

# GERENTIA

Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado de la  
Universidad Fermín Toro



**Depósito Legal**

N° PP200002LA3958

ISSN N° 2244-8004

**Año 2023**

**N° 1**



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**Dra. Vanessa Quero S.**

Rectora

**Dr. Pedro Briceño C.**

Vice-Rector Académico

**Dr. Rafael Rubio**

Vice-Rector Administrativo

**Dra. Emília Lucena**

Secretaria General

### COMITÉ TÉCNICO

**Dr. Douglas Barráez**

Decano de Postgrado

Editor Jefe

**Dr. Jesús Araque**

Director General de Investigación

Redacción y Estilo

**Noris Soler**

Montaje

### COMITÉ EDITORIAL

Dr. Alfredo Lucena (UNEFM)

Dra. Elena Bravo (UPEL)

Dra. Carmen A. Pineda (UCLA)

Dr. Jesús León Subero (UCLA/UFT)

Dra. Lizet Pérez (UFT)

Dra. Rosa Delgado (UCLA)

Dr. Douglas Barráez (UFT)

Dr. Pier Paolo Pasceri (UCLA)

Dr. José Barradas (UFT)

Dr. Wilmer García (UFT)

Dr. Carlos Agüero (UPEL)

Dr. Nora Panza (UFT)

Dr. Alexis Guerra (UCLA)

Dr. Herbeth Colmenarez (UNEY)

Dr. Ramón D'Aubeterre (INIA)

Esta revista está indizada en: Índice Latinoamericano de Publicaciones Científicas Seriadadas **Latindex**; en Directory of Academic and Scientific Journals **EuroPub**; la Red Latinoamericana de Revistas Académicas en Ciencias Sociales y Humanidades **Latin-RED**; en Advanced Science Index.



# CONTENIDO

## ARTÍCULOS

- EL RECORRIDO METODOLÓGICO BAJO LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPANTE. IAP 8  
Magaly Núñez
- INTERNALIZACIÓN COMERCIAL OPERATIVA DE LAS CRIPTOMONEDAS COMO APOORTE SIGNIFICATIVO EN EL MERCADO ECONÓMICO VENEZOLANO. UNA CONSTRUCCIÓN PRAXIOLÓGICA 31  
Miguel Duin
- PERSPECTIVA ONTOLÓGICA, EPISTEMOLÓGICA Y AXIOLÓGICA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO 65  
María Teresa Malvacias
- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO POSTVENTA EN LA EMPRESA SANTA BARBARA CARS, CONCESIONARIO HYUNDAI 87  
José Benito Salcedo  
Gabriela Díaz
- LA INCLUSIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA GESTIÓN JUDICIAL VENEZOLANA 108  
Yolivey Flores
- DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS DEL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL EN SU ROL DE GERENTE 134  
Milton Rafael Maridueña Arroyave  
Jhon Fernando Granado Romero

**LIDERAZGO Y GERENCIA: HERRAMIENTA FUNDAMENTALES PARA SOBRE  
LLEVAR LA PANDEMIA** **160**

**Sandra Alcina de Fortoul**

## **ENSAYOS**

**EMPRESAS UNICORNIO EN EL MERCADO LATINOAMERICANO** **186**  
**Gabriel Guerrero**

**LIDERAZGO Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE  
ORGANIZACIONES COMPLEJAS** **200**  
**Ángel Luis Gómez**

**LIDERAZGO FEMENINO, EQUIDAD DE GÉNERO Y GERENCIA: FALACIAS Y  
VACIOS EPISTEMOLÓGICOS** **213**  
**Zaidy Durán**

**PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICO DE LA ALTA GERENCIA Y SU PRAXIS EN  
EL SIGLO XXI** **227**  
**Mónica Díaz**  
**Jesús Lugo**

## ***EDITORIAL***

Con este número actualizado de la revista Gerentia, la Universidad Fermín Toro, sin dudas, está evidenciando el gran esfuerzo que viene realizando para mantener y consolidar su posición académica contribuyendo al contexto latinoamericano gerencial y al venezolano en particular, en aras de aportar a la innovación de prácticas de dirección, administración y conocimiento crítico para fortalecer los espacios de diálogo y capacidades individuales y colectivas de la acción gerencial, tanto en el área académica como de la fragua diaria del manejo de empresas y organizaciones con diferentes intereses. En este número de Gerentia, se retrata esa realidad.

El primer número de la Revista **Gerentia** para este año de **2023** ofrece una serie de artículos que abordan diferentes tópicos asociados a la actividad gerencial. Incluye una diversidad de temas, iniciando con el primer artículo el cual presenta un Recorrido Metodológico bajo la Investigación Acción Participante, IAP, donde nos muestra una propuesta metodológica flexible para analizar el origen de temas asociados a la resistencia de los candidatos a doctores en Venezuela para crear productos intelectuales de Gerencia.

El segundo artículo, aborda la Internacionalización Comercial Operativa de las Criptomonedas como Aporte Significativo en el Mercado Económico Venezolano, cuyo propósito se dirige a comprender la internalización comercial operativa de las crypto-monedas en Venezuela facilitada por la investigación cualitativa, socio-crítica bajo el método fenomenológico-hermenéutico.

La tercera entrega, Perspectiva Ontológica, Epistemológica y Axiológica de la Gestión del Conocimiento Tácito, con la pretensión de analizar conceptualmente los fundamentos y características de ese tipo de conocimiento. En cuarto lugar, con un tema cercano al anterior, se ubica la Gestión del Conocimiento como Estrategia Gerencial para el Mejoramiento del Servicio Postventa en la Empresa Santa Bárbara

Cars, que ofrece un diagnóstico del servicio de postventa y describe el proceso de gestión del conocimiento relacionado en la empresa.

En la quinta presentación se discute La Inclusión de las Tecnología de Información y Comunicación (TIC) en la Gestión Judicial Venezolana, cuyo propósito es justamente reflexionar sobre esa inclusión tecnológica en el ámbito de la gestión judicial en Venezuela. Con un tema asociado, la siguiente y sexta publicación, en el contexto latinoamericano, muestra un Diagnóstico de Competencias Tecnológicas del Docente de la Universidad de Guayaquil en su Rol de Gerente para determinar las competencias básicas en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que maneja el académico ecuatoriano en el ejercicio de funciones gerenciales.

Dentro del mismo ámbito latinoamericano, específicamente en Chile, la séptima exposición, Liderazgo y Gerencia: Herramientas Fundamentales para Sobrellevar la Pandemia, asume una metodología cuantitativa para determinar la gerencia y el liderazgo necesario como herramientas fundamentales para sobrellevar la pandemia en la Universidad Autónoma de Temuco.

Para finalizar, Gerentia presenta cuatro ensayos relacionados con las empresas Unicornio en el mercado latinoamericano; el liderazgo y pensamiento estratégico en la gestión de organizaciones complejas; el liderazgo femenino, equidad de género y gerencia: falacias y vacíos epistemológicos. Y cierra con una visión epistemológica de la alta gerencia y su praxis en el siglo XXI.

Esta breve introducción editorial visibiliza una oportunidad valiosa para los usuarios de Gerentia y el público en general interesado en el tema gerencial en Venezuela y América Latina, facilita el recorrido de artículos y ensayos contenidos en este número; el cual permite un acercamiento a la producción intelectual y académica reciente en el ámbito de la Gerencia en estos contextos. Además de apreciar el fruto de los esfuerzos de una casa de estudios, como la Universidad Fermín Toro, por contribuir al enriquecimiento del talento humano para dar salida a los problemas vivenciados, especialmente en entornos espacio-temporales de crisis económico-social prolongada.

**Leonardo A. Salazar**

PhD. Comunicación y Filosofía del Desarrollo, Michigan State University. Autor de numerosos artículos de investigación y libros publicados en Venezuela y el extranjero. Fue Coordinador para América Latina del International Centre for Development Oriented Research in Agriculture (ICRA), Países Bajos y Gerente de Negociación/director de Centro en Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas, Venezuela.

## EL RECORRIDO METODOLÓGICO BAJO LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPANTE. IAP

### THE METHODOLOGICAL PATH UNDER PARTICIPATING ACTION RESEARCH. IAP

Núñez, Magaly

maga 060362@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5643-8894>

Recepción: 08-11-2022

Aprobación: 12-12-2022

### RESUMEN

Presentar este artículo del recorrido metodológico bajo la investigación acción participante. IAP; originó temas asociados a la problemática identificada como la resistencia de los candidatos a doctores para la creación de productos intelectuales en Gerencia Avanzada, donde las perspectivas metodológicas cualitativas se enmarcan en las líneas de investigación de la Universidad Fermín Toro. De manera, se evidencian como causas y/ o efectos; el desconocimiento de los procedimientos básicos previos en el proceso de la Investigación bajo la investigación acción participante; además de la poca familiarización y practica investigativa cualitativa; el predominio motivacional propio de cada investigador para abordar la realidad y realizar el proceso de reflexión reconociendo el contexto y las múltiples realidades holísticas; en cuya naturaleza se descubre para comprender la realidad; donde la subjetividad juega un rol preponderante. Ello introduce, a representar la naturaleza de la investigación, en función de la realidad del contexto doctoral en Gerencia Avanzada; bajo un diseño de investigación definido como: Triada de experiencia metodológica adaptada; conjugando la IAP, con elementos de la fenomenología y la teoría fundamentada, que permiten el análisis y la teorización teniendo como plataforma para su realización la recogida y análisis sistemático de la información. Los hallazgos apuntan a concluir que se consolida la incorporación del método científico al quehacer profesional del candidato a doctor, al comprender escenarios, contextos, hechos, acontecimientos y fenómenos propios de su campo disciplinar; a la vez, se orienta la intervención; donde la población con la cual trabaja, renueva y transforme su calidad de vida y alcance niveles superiores de bienestar social; no olvidando que se trata de comprender a las personas dentro de su marco de referencia; permeada por el carácter único e irrepetible de las realidades humanas. Siendo esto posible, mediante la secuencia del recorrido metodológico que puede ser adaptado dada la flexibilidad metódica.

**Palabras clave:** Recorrido metodológico, investigaciones cualitativas, Gerencia avanzada, IAP

**ABSTRACT**

Present this article of the methodological journey under the participatory action research. IAP; originated issues associated with the problem identified as the resistance of doctoral candidates for the creation of intellectual products in Advanced Management, where the qualitative methodological perspectives are framed in the research lines of the Fermín Toro University. In this way, they are evidenced as causes and/or effects; the ignorance of the previous basic procedures in the research process under the participatory action research; in addition to little familiarity and qualitative research practice; the motivational predominance of each researcher to address reality and carry out the reflection process, recognizing the context and multiple holistic realities; in whose nature it is discovered to understand reality; where subjectivity plays a preponderant role. This introduces, to represent the nature of the research, based on the reality of the doctoral context in Advanced Management; under a research design defined as: Triad of adapted methodological experience; combining the IAP, with elements of phenomenology and grounded theory, which allow analysis and theorization, having as a platform for its realization the collection and systematic analysis of information. The findings point to concluding that the incorporation of the scientific method into the professional work of the doctoral candidate is consolidated, by understanding scenarios, contexts, facts, events and phenomena of their disciplinary field; at the same time, the intervention is oriented; where the population with which it works renews and transforms its quality of life and reaches higher levels of social welfare; not forgetting that it is about understanding people within their frame of reference; permeated by the unique and unrepeatable character of human realities. This being possible, through the sequence of the methodological path that can be adapted given the methodical flexibility

**Keywords:** Methodological tour, qualitative research, Advanced Management, IAP.

## INTRODUCCIÓN

Se presenta el recorrido metodológico de las investigaciones cualitativas en tesis doctorales de Gerencia Avanzada, precisando el foco metodológico, desplegando en este artículo los elementos conceptuales y adaptaciones metodológicas, que permiten alcanzar competencias de comprensión, para generar proyectos de investigación de tipo cualitativo como tesis doctoral.

Justamente, como propósito se identifican las características comunes metodológicas de la modalidad de investigación de tipo cualitativo; que permite a los doctorandos en Gerencia Avanzada, enunciar temas asociados a una problemática, que esté enmarcada en las líneas de investigación de la Universidad Fermín Toro (2018).

Con base en el planteamiento clásico de Cook y Reichardt (1986); al sellar que, en la investigación cualitativa se “postula una concepción global, fenomenológica, inductiva, estructuralista, subjetiva, orientada al proceso y propia de la antropología

social”. (p.4); es decir que, los investigadores descubren y comprenden la realidad centrados en las cualidades en escenarios naturales, reivindicando el abordaje de las realidades subjetiva como objetos legítimos de conocimiento científico.

Es aquí donde los argumentos de Rojas (2006), cobran sentido para el caso de las investigaciones en gerencia avanzada; cuando afirma en análisis que las realidades parecen cambiar más rápidamente que la gerencia, y los conocimientos gerenciales parecen no haber respondido suficientemente al proyecto de eficiencia, eficacia y calidad de vida que ofrecen.

Finalmente, se identifica que existen debilidades detectadas en las investigaciones nacionales, sobre la producción de nuevos conocimientos en gerencia, indicando que las investigaciones, no están produciendo conocimiento, sino repeticiones de las mismas. Adicionalmente, Rojas (Ob.Cit) destaca que:

Se modifican las relaciones humanas, la gerencia y las vidas de las personas. Se

producen crisis de identidad en lo social porque las cosas no son lo que han sido. Las empresas migran hacia lo virtual y se experimenta una crisis de identidad en la empresa y en la gerencia. Por eso, como ya lo hemos dicho, la gerencia se reinventa para reajustarse a las nuevas realidades. (p.85).

Es precisamente, bajo la investigación acción participante que esta realidad social, puede comprenderse desarrollando tesis doctorales; donde el candidato a doctor descubre, percibe y comprende los elementos teóricos metodológicos como respuesta a interrogantes como: ¿Cuáles son los procedimientos básicos previos en un proceso de investigación cualitativa? y ¿Cómo se organiza y se lleva a la práctica la investigación cualitativa? Las respuestas deben contemplar las motivaciones humanas propias de cada investigador, los cuales deben realizar el proceso de reflexión reconociendo el contexto y las múltiples realidades.

## DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

Esta parte del recorrido metodológico, permite comprender y gestionar proyectos de investigación de tipo cualitativo como tesis doctoral; exhibiendo la naturaleza de la Investigación, anclada al hito de la realidad de la investigación en el contexto universitario; para tratar de descubrir y comprender las complejas relaciones que hacen que el investigador realice una interpretación directa de los hechos o acontecimientos desde la voz viva de los informantes o sujetos de la investigación.

Por tanto, la definición de la naturaleza de la investigación, al realizar la tesis, exige como elemento esencial descubrir la realidad y exponer su comprensión, donde la subjetividad juega un rol preponderante; lo que introduce a considerar la manera de representar esta naturaleza de la investigación en función a la realidad de la investigación cualitativa, enmarcada en el contexto doctoral en gerencia

avanzada de la universidad Fermín Toro.

De esta manera, se hace vital la experiencia adquirida mediante asesorías teóricas - prácticas, con motivo del estudio cualitativo de condiciones de vida de la población del Eje Norte Llanero, realizado por FUNDACREDESA en el año 2006; que modeló la actuación profesional a investigar y comunicar los resultados en función del planteamiento de Wisenberg (2006) Citada por De Carvalho. y Cornejo (2018) quien concuerda que: “se debe hablar de entendimiento en profundidad en lugar de exactitud, ya que de lo que se trata es de obtener un entendimiento lo más profundo posible”.

Con base en dos hitos que emergen como estado del arte en este recorrido, se presenta: 1. Fijar el propósito y foco del recorrido y 2. Fijar elementos conceptuales y metodológicos cualitativos básicos. En función del primer hito: Fijar el propósito y foco del recorrido; se tiene que, él o los investigadores (as) deben considerar como antesala las siguientes tareas o actividades:

- Identificar las líneas de investigación de la Universidad Fermín Toro para el doctorado de gerencia avanzada.
- Identificar las normas de presentación de tesis doctorales de la Universidad Fermín Toro. (Actualizadas)
- Formulación o definición de los temas abordados.
- Revisión y definición de las perspectivas epistemológicas y teóricas de la investigación.
- Definición del objetivo general de la investigación
- Formulación de las interrogantes de investigación.
- Aplicación de técnica de árbol de problema y de objetivos o metodología de marco lógico para definir el o los propósitos de la investigación.
- Identificación de los temas de investigación.
- Definir el o los elementos metodológicos y ajustados a utilizar, empleando los criterios de flexibilidad metódica de:

- Investigación participante                      Acción
  - Fenomenología
  - Teoría Fundamentada
  - Elaboración del guion de entrevistas estructurado o semi estructurado. (Uso del lector lego o expertos para responder la guía de preguntas de Maxwell) o mediante la matriz de categorías y subcategorías preestablecidas o emergentes.
  - Identificar y asumir las técnicas de recolección de información en investigación cualitativa:
    - Observación participante: Recurriendo a la mirada del investigador(a) que observa los fenómenos, se interroga y da comprensión a lo que contempla: La mirada Hermenéutica.
    - Entrevistas individuales y Focus Group (grupos focales o de discusión: Problematización).
    - Reseñas históricas y análisis documentales: Realizando una revisión documental en bibliotecas, registros y sobre todo entrevistas a los cronistas locales.
  - Registro Fotográfico y Hemerográficas: El investigador cualitativo debe disponer de un medio digital para grabar y realizar fotografías de lugares, eventos, reuniones, entre otros.
  - Diarios de Campo, informes o minutas de reunión de investigadores
- En Función del segundo hito que se ha denominado: Fijar los elementos conceptuales y metodológicos cualitativos básicos teniendo como tareas o actividades las siguientes:
- Identificar las características comunes y/o frecuentes empleadas en la modalidad de investigación de tipo cualitativo.
  - Identificar las perspectivas epistemológicas:
    - Construccinismo: No hay una realidad objetiva que pueda ser descubierta, es decir no se descubre se construye.
    - Subjetivismo: Prioriza la perspectiva del sujeto o

persona en la interpretación de la realidad. Es la percepción de las experiencias desde lo interno de los sujetos o informantes, lo que denota un fuerte componente personal en el análisis e interpretación de los discursos de los informantes.

- Identificar las perspectivas teóricas:

- Interpretativismo: EL actor social es el núcleo indagativo; ya que trata de comprender su punto de vista; poniendo al informante en el centro de la escena buscando la comprensión.

- Interaccionismo simbólico: Entiende los fenómenos, desde la propia perspectiva del actor o gente del doctorado, la realidad que importa, es la que la gente percibe como importante. Captura el uso de sus significados y símbolos en esa interacción.

- Hermenéutica: Interpretación científica y documentada, pluralismo metodológico al

generar sus propios métodos de interpretación. El objeto de estudio: acciones sociales motivadas por el individuo. Es la pretensión de explicar las relaciones existentes entre un hecho y el contexto en el que acontece.

- Teoría Crítica: Cuestiona y critica la sociedad en la que vivimos, pretende aunque no lo logre cambiar la situación actual por una mejor, describiendo cual sería una sociedad ideal; pero sin detallar cuáles pasos deben darse para lograrlo.

Por consiguiente, estos dos hitos pueden perfectamente designarse en el recorrido metodológico como el momento de la trayectoria inaugural del discurso metodológico cualitativo de la tesis; en este sentido, Colmenares (2011), citado por Guevara, Verdesoto, y Castro, (2020) sostienen que:

“Cada uno [...], asume una visión ontológica, epistemológica, metodológica y ética que orienta al investigador

sobre cómo va a encaminar su objeto de estudio, la realidad; cómo se va a relacionar con el conocimiento, las formas de conocer esa realidad, incluso cómo va a presentar los hallazgos que emergen de su investigación” (p.103)

Como resultado, el candidato a doctor concreta la naturaleza de la indagación cuando asume una postura metodológica bajo la IAP; conjugando elementos del diseño fenomenológico y la teoría fundamentada; ya que, participa directamente en la realidad estudiada y en la identificación, caracterización y jerarquización de necesidades o problemas a investigar.

Como consecuencia, se puntualiza la naturaleza de la investigación cualitativa, al abordar el problema de la resistencia para la creación de productos intelectuales en gerencia avanzada, bajo las perspectivas metodológicas cualitativas; articuladas a la línea de investigación El Hombre, La Gerencia y sus tendencias en la sociedad del conocimiento con la gestión institucional en la coordinación

doctoral de la Universidad Fermín Toro.

Por estos razonamientos, ya Pérez,(1998) citada por Del Pilar y Bazo (2017), refieren la investigación acción participante, desde una revisión de la literatura disponible hasta la fecha, en parafraseo reconocen que los pasos o etapas para el acercamiento, se inician con el diagnóstico de una preocupación temática o problema; luego proponen la construcción del Plan de Acción, la puesta en práctica del referido plan y su respectivas observaciones; así mismo, la reflexión e interpretación de resultados y la replanificación si fuera necesaria.

De la misma manera, existen investigadores como Carrera, Meléndez y Lara (2022: p.346), que siguieron las cuatro fases de la investigación-acción participativa (IAP) a partir de la propuesta de Colmenares (2012), tales como: la fase I relacionada con descubrir la problemática, la fase II se refiere a la construcción del plan de acción, la fase III a la ejecución del plan de

acción, y la fase IV que comprende el proceso de reflexión.

En este sentido, el recorrido metodológico desde la investigación acción participante, puede darse mediante etapas, donde los investigadores consiguen iniciar delimitando los elementos teóricos metodológicos de investigación cualitativa, acompañada de la impresión diagnóstica y el contexto a ser estudiado; las categorías y subcategorías y los temas a ser abordados que perfectamente se puede denominar como la primera fase de reflexión.

En una segunda fase denominada de planificación, se realiza el plan de acción de la investigación, que responde con el enfoque teórico en este caso el cualitativo; por lo que es aquí, donde el candidato a doctor resuelve las estrategias de investigación a emplear en función de planear para el futuro, teniendo en cuenta su experiencia en las prácticas investigativas. Con respecto a la tercera fase que inicia con la aplicación de las entrevistas, Guevara, Verdesoto y Castro (2020)

en cita de Colmenares (Ob.Cit) sostienen que esta:

“Constituye el trabajo de campo, en la cual se desarrollan las técnicas de recolección de datos, como la observación participativa, los diarios de campo y las entrevistas semi-estructuradas. De igual manera, en esta etapa se transcribió, organizó, y sistematizó la información. El análisis se ejecutó a partir de las descripciones y, de alguna manera, contrastada con teóricos, que enriquecen el análisis de la misma. Es de resaltar que, durante esta etapa se llevaron a cabo procesos de reflexión en la medida que se fueron ejecutando los planes de acción, originando así cambios en correspondencia con las necesidades de los participantes.” (p.107)

En otras palabras, se inicia con la aplicación de las entrevistas, donde se definen los informantes claves que se entrevistarán; y es aquí donde la experiencia adquirida, acumulada en distintos tiempos, espacios, con diversas formaciones impulsan a modelar y fijar criterios en función de enunciar, que la investigación

cualitativa no precisa de grandes sujetos; sino que, considera suficiente trabajar con pocas personas; ya que lo que interesa, es indagar sobre los significados, creencias y demás aspectos subjetivos acerca de determinados temas y en especial del problema identificado. En este punto, Hernández, Fernández y Baptista (2022) plantea que:

“Las primeras acciones para elegir [...] ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan. En las investigaciones cualitativas en lugar de preguntarnos ¿Quiénes van a ser medidos? Nos cuestionamos: ¿qué casos nos interesan inicialmente y donde podremos encontrarlos? (p.562)

Es decir, que para realizar el proceso de selección e identificación de los casos que interesan inicialmente y donde podremos encontrarlos, cuenta la experiencia del investigador para realizar el trabajo de campo, transcribir entrevistas y codificar; para realizar el análisis del

discurso y la teorización. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (ob.cit) mantienen que:

Por lo general son tres los factores que intervienen para

“determinar” (sugerir) el número de casos: 1.) Capacidad operativa de recolección y análisis del número de casos que podemos manejar de manera realista y con los recursos que dispongamos. 2) El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”) y 3) La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, sí el recolectar información sobre estos lleva relativamente poco o mucho tiempo).” (p.562)

De la misma forma, se desprende que las categorías son elementos esenciales en la investigación cualitativa. Al respecto Castellano (2017) en Cita de Cisterna (2005) sustenta que: “La distinción de cuáles son los tópicos centrales en la investigación; surgen de la

formulación de objetivos, materializando el diseño con las categorías y el desglose en subcategorías; orientando y direccionando la construcción de instrumentos recopiladores de la información” (p.65)

Es decir que, las categorías surgen dentro de la investigación a partir de la formulación de los objetivos, tanto de aquellos de tipo general, que son una inversión de las preguntas de investigación en términos de finalidades, como de aquellos denominados específicos, que se desglosan y operacionalizan, mediante causas y/o efectos del problema.

Por esta razón, se vale de la experiencia y del planteamiento de Martínez (2018) al expresar que en la investigación cualitativa, el marco teórico tiene por finalidad exponer lo que se ha hecho hasta el momento para esclarecer el fenómeno que nos ocupa, en la comunidad científica, refiriendo las principales investigaciones sobre el área o áreas cercanas: autores, enfoques y métodos empleados, conclusiones e

interpretaciones teóricas a que llegaron y otros elementos de importancia. (p 2)

De allí que, para definir el centro teórico indagativo, se exploran los temas de investigación que surgen enunciados de la siguiente manera: Tema I: Hito de la realidad investigativa cualitativa: Entre Narraciones y Apreciaciones a viva voz.; el Tema II: Hilo epistemológico de la investigativa cualitativa: el Tema III: Hilo Metodológico de la investigativa cualitativa, el Tema IV: Realidad del Doctorado en Gerencia Avanzada para cerrar con el Tema V: Arquetipo metodológico cualitativo.

Por lo tanto, se devela el significado, los sentimientos, ideas, creencias, emociones que las o los candidatos a doctores en gerencia avanzada, le asignan a la realidad investigativa cualitativa, aportando datos entre narraciones y apreciaciones a viva voz. Bajo estos temas, la investigadora mantiene la postura de Fidias (2019) que:

“En una investigación de campo de enfoque cualitativo, generalmente la

información proviene de fuentes vivas, es decir, personas que cumplen con una serie de criterios que los hace ideales para los efectos de esa investigación. A estas personas se les denomina informantes clave, definidos por Robledo (2009) como: “aquellas personas que, por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas...” (p. 10).

En otras palabras la selección de los participantes o informantes, se hace en base a dos criterios intencionales fundamentales como son los de tipo teórico y opináticos, donde los de tipo teórico obedecen a aquellas consideraciones o fundamentos expuestos en la teoría o bases epistemológica de la tesis que están en estrecha relación con la intención de la investigadora, basados en la propia experiencia, en los objetivos de la investigación, en los intereses y finalmente en la teoría en

sí que emerge, lo que le da un carácter heterogéneo a este criterio.

