad Fermín Toro (2016). **Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de**