No obstante, existen diferentes tipos para seleccionar los sujetos de la investigación, como la cadena o por redes (“bola de nieve”) planteada por Hernández, Fernández y Baptista (Ob.Cit) quienes sostiene que: “Se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar datos más amplios, y una vez obtenidos sus datos, los incluimos también”. (p.568).

Una vez, que se tiene concretado los informantes, se procede a clasificarlos; es decir colocarle nombre, ubicación, correos, números telefónicos, entre otros aspectos de ubicación. De esta manera, los informantes son seleccionados por efecto bola de nieve.

Así que se constituyen en función de: Dieciséis (16 ) Candidatos a doctores en gerencia avanzada de la UFT cohorte 4; cuatro (4) Candidatos a doctores en gerencia avanzada egresados o no de la UFT de otras cohortes, Dos (2) Autoridades académicas que tienen la toma de

decisiones en la UFT del doctorado en gerencia avanzada; Dos (2) Autoridades locales de la UFT del doctorado en gerencia avanzada, Dos (2) Autoridades locales de doctorados en gerencia avanzada de otras universidades; Dos (2) Expertos e investigadores con conocimiento del tema y finalmente, Dos (2) Gente común que opinan libremente del tema.

Valga resaltar, que para la escogencia cuidadosa de los participantes priva el criterio que sean individuos que hayan experimentado el problema enunciado e identificado; además de que se deja a un lado las experiencias personales de la investigadora en el doctorado; lo que contribuye a que esta deba mostrar en análisis e interpretación la comprensión de lo que dijeron los informantes a voz viva.

En la tercera fase denominada de: entrada al campo o familiarización se plantea la ejecución del plan de abordaje in situ, desarrollando acciones tendientes a capturar los datos de la realidad mediante la voz viva de los informantes; así como de

introducir, mejoras e idear puentes para la acción tomando como válido los cambios que los actores involucrados consideran pertinentes; ya que son forjadores de su propio destino.

En la cuarta fase designada como: salida del campo o cierre se sistematizan los discursos, se categorizan y se conciben aproximaciones teóricas que orientan hacia temas emergentes o para diferentes épocas, articuladas e integradas por procesos reflexivos permanentes de los involucrados, acentuando la reflexión.

En una quinta y última fase señalada como: análisis del discurso de los informantes o entrevistados, contempla la construcción del informe final cualitativo de la investigación presentando lo hallazgos, estilando el uso e incorporación de los hallazgos con datos demográficos y socioeconómicos.

Cabe aclarar, que en esta fase se comparten discusiones focalizadas, observaciones participantes, foros, talleres, mesas de discusión, participación en seminarios y jornadas

de investigación, entre otros. Finalmente, se cierra con la revisión y edición del informe final de la tesis, con su respectiva impresión y encuadernación.

### **Realidades para establecer el recorrido metodológico de la investigación**

Para establecer el recorrido metodológico cualitativo, la investigadora se sirve de entrevistas en profundidad, del análisis de materiales históricos, documentales, visuales, y orales. Además de ello, Creswell (2017), expone que:

“Muchos escritores ofrecen sugerencias para (...) preguntas en investigación cualitativa (e.g., Creswell, 1994; Miles & Huberman, 1994). Estas preguntas son abiertas, evolutivas y no direccionales, reafirman el propósito del estudio en términos más específicos; comienzan con palabras como: qué, o cómo en lugar de por qué, y son pocas en número (cinco o siete). Se hacen de varias formas (...) (Spradley, 1979, 1980) que preguntas —háblame de ti, hasta preguntas más específicas. Recomendando que el investigador limite su estudio entero una

pregunta simple y que incluya de varias subpreguntas (...) Para alcanzar la pregunta incluyente, (...) formulen la pregunta más amplia que sea posible formular en sus estudios.” (p.58)

En otras palabras, la práctica para realizar las entrevistas refiere a conformarla y decirlas lo más cercano a una conversación, distinguiendo las preguntas centrales y las subpreguntas que provienen de las primeras, y suman de cinco a siete; de modo que el total no debería rebasar la docena. Estas preguntas constituyen el guion de entrevista.

Por esta razón la postura de Corona (2018) plantea en resumen que, la entrevista y la observación, son las técnicas modelos para la extracción y producción de conocimiento; al entender lo que está pasando con su objeto de estudio, no busca la verificación del conocimiento, solo el descubrimiento e interpretación del mismo.

Así mismo, Fuster (2019), quien cita a Martínez (2018), reflexionan sobre los significados temáticos esenciales a teniendo como eje la

experiencia a la hora de producir la teoría dándose escenarios de gran tolerancia a la ambigüedad y la contradicción; así como la resistencia a la necesidad de dar sentido a todo y la oposición a la precipitación por categorizar las cosas según esquemas conocidos. Debemos dejar de lado todo lo que no se desprende de la descripción del protocolo de investigación, de lo contrario, no veremos más de lo que ya sabemos y solo nos confirmaremos en nuestras viejas ideas e incluso en nuestros propios juicios.

Sin embargo, las entrevistas al ser digitalizadas por el investigador tal y como el informante lo dijo, requieren que se tenga capacidad para seleccionar las más emblemáticas claras, abarcativas, profundas, que trataron el tema de manera directa, dado que de allí irrumpen las categorías y subcategorías.

No obstante, el hecho de que el investigador desarrolle las técnicas y diseños cualitativos, al transferir hacia la voluntad y esfuerzo logrado, genera una postura epistemológica emergente; donde la metodología y la

teoría tienen como sede la ontología, y con la fenomenología, se permite asumir no solo el papel observador sino producto de la interacción, vista desde el proceso, es más que los resultados obtenidos.

Por tanto, en la investigación cualitativa se aplica un procedimiento de investigación riguroso, empleando la Investigación-Acción Participativa, dado que se entrelaza el trabajo directo del abordaje en campo doctoral, con eventos de investigación, con ser ponente adquiriendo conocimientos colectivos de manera sistematizada; ya que se apertura la vía para intervenir en integrar los elementos, del recorrido metodológico con la Investigación Acción Participante.

Cabe aclarar que, los motivos y creencias están representados en las acciones de la gente del doctorado en Gerencia Avanzada, destacado sus vivencias, lo cotidiano, delineando la comprensión de los significados de las experiencias vividas, asentando el énfasis en la comprensión de cómo perciben y describen el fenómeno.

De igual condición, se emplea la Teoría Fundamentada para el análisis del discurso de entrevistas y grupos focales; generando una teoría inductiva sobre un área específica, que parte de la realidad concreta y de los datos que ésta le aporta, para llegar a la teorización; quedando incluida mediante la experiencia y puntos de vista de informantes, ya que son ellos los que viven el problema que exponen a voz viva.

## METODOLOGÍA

El empleo del diseño en el proceso de investigación, es flexible y abierto; el curso de las acciones rige el contexto, donde intervienen los informantes. De este modo, el diseño se va ajustando a las condiciones del contexto. Ahora bien, en la investigación cualitativa, varios autores plantean diversas tipologías de los diseños cualitativos, distintamente de ello, en esta tesis se empleara la propuesta de Hernández, Fernández y Baptista (2022) ya que consideran los más habituales empleados a saber:

“se consideran los diseños más comunes en el proceso inductivo: a) diseños de la teoría fundamentada, diseños etnográficos, c) diseños narrativos y d) investigación acción, además de los diseños fenomenológicos”. En cada clase de diseños se consideran las actividades más importantes que se realizan en el ambiente y el proceso inductivo “(p.685)

En este sentido, el diseño en este recorrido refiere el “abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación que se materializa en el marco interpretativo”. (Hernández, Fernández y Baptista. ob.cit). Es decir, como se enfoca el fenómeno; por lo que el diseño, va surgiendo y está presente desde el planteamiento del problema, el abordaje del campo y el análisis e interpretación de los hallazgos, dado el carácter de adaptabilidad y flexibilidad.

Por ello, define los pilares sobre los cuales se fundamentan los diseños de investigación acción participativa:

- Los participantes que están viviendo un problema son los capacitados para abordarlo.
- La conducta está influida de manera importante por el entorno natural en que se encuentran.
- La metodología cualitativa es la dominante en entornos naturalistas siendo el pilar epistemológico.

Al respecto, Stringer (2002) citado por Hernández, Fernández y Baptista, (ob.cit): planteó las tres fases esenciales de los diseños de investigación acción participativa siendo las siguientes:

- I. Observar: Permite construir un bosquejo del problema y recolectar datos.
- II. Pensar: Permite reflexionar sin emplear juicios de valores para analizar e interpretar la realidad.
- III. Actuar: Ejecutar acciones para resolver problemas e implementar mejoras, las cuales se dan de una manera cíclica, una y otra vez, hasta que el problema es resuelto, el cambio se logra o la mejora se introduce satisfactoriamente.

Cabe representar, el recorrido metodológico, empleando como elementos teóricos de la comprensión de escenarios, contextos, hechos, acontecimientos y fenómenos propios. De allí que, los fundamentos de Hernández, Fernández y Baptista (Ob.Cit: figura.15.11:), exponen cinco ciclos en el recorrido metodológico resumidos de la forma siguiente:

**Cuadro 1. Recorrido metodológico y el diseño de investigación**

| N°  | Ciclo                                                                         | Acciones                      | Actividades                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I   | Descubrir aquellas situaciones que obligan o apremian la vida de las personas | Detectar el problema          | Inmersión inicial en el problema, surgimiento de primeros temas, Recolección de datos sobre el problema y diferenciarlos de las necesidades. Identificación del problema, causas y consecuencias. Planteamiento del problema |
| II  | Planeación                                                                    | Elaboración del Plan          | Desarrollo del plan: objetivos, estrategias, acciones, recursos y programación de tiempos<br>Recolectar datos adicionales para el plan<br>Poner en marcha el plan<br>Ajustar el plan o partes de este y volver a implementar |
| III | Ejecución                                                                     | Implementar y evaluar el plan | Tomar decisiones redefinir el problema, generar nuevas representaciones o simbolismos. Recolectar datos para evaluar la implementación<br>Revisar la implementación y sus efectos                                            |
| IV  | Realimentación<br>Ajustes                                                     | Resignificación               | Nuevos ajustes, decisiones y redefiniciones, nuevos diagnósticos, el ciclo se repite<br>Recolectar datos y volver a evaluar el plan implementando ajustes. Devolución de los resultados a los informantes                    |

**Fuente:** Diseño en base al planteamiento de Hernández, Fernández y Baptista, 2022. Figura.15.11: p.709. Diseño Propio.

## RESULTADOS

Como resultado, se tiene la propuesta Triada de Experiencias Metodológica Adaptadas (T.E.M.A) que sirve de guía a investigadores que por primera vez dispongan acercarse a la investigación cualitativa; cuya

base se orienta a la experiencia que la autora posee como investigadora cualitativa; por lo que, muestra una realidad que es única e irrepetible; que se adecua en el recorrido impregnado de proposiciones teóricas y de la experiencia.

Es así como este recorrido permite a la autora distinguir la primera fase de la tesis doctoral momento I de reflexión; para en la segunda fase de planificación o momento II presentar la perspectiva epistémica: las representaciones metodológicas y sus

fundamentos teóricos referenciales. En el momento III en la tesis se ha designado el recorrido metodológico mediante el diseño propuesto como: Triada de Experiencias Metodológica Adaptadas (T.E.M.A), de la siguiente manera:

**Cuadro 2. Diseño: Triada de Experiencias Metodológica Adaptadas (T.E.M.A)**

| Diseño / Triada                          | Experiencias Metodológicas                                                                                                                                     | Adaptabilidad / Flexibilidad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investigación<br>Acción<br>Participante. | Árbol de problema, diagnóstico participativo, lluvia de ideas, marco lógico: actores involucrados, primeras entrevistas. Elaboración del plan de investigación | .Inmersión inicial en el problema<br>.Surgimiento de primeros temas<br>.Recolección de datos<br>.Identificación del problema<br>.Causas y consecuencias.<br>.Planteamiento del problema<br>.Fijar los objetivos de la investigación<br>.Establecer las estrategias y técnicas de entrada al campo o abordaje<br>.Definir los primeros informantes<br>.Entrar al campo; Redefinición del problema<br>.Nuevos ajustes, decisiones y redefiniciones, nuevos diagnósticos( guion de entrevistas, teorías, métodos) |
|                                          | Resignificación                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Fenomenológico                           | Análisis del discurso<br>Describir y entender los fenómenos                                                                                                    | .Punto de vista de cada participante<br>.Perspectiva construida colectivamente<br>.Experiencias cotidianas y excepcionales<br>.Realidad señalada mediante significados y símbolos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                          | Nuevas formas de comprender la realidad (Teorización)                                                                                                          | .Concebir y razonar (Comprensión): análisis el mundo de las experiencias humanas desde el punto de vista de quienes la experimentan<br>.Perspectiva real, fresca, natural, inédita e irreplicable.                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Teoría Fundamentada                      |                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

**Fuente:** Aporte Propio.2022 Triada de Experiencias Metodológica Adaptadas. T.E.M.A.

Este aporte que se ha denominado: Triada de Experiencias Metodológica Adaptadas. T.E.M.A; es el eje transversal del recorrido

metodológico cualitativo, propuesto para investigaciones en gerencia avanzada de la Universidad Fermín

Toro, planteado entrelazando la práctica y experiencia vivenciada por la autora; lo que guía y modela a otros candidatos a doctores a definir, construir y adaptar el diseño propio que se ajuste a su realidad y elaborar la tesis doctoral.

De acuerdo a este planteamiento, se deben considerar componentes dimensionales en el proceso de investigación cualitativos como: el ontológico, epistemológico, axiológico y metodológico; ya que están interrelacionados entre sí. Es decir, que las creencias o principios que se asume el investigador en el nivel ontológico, deberían llevar a que se adapten postulados cónsonos en los planos epistemológicos, axiológicos y metodológicos.

Así que con el empleo de la Triada de Experiencias Metodológica Adaptadas (TEMA), se recorre el camino metodológico cualitativo, para el entendimiento de un fenómeno social, empresarial, educativo, psicológico, comunicativo o cualquier otro tipo, que sea establecido por el investigador. Por lo tanto, se constituyó como unidad de análisis el

grupo de individuos cursantes de la 4ta. Cohorte de candidatos a doctores en Gerencia Avanzada.

Finalmente, el recorrido metodológico cualitativo, consolida la incorporación del método científico al quehacer profesional del participante o doctorando, haciendo posible la contextualización metodológica cualitativa, desde una postura ontológica, que converge en la comprensión de la vida social y cultural de los sujetos que intervienen en una investigación.

## CONCLUSIONES

A manera de cierre conclusivo se presenta el recorrido metodológico desarrollando el estado del arte, que entrelaza la valoración de puntos de vista de distintas voces, que se entretienen en la investigación a saber: la voz de los sujetos informantes, la voz de la sociedad de la información, y la voz propia de la investigadora; tornando una pluralidad con las citas de los textos, que se incorporan en un escrito ordenado lógicamente, bajo el argumento interpretativo y crítico de

aspectos convergentes y divergentes que plasma la Triada de Experiencias Metodológica Adaptadas (T.E.M.A).

Por tanto, los esquemas de investigación bajo nuevas perspectivas, configuran en el candidato a doctor la renovación de profundas reflexiones, sobre las tendencias y limitaciones que se posee para investigar; así como de sus interpretaciones y comprensiones para desarrollar investigación en gerencia avanzada, mediante fases vinculadas al que hacer doctoral, y favorecer la coordinación metodológica de la tesis, posibilitando un estilo y congruencia efectivos para la construcción colaborativa de investigaciones doctorales.

En definitiva, este recorrido metodológico plantea mediante el diseño de la Triada de Experiencias Metodológica Adaptadas (T.E.M.A), la guía del proceso de análisis de la información en la tesis doctoral; donde la selección, elección y construcción del diseño de investigación, depende del objeto que se pretende estudiar y del sello personal que le imprime la autora a la investigación; dado que, es

conocido que el diseño es flexible y maleable; es decir, puede adaptarse a lo que se descubre mientras se recogen los datos.

Además de ello, implica la fusión de diferentes técnicas y métodos; lo que impulsó a la investigadora guiada por los planteamientos de Hernández, Fernández y Baptista, (2022) a configurar el escenario metodológico de investigaciones cualitativas en Gerencia Avanzada, que permitió ajustar el diseño propio empleado y que se ha denominado Triada de Experiencias Metodológica Adaptadas (T.E.M.A), el cual ha sido adaptado a esta investigación moldeando básicamente el diseño de IAP, con algunos elementos del diseño Fenomenológico y de la Teoría Fundamentada.

Por consiguiente, la IAP, en el recorrido metodológico Triada de Experiencias Metodológica Adaptadas (T.E.M.A) concibe la comprensión del problema de la resistencia de los candidatos a doctores para la creación de productos intelectuales en Gerencia Avanzada centrando el interés en las experiencias o

significados personales; destacándose una relación dinámica y dialógica para la construcción del conocimiento a través de la interacción mutua, el diálogo, el intercambio de valores y el consenso.

En definitiva, se ha expuesto el recorrido metodológico; y propuesto la Triada de Experiencias Metodológica Adaptadas (T.E.M.A), que de manera clara, detalla como en la práctica se puede abordar la realidad, tomando aquellos aspectos teóricos, metodológicos que permitan presentarla como única e irrepetible, saturada de creencias, motivaciones, deseos, intenciones y sentimientos contenidos en las verbatas en el análisis del discurso o discusión de la tesis doctoral.

## REFERENCIAS

- Castellano, L. (2017). **Categorización y Triangulación**. Disponible en Link: <https://lcmetodologiainvestigacion.wordpress.com/category/metodos-cualitativos/>
- Creswell, J. (2017). **Investigación Cualitativa y Diseño Investigativo**. Documento en proceso de construcción.

Doctorado en ciencias sociales Universidad de Nebraska-Lincoln: Disponible en Links: <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-ii/files/2017/08/INVESTIGACION-CUALITATIVACreswell.pdf>

- Carrera, C., Meléndez, P. y Lara, Y. (2022). **La Mejora de la Docencia Universitaria a Partir de la Investigación-Acción Participativa en el Currículo Real** Disponible en el Link: <file:///C:/Users/Downloads/1048-Texto%20del%20artículo-6923-2-10-20220510.pdf>

- Corona, J. (2018). **Investigación Cualitativa: Fundamentos Epistemológicos, Teóricos y Metodológicos**. Vivat Academia, núm. 144, pp. 69-76, 2018. Forum XXI. Disponible en el Link: <https://www.redalyc.org/journal/5257/525762351005/html/>

- Cook, T. y Reichardt, Ch. (1986). **Métodos Cualitativos y Cuantitativos En Investigación Evaluativa**. Universidad Compútense de Madrid: Ediciones Morata. Traducción Solano, G Disponible en el Link: <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/Metodoscualitativosycuantitativosdeinvestigacion.pdf>

- De Carvalho, L. y Cornejo, M. (2018). **Por una Aproximación Crítica al Apego al Lugar: Una Revisión en Contextos De Vulneración del Derecho a una Vivienda Adecuada**. Athenea Digital, 18(3).

- Del Pilar, D. y Bazo, C. (2017). **La Investigación-Acción en la Educación Básica en Iberoamérica. Una Revisión de la Literatura.** Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación.p.159-182.Disponible en el link: <https://www.redalyc.org/pdf/2810/281056021010.pdf>
- Fidias, A. (2019). **Citación de Fuentes Documentales y Escogencia de Informantes: Un Estudio Cualitativo de las Razones Expuestas por Investigadores Venezolanos.** e-Ciencias de la Información, 9(1). Disponible en el Link: <https://doi.org/10.15517/eci.v1i1.32224>
- Fuster, D. (2019).**Investigación Cualitativa: Método Fenomenológico Hermenéutico. Method. Propósitos y Representaciones**, 7(1), 201-229. Disponible en el Link: [http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n1/en\\_a10v7n1.pdf](http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n1/en_a10v7n1.pdf)
- Guevara A., Verdesoto, A. y Castro, N. (2020). **Metodologías de Investigación Educativa (Descriptivas, Experimentales, Participativas, y de Investigación-Acción).** RECIMUNDO, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2022). **Metodología de la Investigación**, 6ta. Edición. México: Mc. Graw Hill.
- Martínez, M. (2018). **Cómo hacer un Buen Proyecto de Tesis con Metodología Cualitativa.** Disponible:<https://padron.entretemas.com.ve/INICC2018-/lecturas/u3/martinez-como.pdf>
- Rojas, L. (2006). **La Gestión y el Sentido del Doctorado en Gerencia Avanzada.** Revista ORBIS / Ciencias Humanas, Año 3 / N° 9 Disponible: <http://www.revistaorbis.org.ve/pdf/9/D2.pdf> P.154 – 171
- Universidad Fermín Toro. (2018). **Líneas de Investigación Doctorado en Gerencia Avanzada** 2018. Cabudare. Estado Lara

## **INTERNALIZACIÓN COMERCIAL OPERATIVA DE LAS CRIPTOMONEDAS COMO APOORTE SIGNIFICATIVO EN EL MERCADO ECONÓMICO VENEZOLANO. UNA CONSTRUCCIÓN PRAXIOLÓGICA**

### **OPERATIONAL COMMERCIAL INTERNALIZATION OF CRYPTOCURRENCIES AS A SIGNIFICANT CONTRIBUTION IN THE VENEZUELAN ECONOMIC MARKET. A PRAXIOLOGICAL CONSTRUCTION**

**Miguel Duin**

miguelduin@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-2528-4359>

Recepción: 08-07-2022

Aprobación: 28-11-2022

#### **RESUMEN**

La variabilidad de la modernidad globalizada se ha hecho presente en el ámbito político, social, tecnológico, educativo, económico, entre otros. Ontológicamente, la visión del individuo hacia la adopción, la implementación y el empleo de las criptomonedas, es un escenario cuyo mar actualmente se puede apreciar incierto. Epistemológicamente, existe un marco jurídico legal que fundamente la moneda digital venezolana y desde lo praxiológico, el mercado venezolano con el uso de las criptomonedas se denota cambios en los esquemas del consumidor. El propósito central de este estudio es comprender la internalización comercial operativa de las criptomonedas como aporte significativo en el mercado económico venezolano. Una construcción praxiológica. La metodología está enfocada en la investigación cualitativa, socio-crítica bajo el método fenomenológico-hermenéutico. A los efectos de obtener la información requerida, se seleccionó como informantes expertos a: seis (6) personas con características heterogéneas en cuanto a su naturaleza, procedencia y evolución bio-socio-cultural pero, con rasgos homogéneos en cuanto a su conocimiento sobre la economía digital, el uso de las criptomonedas y el mercado económico venezolano. La presentación e interpretación de los hallazgos se realizó de manera cualitativa con apoyo de la categorización, contrastación, triangulación y teorización de la información suministrada en conjunto a ideas propias del investigador y los teóricos referenciales. Las categorías emergentes fueron: internalización comercial, praxis operativa y uso de las criptomonedas. La construcción praxiológica se sustenta en dos bases fundamentales: la energía técnica y la energía normativa.

**Palabras clave:** Operatividad Comercial, Criptomonedas, Mercado económico venezolano, Praxiología.

**ABSTRACT**

The variability of liquid modernity metaphorically speaking has been present in the political, social, technological, educational, and economic spheres, among others. Ontologically, the vision of the individual towards the adoption, implementation and use of cryptocurrencies is a scenario whose sea can now be seen is uncertain. Epistemologically, there is a legal framework that bases the Venezuelan digital currency and from the praxiological, the Venezuelan market with the use of cryptocurrencies changes in consumer schemes are denoted. The central purpose of this study is to understand the operational commercial internalization of cryptocurrencies as a significant contribution to the Venezuelan economic market. A praxiological construction. The methodology is focused on qualitative, socio-critical research under the phenomenological-hermeneutic method. In order to obtain the required information, the following were selected as expert informants: six (6) people with heterogeneous characteristics in terms of their nature, origin and bio-socio-cultural evolution, but with homogeneous features in terms of their knowledge of the digital economy, the use of cryptocurrencies and the Venezuelan economic market. The presentation and interpretation of the findings was carried out qualitatively with the support of the categorization, comparison, triangulation and theorization of the information provided together with the researcher's own ideas and the referential theorists. The emerging categories were: commercial internalization, operational praxis and use of cryptocurrencies. The praxiological construction is based on two fundamental bases: the technical energy and the normative energy.

**Keywords:** Commercial Operation, Cryptocurrencies, Venezuelan Economic Market, Praxiology.

## INTRODUCCIÓN

Desde el origen de la humanidad, el individuo vive en sociedad, compartiendo entre grupos heterogéneos, con distintas habilidades y capacidades, asentados también sobre una superficie de diversas características geográficas. Esta situación le generó la necesidad de intercambio de insumos entre los pobladores para la satisfacción de sus necesidades (trueque); asimismo, al ser descubiertos los metales preciosos como el oro y la plata, se posicionan en instrumentos de valor para las transacciones entre las personas.

En el mismo orden de ideas, en el proceso de evolución del dinero, estuvo representado por el surgimiento de bancos centrales, quienes abandonan el patrón del oro y se convierte en institución financiera con una estructura que le permite comenzar a emitir papel moneda respaldado solo en la confianza de los usuarios, teniendo como piedra angular el dólar estadounidense por su condición geopolítica, naciendo

luego el euro producto de la Unión Europea como referente monetario.

Desde esta perspectiva, la aparición del Bitcoin en el 2009 marca una era de transformación en las operaciones del comercio mundial. Pues la entrada de las criptomonedas en el escenario monetario, producto de la globalización, viene a facilitar las transacciones financieras, económicas y comerciales por medio de las tecnologías de la información, presentándose como una alternativa novedosa, con seguridad criptográfica, rápida y económica, que desde entonces ha tomado parte del mercado económico mundial.

Esta nueva metodología en el quehacer de las transacciones comerciales dentro de la escena digital mundial, requiere de una adaptación en los procesos relacionados a la dinámica operativa del engranaje organizacional, para incorporar estas herramientas como método de cobros, pagos y otras transacciones. Resulta imperativo abrir espacios a la internalización, cuya definición no es del todo clara pero, involucra las órdenes de los

clientes a través de un intermediario, sin acudir a un mercado. Adarraga y Ximénez (2015), conceptualizan este término como “la ejecución directa de las órdenes de los clientes por parte de los intermediarios sin pasarlas por un mercado”. (p. 1).

Sin duda, este conjunto de transformaciones avivan el interés sobre la realidad del mercado económico venezolano, por ser Venezuela el país que innovó en 2017, al considerar la Gaceta Extraordinaria No 6346, Decreto No 3196 Creación de la Superintendencia de los Criptoactivos y actividades conexas venezolanas: el ejecutivo nacional formalizó la creación del Petro (PTR), criptomoneda controlada por el Estado y respaldada en el valor de un barril de petróleo u otros recursos naturales como (oro, diamante, gas y coltán).

Este activo virtual es una alternativa dentro de un mercado con multiplicidad de monedas, una moneda física oficial de la República Bolivariana de Venezuela como lo es el bolívar y las operaciones en divisas siendo el dólar y el euro las más usadas, que cada día es menos

visible, aunado a un poder adquisitivo casi nulo por las bajas denominaciones que existen en el cono monetario. Por ello, esta tesis doctoral se orienta hacia: Comprender la internalización operativa comercial de las criptomonedas como aporte significativo en el mercado económico venezolano. Una construcción praxiológica.

## **DESARROLLO SECUENCIAL TEORICO**

La interacción de todos los sistemas es producto de su evolución dentro de una sociedad líquida inclinada por la modernidad, inmersa en la complejidad de la realidad circundante. La denominada también modernidad líquida invita a repensar el lugar de acción del individuo en un mundo cambiante, que fluye de forma constante, tal como lo hace este estado de la materia. Esto concibe al Ser desde una actitud maleable, adaptativa y propia ante cada evento que subyace en la dinámica sistémica, esto en un contexto globalizado donde fluye rápidamente la información sin

duda que entrelaza a todos los sectores políticos, sociales y económicos, en un mercado sumamente sensible y abierto a novedades.

En este contexto complejo, las tecnologías de la información y comunicación (TIC) han cobrado fuerza desde finales del siglo XX, acentuándose con todo auge en el siglo XXI. En la era digital el conocimiento, la comunicación, al igual que el manejo de nuevas tendencias o postulados en cuanto a la ubicación, depuración, uso, transmisión y almacenamiento de la información, constituye un paso fundamental en la gestión de la Big data, ya que en la actualidad las unidades empresariales son abordadas por un alto volumen, variedad, velocidad de datos, junto a sus cambios.

Una de estas innovaciones se da en el año 2009, con la aparición del Bitcoin como criptomoneda operada por agentes privados. Su principal característica es la transferencia del activo digital y datos a través del registro público de las transacciones

sincronizadas, visibles a todos los participantes de ese espacio interactivo, sin necesidad de un ente emisor (como es el caso de los Bancos Centrales en el sistema financiero tradicional y conocido). Según el Banco Central Europeo (2015), “es la representación digital de valor, no emitida por ninguna autoridad central, institución de crédito o emisor de dinero electrónico reconocido que en ciertas ocasiones, puede ser utilizada como medio de pago alternativo al dinero” (p. 35).

A la mayoría de empresarios y clientes, no les resulta atractivo aun este modelo de negocios, así como tampoco le genera confianza la falta de regulación por parte de un ente determinado, garante de las transacciones que se susciten. Parafraseando a Schechter (2020), en el mercado de criptomonedas se ponen de manifiesto dos (2) acciones. La primera, vinculada con lo ilícito, el lavado de capitales, con empresas criminales. La segunda, de innovación de negocios mediante la adopción del Bitcoin y otras monedas,

lo cual promueve la productividad corporativa.

Sobre este particular, Venezuela en el 2017 dio un paso adelante al convertirse en el primer país con poseer una criptomoneda, denominada El Petro, mediante el Decreto No 3.196, cuyo respaldo reside en el petróleo venezolano. La intención original del gobierno nacional fue mover las transacciones económicas por medio de una criptomoneda, cuya confianza se sustentaría en la participación de todos los interactuantes en este mercado. Sin embargo, Hernández (2019) acota “las ofertas del gobierno venezolano en lograr que el Petro sirva para pagar desde impuestos, importaciones, inmuebles,...la criptomoneda no es usada en la práctica para adquirir bienes y servicios, ni en el país, ni mucho menos fuera de él”. (p. 175).

Estas dicotomías, presentes en el mercado económico de nuestro país marcan retos y desafíos en relación con la operatividad comercial de cada empresa, por ello la gestión humana puede convertirse en el elemento

distintivo que permita la diferenciación entre sistemas que conforman un mismo rubro o sector. La forma cómo la gente de cada sistema es capaz de internalizar, en su praxis, esta propuesta de intercambio. Hernández (Ob. Cit.) señala que su “carácter controversial, a lo restringido de su operatividad y a su notable fracaso, su creación simboliza una experiencia palpable de cómo un Estado procura echar mano de las bondades de estos activos digitales, favoreciendo su creación, distribución y uso” (p. 208).

Aquí, se abre el interés de esta producción escrita, en enfocarse en comprender la internalización comercial operativa de las criptomonedas como aporte significativo en el mercado económico venezolano, a partir de una construcción praxiológica. Desde esta perspectiva, el Ser en su actuar distingue los procesos, las acciones e interacciones con otros, siendo capaz de internalizar nuevos modelos, quehaceres, procesos, en favor de la mejora permanente y de alcanzar la homeóstasis del sistema. Lo descrito

lleva a considerar las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las transformaciones que la adopción de las criptomonedas provoca en el mercado económico venezolano, desde sus actores sociales?, ¿Cuáles son los cimientos epistemológicos orientados a la operativa comercial de las criptomonedas como aporte significativo en el mercado económico venezolano?, ¿Cuál es la postura praxiológica de la internalización comercial operativa de las criptomonedas como aporte significativo en el mercado económico venezolano?

Considerando estas interrogantes, se planteó como propósito general de esta investigación comprender la internalización comercial operativa de las criptomonedas como aporte significativo en el mercado económico venezolano. Una construcción praxiológica. Así mismo como propósitos específicos:

1. Reflexionar sobre las transformaciones que la adopción de las criptomonedas provoca en el

mercado económico venezolano, desde sus actores sociales.

2. Develar los cimientos epistemológicos que otorgan los actores sociales a lo comercial-operativo de las criptomonedas como aporte significativo en el mercado económico venezolano.

3. Comprender los sentidos y significados que los actores sociales consideran acerca de las transformaciones de la adopción de las criptomonedas. como aporte significativo en el mercado económico venezolano.

Éste artículo científico, pretende constituir un aporte al conocimiento desde la perspectiva de las ciencias gerenciales. La esencia epistémica de un proceso investigativo de 4to nivel académico, representa un aporte cognitivo del sujeto cognoscente sobre su contacto con el objeto. Se trata de concebir el saber cómo el resultante de un desarrollo indagatorio del pensamiento holonómico que ofrece un producto meritorio, con base científica para el cambio esencial de la realidad observada. De acuerdo con Obando y Cols (2018), "Todo acto de

intelección ejecutado por el ser humano le conduce a ser consciente de un proceso de aprehensión de la realidad, del cual resulta enriquecido tanto el objeto como el sujeto que realiza tal captación". (p. 90).

La relevancia teórica-epistémica de este trabajo de investigación doctoral se centra en una temática que aborda a las nuevas tecnologías vinculadas a las ciencias gerenciales y al mundo de los negocios dentro de un escenario caracterizado por la modernidad globalizada. Por ello, la internalización aparece como un elemento novedoso que los sistemas organizacionales y financieros han incorporado por diversas razones pero, con el enfoque en la competitividad empresarial ante los retos de una realidad exigente, cambiante y multidinámica en donde se beneficia la operatividad organizacional. Al respecto, Fonseca (2013), destaca "la internalización permite a través de una perspectiva institucional confrontar un análisis comparativo con el fin de entender las conductas de las empresa" (p. 59)

Asimismo, la pertinencia socio-ontológica de este estudio está reflejada en su abordaje del Ser desde lo comercial operativo que cada organización ejecute mediante el uso de criptomonedas. Ello, amparado en la praxis que la gestión humana del sistema efectuó al momento de adoptar este nuevo mecanismo de intercambio de bienes y/o servicios. La actitud del Ser ante el cumplimiento de los procesos cobra valía en el desarrollo de ventajas comparativas que más tardan se convierte en ventajas competitivas frente a otras empresas del mismo sector.

La praxis del individuo ante sus operaciones habituales y nuevas en el contexto del comercio nacional e internacional, es vista desde una concepción humana de la empresa como sistema integrado por individuos vinculados entrañablemente con la cultura organizacional. De allí, la importancia de cambiar esa ontología estereotipada donde la cotidianidad se vuelve una rutina que se resiste al cambio. Es vital, considerar al Ser un pilar fundamental para la axiología empresarial.

La relevancia metodológica de la tesis se orienta hacia el paradigma cualitativo enfocado en el método fenomenológico, la aparición de las criptomonedas como un evento que marca un antes y un después en lo comercial operativo de las organizaciones, lo cual se vincula con la praxis propia de cada sistema, con el apoyo de su gente. De esta indagación emergen las categorías, haciendo posible el entramado de saberes para generar el conocimiento como resultante de la interacción social con el objeto de estudio.

En cuanto al fundamento académico de este proceso investigativo está relacionado con la política investigativa de la Universidad Fermín Toro. Se circunscribe con el eje rector 3, denominado: Identidad y Multiculturalismo en la globalización. Se ubica en la línea de investigación: “Potencialidad Social desde las Organizaciones”, cuyo propósito es Impulsar el sentido social de la gerencia en las organizaciones, hacia el mejoramiento y calidad de vida de los ciudadanos, en el área temática: economía digital.

En el proceso de investigación se encontraron unos estudios previos que vale la pena mencionar, como es el caso de Nikolova (2021), en su tesis doctoral denominado “Caracterización del Mercado de Criptomonedas y su Evolución hasta la Tercera Generación” Almería, España, cuyo propósito fue proporcionar más claridad sobre el mercado de las criptomonedas y contribuir a la literatura sobre dichos criptoactivos. Las criptomonedas son una clase especial de monedas virtuales, empleadas, principalmente, como medio de pago y como depósito de valor. Por su lado, dado que una de las características más destacables de las criptomonedas es la alta volatilidad de sus tipos de cambio, se busca información relativa a su comportamiento y compararlo con algunos de los principales activos financieros tradicionales.

Así mismo Boar (2018), en su artículo desarrollado “Efectos de la Tecnología Blockchain en el Sector Financiero y Empresarial” Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, España; cuyo propósito principal fue analizar

los efectos de la tecnología blockchain en el sector financiero y empresarial. Los avances tecnológicos han conseguido el desarrollo en el mundo económico, social, logrando las organizaciones realizar operaciones cada vez más altas en cuanto a finanzas.

En el mismo orden de ideas se desarrollaron una serie de referentes teóricos:

### **Tecnología Blockchain en las Organizaciones**

La economía organizacional ha evolucionado en la medida en que la tecnología y las relaciones de producción y mercado se han vuelto cada vez más complejas. El progreso tecnológico conjunto a la dinámica competitiva ha generado transformaciones que obligan a las empresas estar en la vanguardia, es por ello la importancia de surgir y utilizar herramientas que faciliten el avance. Para Porxas y Conejero (2018), la tecnología blockchain es “una tecnología con aplicaciones descritas, y materializadas ya, en multitud de campos más allá de las llamadas monedas virtuales” (p. 13).

En este sentido, la tecnología blockchain en las organizaciones constituye un proceso de investigación gerencial, la actividad económica, gerencial, abarca definitiva y vital sentido de propiciar todas las acciones, su materialización en términos financieros positivos y rentables. Entendiendo, la administración de dichos recursos debe ejecutarse de manera óptima y transparente, procurando generar confianza, así como proyectando competitividad entre los usuarios internos y externos de la organización. Según Olea y Vega (2018), señalan que blockchain es:

“la tecnología disruptiva posiblemente más importante de la última década que está cambiando poco a poco el mundo de los negocios, permite registrar transacciones de manera permanente dentro de una red descentralizada, la cual utiliza un registro distribuido, lo que significa que todos sus participantes son dueños de la información. A esto se le conoce como “blockchain”, es decir, información cronológicamente ligada

por medio de un hash o código criptográfico”. (p. 1).

En el mismo orden de ideas, las criptomonedas se han convertido en un fenómeno a nivel mundial, para algunos positivo y para otros negativo en su función; sin embargo, el mercado al que se enfrenta la economía ha permitido el avance tecnológico y con ello el uso de la criptomoneda como una posibilidad de avance financiera que rompe con cualquier barrera, necesaria para realizar las operaciones organizacionales en momentos en donde es imprescindible su utilización. Al respecto Cavello y Col. (2018), indican: “esta moneda tiene un gran impacto en la economía y es considerada como “el oro digital” (p. 25).

La tecnología y el avance digital ha facilitado y a su vez complejizado las relaciones del ser humano; éstas invita a relacionarse tanto personal como laboralmente; frente a ésta realidad surge la necesidad y el desafío de humanizar el medio virtual y contribuir en las alternativas laborales con el fin de mantenerse

activo, además de facilitar la forma de laborar desde cualquier punto geográfico haciendo que el cliente esté satisfecho en menor tiempo; las criptomonedas son una forma fácil de utilizar; sin embargo, hay que tener en cuenta las desventajas que asientan la desconfianza y el no uso de la misma.

### **Organizaciones: Mercado Económico Venezolano**

Las empresas actualmente viven momentos turbulentos, donde es relevante poner en práctica herramientas que sirvan de base para el manejo de oportunidades y no quedarse en las amenazas que representa la crisis, desde este punto de vista la moneda digital por medio de la tecnología blockchain engloba la diferencia en el compromiso que genera dentro de la organización y sus incentivos no solo remunerables sino motivacionales, depende de ello, la empresa puede surgir o no.

En el caso de Venezuela, han existido factores que inciden en el desempeño y avance de las organizaciones, agnadas con las diversas medidas así como acciones públicas adoptadas desde el gobierno

nacional, como garante de las políticas macroeconómicas para la materialización del modelo de desarrollo productivo que la nación demanda para alcanzar la sustentabilidad, la sostenibilidad económica, social en beneficio del pueblo, también la preparación académica y tecnológica de los trabajadores que laboran dentro de las mismas, con el fin de incrementar nuevos conocimientos y lograr introducir nuevas estrategias de mercado en el país. Blanco (2017), dice que:

“El entorno venezolano se ha vuelto sorpresivo, discontinuo e impredecible. En este contexto, un grupo de empresas ha logrado salvar su operación gracias a la adopción de estrategias de triaje. Para muchas organizaciones el objetivo primordial no es ser competitivas, mediante el logro de determinada posición en el mercado o el desarrollo de ventajas competitivas; ahora su mayor ambición es resultar aptas para la supervivencia” (p. 78).

El mercado económico venezolano vive un agotamiento

debido a la crisis política, financiera, social que hace estragos en las organizaciones y por ende en la sociedad; sin embargo, es un país dotado de riquezas económicas, por ello, las organizaciones buscan alternativas estratégicas de cambio para facilitar un mejor desempeño y mantenerse en el mercado, vivo ejemplo de ello el Petro que surge como un beneficio económico-político, siendo en las organizaciones útiles; Gamboa y cols (2001), expresan: “las estrategias empresariales son diversas y responden a necesidades del entorno socioeconómico interno y mundial, así como a la preocupación por la supervivencia del sistema capitalista” (p. 87).

### **Internalización Operativa Comercial en las Organizaciones**

El éxito de las organizaciones depende de contar con un buen manejo de las tecnologías de información y comunicación (TIC's), pero sobre todo con una comunicación interna fuerte. Los procesos comunicacionales que maneje la empresa deben caracterizarse por el diálogo directo, sincero, honesto,

alineado con la filosofía corporativa. Adarraga y Ximénez. (2015), explican sobre la internalización: “es la ejecución directa de las órdenes de los clientes por parte de los intermediarios sin pasarlas por un mercado. Es lo que en inglés se conoce como in-house matching” (p. 1).

En este sentido, se puede decir que la internalización operativa comercial de las organizaciones es un proceso de desarrollo o implementación de mejoras en el proceso productivo, las ventas, compras entre otros, realizándose en diversos países; el conjunto de entradas pueden ser transformadas por un proceso generador productivo adaptable al medio y la sociedad. Los adelantos tecnológicos son tantos y con la globalización están tan al alcance de cualquier empresa del mundo avanzado. García (2018), expresa:

“Dos son los principales argumentos esgrimidos por quienes están a favor de la internalización: el incremento de la competencia en la industria de la negociación de valores y la puesta a

disposición de los inversores de estructuras de mercado que se adaptan mejor a sus necesidades” (p. 7).

### **Teoría de la Complejidad en las Organizaciones**

La complejidad es vista desde lo holístico, su estudio a nivel organizacional se enfoca en lo natural, contraste empresarial, mercados de aplicación que incluyen la comprensión de cómo se adaptan a su entorno y cómo hacen frente a situaciones de incertidumbre. Se trata de una serie de herramientas. La estructura es compleja, debido a que son redes dinámicas de interacciones, y sus relaciones no son resultado de la agregación de las entidades estáticas individuales. Cornejo (2004), explica: “la complejidad como fenómeno, está asociada al tamaño de la organización, diferencias entre las organizaciones, competencia en el mercado, no conocimiento, administración, estructura y gestión de toda la información posible” (p. 98).

En este sentido, se puede decir que la complejidad en las organizaciones se desarrolla dentro

de un escenario de cambios económicos, políticos, sociales, entre otros constantes y altamente controlados que para su funcionamiento es cuesta arriba, debiendo cumplir con regulaciones que en algunos casos podrán significar transformaciones repercutiendo en su rentabilidad.

Cornejo (Ob. Cit.), llama caos organizacional, “cuando el hombre tiene que comprender todas las variables de sistemas complejos, sujetos a incertidumbre. En la transformación institucional, el caos significa un ingrediente creativo que fortalece e impide que las estructuras se momifiquen.” (p. 77)

### **Contextualización Ontológica y Epistemológica del Método**

El concepto de investigación ha ido cambiando y adoptando distintos significados, a la vez que aparecen diferentes enfoques y modos de entender el hecho organizacional. Así, surge el desarrollo de nuevas ideas sobre la empresa venezolana, concebida como realidad sociocultural construida, producto de la corriente interpretativa, la cual supone un

enfoque novedoso en el estudio de la gerencia, al concebirse como acción intencionada, global, contextualizada, regida por reglas personales, sociales y no tanto por leyes científicas.

Para la concepción interpretativa, investigar es comprender la conducta humana desde los significados e intenciones de los sujetos que intervienen en el escenario organizacional. Desde esta perspectiva, el propósito de la investigación fue comprender el fenómeno, más que aportar explicaciones de tipo causal. Es por ello, que Coelho (s.f.), lo distingue como “...un proceso intelectual y experimental que comprende un conjunto de métodos aplicados de modo sistemático, con la finalidad de indagar sobre un tema, así como de ampliar su conocimiento, sea este de interés científico, humanístico, social o tecnológico” (p. 1).

Desde la base de lo descrito, se asumió para el desarrollo de esta tesis doctoral el enfoque epistemológico fenomenológico. Álvarez (2003), lo explica en cuatro (4) conceptos clave: la temporalidad (el tiempo vivido), la

espacialidad (el espacio vivido), la corporalidad (de cuerpo vivido) y la relacionalidad o la comunalidad (la relación humana vivida). Considera que los seres humanos están vinculados con su mundo y pone el énfasis en su experiencia vivida, la cual aparece en el contexto de las relaciones con objetos, personas, sucesos y situaciones.

De allí, el modelo epistemológico dio soporte al presente estudio, de acuerdo con Martínez (2011), “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones sin oponerse a lo cuantitativo, sino que lo implica y lo integra donde sea importante” (p.173). A esta opción metodológica Álvarez (op. cit.), la denomina métodos híbridos, como aquellos que: “usados tradicionalmente en la investigación cuantitativa y que ahora propongo como métodos también valiosos para el desarrollo de estudios cualitativos. El procedimiento de aplicación no varía; la diferencia generalmente se

encuentra en la interpretación de los datos” (p.159).

Con las referencias expuestas sobre el enfoque epistemológico seleccionado, la investigación fue sustentada sobre tres (3) aspectos fundamentales, tales como: a) La primacía que se le otorga a la experiencia intersubjetiva como base del conocimiento, b) El estudio del fenómeno desde la perspectiva de los sujetos teniendo en cuenta su marco referencial y c) El interés por conocer cómo las personas experimentan e interpretan el mundo social que construyen en interacción.

## METODOLOGIA

La metodología cualitativa emerge desde la experiencia del ser humano; en las organizaciones el estudio cualitativo consiste en profundizar en el fenómeno que se investiga, en este caso fue: la internalización comercial operativa de las criptomonedas como aporte significativo en el mercado económico venezolano: una construcción praxiológica. Taylor y Bodgan (1984),

dicen que: “el objetivo es proporcionar una metodología que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven” (p.38).

Desde el punto de vista ontológico, las organizaciones venezolanas han evolucionado en conjunto con la transformación del ser humano, los procesos administrativos, productivos, financieros y tecnológicos son fundamentales en el ejercicio y estructura empresarial, así como el recurso humano, material, económico. En el caso venezolano, gracias a los cambios, llega la criptomoneda a través del Petro, resultando de interés para los inversionistas a pesar de no existir la confianza ni seguridad en el mantenimiento prospectivo de esta moneda en el tiempo, debido a la falta de legalidad. No obstante, es relevante considerar los beneficios para el mercado económico.

En cuanto a lo epistemológico, surge de la necesidad de profundizar cada aspecto que emerge el mundo práctico de las organizaciones venezolanas y el uso del Petro como

una forma de pago e inversión plausible, si bien es cierto los empresarios no tienen confianza en la moneda también es cierto, a nivel mundial ha sido un avance financiero que cubre eficazmente los negocios. Restrepo y Col. (2018), señalan que: “La Petro moneda impacta en la economía de un país como Venezuela ya que logra motivar a los inversionistas a nivel mundial y con ello mejorar la economía del país” (p.67).

Por ello, praxiológicamente es necesario conocer cómo realizar movimientos con la moneda digital en donde exista un ganar-ganar que permita abrir espacios de negociaciones diferentes, bajo otras reglas que le generen seguridad a la inversión. Arango y Cols (2017), explican que las criptomonedas son “un activo utilizado como medio de pago o monedas virtuales operadas por agentes privados, las cuales facilitan la transferencia de riqueza sin la necesidad de sistemas centralizados de emisión, registro, compensación y liquidación”. (p. 2).

Método

Este estudio se desarrolló bajo el método fenomenológico apoyado en la hermenéutica, por cuanto se requirió comprender los sentidos y significados que los actores sociales consideran acerca de las transformaciones de la adopción de las criptomonedas, dentro del contexto económico del mercado venezolano. No solo se trata de revelar el significado que se manifiesta a simple vista por nuestra percepción, sino de ir más allá, profundizar en los significados para comprender el fenómeno estudiado. De acuerdo con Husserl (1998), “El objetivo que persigue es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión, a su vez, busca la toma de conciencia y los significados en torno del fenómeno” (p. 98).

En este sentido, el estudio fenomenológico-hermenéutico, se empleó en esta investigación, puesto que busco, a través del conocimiento de los actores, concordar en la realidad del fenómeno, permitiendo adentrarse en la postura de quienes viven las experiencias en las organizaciones. Sus aportes,

constituyeron los hallazgos que hacen posible responder a las interrogantes planteadas, con el objeto de comprender una realidad de interés para el mercado económico venezolano. Sarabia (2013), indica que la fenomenología-hermenéutica en las organizaciones “puede tener diversos fines en función de la forma cómo los involucrados en su destino la interpreten” (p. 13).

#### Informantes Clave

En todo proceso indagatorio los informantes clave son seleccionados de un contexto interconectado con la realidad donde subyace la dinámica propia del objeto de estudio. Por lo tanto, el sujeto cognoscente está inmerso en un universo que forma parte de su cotidianidad. En ella, percibe el entorno, lo capta, lo entiende, lo comprende de acuerdo con los patrones bio-socio-culturales distintivos en él. Como mencionan Fumero y Cols. (2015), “la investigación se relaciona entre el objeto y el sujeto como entidades de un mismo lenguaje que se construye en un contexto social, histórico y cultural”. (p. 21).

Sobre este mismo aspecto, Rusque (2001), enfatiza: los criterios de selección de los informantes clave son criterios de intención, de pertinencia y no de representatividad estadística, realizándose a nivel micro en aras de profundizar la situación estudiada. En este sentido, los sujetos escogidos aportaron significados relevantes en relación con la internalización comercial operativa de las criptomonedas como aporte significativo en el mercado económico venezolano, es decir, la selección se enfocó a la búsqueda de informantes calificados, cuyas expresiones

favorecieron al logro de los propósitos investigativos.

Dado que la temática abordada, cobra especial importancia, la selección de los informantes clave estuvo integrada por seis (6) personas con características heterogéneas en cuanto a su naturaleza, procedencia y evolución bio-socio-cultural pero, con rasgos homogéneos en cuanto a su conocimiento sobre la economía digital, el uso de las criptomonedas y el mercado económico venezolano. El cuadro 1 resume los informantes clave de esta investigación.

**Cuadro 1.** Informantes Clave

| Informante                                                                                              | Cantidad |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Conocedor experto en la economía digital, el uso de las criptomonedas y el mercado económico venezolano |          |
| -Ingeniero industrial, Asesor organizacional y experto en economía digital.                             | 1        |
| -Empresario del sector agrario                                                                          | 1        |
| -Economista, presidente de la Federación Blockchain Venezuela                                           | 1        |
| -Político, Asesor organizacional y experto en el uso de criptomonedas                                   | 1        |
| -Empresario del sector agroalimentario                                                                  | 1        |
| -Abogado, Asesor organizacional y experto en el uso de criptomonedas                                    | 1        |
| <b>Total</b>                                                                                            | <b>6</b> |

Fuente: Elaboración propia (2022)

## **Técnicas de Recolección de Información**

En armonía con mi postura de investigador fenomenológico, sentí la necesidad primordial e ineludible de incluir este inciso, en el que se integran dos (2) aspectos fundamentales como son: las técnicas e instrumentos de recolección de información, con la finalidad de permitirle al lector una mejor comprensión de la experiencia vivida durante mi transitar metodológico de acercamiento al objeto de estudio. Tal como destacan Piñero y Rivera (2013), “Una vez que el investigador cualitativo precisa el contexto social y los sujetos legítimos, es momento de buscar la mayor proximidad posible con la realidad social objeto de estudio”. (p. 95)

Partiendo de tal premisa, se estimó para el desarrollo de la presente investigación, hacer uso de la entrevista en profundidad y la técnica Delphi, ambas facilitaron la recolección de la información necesaria y suficiente para alcanzar los propósitos planteados al inicio del

proceso indagatorio. Según Acevedo y Ribas (2000), la técnica de recolección de información; son el conjunto organizado de procedimientos que se emplean durante el proceso de recopilación de la información.

## **RESULTADOS**

### **Postura Personal Orientada a la Categorización y Contrastación**

Apropiándome del camino interpretativo de la información recogida se logró la interacción efectiva en el desarrollo de las entrevistas con los expertos, sin inferir en sus pensamientos como conocedores en la economía digital, el uso de las criptomonedas y el mercado económico venezolano. Durante los encuentros dialógicos en los escenarios reales demostraron emociones, sentido de pertenencia así como preocupaciones acerca de en el uso de las criptomonedas.

Como se mencionó, para la recolección de la información se utilizó la técnica de la entrevista en profundidad así como la técnica

Delphi, permitiendo interactuar a través de la enunciación de preguntas abiertas en la fase I y preguntas de ponderación en la fase II ya formuladas en un guión, para la comprensión de la temática, la selección se realizó en una búsqueda de reconocimiento, la formación, experiencias, el posicionamiento que han logrado con sus éxitos en sus trayectoria profesional como empresarios, asesores, líderes expertos en el uso de la criptomoneda en el mercado económico venezolano.

De esta manera al desarrollar la fase 1 de entrevista con profundidad se estableció la hermeneusis de algunas interrogantes en este sentido: Interrogante 1 Al conocer desde la experiencia del informante experto 1, la praxis operativa se muestra como un plan que tiene como fin, ubicarse en un contexto futurista donde las empresas buscan mejorar la situación actual para perdurar en el tiempo. La práctica operativa de la criptomoneda en las organizaciones requiere de nuevas formas de articular sus procesos internos y mejorar la calidad de sus servicios, con el objeto de

darse a conocer y lograr ventajas competitivas en el mercado; por ello, al realizar negocios buscan aplicar sus transacciones de manera rápida, eficaz, es allí, donde a través del uso de la criptomoneda pueden agilizar sin esperar sus actividades comerciales.

La praxis operativa comercial de la criptomoneda es un aporte significativo en el mercado venezolano, en esta búsqueda de cambio deben considerar distintas aristas, que van desde la estructura interna de la empresa y su operatividad, pasando por las condiciones de los mercados, hasta las características de autonomía del hombre actual, en la cual se asume cumplir distintos roles como consumidor, empleado, director o proveedor, haciendo indispensable educar financieramente para dicha transformación.

De allí, es vital comprender y entender la relevancia que tiene el uso de las criptomonedas, si bien es cierto existe desconfianza, también es indiscutible el auge en su utilización; actualmente se aplica de manera eficaz el uso de las criptomonedas como medio para realizar

transacciones, compras, ventas, entre otros, internalizándose en un mercado que busca alternativas financieras que permitan concretar y agilizar operaciones.

Interrogantes 2: La tecnología en su avance evolutivo, ha proporcionado senderos de expansión económica, así como socio cultural a todas las actividades productivas de hombres y mujeres, incrementando las posibilidades materiales que impulsan el crecimiento, en todos sus niveles. En las organizaciones plantean nuevos retos a la gerencia para poder convivir dichos cambios impuestos por la sociedad del conocimiento. Hoy el conocimiento es factor determinante de las grandes transformaciones a nivel mundial. Los adelantos tecnológicos son tantos y con la globalización están tan al alcance de cualquier empresa del mundo avanzado.

Es evidente, que el gerente es un todo dentro de las organizaciones, por lo que las herramientas utilizadas para sus funciones posibilitan holísticamente transformaciones positivas, si se enfocan las ideas

tecnológicas como la criptomoneda para realizar sus negocios tiene ventajas, el cliente interno y externo podrá ser parte de ella de manera audaz, eficaz, efectiva, lo importante de ello está en saber manejarlas, es preciso internalizar su uso para cambiar desde la ideología.

Así mismo en la fase II siguiendo la secuencia de la fase 1, entrevista en profundidad, se procede a contrastar, comparar y comprender los aportes en la fase II. El procedimiento realizado para la determinación de los mismos se obtuvo a través de la estadística aplicada en la técnica Delphi. Se describe detalladamente las preguntas desarrolladas a los 6 informantes expertos en la técnica, luego se seleccionó aquellas que tenían coincidencia en la ponderación con el fin de vislumbrar el punto de vista de cada uno.

Asimismo, su aplicación permitió contar con la visión prospectiva de los informantes expertos; esto me brindó un aporte onto-epistémico como insumo en la interpretación de los hallazgos, de cara a las reflexiones finales del estudio. Al respecto,

Valera-Ruiz y Cols. (2012), explican: “El método Delphi... busca acercarse al consenso de un grupo de expertos con base en el análisis y la reflexión de

un problema definido”. (p. 91). A continuación se reflejan en los cuadros 2, 3 y 4 el proceso de selección en las ponderaciones.

**Cuadro 2.** Comportamiento de los expertos ante la pregunta 1. Ventajas de la incorporación de las criptomonedas en el mercado económico venezolano

| Expertos | Afirmaciones             | Valor<br>1 |
|----------|--------------------------|------------|
| 1        | Acceso al uso de divisas | ✓          |
| 2        | -----                    | -          |
| 3        | -----                    | -          |
| 4        | -----                    | -          |
| 5        | Acceso al uso de divisas | ✓          |
| 6        | -----                    | -          |

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Cuadro 3.** Comportamiento de los expertos ante la pregunta 2. Elementos clave a valorar para que el mercado económico venezolano incorpore las criptomonedas en su operatividad comercial.

| Expertos | Afirmaciones                   | Valor<br>2 |
|----------|--------------------------------|------------|
| 1        | Libertad de acceso             | ✓          |
| 2        | -----                          | -          |
| 3        | Entradas a nuevos mercados     | ✓          |
| 4        | Atraer inversiones             | ✓          |
| 5        | Atraer inversiones             | ✓          |
| 6        | Adopción a la economía digital | ✓          |

Fuente: Elaboración propia (2022)

**Cuadro 4.** Comportamiento de los expertos ante la pregunta 3. Pasos para lograr la internalización operativa comercial de las criptomonedas en el mercado económico venezolano

| Expertos | Afirmaciones                       | Valor |
|----------|------------------------------------|-------|
|          |                                    | 3     |
| 1        | Control del dinero                 | ✓     |
| 2        | Entrada a mercados internacionales | ✓     |
| 3        | Mayor liquidez                     | ✓     |
| 4        | Marco regulatorio                  | ✓     |
| 5        | Entrada a mercado                  | ✓     |
| 6        | Entrada a mercado                  | ✓     |

Fuente: Elaboración propia (2022)

Ahora bien, una vez realizadas las entrevistas con los instrumentos definidos, se estableció la hermeneusis de preguntas por ponderación 1, 2 y 3 en el siguiente sentido: Una vez realizada las matrices y detallado el comportamiento de los informantes expertos ante las preguntas uno (1), dos (2) y tres (3), con un valor de uno (1) la menor y tres (3) la mayor, se procedió a vincular, conectar, las ideas de cada uno de ellos, en donde se pudo evidenciar que algunos coincidían en sus respuestas, llevándome a poder discernir sobre la

visión futurista que se percibe en cuanto a la internalización comercial operativa como aporte significativo en el mercado económico venezolano. Una construcción praxiológica.

En el mismo orden de ideas es evidente que la tendencia futura de las criptomonedas tiene un alcance significativo en el mercado económico venezolano. En las afirmaciones de los informantes expertos la tendencia en la categoría de mayor importancia con un valor de tres (3) es: entrada a mercados, con regular relevancia con un valor de dos (2) es: Inversiones y la de menor valor, uno (1): Acceso al uso

de divisas, pudiéndose observar estadísticamente la dispersión gráfica.

En este sentido, las empresas hoy día deben adaptarse al gran dinamismo existente en el contexto donde están insertas ya que reciben impactos de este entorno y del cual no se pueden desligar por el hecho de ser sistemas abiertos; algunas de estas influencias que reciben proviene del sistema político, económico, tecnológico. A través del acceso a divisas, inversiones y entradas a mercado es posible dar paso a ese cambio que necesita la economía venezolana, solo es imprescindible los empresarios, inversores, emprendedores, internalicen lo positivo del uso de las criptomonedas.

### **El Investigador desde la Comprensión Ontológica del Fenómeno**

El quehacer investigativo se afianza en un andamiaje metodológico que orienta el actuar de sujeto cognoscente. Allí, se abre un espacio peculiar donde la reflexión del Ser copa la escena que ha sido prelada por un estrecho vínculo con el fenómeno. Esta conexión cercana,

subjetiva, directa, espontánea, natural e integral; asegura la presencia de una visión holística sustentada con el pensamiento holonómico, en el contexto de una realidad compleja que se hace presente de manera permanente.

En este sentido, la temática sobre las criptomonedas representa en el siglo XXI, un código lingüístico producto de la economía digital que emerge de la sociedad líquida. Su aparición es un hecho innegable pero, que no todo los actores del sistema económico-financiero aceptan como un nuevo concepto para las negociaciones. La observancia de este fenómeno produce una gama de opiniones, aseveraciones, interrogantes, disyuntivas y emociones que denotan su singular presencia. Por esto, lo comercial operativo de cada organización entra en discusión ante este evento, sus implicaciones, impacto e interacciones en el mercado nacional e internacional.

En una economía global, este nuevo paradigma se inserta como un elemento innovador, disruptivo, capaz

de presentar diversas metodologías de acción en el proceso de las transacciones. Una novísima forma de hacer negocios sin las regulaciones tradicionales existentes en el mercado. Ello se adentra hacia un entramado con diversos actores sociales que entran en juego, develando sus intencionalidades ante cada transferencia sustentada con criptoactivos. Sin duda, cada intervención que ocurra en el mercado con esta figura monetaria, generará un conjunto de situaciones positivas y negativas inmersas en el descubrir de esta modalidad que alberga innumerables conjeturas por develar.

Desde la perspectiva ontológica, la visión del individuo hacia la adopción, la implementación y el empleo de las criptomonedas, es un escenario cuyo mar se aprecia incierto, con una multidinámica propuesta donde la transformación intrínseca es el paso inicial para emprender la transformación del talento humano, como motor de las acciones del sistema organizacional. Al respecto, Rincón y Col. (2018), señalan que ante el actual orbe

turbulento "...solo aquellas empresas que están dispuestos a surfear en el mar de los cambios para adaptarse, innovar, crear y desarrollar nuevos escenarios...encontrarán oportunidades para la invención, la reinversión y la gestión creativa de espacios, productos, servicios, marcas y procesos". (p. 25).

Entre las transformaciones a contemplar, la internalización constituye el pilar fundamental para emprender un proceso de cambio que redirige el actuar de cada persona desde su yo consciente. Así, su rol estratégico dentro del sistema, ocasiona un efecto multiplicador que impacta en sus directivos, sus pares, sus subalternos y su entorno; es decir, aflora un conocimiento diferente sobre la interacción social con el mundo que le rodea. Para Fonseca (Ob. Cit.), "La evolución hacia una administración más integradora en la gestión del conocimiento ha implementado estilos de dirección integrador que posibilitan la unificación de niveles del conocimiento...al mismo tiempo que engloba los diferentes modos de

conversión del conocimiento...". (p.52).

### **El Investigador desde la Comprensión Metodológica del Fenómeno**

El abordaje de la criptomoneda como tema de interés económico, financiero, social, investigativo, entre otros requiere considerar diversas opiniones, posturas e interpretaciones que surgen como consecuencia propia de la dinámica evolutiva del mercado. Por lo tanto, fue menester de este recorrido indagatorio, consultar a seis (6) informantes expertos sobre su posición en cuanto a las aristas inherentes en relación con la temática. A estos personajes, se le aplicó una entrevista en profundidad y la técnica Delphi, ambas vinculadas con la investigación social.

La aplicación de estas dos (2) técnicas me contribuyó en la investigación social de una nueva realidad que se gesta en la economía, siendo capaz de globalizarla en la denominada economía digital, cuya propuesta planea la conformación de un orden diferente del hecho económico-financiero producto del

caos existente en los altos y bajos de los mercados, en la representación de economías de riesgo, en la preminencia de los países llamados desarrollados, sobre los subdesarrollados o en vías de desarrollo. Las premisas de este paradigma económico, derriban barreras que antes se apreciaban insalvables, donde los países con mayores capitales se imponían frente a economías menos prósperas y seguras.

Para Romero-Muci y Levi-Carciente (2020), "La irrupción de la tecnología del blockchain y su aplicación a medios de intercambio e inversión a través de los denominados criptoactivos, constituye un fenómeno económico de innegable trascendencia jurídica, económica y contable". (p. 7). Esta afirmación deja por sentado el cambio propuesto por la economía digital con un quehacer diferente, no lineal, que reposiciona a cada uno de los actores involucrados.

Este conjunto de variaciones son la resultante de una sociedad agitada, caracterizada por una velocidad impresionante al momento de develar

las diversas innovaciones descubiertas en cada disciplina del saber. Para Rincón y Cols. (op. cit.), "...ha sido la innovación,...el tema más frecuente en todas las áreas del conocimiento. Paralelo a esta dinámica de cambio, los seres humanos hemos respondido no sólo conociendo y adaptando esos cambios, sino también generándolos e investigándolos". (p.27). Es innegable, la adopción de cada transformación por parte de una sociedad constituida por miembros con visión perspectiva.

### **El Investigador desde la Comprensión Epistemológica del Fenómeno**

La generación de conocimiento representa un acto ontológico y epistemológico propio del Ser. Su interior se une con su razón para juzgar los postulados, conceptos, premisas y referentes teóricos existentes. En esta acción, se propicia un acto reflexivo que junto a la experiencia, permite aflorar revelaciones discrepantes o coincidentes con el conocimiento existente. De este ciclo inacabado, surge, como fuente de agua viva, el

saber capaz de replantear ideas esenciales, leyes, teorías, interrogantes o también propiciar un debate discursivo sobre determinado tema.

La controversia epistemológica sobre los criptoactivos es evidente, porque no hay un marco operativo legal que lo fundamente; sin embargo, hasta ahora se han mostrado fuertes batallas, mientras los mercados económicos de países desarrollados y no desarrollados, se han vistos envueltos en debacles, crisis, desaceleración, entre otros. Para Álvarez (2019), "Esta moneda ha soportado varias crisis de liquidez y dificultades jurídicas en los mercados financieros, al punto de sorprender a la economía mundial por su rápido crecimiento y valorización". (p. 132).

De acuerdo con lo antes esbozado, sobre lo epistemológico, es propicio considerar el componente educativo. La educación es la base del progreso, desarrollo, cambio y transformación positiva del Ser en torno al conocimiento como acción liberadora, cual onda expansiva que todo lo toca, lo distingue y lo redefine,

dentro de una emancipación abanderada por la luz del saber que vence la sombra de la ignorancia al pretender ocultar el nuevo conocimiento impulsor de la evolución social colectiva, es así como se denota la internalización y toma de posición en el mercado de las criptomonedas, cada vez más personas están educadas en esta materia y ponen en práctica su uso, situación que se ha reflejado en el valor de estas.

Por su parte, Herazo (2016), destaca la importancia de la enseñanza con relación al uso de la moneda en plataformas digitales. Además, señala la necesidad de atender "...simultáneamente su formalización jurídica y las condiciones de normal funcionamiento en los países como moneda de pago". Esta idea hace notar como van de la mano el uso de los activos digitales y la regularización jurídica de los mismos, es un hecho social, económico y político el uso de las criptomonedas, entre más espacio tomen en los mercados más necesaria será su regulación en busca de un punto de equilibrio entre los

postulados de esta nueva alternativa económica y las regulaciones de las figuras tradicionales de estado.

## CONCLUSIONES

El mercado económico venezolano es fundamental para el desarrollo del aparato productivo nacional. Asimismo, se caracteriza por poseer el servicio eléctrico de menor costo, lo cual le otorga un valor especial para la minería. Al respecto, Mosakova (Ob.Cit.), señala "Venezuela presenta condiciones ideales desde el punto de vista de la eficiencia económica del proceso de mining digital: el país dispone de la energía eléctrica muy barata, lo que eleva su nivel de competitividad en el mercado mundial de criptodivisas". (p.166). Sin embargo, esta oportunidad requiere ser abordada con una energía técnica que atienda gerencia responsable, ambientalista y sostenible.

El uso de la criptomoneda como alternativa de pago está siendo empleado por las empresas (más aún

las del Estado que las cargas impositivas la maneja en criptoactivos). Además, Venezuela se ha convertido en el tercer país del mundo donde más se emplean las criptomonedas. Esto denota un cambio en los esquemas del consumidor, al tratar de ajustarse a la escasez de efectivo, la inserción del dólar americano para establecer precios de productos y/o servicios. Este panorama requiere una energía técnica vinculada con la responsabilidad social profesional y empresarial, el manejo legal de las divisas, aunado a una competencia sana.

En el caso del mercado nacional y el uso de la criptomoneda nacional (El Petro) hay una serie de distinciones que deben ser consideradas en cuanto al actuar ante la internalización comercial operativa en cada organización interesada en asumirlo. Como bien lo explican Romero-Muci y Levy-Carciente (Ob.Cit.), la criptomoneda nacional está regulada por un ordenamiento jurídico nacional creado por el Estado. Su emisión solo depende del Estado,

es decir, no es descentralizada y no puede ser minada. Está respaldada en las reservas físicas representadas en el petróleo, lo cual no ocurre con el resto de los criptoactivos. Las reglas de juego no son del todo claras, lo que provoca desconfianza.

La internalización comercial operativa de las criptomonedas en el sistema económico venezolano, puede representar una oportunidad de negocios, así como un nuevo paradigma de la economía, siempre y cuando, se conciba la transformación como paso siguiente al cambio. Es evidente que, a nivel mundial se gesta el repensar de la economía tradicional. Para López (Ob. Cit.), “en la actualidad el sistema económico se encuentra sumergido en un ciclo de extraordinaria innovación tecnológica, basado en los pilares de equipos interconectados y móviles de telecomunicaciones y en la nube”. (p.91). Cada día caminamos hacia sistemas más interconectados.

Esta descripción demanda una energía normativa enfocada al hecho educativo como acto que impulsa la cognición. Su empleo se direcciona

hacia la adquisición de conocimiento sobre estos criptoactivos, su rol en la economía, en las finanzas públicas, así como en aquellas transacciones que lo ameriten. Fonseca (Ob. Cit.), señala la importancia del aprendizaje colectivo para las organizaciones como sistemas vivos. Su radio de alcance está relacionado con el efecto multiplicador producto de un proceso educativo de transformación para enfrentar el cambio.

Asimismo, se requiere la adopción de valores acordes con el nuevo paradigma tecno-económico y a prácticas que eviten los actos fraudulentos en el manejo de los capitales inmersos en cada transacción. Al respecto, Romero-Muci y Levy-Carciente (Ob.Cit.), advierten “Una de las críticas a las criptomonedas está asociada a la posibilidad de su uso para la legitimación de capitales o el financiamiento de la ilicitud, dado el anonimato de sus transacciones”. (p.27). Se requiere un Ser sustentado en la renovación de sus pautas operativas, sin que ello ponga en riesgos las transacciones comerciales

que ejecuta su sistema organizacional.

## REFERENCIAS

- Acebedo, R. y Ribas, A. (2000). **Elemento de la Investigación Científica**. Bogotá: Editorial Norma.
- Adarraga, R. y Ximénez, S. (2015). **Internalización**. Bolsas y Mercados Españoles. Disponible en: <http://academiadecapitales.usal.es/u.ar/archivos/academiadecapitales/otros/adarragara.pdf>. [Consulta: 2020, marzo 21].
- Álvarez, J. (2003). **Cómo Hacer Investigación Cualitativa**. Fundamentos y Metodología. México: Paidós Educador.
- Álvarez, L. (2019). Criptomonedas: Evolución, crecimiento y perspectivas del Bitcoin. **Población y Desarrollo**. Volumen 25 (49). Disponible en: <http://scielo.iics.una.py/pdf/pdfce/v25n49/2076-054x-pdfce-25-49-130.pdf> [Consulta: 2021, marzo 21].
- Arango-Arango, C.; Bernal-Ramírez, J.; Barrera-Rego, M.; y Boada-Ortiz, A. (2017). **Criptoactivos**. Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/documento-tecnico-criptomonedas.pdf>. [Consulta: 2020, marzo 21].

- Banco Central Europeo (2015). **Virtual Currency Schemes - A Further Analysis**. p. 32.
- Blanco, E. (2017). Cómo Sobrevive en una Empresa en un Entorno Crónicamente Incierto. **Revista Digital Debates**. IESA. Vol. XXI. No 4. pp. 2-6. Abril-junio. Disponible en: <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2017/08/Blanco-C%C3%B3mo-sobrevive-una-empresa.pdf>. [Consulta: 2020, marzo 21].
- Boar, A. (2018). **Efectos de la Tecnología Blockchain en el Sector Financiero y Empresarial**. Universidad Pompeo Fabra, Barcelona-España. Revista de Contabilidad y Dirección. Vol. 27. Disponible en: [file:///F:/Documentos/CONSUMET A/MIGUEL%20DUING/Art%C3%A1culo%20Efectos%20de%20la%20Tecnolog%C3%ADa%20Blockchain%202018%20\(1\).pdf](file:///F:/Documentos/CONSUMET A/MIGUEL%20DUING/Art%C3%A1culo%20Efectos%20de%20la%20Tecnolog%C3%ADa%20Blockchain%202018%20(1).pdf). [Consulta: 2020, Abril 17].
- Cavello y col. (2018). **Las Criptomonedas: Una Estrategia de Inversión**. Disponible en: [repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1238](http://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1238). [Consulta: 2021, Septiembre 2].
- Coelho, F. (s/f). **Significados de Investigación**. Ciencias. Disponible en: <https://www.significados.com/investigacion/>. [Consulta: 2020, Noviembre 26].
- Cornejo, A. (2004). **Complejidad y Caos**. Guía para la Administración del Siglo XXI. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/330831673\\_Complejidad\\_y\\_Caos\\_Guia\\_para\\_la\\_Administracion\\_del\\_Siglo\\_XXI\\_Alfonso\\_Cornejo](https://www.researchgate.net/publication/330831673_Complejidad_y_Caos_Guia_para_la_Administracion_del_Siglo_XXI_Alfonso_Cornejo). [Consulta: 2020, Septiembre 2].
- Fonseca, G. (2013). Teoría de la Internalización y de los Negocios Internacionales: Una visión desde la organización. **Revista Inquietud Empresarial**. Vol. XIII (1). pp. 49-62. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/329539401\\_Teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_internalizaci%C3%B3n\\_y\\_de\\_los\\_negocios\\_internacionales\\_una\\_visi%C3%B3n\\_desde\\_la\\_organizaci%C3%B3n](https://www.researchgate.net/publication/329539401_Teor%C3%ADa_de_la_internalizaci%C3%B3n_y_de_los_negocios_internacionales_una_visi%C3%B3n_desde_la_organizaci%C3%B3n) [Consulta: 2020, marzo 21].
- Fumero, F.; Guerrero, G.; y Quintana, J. (2015). El Sujeto y El Objeto en la Investigación: Aproximación del uso del lenguaje. **Revista Arjé**. Revista de Postgrado FACE-UC. Vol. 9 N° 17. Julio– Diciembre 2015. pp. 19-32. Disponible en: <http://www.arje.bc.uc.edu.ve/arj17/art02.pdf> [Consulta: 2021, enero 21].
- Gaceta Extraordinaria No 6346. Decreto N° 3.196. **Creación de la Superintendencia de los Criptoactivos y Actividades Conexas Venezolana**. Fecha 05/12/2017. Disponible en: <https://pandectasdigital.blogspot.com/2017/12/decreto-n-3196-mediante-el-cual-se.html#:~:text=en%20el%20pa%C3%ADs,Decreto%20N%C2%B0%203.196>

- [%2C%20mediante%20el%20cual%20se%20autoriza%20la,de%20bloques\)%2C%20miner%C3%ADa%20y%20el](#) [Consulta: 2020, marzo 21].
- García, I. (2018). **La Internalización de las Empresas**. Emprende PYME. Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/qu-e-es-la-internacionalizacion-de-las-empresas.html>. [Consulta: 2020, Noviembre 19].
- Herazo, P. (2016). La Inclusión del Bitcoin en el Marco de la Soberanía Monetaria y la Supervisión por Riesgos en Colombia. **Revista de Derecho Privado**. Universidad de los Andes. Número. 55. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3600/360046467006.pdf> [Consulta: 2021, junio 20].
- Hernández, J. (2019). El Criptoactivo Venezolano Petro y su Valoración como Criptomoneda e Instrumento Financiero. **Economía**. XLIV. (julio-diciembre, 2019). pp. 173-214. Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/economia/article/view/15831> [Consulta: 2020, marzo 21].
- Husserl, E. (1998). **Fenomenología y Antropología**. En: Anuario de Filosofía Jurídica y Social. N° 3. Sociedad Chilena de Filosofía Jurídica y Social. Traducción de Raúl Velozo.
- López, I. y Medina, J. (2020). **Análisis Financiero de las Nuevas Monedas Digitales (Criptomonedas)**. Universidad Complutense de Madrid, España. Disponible en: <file:///F:/Documentos/CONSUMET A/MIGUEL%20DUING/Art%C3%A1culo%20An%C3%A1lisis%20Financiero%20de%20las%20Nuevas%20Monedas%20Digitales.%202019.pdf>. [Consulta: 2020, Abril 19].
- Martínez, M. (1991). **La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual teórico-práctico**. Caracas: Texto S.R.L.
- Martínez, M. (2011). El Saber pensar en la Investigación y sus Principios. **Revista de Trabajo Social**. Interacción y Perspectiva. Vol. 20. No. 1. Pp. 131- 158. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3726663>. [Consulta: 2020, Junio 20].
- Mosakova, E. (2019). La Criptomoneda Nacional como Factor del Desarrollo Económico de Venezuela En El Siglo XXI. **Iberoamérica**. Num.1. 2020. Disponible en: [https://iberoamericajournal.ru/sites/default/files/2020/1/mosakova\\_2.pdf](https://iberoamericajournal.ru/sites/default/files/2020/1/mosakova_2.pdf) [Consulta: 2021, Junio 21].
- Nikolova, V. (2021). **Caracterización del Mercado de Criptomonedas y su Evolución hasta la Tercera Generación**. Tesis Doctoral presentada en la Universidad de Almería, España. Disponible en: [file:///F:/Descargas/Tesis%20Doctoral%20Caracterizaci%C3%B3n%20de%20Mercado%20de%20las%20Criptomonedas%2025.08.2021%](file:///F:/Descargas/Tesis%20Doctoral%20Caracterizaci%C3%B3n%20de%20Mercado%20de%20las%20Criptomonedas%2025.08.2021%20)

- [20\(1\).pdf](#). [Consulta: 2020, Junio 16].
- Olea, N. y Vega, D. (2018). **Beneficios Blockchain en Empresas**. Revista Más Seguridad, México. Disponible en: <https://www.revistamasseguridad.com.mx/cinco-beneficios-del-blockchain-empresas/>. [Consulta: 2020, Marzo 8].
- Piñero, M. y Rivera, M. (2013). **Investigación Cualitativa: Orientaciones procedimentales**. Barquisimeto: FODEIN-UPEL.
- Porxas, N. y Conejero, M. (2018). Tecnología Blockchain: Funcionamiento, Aplicaciones y Retos Jurídicos Relacionados. **Actualidad Jurídica Uriá Menéndez**. No 48-2018. Pp. 24-36. Disponible en: <https://www.uria.com/documentos/publicaciones/5799/documento/art02.pdf?id=7875> [Consulta: 2020, marzo 21].
- Restrepo, J. y Ocampo, M. (2019). **Las Criptomonedas: Ventajas y Desventajas para la Economía de las Personas y las Empresas en la Ciudad de Medellín**. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Colombia. Disponible en: <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/561/LAS%20CRIP TOMONEDAS%20VENTAJAS%20Y%20DESVENTAJAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Consulta: 2021, Abril 21].
- Restrepo, J.; Montalvo, N.; y Guerra, J. (2018). **Impacto Económico que Genera la Apertura de Cripto Monedas en los Sistemas Socialistas: Caso Venezuela**. Negocios Internacionales. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Medellín. Colombia.
- Rincón, Y.; Restrepo, J.; & Vanegas, J. (Coords.). (2018). **Nuevas Realidades Globales e Innovación**. Serie Pyme. Tomo III. Medellín, Colombia: Sello Editorial PUBLICAR-T. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.
- Romero-Muci, H. y Levi-Carciente, S. (2020). **El Petro: ¿Un Engaño? Análisis de sus Motivaciones, Objetivos y Consecuencias**. Caracas: CEDICE. Disponible en: <https://cedice.org.ve/wp-content/uploads/2020/06/El-Petro-%C2%BFun-engan%C3%83o - OGP-web-10.06.20.pdf> [Consulta: 2021, Abril 21].
- Rusque, A. (2001). **De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa**. Venezuela: FACES-UCV/Vadell Hermanos.
- Sarabia, L. (2013). Las Organizaciones y el Pensamiento Sistémico Basado en Fenomenología-Hermenéutica. **Revista Científica Teoría, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales**. Vol. XI. No. 13. pp. 81-96. Julio-Diciembre. Disponible en: <https://revistas.uclave.org/index.ph>

[p/teacs/article/view/1607](https://teacs/article/view/1607).

[Consulta: 2020, octubre 09].

Schechter, P. (2020). **El Mercado de Criptomonedas de Latinoamérica se Está Disparando**. Marsh. Disponible en: <https://www.marsh.com/mx/insights/research/criptomonedas-latinoamerica.html>. [Consulta: 2020, octubre 09].

Taylor S. y Bogdan, R. (1984). **Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación**. España, Paidós.

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

**PERSPECTIVA ONTOLÓGICA, EPISTEMOLÓGICA Y AXIOLÓGICA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO****ONTOLOGICAL, EPISTEMOLOGICAL AND AXIOLOGICAL PERSPECTIVE OF THE MANAGEMENT OF TACIT KNOWLEDGE****María Teresa Malvacias**

mtmalvaciasg@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5320-702X>**Recepción: 26-10-2022****Aprobación: 10-02-2023****RESUMEN**

El presente artículo es el resultado parcial de investigaciones y reflexiones orientadas a la aproximación teórica de la gestión del conocimiento tácito (GCT) en el contexto de la gestión empresarial, concebida desde una perspectiva ontológica, epistemológica y axiológica. El objetivo que se pretende es el análisis conceptual para una primera aproximación teórica de los fundamentos y características del Conocimiento Tácito (CT). En la revisión de la literatura se utilizaron métodos teóricos (analítico-sintético) para la sistematización de la información y el análisis de contenido bajo la metodología propuesta por Levi y Ellis (2006). En cuanto a la selección de las fuentes de información estas responden a criterios de: diversidad, actualidad, procedencia y direccionamiento hacia la GCT. El procesamiento y estructuración de la información tuvo en cuenta: la definición y elementos de la gestión del conocimiento; en segundo lugar; la perspectiva y enfoques dirigidos desde y hacia el conocimiento tácito y como último aspecto, la perspectiva teórica asumida desde lo onto-epistémico y axiológico del conocimiento tácito.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, conocimiento tácito, ontología, epistemología, axiología.

## ABSTRACT

This article is the partial result of research and reflections oriented to the theoretical approach of tacit knowledge management (TKM) in the context of business management, conceived from an ontological, epistemological and axiological perspective. The intended objective is the conceptual analysis for a first theoretical approximation of the foundations and characteristics of Tacit Knowledge (TC). In the literature review, theoretical methods (analytical-synthetic) were used for the systematization of information and content analysis under the methodology proposed by Levi and Ellis (2006). Regarding the selection of information sources, these respond to criteria of: diversity, topicality, origin and direction towards TQM. The information processing and structuring took into account: the definition and elements of knowledge management; in second place; the perspective and approaches directed from and towards tacit knowledge and as a last aspect, the theoretical perspective assumed from the onto-epistemic and axiological aspects of tacit knowledge.

**Keywords:** Knowledge management, tacit knowledge, ontology, epistemology, axiology.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo hace parte de un cuerpo teórico que sustenta el desarrollo de una investigación más avanzada en el contexto de la gestión del conocimiento tácito. Desde esta perspectiva la investigación toma en consideración la revisión de diferentes documentos caracterizados por su diversidad, actualidad y procedencia en relación a estudios dirigidos a la gestión del conocimiento tácito en las organizaciones.

Todo ello conforma un bagaje de información útil para la profundización de teorías poco exploradas, propiciando una mejor estructuración a la generación de nuevo conocimiento, configurando nuevos planteamientos coherentes y válidos, sustentados en reflexiones sobre teorías expuestas de lo que hoy día se entiende como elementos clave de la gestión del conocimiento tácito.

Para el desarrollo del artículo se planteó como objetivo de trabajo: indagar sobre la concepción ontológica, epistemológica y axiológica de la gestión del

conocimiento tácito. Siendo como es, una temática emergente en las organizaciones actuales y de la cual se conoce poco, se planteó realizar un análisis documental de acuerdo al método propuesto por Levy y Ellis (2006).

El método sigue el enfoque de procesamiento sistemático de datos, la cual comprende tres etapas: 1) Insumos (documentos recopilados y seleccionados con niveles de calidad sobre el tema) 2) Procesamiento (conocer y comprender la literatura, analizarla, resumirla y evaluar su pertinencia), y 3) Salida (resultados expuesto de acuerdo a la revisión efectiva de la literatura). Esta revisión efectiva de literatura debe incluir: a) análisis metodológico y síntesis de literatura de alta calidad, b) proporcionar una base sólida para el tema de investigación, y c) demostrar que la investigación propuesta ha hecho nuevas contribuciones al sistema de conocimiento en el campo de la investigación. (Levy y Ellis, (Ob.Cit).

Se procedió a la búsqueda de fuentes documentales que permitieron

entender y darle sentido a las teorías presentadas por diferentes autores en relación a la temática en estudio. Fueron tomados elementos originales en sus planteamientos, sin pretender desde allí construir un marco teórico, sino más bien permitir que la realidad misma, se exprese con lógica y con argumentos y de esa manera construir nuevo conocimiento, permitiendo dar una mejor comprensión de lo que implica el estudio de la Gestión del Conocimiento Tácito (GCT) en el contexto organizacional.

De allí, la importancia de ubicarnos en la implicación del término Gestión del Conocimiento (GC). De acuerdo con Davenport & Prusak, (2000), consiste en el proceso de transferir conocimiento, formación y experiencia entre los miembros de la organización, con la finalidad de crear valores y generar ventajas más competitivas a cualquier nivel organizacional. Por su parte, Tenorio, Popadiuk y Santosm, (2020), consideran que la GC tiene mayor importancia cuando se aborda desde el proceso, el estudio del conocimiento tácito, la teoría de recursos y

capacidades, y la creación de conocimiento organizacional, como elementos valiosos y necesarios para que las empresas maximicen sus capacidades.

En concordancia con lo anterior, puede interpretarse que las organizaciones valoran en gran medida el conocimiento de sus colaboradores, desarrollado y fortalecido gracias al conocimiento tácito. Este se ha convertido en un recurso básico en la organización, capaz de generar mejoras económicas a la empresa. A menudo, es infravalorado o desconocido, pero una vez localizado y gestionado, es vital para obtener y mejorar los resultados empresariales. A pesar de ello, se ha dejado de lado su importancia en los estudios realizados desde diferentes enfoques sobre el tema (Rubier, 2019). No sólo se trata de definir o conceptualizar a la GCT, también se hace necesario indagar sobre las condiciones, el entorno y toda posibilidad de creación y transmisión de conocimiento tácito en y para las organizaciones.

A manera de alcanzar el objetivo propuesto para el desarrollo del presente artículo, se estructura el documento en cuatro apartados, los cuales surgen de la formulación de las siguientes interrogantes: ¿Qué es conocimiento? ¿De qué trata la gestión del conocimiento en el ámbito organizacional? ¿Cómo gestionar el conocimiento tácito?, ¿Cuál es la dimensión onto-epistemológica y axiológica del conocimiento tácito?

Para finalizar, se incorporan las reflexiones conclusivas, surgidas de los elementos epistemológicos que se dieron a partir del desarrollo de los elementos teóricos-conceptuales y de la práctica de la investigación empírica que le son propias a la GCT, sustentada en la elucidación de los paradigmas vigentes, en la producción de conocimiento y en la gestión del conocimiento como elemento clave del desarrollo organizacional, basado en el aprendizaje compartido, tanto individual como grupal.

## **DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO**

### **¿Qué es el Conocimiento?**

La importancia adquirida en los últimos años los intangibles en el marco de los procesos de gestión de las empresas, tanto en el ámbito financiero como lo relacionado con el manejo del talento humano y las áreas operativas en la empresa, viene a indicar que el concepto “conocimiento” va más allá de una simple interpretación, y se convierte en un elemento clave para la gestión organizacional.

Existen diferentes interpretaciones de lo que significa “conocimiento”, para Ponjuán & Torres (2021), es difícil dar una definición de conocimiento. Sin embargo, a fin de puntualizar y mantener una línea clara sobre el término en esta disertación, se procede a identificar definiciones de “conocimiento” ubicadas en el contexto organizacional, para lo cual se citan algunos autores que hacen referencia al tema.

Desde la perspectiva de Davenport y Prusak (2000), el

conocimiento es “información combinada con experiencia, contexto, interpretación y reflexión” (p.72). Correa, Rosero y Segura (2008), indican que el conocimiento, no puede concebirse separado de los aspectos sociales que contextualizan las diferentes manifestaciones lógicas, culturales, biológicas y psicológicas generadas por las relaciones entre las personas. Estos autores plantean que el conocimiento solamente puede residir en un conocedor o persona que lo puede interiorizar, racional o irracionalmente, dependiendo de su nivel de inteligencia o interés. Al residir el conocimiento en los individuos, es normal que no se encuentre siempre disponible donde y cuando se necesite (Tasmin, 2008).

En ésta misma línea de pensamiento Nonaka y Takeuchi (1999), establecen que la organización no existe por si misma: son las personas que existen y aprenden, son ellas las que crean conocimiento. Para Ponjuán (2004) “[...] el conocimiento es la combinación de información, contexto y experiencia” (p.6). Por su parte,

Polanyi (1958, citado en Nonaka y Takeuchi (Ob.Cit)), establece el concepto de Tacit-Knowing como el acto de conocer.

Bueno y Salmador (2003), proponen en relación al conocimiento, que éste se compone de cuatro dimensiones conceptuales que pueden evidenciarse en el contexto organizativo actual: epistemológica, ontológica, sistémica y estratégica. En la dimensión epistemológica, - expresan los autores-, el propósito es la conversión del conocimiento de tácito a explícito. Este plano asume al conocimiento explícito como un conocimiento objetivo y formulado, y al conocimiento tácito como conocimiento técnico-experto (experimental) y cognitivo (subjetivo).

En lo que respecta a la dimensión ontológica del conocimiento, se observa la relación entre el conocimiento individual (poseído por las personas) y el conocimiento social (poseído por grupos y por la entidad). La dimensión *sistémica* enfoca los datos como entradas, la información como proceso, y en la salida se obtiene el

conocimiento contextualizado. Este concepto está directamente relacionado con la cuarta dimensión: la *estratégica*. (Ponjuán & Torres, 2021).

De ésta manera, puede asumirse de acuerdo al pensamiento de Bueno, (2012), que el conocimiento es tener la posibilidad de entender la realidad de la organización mediante la cooperación de quienes en ella intervienen, y gracias al aprendizaje de estos, se pueden tomar y fortalecer las decisiones, de la manera más apropiada, en una nueva concepción de la gestión del talento humano que comporta: participación, compromiso, motivación y corresponsabilidad, que asociada con las nuevas tecnologías de la información, propician espacios adecuados para la generación de nuevos conocimientos, convirtiéndose éste en avances y transformaciones de la gestión organizacional.

### **Gestión del conocimiento (GC) en el ámbito organizacional**

Autores como Metaxiotis; Ergazakis & Psarras (2005), distinguen tres generaciones de la gestión de conocimiento (GC). La

primera comprendida entre 1990 y 1995. Los autores indican que durante este periodo surgieron muchas iniciativas en ésta área, focalizadas sobre la definición de GC, investigando los beneficios potenciales en los negocios y diseñando proyectos específicos relativos al área.

Posteriormente se presenta una segunda generación a partir de 1996. En esta generación surgen puestos de trabajo dirigidos a Especialistas en GC y se da un cambio en el discurso cotidiano de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Finalmente, a partir de 2002 se habla de una tercera generación de la GC, en donde autores como Wiig (2002) manifiestan que para esta tercera generación se evidencian marcadas diferencias, pues a ésta “se le integra la filosofía, la estrategia, los objetivos, prácticas, sistemas y procedimientos de la empresa y la forma en que se convierte en parte de la vida diaria de cada empleado” (p.5).

Desde la perspectiva de la última generación del conocimiento citada por Wijg (ob.cit), puede definirse a la

GC como “un proceso de transformación de la información y los activos intelectuales en valor perdurable”.(p.8). Algunos autores como Tasmin & Yap (2010); Adams & Lamon, (2003) la definen como la “habilidad de una empresa para incrementar el conocimiento tácito y crear las condiciones previas para el intercambio de información entre los empleados dentro de una unidad organizativa, y entre las unidades de la organización”.(p.45). Para otros autores, como Darroch (2003); Davenport & Prusak, (2000) es un proceso organizado, de creación, captura, almacenamiento, diseminación y uso del conocimiento dentro y entre organizaciones para mantener ventaja competitiva, entre otros.

Es importante destacar, siempre cuando se hacen planteamientos en referencia al término Gestión del Conocimiento (GC), este va relacionado con: tecnología, personas, procesos y cultura, siendo estos elementos identificados por Davenport & Prusak (Ob.Cit), como los

cuatro pilares de la gestión del conocimiento.

En este mismo contexto, autores como Angkim & Lee (2004) exponen que uno de los principales elementos a considerar en la gestión del conocimiento es la cultura del conocimiento, ésta permite la existencia de perspectivas comunes, experiencias compartidas y normas sociales que dan forma a las actitudes y comportamientos de los colaboradores. Otro factor fundamental de la GC según Tasmin (ob.cit), es la tecnología de la información, en donde es necesario que la organización desarrolle infraestructura, acorde a estos requerimientos tecnológicos.

Por otra parte, se tienen aportes del Centro de Investigaciones de las Telecomunicaciones (2009), en donde estos investigadores consideran que la GC en las organizaciones, consistirá en propiciar, compartir, conservar, actualizar y hacer crecer el conocimiento en la organización, mediante el uso de políticas, estrategias, actividades, herramientas y mecanismos asociados, con miras a

convertirse en un activo que genere valor y que refuerce las ventajas competitivas.

También Villasana, Hernández y Ramírez (2021) describen a la GC como la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos, estos se producen en la empresa, relacionados con las actividades y con su entorno, con el fin de crear competencias esenciales. (p.16). Para ello, debe surgir un nuevo paradigma, fomentado en la actitud de compartir conocimientos de manera generosa y desinteresada. Pero en esta nueva situación, compartir significa incluso renunciar a bienes y derechos de propiedad intelectual, porque ahora la gestión del conocimiento se basa en compartir, más que en proteger el conocimiento en sí. (Rubier, 2019).

Es evidente, que los planteamientos de estos autores destacan la importancia que tiene la GC en las organizaciones modernas. La idea también la refuerza Casado (2020), cuando indica que la GC es cada vez más reconocida como el valor diferenciador de las empresas.

En las últimas décadas, el desarrollo del concepto ha ido paralelo a la tecnología que lo sustenta. Inicialmente, esta tecnología solo se utilizaba como soporte para el procesamiento de datos. Ahora se han convertido en sistemas de información más complejos y tiene funciones más completas que le dan mayor capacidad a la organización para administrar la creación, difusión, adaptación y utilización de nuevos conocimientos, convirtiéndose en una actividad clave de la gestión del capital intelectual de cualquier organización. (Martín y Ayxendri, 2014).

Definiciones como las anteriores, dejan para la reflexión el cuestionamiento de los requerimientos organizacionales necesarios para poner en práctica la GC en cualquier tipo de empresa, no se trata simplemente en pensar en la estructura tecnológica generadora de activos como valor intangible, también debe considerarse la masa crítica que mueve todo este entramado. Por su parte, Tasmin (Ob.Cit) aporta otro elemento imprescindible para la GC en la organización. Primero deben

identificarse las competencias con las cuales cuentan los colaboradores de una organización para llevar a cabo los distintos procesos de producción, adaptación y empleo de los conocimientos de importancia fundamental para el negocio.

Al respecto comenta Rodríguez (2006), cuando las organizaciones en conjunto con sus colaboradores carecen de estas competencias, o cuando su estructura organizacional no se encuentra alineada a las responsabilidades y exigencias relacionadas con este proceso, se puede afirmar que la empresa no se encuentra preparada para llevar a cabo la gestión de sus activos intangibles, es decir el conocimiento, y debe por lo tanto, insertarse dentro de los procesos clave permitiendo adaptar su estructura organizacional a la gestión del conocimiento.

Gestionar el conocimiento implica no sólo revisar la estructura organizacional, sino también conocer la manera como puede lograr la organización acceder y utilizar el conocimiento presente en la mente de las personas que laboran en la misma.

Esto se complementa con lo indicado por Martínez (2009), al identificar los objetivos que persigue la GC en las organizaciones, lo cual tiene que ver con: a) realizar un análisis estratégico interno y externo de la empresa; b) identificar, recoger y organizar el conocimiento existente; c) facilitar la creación de nuevo crecimiento, incrementando los intangibles de la organización; d) repotenciar la innovación, reutilización y apoyo de la habilidad de la gente; e) permitir el diseño de opciones estratégicas.

Alcanzar estos objetivos se convierte en el punto central para poner en práctica la GC en las organizaciones. De allí lo planteado por Ponjuán & Torres (2021) cobra importancia, cuando para lograr en la organización objetivos referidos a la GC, éstos deben ser abordados desde diferentes ámbitos como lo son: externo, interno e individual.

En cuanto a lo externo, los autores anteriormente mencionados se remiten a los elementos fundamentales de conocimiento que la organización requiere para crecer y mejorar, estos pueden provenir de:

clientes, proveedores, competidores, entes gubernamentales, organismos reguladores, asociaciones empresariales, consultores, entes financieros, accionistas, alianzas estratégicas corporativas referidas a tecnologías, producción y comercialización.

En lo interno, este se encuentra representado por las patentes, licencias, marcas, métodos y procedimientos de trabajo, software, bases de datos, sistemas de dirección, cultura de la empresa y en los procesos asociados a las áreas funcionales de la organización como control de calidad, producción, servicio, ingeniería, diseño, investigación y desarrollo y finanzas, entre otros.

Bueno (2012) complementa la idea, cuando indica en relación a estos ámbitos, los elementos constitutivos del ámbito interno de la empresa la cual vienen a representar el conocimiento de la empresa y sus experiencias, así como también se encuentra referido a la capacidad del personal para realizar los procesos inherentes a la empresa como son:

educación, Know how, conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas, es allí en donde se encuentra el ámbito individual.

Estos tres ámbitos referidos anteriormente por los autores, es donde se desenvuelve la GC, allí se confirma el carácter complejo de dicha gestión, la necesidad de contar con un sólo basamento de apoyo, que esté representado en un talento humano altamente capacitado, una estructura organizacional acorde con la demanda de esta gestión y una infraestructura tecnológica de información y comunicación que coadyuve de manera eficaz al desempeño de las diferentes funciones a cumplir por los colaboradores dentro de la organización.

A razón de la complejidad que evidencia el análisis del término de la GC, Suurla, Markkula & Mustajärvi, (2002), argumentan como no es recomendable adherirse a un conjunto específico de definiciones para este campo, porque su significado depende del contexto y del propósito o la intención que se tiene para implantar sus métodos. Sostienen estos

autores, las diferentes maneras de definir GC, hace difícil producir un consenso, porque no se trata de definirlo, sino de saber de qué se trata y tener en cuenta cuando hablamos de GC, también estamos hablando de aprendizaje, comunicación, tecnologías, y dependiendo del contexto, es posible poner énfasis en los aspectos humanos o tecnológicos. Para nuestro caso, el énfasis estará puesto en lo humano, sin olvidar, que lo tecnológico define de alguna manera, la estructura y el cómo gestionar el conocimiento.

### **Gestión Del Conocimiento Tácito (GCT)**

Como ya se ha mencionado en apartados anteriores, el aprovechamiento y evaluación del conocimiento en las organizaciones es un tema complejo, por lo que apropiarse de un método o de políticas particulares para desarrollarlo no es tarea fácil. La razón de la complejidad radica en buscar sistematizar el conocimiento tanto el tácito como el explícito para el establecimiento de diferentes variables e indicadores

permisible a su evaluación (Tasmin & Yap, 2010).

Ante ese desafío los sistemas basados en conocimiento han desarrollado herramientas que facilitan el compartir y el registro del conocimiento tácito en explícito. Sin embargo, hasta el momento, expresan los autores, no se cuenta con metodologías precisas para permitir el desarrollo de estrategias aprovechables y evaluables del conocimiento tácito en las organizaciones, todo está dado sobre la experiencia desarrollada por sus gestores.

En tal sentido, es importante comprender un poco más sobre la definición de conocimiento tácito, y la diferencia que existe con el conocimiento explícito. Poder explicarlo implica referenciar los estudios realizados por Nonaka y Takeuchi (ob.cit) en la formulación del Modelo de Socialización, Externalización, Combinación e Internalización, conocido como el Modelo SECI.

Este modelo además de contener los elementos filosóficos,

toma como base el conocimiento tácito (subjetivo) y explícito (objetivo), asumiendo cuatro formas de conversión a saber: de tácito a tácito, la cual se identifica como socialización, donde grupo de personas interactúan y comparten modelos mentales y experiencias; la otra conversión consiste en convertir el conocimiento tácito a explícito, identificado en el modelo como externalización, esta se refiere a la discusión o reflexión del conocimiento tácito para la creación de conocimiento conceptual a partir de metáforas y/o analogías.

La conversión de explícito a explícito identificado como combinación, se genera a través de la distribución del conocimiento recién creado por redes de la organización, originando con ello conocimiento sistemático; y por último, se tiene la conversión de explícito a tácito, la cual comprende la interiorización o internalización del conocimiento, este es asociado al Learning by doing (experiencia), creando con esto conocimiento de tipo operacional.

Desde la perspectiva del Modelo SECI expuesto por Nonaka y Takeuchi (Ob.Cit), todo este conocimiento generado por los colaboradores de una organización, confluyen en definir la gestión del conocimiento como la habilidad individual o colectiva para generar, difundir, compartir y utilizar tanto el conocimiento tácito como explícito a partir de la asimilación de la información que se transfiere en forma de conocimiento y se transforma en experiencia de organizaciones o individuos; convirtiéndose así en una herramienta de aprendizaje útil la cual permite la aplicación del conocimiento, aportando valor dentro de una organización.

Es indiscutible que el conocimiento tácito es parte de la experiencia personal adquirida mediante la labor realizada en una organización, se entiende entonces y estando de acuerdo con Contreras (2010), quien asume que el conocimiento tácito es aquel que existe en la mente humana, no siendo fácil de plantear a través de un lenguaje formal, por eso resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros de

manera directa. Para lograr transmitirlo, se precisa de una estrecha relación y confianza entre las personas poseedoras del mismo, y sólo así su transmisión será efectiva. Convirtiéndose la confianza en un valor necesario para el desarrollo y aplicabilidad de dicho conocimiento.

Este conocimiento puede ser difícil de obtener, físicamente es desconocido para otros y hasta para la misma persona que lo posee. Por lo contrario, expresa Contreras (Ob.Cit), el conocimiento explícito puede darse de manera directa y sencilla, éste puede ser documentado y escrito, puede expresarse con palabras y números, así como transmitirse y compartirse fácilmente. Su gestión puede llegar a ser menos complicada a la del conocimiento tácito.

A pesar de las distinciones y especificidades de estos dos tipos de conocimiento, no pueden diferenciarse tan fácilmente, debido a que existe entre ellos una conexión a ser dependientes uno del otro (Tasmin & Yap, 2010). Este proceso engloba procesos organizativos que persiguen la combinación sinérgica de la

capacidad de procesamiento de datos e información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos, gira alrededor de las personas, y la gestión de este conocimiento se convierte en una herramienta para el gerente, si es aplicada de forma sensible hacia las personas, conociendo así cómo piensan y sienten. (Bueno, Ob.Cit).

Tasmin & Yap (op.cit) plantean el cómo distinguir este sentir y pensar, puede hacerse: observando a los colaboradores, revisando constantemente sus competencias, sus niveles comunicativos, su nivel de confianza para con sus pares y superiores, en otras palabras, estudiando el comportamiento de los colaboradores, de manera que nos indique cuando comenzar a gestionar el conocimiento tácito como valor de desarrollo en la organización.

Es indiscutible la importancia que tiene la gestión del conocimiento tácito en la organización. Sin embargo, hoy día todavía existe controversia en relación a su conceptualización y manejo dentro de las organizaciones. En este sentido, Contreras (2010), al

analizar las definiciones de conocimiento tácito y explícito expuesto por Nonaka y Takeuchi (Ob.Cit), identifica algunas ambigüedades, lo cual han generado controversias entre ellas. Según Tsoukas (2002, citado en Contreras (Ob.Cit)), la interpretación de Nonaka y Takeuchi sobre conocimiento tácito es errónea y contraria, el autor indica que no podría haber conocimiento tácito esperando a ser trasladado o convertido en conocimiento explícito. El conocimiento tácito existe en la esencia del ser humano y constantemente se estará construyendo, aplicando y compartiendo.

Propone Contreras (Ob.Cit), dejar de insistir en convertir el conocimiento tácito en explícito y centrarse en desarrollar nuevas formas de autoanalizarnos, de interactuar con otros y con el mundo, y de llamar la atención de los otros sobre las cosas, pensando en desplegar el conocimiento tácito en lo que hacemos, sin necesidad de explicitar ese conocimiento, sino

simplemente potenciando el desempeño de nuestras habilidades.

Al-Hawamdeh (Ob.Cit), concluye entonces que ese “know how” es a lo que Nonaka y Takeuchi (ob.cit) se refieren cuando se habla de conocimiento tácito. El conocimiento tácito no explicitable quedaría compuesto de habilidades y competencias, a lo cual se pueden agregar las emociones, basado en las propuestas de Humberto Maturana. (Martín y Ayxendri, 2014).

Desde ésta perspectiva autores como Chakravarty (2003, citado en Contreras, 2010), Rubier, (2019), Ponjuán & Torres (2021), exponen que la importancia del conocimiento tácito es tal, que se debe potenciar su aplicación mediante el aprender haciendo; la rotación de puestos de trabajo; y el trabajo en equipo, con énfasis en la perspectiva de la socialización, más que en la de la externalización. Esta última, es la dirección en la que apunta el modelo de Nonaka y Takeuchi (Ob.Cit).

### **Dimensión axiológica de la gestión del conocimiento tácito**

Las organizaciones están compuestas por personas y estas personas en su *ser*, son complejas. Por eso, al momento de querer gestionar el conocimiento tácito, debe considerarse la dimensión humana la cual implica múltiples limitaciones, además de la incorporación de emociones y creencias presentes en los colaboradores, al momento de implementar cualquier procedimiento asumido para la gestión del conocimiento tácito. Debido a ello, es importante considerar algunas categorías estudiadas por diferentes autores sobre la dimensión axiológica, la cual pudieran ser relevantes al momento de implementar cualquier sistema de Gestión del Conocimiento Tácito (GCT).

Estas dimensiones no son las únicas a ser consideradas, para un estudio más profundo y detallado será importante abordar otro tipo de dimensiones, sin embargo para el abordaje conceptual y las características generales del presente documento, deben considerarse las siguientes dimensiones axiológicas: la Igualdad-equidad; la Ética, la

Confianza y la Humanización, dado a que por su naturaleza las mismas promueven la creación, socialización y gestión de nuevos conocimientos. (Largacha, 2017).

En relación con la igualdad-equidad, Escobar y Martínez (2011) indican que para el ser humano el valor de la equidad en las organizaciones es de gran trascendencia, y lo relaciona con otros vitales valores, como la transparencia al actuar, el reconocimiento, la justicia, la idoneidad dando como consecuencia que a los empleados les indique si la empresa donde laboran es ética o no. En cuanto a la Ética, para los autores antes citados, ésta debe asumirse como un principio no sólo del individuo como un ente social, sino también debe estar presente en la gestión organizacional. Esta categoría establece el deber ser frente a los procesos, frente al trabajador, la responsabilidad social para la comunidad y finalmente hacia el Estado. Es el cumplimiento de las normas.

Por otra parte, se tiene la categoría Confianza. Esta es una

categoría que debe estar presente en el contexto organizativo, porque cuando los colaboradores sienten la confianza en los demás y, al mismo tiempo, son dignos de confianza, se acrecientan en ellas las bases de su autoestima y un sentimiento de seguridad que, consecuentemente, incrementan también su predisposición a implicarse en el intercambio de conocimiento y en las relaciones de cooperación. (Handy, 1995, citado en Prieto, 2016).

Es tan importante esta categoría Confianza para el desarrollo de la GCT, que autores como Duncan y Weiss, (1979); Coopey, (1995); Nonaka y Takeuchi, (1999); Schäffer y Willauer, (2002); entre otros, citados en Prieto (2016) han señalado a la confianza como una condición indispensable para que fructifique la capacidad de aprendizaje en la organización. En este sentido, facilita que la información y el conocimiento sean compartidos de manera efectiva, anima a la discusión y el diálogo sobre sus implicaciones técnicas, organizativas o políticas, y estimula la combinación de conocimientos o

competencias dentro de la organización.

En cuanto a la Humanización, a esta categoría se remiten todas aquellas prácticas organizacionales que están en pro del reconocimiento del bienestar y el crecimiento del colaborador en todas sus vertientes (Largacha, 2017). Estas prácticas deben extenderse hasta el bienestar de la comunidad donde se conforman los grupos de socialización del colaborador. Esta humanización será posible si se le permite al colaborador la participación y el poder de decisión, y progresar de acuerdo a la posibilidad de un desarrollo integral en todas las demás dimensiones previamente examinadas.

Los valores organizacionales están directamente relacionados con la cultura organizacional y establecen una caracterización de la empresa, siendo un parámetro de acción que se evidencia en lo cotidiano de la realización del trabajo mismo, y por lo cual es importante considerarlos al momento de implementar cualquier sistema de GCT.

## POSTURA CONCLUSIVA

Hoy las organizaciones están obligadas a reconocer, estructurar y potenciar sus activos intangibles, estos comprenden: los conocimientos humanos, el saber hacer, las competencias de los colaboradores, la propiedad intelectual, las marcas y las relaciones con los clientes, entre otros. De manera, que para lograr gestionar el activo más importante de las organizaciones –el conocimiento-. Debe incorporarse a las organizaciones lo que llama Largacha (2017) “la humanización organizacional”, lograda a través de la búsqueda de la convergencia ética en la pluralidad moral, se constituye en el mayor desafío de la gerencia contemporánea, la cual tocará internalizar para asumir las tendencias económicas, sociales, culturales, políticas y tecnológicas que afectarán la actividad empresarial en su nuevo papel de la economía mundial.

Por otra parte, deberá aceptarse y reconocerse que la GCT es un proceso contextualizado, cultural, a través del cual se expresa la identidad

organizacional e individual. Para poder gestionarlo en las organizaciones, tendrá que modificarse la forma como hasta ahora se trabajan los patrones de pensamiento y acción, aplicados sobre la dinámica gerencial de la gestión del conocimiento, asumiendo que las personas son y serán el verdadero valor de la organización.

Todo lo planteado invita a concebir, que el aprendizaje organizacional generado en las organizaciones por medio de la gestión del conocimiento tácito, abrirá las compuertas a un nuevo liderazgo organizacional, requiriendo para su consolidación, políticas distintas a las antes planteadas, y como todo fenómeno humano, es un proceso susceptible de ser modificado, concienciado y transformado de modo práctico por el colaborador en la organización.

Considero, como punto de cierre para la gestión del conocimiento tácito en las organizaciones, incorporar diversos métodos de combinación horizontal (trabajo en equipo, multidisciplinario e interdisciplinario) y

recursos (tecnológicos, financieros y organizacionales, entre otros) además del talento humano, para que el conocimiento tácito se formule, se implante y se sostenga como una estrategia de largo plazo.

Para ello, necesitará desarrollarse a través de procesos y procedimientos que lo empodere en la organización, en lo posible se formalice y se convierta en el transcurrir del tiempo en procesos de estricto cumplimiento. Esto permitirá a la gerencia dar el salto interpretativo de aprender a descubrir el ¿por qué? el ¿cómo? Y el ¿para qué? de la gestión del conocimiento, descubriendo así nuevas realidades en torno a la Gestión del Conocimiento Tácito, aportando y creando los cimientos para la nueva gerencia del siglo XXI.

## REFERENCIAS

- Adams, G. L. & Lemon T. L. (2003). **Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage**. *Journal of Knowledge Management* 7(2):142–54.
- Angkim, S. & Lee H. (2004). **Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities in E-Government: An Empirical Study**.
- Al-Hawamdeh, S. (2002), **"Knowledge Management: Re-Thinking Information Management and Facing the Challenge of Managing Tacit Knowledge"**, en *Information Research*, 8(1), pp.1–39. Disponible en: <http://informationr.net/ir/8-1/paper143.html>
- Bueno, E. (2012). **Conocimiento e Innovación. Hacia un Modelo Económico Evolutivo-Sostenible**. En J. Micheli, E. Medellín, J. Jasso y A. Hidalgo (Eds.). *Innovación y crisis. Trayectorias y respuestas de empresas y sectores* (pp. 31 – 64). México: Universidad Autónoma Metropolitana, Miguel Ángel Porrúa.
- Bueno, E, y Salmador M. (2003). **Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process: Information, Complexity and Imagination**. *Journal of Knowledge Management*. 2003;7(2):5-17.
- Casado, J. M. (2020). **Más Allá de la Gestión Tradicional del Conocimiento**. 2.C Consulting. <https://www.dosc.es/2020/01/30/mas-alla-de-lagestion-tradicional-del-conocimiento/>
- Centro de Investigaciones de las Telecomunicaciones CINTEL (2009). **Mapas de Conocimiento**

- como una Herramienta de Apoyo para la Gestión del Conocimiento. Bogotá Colombia.
- Contreras, E. (2010). **Gestión del Conocimiento: del Tácito al Explicito, 20 Años Después.** En <http://www.dii.uchile.cl/wp-content/uploads/2011/06/UCH-Contreras.pdf>.
- Correa, G.; Rosero, S. y Segura, H. (2008). **Diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento para la Escuela Interamericana de Bibliotecología.** Revista Interamericana de Bibliotecología. Vol.31, núm. 1. Enero-junio, 2008, pp.85-108. Universidad de Antioquia Medellín, Colombia.
- Darroch, J. (2003). **Developing a Measure of Knowledge Management Behaviors and Practices.** Journal of Knowledge Management 7(5):41–54.
- Davenport, T. & Prusak L. (2000). **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.** Harvard Business School Press.
- Escobar, M. y Martínez, F. (2011). **Categorización del Concepto de Axiología Organizacional.** Perfiles Libertadores No.7. Disponible en: <http://publicaciones.libertadores.edu.co/index.php/perfiles/article/view/400>
- Largacha, C. (2017). **Gerencia Humanista y Sociología Cuántica.** In C. L. (Compilador), Aproximaciones a la Gerencia Humanista.
- Levy, Y. y Ellis, TJ (2006). **Un Enfoque de Sistemas para Realizar una Revisión Eficaz de la Literatura en Apoyo de la Investigación de Sistemas de Información.** Revista Internacional de una Transdisciplina Emergente, 9, 181-212. <https://doi.org/10.28945/479http://inform.nu/Articles/Vol9/V9p181-212Levy99.pdf>
- Martín M, P. y Ayxendri G, L. (2014). **Gestión del Conocimiento.** España: Universidad de Catalunya.
- Martínez, M. (2009). **Valuación de Activos Intangibles en Revista Enciclopédica Tributaria Opciones Legales-Fiscales.** Disponible en: <http://www.opcioneslegalesfiscales.com.mx/>.
- Medellín, E. (2002). **Elementos para la Gestión de los activos intangibles en Manufactura,** Año 9, Número 87. 9, Número 87.
- Metaxiotis, K., Ergazakis, K. & Psarras, J. (2005). **Exploring the World of Knowledge Management: Agreements and Disagreements in the Academic/practitioner Community.** Journal of Knowledge Management 9(2):6–18.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). **La Organización Creadora de Conocimientos. Cómo las Compañías Japonesas Crean la Dinámica de la Innovación.** Oxford. University Press.

- Ponjuán, D, G. (2004). **Gestión de Información: Dimensiones e Implementación para el Éxito Organizacional**. Rosario. Nuevo Parhadigma.
- Ponjuán D, G, & Torres P, D. (2021). **Gestionar la Ignorancia para Gestionar el Conocimiento: Una Necesidad Organizacional**. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud, 32(1), e1799. Epub 01 de marzo de 2021. Recuperado en 28 de enero de 2023, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S23072113202100100010&lng=es&tng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S23072113202100100010&lng=es&tng=es).
- Prieto, I. (2016). **Una Valoración de la Gestión del Conocimiento para el Desarrollo de la Capacidad de Aprendizaje en las Organizaciones: Propuesta de un Modelo Integrador**. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Rodríguez, C. M. (2006). **Procesos Estratégicos de la Gestión del Conocimiento**. Acimed. 14(2).
- Rubier, D. (2019). **La Incidencia de la Gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. Cooperativismo y Desarrollo**, 7(3), 392–405. <http://coodles.upr.edu.cu/index.php/coodles/article/view/269>
- Suurla, R.; Markkula, M. & Mustajärvi, O. (2002). **Developing and Implementing Knowledge Management in the Parliament of Finland**. Retrieved. from [http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/KM\\_Finnish\\_Parliament.pdf](http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/KM_Finnish_Parliament.pdf).
- Tasmin, R. (2008). **Knowledge Management and Innovation among Manufacturing Firms in Peninsular Malaysia**. Unpublished PhD Thesis.
- Tasmin, R. & Yap L. S. (2010). **Determining Factors of Knowledge Management Implementation in Knowledge-Based Organizations**. Pp. 49–54 in PROCEEDINGS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT 5TH INTERNATIONAL CONFERENCE 2010, edited by MA Baharom, F and Mahmuddin, M and Yusof, Y and Ishak, WHW and Saip. Retrieved [http://eprints.uthm.edu.my/1836/1/DETERMINING\\_FACTORS\\_OF\\_KNOWLEDGE\\_MANAGEMENT\\_DROSMAINI\\_TASMIN.pdf](http://eprints.uthm.edu.my/1836/1/DETERMINING_FACTORS_OF_KNOWLEDGE_MANAGEMENT_DROSMAINI_TASMIN.pdf).
- Tenorio, J., Popadiuk, S., y Santos, N. (2020). **Knowledge Management at Unilever South America – Enabling Conditions and their Interaction with the SECI Model**. Revista de Negocios Studies on Emerging Countries, 24(2), 7–26. <https://doi.org/10.7867/1980-4431.2019v24n2p7-26>
- Villasana, A., Laura; Hernández G., Patricia y Ramírez, F., Élfego. (2021). **La Gestión del Conocimiento, Pasado, Presente y Futuro**. Una revisión de la literatura. Trascender, contabilidad y gestión, 6(18), 53-78.

Wiig, K. (2002). **New Generation Knowledge Management: What May We Expect?**. People-Focused Knowledge Management 1–9.

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO ESTRATEGIA GERENCIAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO POSTVENTA EN LA EMPRESA SANTA BARBARA CARS, CONCESIONARIO HYUNDAI**

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT AS A MANAGEMENT STRATEGY FOR THE IMPROVEMENT OF AFTER-SALES SERVICE IN THE SANTA BARBARA CARS COMPANY, HYUNDAI DEALERSHIP**

**José Benito Salcedo**

gerenciasiglo22@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6665-8823>

**Gabriela Díaz**

gabi1\_463@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7207-5816>

**Recepción: 14-10-2022**

**Aprobación: 28-11-2022**

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación abordó una problemática existente en la empresa Santa Bárbara Cars relacionada con el servicio de postventa y la deficiencia en el manejo del conocimiento. Al respecto se planteó diagnosticar el servicio de postventa, así como describir el proceso de gestión del conocimiento. En este sentido el objetivo general fue Proponer la gestión del conocimiento como estrategia gerencial para el mejoramiento del servicio postventa de Santa Bárbara Cars, concesionario Hyundai. Metodológicamente enmarca en un enfoque cuantitativo bajo la modalidad de proyecto factible, siendo un estudio de carácter descriptivo y un diseño de campo. Su población estuvo conformada por veinticuatro (24) personas entre gerentes, supervisores, asesores y empleados de la empresa en general. El instrumento se validó a través del juicio de expertos y para determinar la confiabilidad se realizó el cálculo del Coeficiente de Cronbach, obteniendo un valor de 0,93, lo que indica una confiabilidad estadística válida para el análisis. La recolección de la información se realizó mediante un instrumento dirigido a los empleados, utilizando la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los datos se presentaron en gráficos expresados en barras, resultando del análisis las siguientes conclusiones: En el servicio postventa se evidenciaron debilidades significativas relacionadas con el valor total, la calidad interna mostró deficiencias con lo que se afecta negativamente el mejoramiento técnico operativo de la empresa, en relación a la identificación de las dimensiones de la gestión del conocimiento, no están del todo definidas, además de no existir un proceso de gestión del conocimiento establecido como tal. Por lo antes descrito y como alternativas para solucionar la problemática se recomienda la aplicación de la gestión del conocimiento como estrategia gerencial para el mejoramiento del servicio postventa de la empresa en estudio.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, servicio postventa.

## ABSTRACT

The present research work addressed an existing problem in the company Santa Bárbara Cars related to the after-sales service and the deficiency in knowledge management, in this regard it was proposed to diagnose the after-sales service, as well as to describe the knowledge management process. . In this sense, the general objective was to propose knowledge management as a management strategy to improve the after-sales service of Santa Bárbara Cars, a Hyundai dealer. Methodologically framed in a quantitative approach under the feasible project modality, being a descriptive study and field design. Its population was made up of twenty-four (24) people among managers, supervisors, advisors and employees of the company in general. The instrument was validated through expert judgment and to determine reliability, the Cronbach Coefficient was calculated, obtaining a value of 0.93, which indicates a valid statistical reliability for the analysis. The information was collected through an instrument aimed at employees, using the survey technique and the questionnaire as an instrument. The data was presented in graphs expressed in bars, resulting from the analysis the following conclusions: Significant weaknesses related to the total value were evidenced in the after-sales service, internal quality showed deficiencies, which negatively affected the operational technical improvement of the company, In relation to the identification of the dimensions of knowledge management, they are not fully defined, in addition to the fact that there is no knowledge management process established as such. Due to the aforementioned and as alternatives to solve the problem, the application of knowledge management is recommended as a managerial strategy for the improvement of the after-sales service of the company under study.

**Keywords:** Knowledge management, after sales service.

## INTRODUCCIÓN

En Venezuela, el mercado automotriz comenzó a desarrollarse en el siglo XX cuando se instala en los años cuarenta, la primera planta para el ensamblaje de vehículos, según refiere la Cámara Venezolana de la Industria Automotriz CAVENEZ (citado en Padilla y Sequera 2007), igualmente en dicha época, para el año 1948, la empresa General Motors Corporation ofrece al mercado el primer lote de producción de vehículos. De esta forma la industria automotriz creció paulatinamente en la década de los sesenta.

Dicho desarrollo para los años 70 se debió a ciertas condiciones como el bajo precio de la gasolina, las políticas públicas de protección hacia la industria nacional que apoyó el desarrollo de partes de vehículos en el país, tuvo como consecuencia un crecimiento exponencial de la producción automotriz. En el año 1978 de acuerdo a Melcher (citado en Padilla y Sequera 2007), la producción de automóviles alcanzó el pico de 182.678 unidades, no obstante, en la

década de los 80 dicha producción se vio disminuida hasta 109.000 en el año 1982, debido a la crisis generada por la devaluación de la moneda.

En la década de los 90 la producción automotriz decreció constantemente, debido a los problemas económicos, el encarecimiento del crédito entre otros, los cuales causaron la baja en la demanda y producción del sector automotriz. Dicha circunstancia se vio aumentada durante la primera década del siglo XXI con las políticas proteccionistas del gobierno las cuales lejos de propiciar mejoras, deprimieron aún más el sector, según la Cámara de Fabricantes Venezolanos de Productos Automotores FAVENPA (2012).

En efecto, para el año 2007 el gobierno nacional impuso un impuesto del 40% a la importación de vehículos. Adicional a las políticas antes referidas se suma una serie de aspectos económicos y sociales, como control de cambio, los cuales tornaron aún más difícil la gestión para adquirir la divisa extranjera y lograr la importación necesaria en el proceso

de ensamblaje. De esta manera la política cambiaria concretada en una devaluación y el proceso inflacionario devenido, afectaron definitivamente la industria automotriz.

En este contexto, las empresas concesionarias tuvieron que adaptarse a las nuevas circunstancias, por lo tanto, centraron sus esfuerzos en los departamentos de repuestos y especialmente en postventa, con propósito de subsistir ante la disminución de sus ingresos producto de ventas de vehículos. Tal situación se hizo común en todos los concesionarios del país, no obstante, muchos de estos no lograron superar la crisis y en definitiva cerraron.

En el marco de la narrativa antes señalada fue seleccionado el caso de la empresa Santa Bárbara Cars, concesionario de vehículos Hyundai, ubicado en la población de Santa Bárbara del Zulia, la cual experimentó las mismas circunstancias que el resto de concesionarios en el país. A los fines de superar dicha situación y mejorar su participación en el negocio, la gerencia decidió enfocar su prioridad en el departamento de

postventa, no obstante, se encontró con problemas en los procesos internos afines con el mal manejo de aspectos concernientes con el compartir conocimiento.

Al respecto luce conveniente precisar alguna definición en torno a la denominada gestión del conocimiento y así considera Carballo (2014), un conjunto de prácticas que tiene como objetivo la identificación y adquisición del conocimiento cuyo origen puede ser interno o externo a la organización, luego se depura la información, se protege para garantizar su disponibilidad y utilización de forma eficiente.

Al tomar en cuenta la posición del autor, se puede afirmar que la gestión del conocimiento, puede ser entendida como un proceso esencial para la progresión en el desarrollo de labores productivas, por lo que, las organizaciones actuales necesitan gestionar el conocimiento de forma tal, que sus trabajadores lo generen constantemente aumentando su capacidad de desempeño, transformándose en mayor capacidad competitiva, la cual puede ser utilizada

por los concesionarios automotrices para desarrollar ese servicio de postventa.

La situación planteada muestra el deber ser en estas organizaciones, sin embargo, en algunas empresas como en Santa Bárbara Cars, se pueden observar algunos síntomas que indican problemas en el sector de postventa, entre ellos; disminución de asistencia de clientes, reclamos por errores en algunos servicios, pérdidas de clientes cuando se vencen las garantías y no han sido satisfechos sus requerimientos, los cuales muestran un problema, cuyas causas pueden tener diferentes orígenes, sin embargo, la incapacidad de sus trabajadores de generar e intercambiar información que luego se convertiría en conocimiento, puede ser la principal.

La falta de atención a este problema puede tener consecuencias negativas para la empresa, si se toma en cuenta lo importante que es conseguir fuentes alternas y constantes de ingresos, diferentes a las ventas de vehículos, entonces el fracaso del sector postventa pudiera

significar el quiebre de la empresa, por lo tanto, se hace necesario buscar soluciones que permitan minimizar el problema. En este contexto se propone como objetivo específico diagnosticar el servicio de postventa, para conocer la realidad existente en dicho departamento afines al valor total, la calidad interna y externa.

Seguidamente es importante conocer los aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, por lo tanto, se propuso como segundo objetivo describir el proceso de gestión del conocimiento. Desde esta perspectiva, los resultados permitirán alcanzar el objetivo general que es proponer la gestión del conocimiento, como estrategia gerencial para el mejoramiento del servicio postventa de Santa Bárbara Cars, concesionario Hyundai.

El alcance de la investigación estuvo determinado por el diseño de una propuesta gerencial basada en la gestión del conocimiento para el mejoramiento del servicio postventa de la empresa Santa Bárbara Cars, ubicada en la Avenida Bolívar con calle Gran Colombia, Edificio Hyundai,

Santa Bárbara, Estado Zulia. En relación al contenido se ubicó dentro del contexto de la Maestría en Gerencia Empresarial en las líneas de investigación desarrolladas por la Universidad Fermín Toro (UFT), en el área de "Desarrollo del Potencial Competitivo en el Sector Productivo" dentro del proyecto contexto gerencial, en el área temática "Estrategia y estructura de la empresa".

Es necesario acotar la relevancia de la investigación desde tres sentidos, en primer lugar, los resultados muestran como la falta de un proceso formal de gestión del conocimiento puede afectar el servicio de postventa en la una empresa, para este caso Santa Bárbara Cars. En segundo término cabe mencionar que la propuesta aporta una solución práctica a la problemática de la empresa mejorando su servicio a los clientes. Además de lo señalado, existe una relevancia social, por cuanto la mejora de la situación económica de la empresa se puede traducir en mayor estabilidad económica para sus trabajadores.

## **DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO**

La fundamentación teórica de la investigación se centra en dos variables, una de ellas es la gestión del conocimiento, sobre esta se hizo una revisión de algunas investigaciones como la de Echeverri et al. (2018) quienes realizaron un estudio correlacional, el cual mostró una incidencia de la gestión del conocimiento sobre la creatividad, también está la revisión documental llevado a cabo por Calvo (2018), coincidiendo en los aspectos claves de la definición del término, como es el manejo del conocimiento en la empresa a través de un proceso de seis pasos. En relación al servicio de postventa se revisó el trabajo de Pérez (2015) que señala tres indicadores claves para diagnosticar dicho servicio, valor total, calidad interna y calidad externa.

### **Gestión del Conocimiento**

En relación con la gestión del conocimiento (GC), existen varios aspectos a tomar en cuenta para aclarar el concepto, al respecto Ríos

(citado en Iguarán, Martínez y Molina 2020), señala que “la gestión del conocimiento se entiende como la manera más adecuada y sistemática de plantear retos a la gerencia” (p.144), lo cual se logra a través del uso de la tecnología, recursos humanos y la infraestructura como medio para obtener información y gestionarla de manera que cada departamento de la organización pueda acceder a dicha información.

En este orden, Del Moral et al. (2007), plantean que la gestión del conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de un modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, de cada uno de ellos, que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma así como para lograr el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución. Del mismo modo, Escorcía y Barrios, (2020) consideran que la gestión del conocimiento es de vital importancia en las organizaciones actuales.

Proceso de Gestión del Conocimiento: Para comprender los pasos a seguir en la aplicación de la gestión del conocimiento es importante resaltar lo señalado por Briceño y Bernal, (2010), lo cual se puede sintetizar en dos perspectivas, una representada por el interés particular en cada trabajador como sujeto y la segunda, que toma en cuenta el proceso de gestión de conocimientos como mecanismo de capitalización para la organización, en este sentido dichos autores, proponen las referidas premisas en función de mejorar los procesos sobre la toma de decisiones.

En este orden, tomando como referencia la segunda perspectiva, se presenta el proceso de gestión del conocimiento señalado por Simón (2018), el cual consta de seis etapas, desde la detección de los modelos cognitivos hasta el uso del conocimiento, pasando por la selección, organización, filtración y presentación de este. A continuación se describen cada uno de estos pasos del proceso de gestión del conocimiento.

La primera fase del proceso es detectar, es el momento inicial del contacto con el conocimiento, es descubrirlo, identificar la información que se considera puede servir para la comprensión de un hecho. Luego se pasa a la fase de *seleccionar*, según Calvo, (2018), en esta se evalúa y selecciona una opción, la información que será transformada en conocimiento y que será útil para la organización, debido al interés, la práctica y la acción. Es necesario acotar la conveniencia de que las personas responsables de detectar el conocimiento, estén presentes en el proceso de selección.

La siguiente fase es organizar donde se almacena la información, esto de manera estructurada siguiendo un proceso, primero la generación que es la creación de nuevas ideas, luego la codificación y por último la transferencia. La cuarta fase es filtrar, consiste en establecer los mecanismos a través de los cuales se accede al conocimiento organizado, colocando a disposición de los usuarios lo que se consideran relevantes. Seguidamente esta la fase

de presentación, se da a conocer a los interesados el conocimiento, por último, está el uso, la aplicación práctica del conocimiento con la finalidad de resolver los problemas presentados, dar respuestas a situaciones donde la toma de decisiones debe ser la más asertiva, fundamentada en el conocimiento correcto.

### **Servicio Postventa**

El concepto de servicio de acuerdo a Betancourt, (2010) consiste en una acción de servir, referido a una acción en la cual se satisface alguna necesidad social y esta no radica en producción de bienes materiales. Por su parte Sandhusen, (citado en Aguirre, 2015) plantea que el servicio se refiere a beneficios y satisfacciones intangibles, por cuanto es una acción que no garantiza propiedad sobre algo, sino que representa el goce de una satisfacción de una necesidad. En este sentido, el servicio de postventa se relaciona con la acción de servir a un cliente luego de la venta, tal como lo plantea Morocho, (2019).

En cuanto a la utilización de este concepto en esta investigación, se

aborda desde la perspectiva de la mejora, considerada esta como la calidad, entendida esta según Evans y Lindsay (citados en Aguirre, 2015) como una mezcla de perfección, que el producto o servicio sea entregado de manera rápida y oportuna, que esta sea confiable, realizado según estándares, políticas y procedimientos que garanticen la eliminación de desperdicios en el proceso y la satisfacción del cliente. En este orden, Rogel, (2018) señala la calidad de servicio como la diferencia entre la perspectiva del cliente sobre el servicio a recibir y el que verdaderamente recibe.

Indicadores del servicio de postventa: Los indicadores para medir la situación del servicio de postventa que se toman para esta investigación son tres; en primer lugar el valor total, para Zuthaml (citado en Pérez, 2015) la calidad de servicio se interpreta como el nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes, relacionado con las expectativas que dicho cliente tiene sobre el servicio y depende del valor total, el cual comprende tres dimensiones, el valor

de compra, de uso y valor final. Además, se toma en cuenta lo señalado por Álvarez y Peña, (2000) como calidad interna, relacionado a los aspectos operativos de la empresa que puedan garantizar la satisfacción del cliente, y la calidad externa que es dada por los clientes, de acuerdo a su nivel de satisfacción.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo el enfoque del paradigma cuantitativo, el cual, según Martínez, (2008), se fundamenta en el trato estadístico de los resultados observados, así como la separación entre el sujeto y objeto de estudio. Además, la investigación se llevó a cabo bajo la modalidad de proyecto factible, este según Manual UPEL, (2016), “consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable” (p. 21), en este sentido, se busca proponer el desarrollo de la gestión del conocimiento en el departamento postventa de la empresa Santa Bárbara Cars.

En cuanto al tipo de estudio, este fue descriptivo, el cual se fundamenta según Méndez, (2020), en detallar los aspectos de la realidad tal como se observan, identificando las características del universo estudiado. El diseño fue de campo, según Arias, (2012), el mismo consiste en recoger los datos de fuentes primarias, en este sentido, los investigadores se dirigieron hasta la fuente de la información en la empresa Santa Bárbara Cars.

En cuanto a la muestra, estuvo conformada por un total de veinticuatro (24) personas; cuatro (4) gerentes de área, dos (2) supervisores, un (1) asesor, un (1) analista de garantías, tres (3) ejecutivos de ventas, tres (3) asistentes, un (1) almacenista, cuatro (4) técnicos de servicio y cinco (5) personas de mantenimiento de la empresa Santa Bárbara Cars, concesionario Hyundai.

En relación al procesamiento de la información, Cohen y Rojas, (2019), plantean que en la investigación cuantitativa el tratamiento de los datos se hace de manera estadística, por lo

cual, para esta investigación se hace uso de la encuesta como técnica de recolección de datos, para Hernández y Mendoza (2018), esta consiste en una serie de preguntas sobre la variable en estudio. El instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual según Méndez, (2020), se conforma de una serie de interrogantes relacionadas con un aspecto de la variable.

En este caso, el mismo es de tipo cerrado, este se validó de acuerdo al juicio de expertos, fue entregado a tres revisores quienes observaron el contenido, presentación general, claridad de redacción, pertinencia de este con las variables y objetivos de la investigación, además, la factibilidad de aplicación. Sobre la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto a 10 sujetos, se obtuvo un Coeficiente Alpha de Cronbach de 0,93 del cuestionario aplicado al personal que labora en Santa Bárbara Cars, C.A, lo cual se interpreta como instrumento confiable.

Para el análisis de los datos de este estudio, se consideró la estadística descriptiva con las

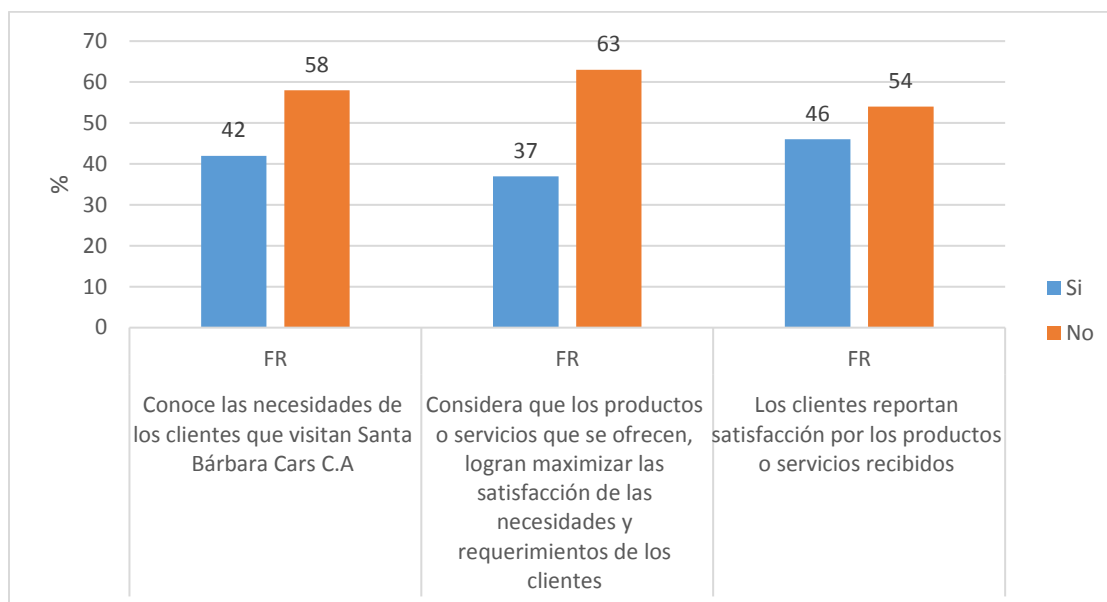
medidas de tendencia central y la distribución de frecuencia absoluta y relativa, las cuales permitieron determinar el comportamiento de los ítems, indicadores y variables; y con ello, obtener la información sobre las variables para este estudio, con lo cual se emitió el juicio, evaluando el hecho investigado para llegar a conclusiones y recomendaciones. Luego de recolectados los resultados, se procedió a tabular los datos por indicadores, delimitando frecuencia y porcentajes de las alternativas de respuestas de cada ítem, se graficaron (diagramas de barras); y finalmente, se analizaron los resultados obtenidos, los cuales aportaron ideas e insumos para la elaboración de la propuesta.

## RESULTADOS

En esta etapa se presentan los resultados, estos afines a los objetivos de investigación planteados, en la

figura 1,2 y 3 se describen los relacionados con el objetivo diagnosticar el servicio de postventa, luego en la figura 4 se plasman los datos inherentes al objetivo describir el proceso de gestión del conocimiento en la empresa Santa Bárbara Cars.

Los resultados se presentan en gráficos de barras, en los cuales se expresa la opinión de los encuestados respecto de las variables en estudio. En este sentido, se presentan cuatro gráficos, se observan los aspectos relacionados con el servicio de postventa y las fases de la gestión del conocimiento en la empresa.



**Figura 1. Representación de la distribución de la opinión de los encuestados en relación al indicador Valor Total.**

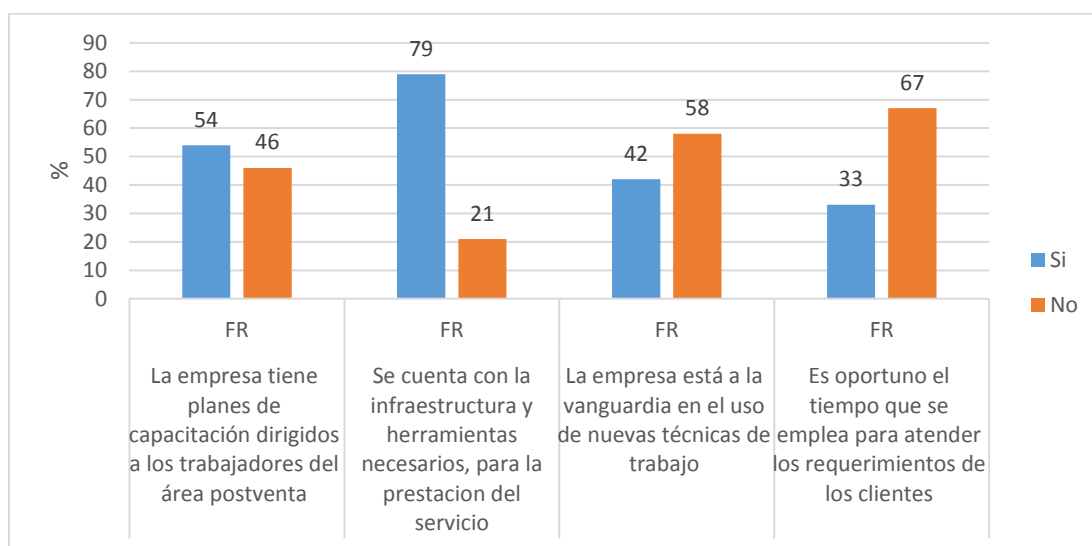
Al observar los resultados presentados, se puede verificar que cuarenta y dos por ciento (42%) de los trabajadores de Santa Bárbara Cars, conocen las necesidades de los clientes que visitan la empresa, sin embargo, el cincuenta y ocho por ciento (58%) respondió no. Por otra parte, es conveniente destacar en relación con los productos o servicios ofrecidos, el treinta y siete por ciento (37%) considera que sí logran maximizar la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, mientras un sesenta y tres por ciento (63%) opina lo contrario y

en cuanto a que los clientes reportan satisfacción por los productos o servicios recibidos el cuarenta y seis por ciento (46%) respondió sí, mientras el cincuenta y cuatro por ciento (54%) manifestó, los clientes no reportan satisfacción.

Ahora bien, una vez analizados los resultados obtenidos, se puede evidenciar que actualmente en el área de postventa de Santa Bárbara Cars, se presentan debilidades en cuanto a valor total se refiere, debido a la contradicción con los planteamientos de Montalvo et al. (2020), sobre la importancia del conocimiento de los

clientes, en este sentido, una parte importante de los encuestados manifestó no se conocen por completo las requerimientos de los clientes; además, los productos y servicios ofrecidos no logran maximizar la satisfacción de sus necesidades y por ende no se observan reportes de total

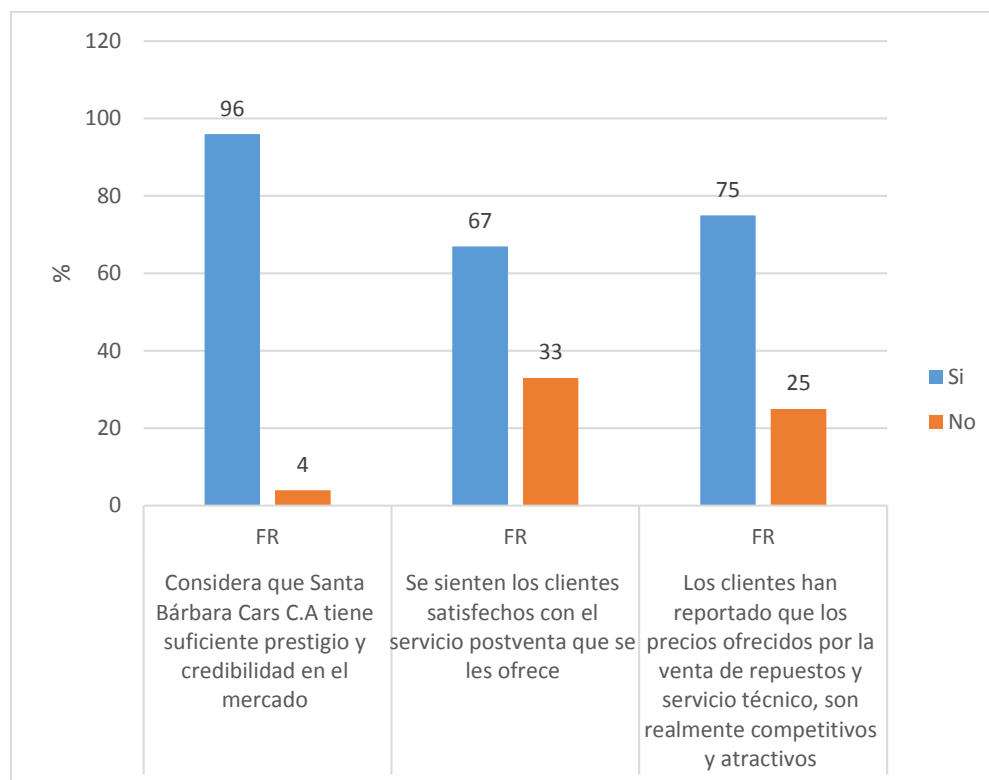
agrado por el servicio recibido, lo cual genera consecuencias negativas para la organización, debido a que el prestigio en cuanto a la calidad general de los productos o servicios depende directamente de la valoración total realizada por los clientes.



**Figura 2. Opinión de los encuestados en relación al indicador Calidad Interna**

De acuerdo a los resultados presentados, se puede deducir que en Santa Bárbara Cars, se implementan medios con los cuales se busca detectar y limitar funcionamientos incorrectos, sin embargo puede observarse que tal objetivo no se ha

conseguido del todo, debido a la presencia de fallas relacionadas con los aspectos técnicos operativos existentes, dificultando el mejoramiento de la operación interna de la empresa



**Figura 3. Opinión de los encuestados en relación al indicador Calidad Externa**

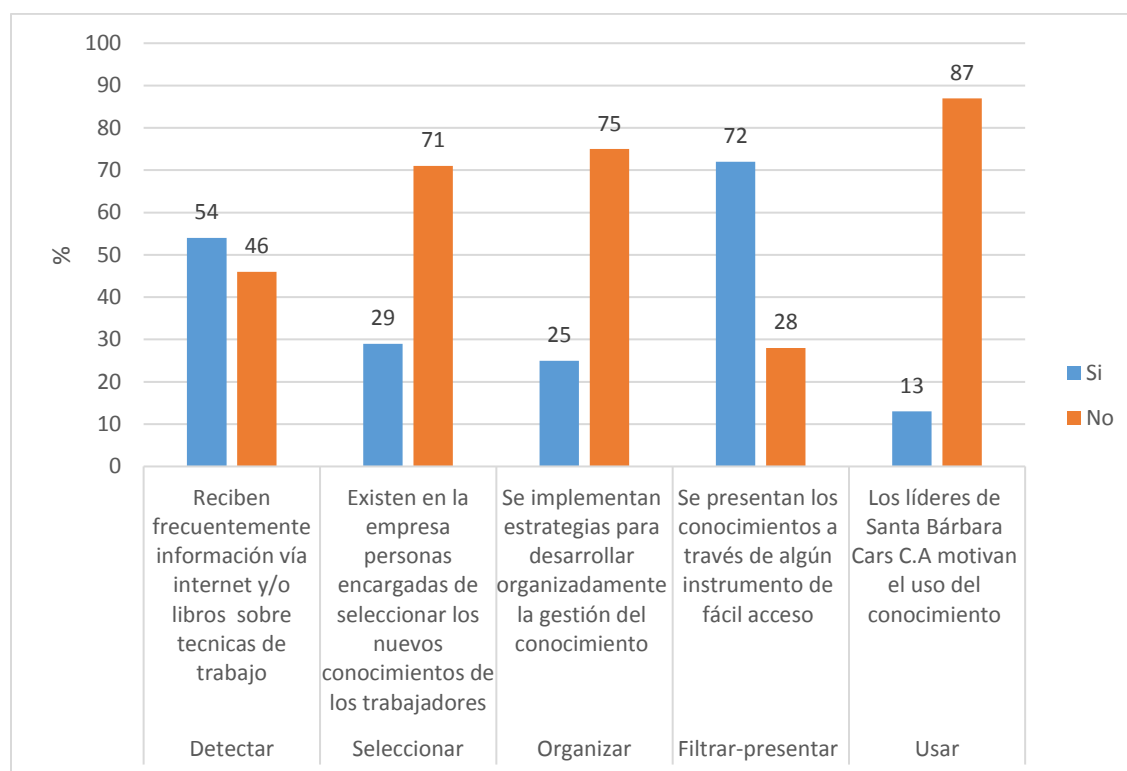
Se observa en estos resultados que el noventa y seis por ciento (96%) de los trabajadores de la empresa Santa Bárbara Cars, manifestó, ésta tiene suficiente prestigio y credibilidad en el mercado, mientras que el cuatro por ciento (4%) opinó que no. En cuanto a si se sienten los clientes satisfechos con el servicio postventa ofrecidos, el sesenta y siete por ciento (67%) de los trabajadores contestó sí y un treinta y tres por ciento (33%) no. Por su parte el setenta y cinco por ciento (75%) estuvo de acuerdo en

señalar, los clientes han reportado que los precios ofrecidos por la venta de repuestos y servicio técnico son realmente competitivos y atractivos, mientras el veinticinco por ciento (25%) opinó lo contrario.

En función de lo antes expuesto y partiendo del criterio de Álvarez y Peña, (2000), para quienes la calidad externa es la evaluación hecha por los clientes de la forma en la que se realizó el servicio; se puede detectar en la empresa estudiada debilidades relacionadas con este aspecto, al

evidenciarse que los clientes no se encuentran del todo satisfechos con los precios y el servicio postventa ofrecidos, lo cual conlleva a tener

inconvenientes para conseguir su lealtad y de ese modo mejorar el prestigio y participación en el mercado.



**Figura 4. Proceso de gestión del conocimiento en la empresa Santa Bárbara Cars**

Se presentan los resultados relacionados con la variable gestión del conocimiento, específicamente la dimensión proceso, en este sentido, se pudo observar lo siguiente: el cincuenta y cuatro por ciento (54%) de las personas manifestó recibir frecuentemente información vía internet y/o libros, sin embargo, un

cuarenta y seis por ciento (46%) contestó no recibe, esto se convierte en un problema, según Simón, (2018) esta es la fase principal, la detección, por tanto, si no se detecta no se puede procesar y no se puede utilizar.

Otra debilidad se observar en la segunda fase, debido a que el siete por ciento (7%) de los encuestados

señaló, no existe una persona encargada de seleccionar los conocimientos de los trabajadores, solo el veintinueve por ciento (29%) contestó sí. Esto ocasiona que no sean desarrolladas prácticas para transmitir el conocimiento de manera uniforme entre todos los trabajadores sin distinción del nivel jerárquico al que pertenezca dejando a su vez de valorar las potenciales nuevas fuentes del conocimiento.

Seguidamente se observa que el setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados considera no se implementan estrategias para desarrollar la gestión del conocimiento, esto refleja la inexistencia de la fase de organización, tal como lo señala el autor (Ob Cit), la información debe ser organizada de manera ordenada, para ello deben existir estrategias claras, no obstante, en la empresa estudiada se observan debilidades.

Además de lo descrito, se puede observar la opinión del setenta y dos por ciento (72%) de los encuestados, para quienes, en Santa Bárbara Cars, existen instrumentos que permiten

acceder al conocimiento necesario en la ejecución de las tareas de forma rápida. Esto es una ventaja al momento de implementar un sistema de gestión del conocimiento, es importante acotar que en este tipo de empresas, del sector automotriz existen manuales sobre el proceso de reparación de vehículos, por lo tanto, la información debe estar actualizada.

Por último, el ochenta y siete por ciento (87%) de los encuestados manifestó que los líderes de Santa Bárbara Cars no motivan el uso del conocimiento, en este sentido, los trabajadores pueden obviar la generación de ideas novedosas y aferrarse a lo establecido, esto con la consecuencia de un posible estancamiento en la mejora de la productividad, dificultando el posicionamiento de la empresa en el mercado.

## CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación llevan a las siguientes conclusiones. En el servicio postventa de la empresa Santa Bárbara Cars se

pueden evidenciar debilidades significativas relacionadas con el valor total, debido a que no todos los trabajadores conocen las necesidades de los clientes que visitan la empresa y según la opinión de una importante población de personas encuestadas, los productos o servicios que se ofrecen no maximizan la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes y por ende estos no reportan satisfacción por lo recibido. Aunado a ello la calidad interna es otro de los aspectos que muestra deficiencias y a su vez este hecho afecta negativamente el mejoramiento técnico operativo de la empresa, debido a la dificultad de corregir procesos que pudieran estarse ejecutando de manera incorrecta.

En este orden de ideas, cabe destacar la presencia de fallas relevantes en la calidad externa de la empresa Santa Bárbara Cars, las cuales pueden evidenciarse al observar que algunos clientes no se sienten del todo satisfechos con el servicio postventa que se les ofrece y como consecuencia de ello, opinan que los precios otorgados por la venta

de repuestos y servicio técnico no son tan atractivos, por tanto, no son muy competitivos.

En relación con la descripción de las dimensiones de la gestión del conocimiento, se puede concluir que no están del todo definidas y tal afirmación puede verificarse al observar los resultados obtenidos, los cuales muestran en todas las fases o componentes de este proceso el predominio de diversas fallas, no se tiene claro cuáles son los mecanismos existentes para plasmar los conocimientos de los empleados, por lo que no se logran poner a disposición de quien lo requiera en el momento oportuno y como consecuencia no es fácil su aprovechamiento; respecto a la fase del entendimiento, no todos los trabajadores conocen los beneficios que obtienen con el uso del conocimiento, esta situación imposibilita la mejora de los procesos existentes.

En cuanto a los mecanismos que es otra fase de las dimensiones, de igual forma no se conocen cuáles son los que existen dentro de la empresa para gestionar el conocimiento, por

tanto, promoverlo entre los distintos miembros de la organización no es tarea fácil, por otra parte las condiciones existentes en Santa Bárbara Cars, no conllevan a promover el aprendizaje entre todos sus trabajadores, a usar su poder intelectual y a estimular la generación de nuevas ideas que permitan alcanzar el éxito del negocio y a su vez su consolidación en el mercado tan cambiante en el contexto de mercado existente.

Lo expuesto en los párrafos anteriores muestran que en Santa Bárbara Cars, C.A, no existe un proceso de gestión del conocimiento establecido como tal, y se puede corroborar esta afirmación al examinar los resultados obtenidos de la opinión de diversos trabajadores encuestados, debido a no tomar en cuenta fuentes del conocimiento en la empresa, no se recibe con frecuencia información vía internet o libros, razón por la cual se incumple con la primera etapa del proceso. En referencia a los aspectos vinculados con la implementación de estrategias para desarrollar organizadamente la

gestión del conocimiento, la representación del conocimiento existente no es clara o inexistente, siendo una gran debilidad.

Del mismo modo las etapas presentar y usar que están vinculadas con la existencia de instrumentos para acceder al conocimiento y utilizarlo en la resolución de problemas presentados en la empresa, muestran fallas significativas, obviando una realidad como es la importancia de la información y el conocimiento como las principales herramientas para generar a las organizaciones ventajas competitivas que les permitan fortalecerse y enfrentarse a los desafíos existentes en el mundo globalizado. .

De manera general, se puede concluir dos aspectos fundamentales, uno de ellos es la existencia de debilidades en el servicio de postventa en la empresa, además, la ausencia de un proceso de gestión del conocimiento, esto lleva a plantear que la falta de manejo ordenado del conocimiento está afectando el servicio de postventa, por lo tanto, el valor total, la calidad interna y externa

se ven afectadas por la inexistencia de un sistema de gestión del conocimiento formalmente establecido.

El segundo aspecto, es la necesidad de implementar un sistema de gestión del conocimiento que permita aprovechar al máximo la generación de nuevos conocimientos y con ello la mejora del servicio prestado a los clientes, aumentando la percepción positiva de estos para con la empresa y de este modo incrementar los niveles de productividad y seguidamente la presencia en el mercado. En este sentido, los resultados ofrecen la información necesaria para la construcción de dicho sistema de gestión del conocimiento, describiendo cada una de las fases que lo conforman.

## REFERENCIAS

- Álvarez, J. y Peña, O. (2000). **Dinámica del Proceso Enseñanza-Aprendizaje del Tema "la Gestión de la Calidad en el Servicio Postventa"**. Trabajo de Grado (Ingeniería Industrial). Universidad de Holguín. Madrid. España.
- Aguirre, J. (2015). **Calidad de Servicio y Satisfacción de los Usuarios de la Municipalidad de Pacucha, Andahuaylas**. Universidad Nacional José María Arguedas, Facultad de Ciencias de la empresa. Consultado: 16 de enero 2016. Disponible: <https://hdl.handle.net/20.500.14168/225>
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica**. 6ta edición, Caracas, Editorial Episteme, ISBN 980-07-8529-9
- Betancourt, Y. (2010). **La Evaluación de la Calidad de Servicio en Contribuciones a la Economía**. Consultado: 22 de agosto 2015. Disponible: <http://www.eumed.net/2/010a/>
- Briceño, M. y Bernal, C. (2010). **Estudio de Caso sobre la Gestión del Conocimiento en Cuatro Organizaciones Colombianas Líderes en Penetración del Mercado**. Estudios Gerenciales, Volumen 26, Diciembre 2010, Pp. 173-193. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70140-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70140-6)
- Calvo, O. (2018). **La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones y Regiones: Una Revisión de la Literatura**. Revista Tendencias. Volumen 19 Nro. 1. Pasto Junio 2018. [Doi.org/10.22267/rtend.181901.91](https://doi.org/10.22267/rtend.181901.91)

- Carballo, R. (2014). **Innovación y Gestión del Conocimiento**. Editorial Díaz Santos, ISBN 9788479787578
- Cohen, N. y Gómez, G. (2019). **Metodología de La Investigación, ¿para qué?: la Producción de los Datos y los Diseños**. Buenos Aires, TESEO, ISBN 978-9877231908
- Del Moral, A., Pazos J., Rodríguez E., Rodríguez A. y Patón S. (2007). **Gestión del Conocimiento**. (Primera Edición). España: Thomson Paraninfo, S.A.
- Echeverrú, A., Lozada, N. y Arias, J. (2018). **Incidencia de las Prácticas de Gestión del Conocimiento sobre la Creatividad Organizacional**. Inf. Tecnol. 29(1) febrero 2018, Consultado; 20-11-2018. Disponible: [Doi.org/10.4067/50718-07642018000100071](https://doi.org/10.4067/50718-07642018000100071)
- Escorcía, E. y Barrios, D. (2020). **Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior: Caracterización desde una Reflexión Teórica**. Revista de Ciencias Sociales (RCS) FCES LUZ, Vol. XXVI No. 3, julio-septiembre 2020, pp.83-97. ISSN 1315-95-18 ISSN E: 2477-9431
- FAVENPA (2012). **Responsabilidad Social Empresarial, 50 Años. 1962-2012**. Caracas, Venezuela.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). **Metodología de la Investigación, las Rutas Cualitativa, Cuantitativa y Mixta**. México. McGraw Hill, ISBN 978-1-4562-6096-5
- Iguarán, D., Martínez, A., y Molina, L. (2020). **Modelo de Gestión del Conocimiento para la Universidad de la Guajira – Maicao – Colombia. Libro Gestión del Conocimiento desde la Perspectiva Multidisciplinaria**. Volumen 28 Colección Unión Global. ISBN 978-980-433-027-8
- Méndez, C. (2020). **Metodología de la Investigación. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación en Ciencias Empresariales**. Editorial Alphaeditorial. ISBN 9789587786606
- Montalvo, S., Estrada, E., y Mamani, H. (2020). **Calidad de Servicio y Satisfacción del Usuario en el Hospital Santa Rosa de Puerto Maldonado**. Montalvo, Volumen 23 Nro. 2. DOI: <https://dx.doi.org/10.21503/cyd.v23i2.2085>
- Morocho, Th. (2019). **Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente de la Empresa Alpecorp S.A. 2018**. Consultado: 21 de diciembre 2018. Disponible: <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/1809>
- Padilla, E. Sequera, J. (2007). **Demanda de Automóviles Nuevos en Venezuela**. Edición electrónica. Consulta: 14 de junio 2010). Disponible en:

[www.eumed.net/libros/2007a/247/4.htm](http://www.eumed.net/libros/2007a/247/4.htm).

Pérez, P. (2015). **La Gestión de Calidad en el Servicio de Post-Venta al Cliente y su Impacto Económico y Rentable en AFP Ontegra – 2014**. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Negocios. Universidad Particular de Chiclayo, Perú. Consultado: 22-04-2016. Disponible en: <http://190.223.55.253/bitstream/udch/847/1/tesis%20maestria%20pedro%20a.%20perez%20arboleda.pdf>

Rogel, J. (2018). **Calidad de Servicio y Satisfacción al Cliente: Binomio Clave en Agencias de Viajes en Ecuador**. Universidad Central de Ecuador. Memorialia Nro.15 julio-diciembre 2018. Consultado: 15 diciembre 2018. Disponible: <http://revista.unellez.edu.ve/index.php/rmemoria/article/view/777>

Simón, B. (2018). **Modelo de Gestión del Conocimiento para el Programa Nacional de Alimentación Escolar QALI Warma Huánuco 2016**. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Escuela de Posgrado.

UPEL (2016). **Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis doctorales**. 5ta. Edición, FEDUPEL. ISBN 980-273-441-1

## LA INCLUSIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) EN LA GESTIÓN JUDICIAL VENEZOLANA

### THE INCLUSION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES (ICT) IN THE VENEZUELAN JUDICIAL MANAGEMENT

**Yolivey Flores**

drayolicomision@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4222-2475>

**Recepción: 08-11-2022**

**Aprobación: 18-11-2022**

### RESUMEN

El actual desarrollo tecnológico de la sociedad del siglo XXI hace necesario fomentar avances significativos en la apropiación del conocimiento del uso de herramientas digitales, propiciando un entorno participativo, colaborativo e interactivo entre miembros de la administración de justicia. La evolución de la informática y las telecomunicaciones ha expandido significativamente la interacción humana, al proveer canales de comunicación eficientes, de mayor alcance geográfico además de más eficaces; de esto se han valido los mecanismos alternativos de resolución de conflictos tales como la negociación, la mediación, el arbitraje, entre otros, dando surgimiento a una nueva área de estudio: Información Judicial Electrónica la cual se ha venido utilizando estos mecanismos en la justicia, para examinar el estado del proceso en línea. Es por ello, la presentación de este artículo cuyo propósito es reflexionar en torno a la Inclusión de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la Gestión Judicial Venezolana, considerando el impacto de las tecnologías dentro de una de las organizaciones orientada a darle sentido al quehacer humano como lo es la administración de justicia. Para el mismo, se realizó una revisión documental de teóricos con experiencias previas fruto de las reflexiones en torno a la tecnología necesaria para una profundización en el uso de las TIC en el proceso judicial, para conducir finalmente a un verdadero sistema de justicia en línea. A manera de colofón, se deben implementar las TIC paso a paso de forma modular, escalable, pero de alcance general a la gestión judicial virtual venezolana, para transformar la condición de la gestión del proceso judicial, abandonando los viejos esquemas soportados en el papel además del manejo de los expedientes por una conducción más eficiente, con mejoras en la gestión de la administración pública sustentado en su mayor parte de forma electrónica a beneficio y con participación ciudadana.

**Palabras clave:** TIC, administración, gestión judicial, virtual, administración de justicia

## ABSTRACT

The current technological development of the 21st century society makes it necessary to promote significant advances in the appropriation of the knowledge of the use of digital tools, promoting a participatory, collaborative and interactive environment among members of the administration of justice. The evolution of information technology and telecommunications has significantly expanded human interaction, by providing efficient communication channels, with a greater geographical scope as well as more effective; From this, alternative conflict resolution mechanisms such as negotiation, mediation, arbitration, among others, have been used, giving rise to a new area of study: Electronic Judicial Information, which has been using these mechanisms in justice, to review the status of the process online. That is why the presentation of this article whose purpose is to reflect on the Inclusion of Information and Communication Technologies (ICT) in the Venezuelan Judicial Management, considering the impact of technologies within one of the organizations aimed at making sense of it. to human activity such as the administration of justice. For the same, a documentary review of theorists with previous experiences was carried out as a result of the reflections on the necessary technology for a deepening in the use of ICTs in the judicial process, to finally lead to a true online justice system. As a climax, ICT must be implemented step by step in a modular, scalable way, but with a general scope to the Venezuelan virtual judicial management, to transform the condition of the management of the judicial process, abandoning the old schemes supported on paper in addition of the management of the files for a more efficient conduction, with improvements in the management of the public administration supported for the most part electronically for the benefit and with citizen participation.

**Keywords:** ICT, administration, judicial management, virtual, administration of justice.

## INTRODUCCIÓN

El mundo globalizado en el cual vivimos es dinámico y versátil, donde la sociedad está expuesta a una serie de transformaciones y cambios conducentes a los requerimientos de cada quien. Una de estas evoluciones e innovaciones es la era digital, la cual ha sido inmanente dentro de las organizaciones, siendo el génesis de elementos emergentes para que la tecnología cada día avance y sea partícipe del remozamiento del conocimiento.

En los actuales momentos nuestra sociedad está en una etapa propicia para el fomento e intercambio de información lo que conlleva a generar un conocimiento, desarrollo e innovación más extenso cada día en las organizaciones. De este modo, con la llegada del internet y el avance de éste, ha jugado un rol decisivo en facilitar cambios paradigmáticos donde la sociedad tendría importantes dando un gran salto a los avances observados y aún por experimentar.

Estas transformaciones se reflejan en la Administración de Justicia y constituyen excepciones a las jurisdicciones y competencias cuyos procedimientos se ventilan por la vía de la oralidad, tal es el caso de los juicios en materia penal y en materia laboral, cuyas leyes procesales así lo determinan. Igualmente, excepcionales son los juicios con carácter sumario que, ordenados por el Código de Procedimiento Civil Venezolano, prevé un procedimiento en el que se ventilan actuaciones tanto orales como escritas, constituyéndose de esta manera en una mixtura, como por ejemplo los juicios breves.

La justicia venezolana, en el ámbito estrictamente adjetivo, referido éste a los procedimientos mediante los cuales se hacen valer los derechos consagrados por las máximas legales, se encuentra impregnada de un gran individualismo privatista heredado de los siglos XIX y XX, perviviendo leyes procesales que ordenan los juicios exigiendo; como regla general, una

demanda judicial escrita y, el resto de las actuaciones, en consecuencia, se sustancie también en forma escrita.

En tal sentido, hay cada vez más procesos en los tribunales, y la capacidad del Poder judicial para resolverlos es muy limitada, por lo tanto, en muchos de estos casos esperan años para ser juzgados en primera instancia, por lo general, más tarde también por la segunda instancia, donde es común exista una larga espera. Hoy en día estamos, sin duda, en la fase inicial de una transformación tecnológica inevitable en nuestros tribunales y demás servicios judiciales.

Es importante señalar, dentro del sistema de justicia existen necesidades actuales ante el caos de procedimientos excesivamente escritos y formalistas, estos conllevan a un retraso en los trámites legales, aunado a la desesperanza de los usuarios del servicio que claman por cambios rápidos y seguros, surgiendo como alternativa la automatización de algunas solicitudes y procesos para utilizar así tecnologías informáticas

mejorando además de digitalizar el sistema de justicia, de tal manera mediante los grandes avances tecnológicos obligar la adecuación de la gerencia judicial venezolana a los nuevos cambios del futuro.

Una alternativa que podría contribuir al logro de la justicia expedita, sin dilaciones, sería avanzar hacia la creación de juzgados virtuales en cuya estructura y organización se utilicen herramientas tecnológicas y técnicas automatizadas que permitan la concentración de la información y la comunicación de los datos inherentes a la gestión judicial sin colocar a los usuarios ante situaciones de riesgo que les aparten de la preciada virtud de la justicia.

Considerando el actual desarrollo tecnológico de la sociedad del siglo XXI y los desafíos que de manera forzosa se han develado ante la situación pandémica vivida en los últimos años, como parte de las políticas implementadas por el Tribunal Supremo de Justicia (TSJ), en el marco de la reestructuración y reimpulso del Poder Judicial

venezolano, se han desarrollado una serie de jornadas de trabajo con el objeto de prestar un servicio cada vez más moderno y eficiente, a través del uso de la tecnología y la digitalización de los procesos judiciales, en las cuales también han participado todos los integrantes del sistema de justicia.

En estas jornadas, efectuadas en la sede del Alto Juzgado con la Comisión Especial de Tecnología y Digitalización de los Procesos, se realizó la fase preparatoria para la reactivación del mecanismo tecnológico con la finalidad de sistematizar la realización de las diversas audiencias, las mismas diariamente están programadas en los respectivos circuitos judiciales penales del país. Aunque el escenario en los órganos que conforman el sistema de justicia está cambiando, muchos de ellos se están modernizando, con la adopción de soluciones innovadoras en sus procesos, todavía queda mucho por cambiar.

Finalmente, el uso de la tecnología puede ayudar y acelerar los procesos en los diversos sectores involucrados con la Justicia, automatizando rutinas burocráticas, integrando sistemas, controlando plazos, sugiriendo información en los momentos apropiados, etc. Por lo tanto, la adopción de tecnologías en la justicia es apremiante debido a que pueden ser utilizadas para perfeccionar la gestión y el desempeño de las instituciones del sistema de justicia a través de herramientas de mejora de la gestión y tramitación de causas, para una mayor calidad de la información que facilite la toma de decisiones judiciales.

### **DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO**

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) se han convertido rápidamente en un conjunto de herramientas indispensables para casi cualquier actividad, a través de ellas se discute,

negocia, proyecta, integra, acuerda y solucionan problemas, incluso sin la necesidad de que dichas herramientas sean sofisticadas, en muchos casos ha sido suficiente el simple intercambio de mensajes electrónicos basados en texto, pues lo que se requiere en algunos eventos es tan sólo el acercamiento de las personas. Su acelerado desarrollo y evolución como instrumento polifacético para la comunicación humana de alcance global, permite la comunicación inmediata, directa, completa y a bajo costo, entre personas que se encuentran geográficamente muy distantes.

Esto ha permitido el acercamiento con personas más allá de las fronteras nacionales con una facilidad antes inconcebible, al mismo tiempo concede a los gobiernos tratar de buscar una mayor aproximación entre los ciudadanos y las empresas con sus instituciones, debido a su capacidad para brindar grandes niveles de participación e interacción, acelerando la prestación de servicios a un ritmo inimaginable en el pasado,

lo que se ha denominado administración electrónica o e-gobierno, el mismo la Comisión Europea (2003), la define como:

“la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las administraciones públicas, asociada a cambios en la organización y nuevas aptitudes del personal. El objetivo es mejorar los servicios públicos, reforzar los procesos democráticos y apoyar a las políticas públicas” (p. 3).

En consecuencia, las TIC están sirviendo de puente para entablar una gran cantidad de relaciones jurídicas que ignoran las distancias y desafían los parámetros tradicionales, lo cual está dando origen a un número creciente de conflictos cuya solución demanda la utilización de formas de comunicación similar, bien sea porque los mecanismos tradicionales son ineficaces, incosteables para conflictos pequeños o inalcanzables para las partes. Las TIC entonces aparecen como el instrumento adecuado para abordar su solución,

de esta manera se ha planteado la forma si una relación jurídica se gestó, discutió, negoció o ejecutó a través de estas tecnologías, los conflictos derivados de ella se deben resolver utilizando las mismas.

De esta manera, debido a la necesidad de solventar un número cada vez mayor de conflictos, que se extienden más allá de las fronteras y ante las capacidades incomparables de las TIC y especialmente la extendida presencia de la Internet, surgen los sistemas privados de solución en línea de conflictos (ODR por sus siglas en inglés – Online Dispute Resolution - Resolución de disputas en línea), utilizando en un principio los modelos clásicos de los mecanismos de solución de conflictos como son la negociación, la mediación y el arbitraje, lo que llevó a la creación de múltiples empresas dedicadas a brindar servicios de ODR.

No obstante, todavía son enormes sus posibilidades de evolución, debido a los grandes esfuerzos, especialmente de los gobiernos, por brindar acceso a estas

tecnologías, el perfeccionamiento del software de comunicación, las capacidades multimedia de las herramientas, el desarrollo de mejores programas de compresión de audio y video que permiten la interacción en tiempo real de alta calidad, mejores y más sofisticadas funcionalidades de los sitios Web, así como el desarrollo de hardware más avanzado, con mayor poder de procesamiento en unidades portátiles (Netbooks, Laptops y teléfonos móviles), además de todo tipo de soluciones en línea y el aumento exponencial de la información disponible en todas las áreas del conocimiento.

Como consecuencia, a partir de la observación del avance de la solución en línea de conflictos, es posible determinar la forma como se puede dar la relación entre las TIC y el proceso judicial, identificando los principales desafíos al enfrentar una implementación de la tecnología en el sistema judicial, cuyos usuarios demandan cada vez más herramientas tecnológicas, estas podrían brindar mayores niveles de

eficiencia en su trámite, disminuyendo el tiempo necesario que toma un procedimiento y permitiendo así la concentración del juez en la toma de decisiones, eje fundamental de todo sistema de solución de conflictos, garantizando a la vez los derechos humanos al debido proceso y al acceso a la justicia, siendo consciente de la existencia de la brecha digital para lograr minimizar su efecto.

En la última década, y producto de una serie de factores que escapan a lo netamente judicial, la utilización de herramientas tecnológicas ha crecido enormemente en los países latinoamericanos, tanto a nivel del mundo privado como en las instituciones públicas. Desde servicios públicos más eficientes y a menores costos económicos, la potencialidad de las nuevas tecnologías hoy parece tender hacia la provisión de servicios al ciudadano, además de la renovación de equipamiento, la interrelación entre organismos, la simplificación de procesos internos, los beneficios que puede brindar la tecnología parecieran ser variados. En

el marco de los sistemas de justicia surge como aspecto clave la incorporación de las TIC como elemento de reforma y modernización de los sistemas de justicia (Londoño, 2020).

Si bien la reforma procesal penal fue, en alguna medida, el punto de partida en la mayoría de los países, en la actualidad varios de ellos se encuentran en procesos de discusión y/o implementación de reformas tanto a las otras ramas del derecho: civil, laboral, administrativo, etc., como a las propias estructuras organizacionales involucradas con el sistema judicial (sistemas de elección de funcionarios, carrera funcionaria, sistemas disciplinarios, etc.).

Esto ha derivado a una rediscusión de los procesos de reforma, para focalizar los esfuerzos en las prácticas más que en la norma. Con ello, se han abierto nuevos ámbitos de reflexión y trabajo orientados principalmente a temas de organización y gestión institucional. Para tal fin, se han desarrollado muchas acciones tendientes a mejorar

la implementación de las reformas: desde readecuaciones organizativas, nuevas formas de trabajo y la incorporación de herramientas tecnológicas.

No hay duda de que existe una tendencia creciente en utilizar las TIC en los sistemas de justicia de la región, sin embargo, el nivel de incorporación y la existencia de políticas estratégicas en la materia es diverso. La brecha existente en este punto se refleja en los usos y modelos sobre los cuales son incorporadas. De esta manera, se hace necesaria una discusión sobre la concepción del usuario y el rol de las tecnologías desde una perspectiva de políticas públicas que debe considerar todo servicio del sistema de justicia.

Para ello, el procedimiento puede ser un mayor intercambio de experiencias en la materia, que permita empezar a conocer prácticas exitosas de otros países o de sectores en la materia. Todo esto, en el contexto de un sistema cuyas instituciones tradicionalmente, y por diversos factores, se han encontrado

más bien aisladas de la ciudadanía: falta de información, altos costos económicos (directos e indirectos), percepción de corrupción, extremo formalismo, una concepción de independencia que muchas veces permea aspectos como la gestión, los tiempos de demora, la ubicación geográfica, y el origen y la estructura misma de los tribunales.

En consecuencia, Londoño (Ob.Cit.) indica que “el nuevo desafío para estos procesos de reforma va más allá de recuperar y en algunos casos crear una nueva institucionalidad democrática, sino que hoy se trata más bien de cómo se legitiman estas instituciones ante una ciudadanía empoderada” (p.125). De lo contrario, el mayor riesgo se corre al aumentar la ya deteriorada legitimidad del sistema por la afectación de los avances alcanzados en materia de respeto por el debido proceso y del cumplimiento de estándares de Derechos Humanos, además cuando los ciudadanos dejen definitivamente de utilizar el sistema de justicia para resolver sus conflictos. Ante esta

amenaza, premisa o posibilidad, la utilización de nuevas tecnologías puede ser de utilidad como una herramienta para permitir ampliar el acceso, cumplir con estándares de transparencia y rendición de cuentas, brindar un servicio más eficiente, y en general acercar a la ciudadanía al sistema de justicia.

### **Las TIC como instrumento de apoyo al proceso judicial**

En la actualidad las TIC son un instrumento de apoyo de la administración judicial, gracias a la utilización del sistema de gestión judicial, esta permite a las partes hacer el seguimiento de las diferentes etapas procesales, lo cual facilita la vigilancia de los procesos y el cumplimiento de los términos judiciales, sin embargo, sus capacidades, alcance y escalabilidad han demostrado ser limitadas (Tapscott, 2015). Lógicamente la implementación de nuevos sistemas debe ser progresiva y altamente escalable, debido fundamentalmente a que se trata de un servicio sumamente complejo, de alta

demanda de tráfico y acceso simultáneo, así debe hacerse paso a paso, con el fin de poder establecer un sistema de mejoramiento continuo de manera de permitir ir adicionando nuevos servicios y funcionalidades.

### **Las TIC y su interacción con el proceso judicial**

El fenómeno de las TIC, aunque con retraso no escapa a la administración pública, en efecto, en mayor o menor grado y con algunas limitaciones están sucediendo en servicios públicos, municipalidades y otros órganos del Estado, estos se reflejan en cambios importantes en la institucionalidad, nuevas iniciativas y políticas asociadas a estrategias de TIC y/o a la implementación de programas de gobierno digital o gobierno electrónico. Existen fundamentalmente dos formas en donde el proceso judicial puede trabajar con las TIC, las cuales son según Londoño (Ob. Cit.):

“a. Como un instrumento de apoyo: Las TIC apoyando diversos procedimientos o actuaciones, facilitándolos, pero esencialmente el

proceso judicial se administra y desarrolla “fuera de línea”. b. Como herramienta de administración de todo el proceso judicial, sin importar que algunas actuaciones se realicen “fuera de línea”: Las TIC, como un verdadero sistema de solución en línea de controversias, alcanzando la meta final y más ambiciosa: la relación más estrecha posible entre las TIC y la administración de justicia, una vez se han superado todos los desafíos que la tecnología le impone a la concepción tradicional del proceso, tales como la identificación plena de los sujetos procesales, el reconocimiento de los documentos electrónicos y la seguridad sobre las actuaciones procesales, entre otras” (p.127).

### **Propuesta de uso de las TIC en el proceso judicial**

El proceso judicial venezolano podría aprovechar las capacidades incomparables de las TIC, especialmente de la Internet, gracias a que el Estado y la empresa privada están realizando importantes inversiones con el fin de llevar acceso

a Internet de banda ancha a todos los rincones del país. De modo de pasar de una infraestructura de red paralela al Internet, la cual tiene un alcance limitado debido a sus costos de infraestructura, llegando a todos los lugares del país por un sistema a través de la Internet, permitiendo el acceso desde cualquier lugar del país.

Este desarrollo de las redes sociales se debe ejecutar con la seriedad y seguridad demandada por la actividad de administrar justicia permitiendo enfocar los recursos invertidos en tecnología para la administración judicial en una plataforma de gestión a través de la Web. Por lo tanto, es posible una implementación de servicios de las TIC progresiva en dos etapas que Londoño (Ob. Cit. p.134) representa así:

1. Implementación de un servicio a través de la Internet, que aglutine la información de todos los procesos que se adelantan ante la justicia venezolana e informe sus etapas y cuya plataforma consista

en una aplicación que se ejecuta a través de la Internet.

a. Requerimientos de hardware:

- Gran ancho de banda.
- Servidores de Internet propios con sistemas de respaldo (backup) redundante.
- Escalabilidad (capacidad de ampliación de un sistema para satisfacer las necesidades empresariales)
- Terminar la dependencia de redes privadas.

b. Requerimientos de software:

- Programas sobre web (Aplicación Web, Web Application) que gestione tanto el ingreso de la información como la consulta de la misma.
- Incrementar la seguridad para quienes ingresan la información con un sistema que cuente con: Acceso encriptado, mediante claves de acceso, gestión de perfiles, limitación de

poderes según las responsabilidades del cargo o posición que se ostenta, limitación de acceso a las áreas de su competencia, registro invisible de operaciones que se realizan sobre la plataforma para su control.

De esta manera se pasa de un sistema de red privada de alcance limitado a un sistema general apto para toda la rama judicial de Venezuela, este debe imitar en parte el desarrollo de plataformas de redes sociales, pues deben lidiar con niveles de tráfico y problemas similares. En este sentido, se debe aprovechar la capacidad y la omnipresencia de la Internet para llevar el servicio a los juzgados, el cual es mucho más fácil y económico de proveer que el acceso a una red privada o un servicio exclusivo de red de la Administración.

2. El segundo paso es hacer aún más sofisticado este sistema, de tal manera que no solamente permita el seguimiento básico de las actuaciones, sino además

aglutinar mayor información y servicios, así:

- a. Posibilidad de que las partes interesadas se inscriban en el proceso según su calidad, especialmente los abogados, para así recibir notificaciones de próximas actuaciones, el movimiento del proceso, y en general las notificaciones por estados y edictos, así como los citatorios para audiencias, minimizando el proceso de revisión permanente.
- b. Un sistema que permita al juzgado definir claramente su agenda dentro del mismo sistema integrado, esto al mismo tiempo va a producir las notificaciones a las partes de los eventos del proceso, abandonar las agendas en papel y utilizar un sistema de notificaciones electrónicas recordando a todos la ocurrencia de una diligencia y los pasos a realizar para alcanzar el éxito, minimizando así los aplazamientos,

superposición de audiencias o diligencias. Al mismo tiempo, el sistema determina con claridad las cargas de trabajo de cada funcionario, con el fin de minimizar los vencimientos de términos y materializando el derecho humano de acceso a la justicia con decisiones que resuelvan la situación sustancial y no generadas por errores u omisiones procesales. Debe incorporar una base de datos de los auxiliares de la justicia, para mantener actualizada a través de la Internet gracias a los mismos auxiliares, con un perfil completo de estos, permitiendo una selección más precisa minimizando los retardos en los procesos de elección y notificación del perito, esta plataforma servirá eventualmente para rendir los diferentes tipos de informes a presentar por los auxiliares.

- c. Integración a sistemas de información electrónica para su

consulta por parte el despacho judicial.

- d. A la vez el sistema produce las estadísticas con las cuales se puedan tomar decisiones mejor informadas sobre la congestión judicial para así generar políticas de gestión que maximice los recursos existentes y minimiza la necesidad de producir informes o confeccionar listas de control de procesos.

De esta forma, si el Juzgado, Tribunal o Corte, cuenta con un sistema para gestionar de manera automatizada las etapas del proceso, minimizar la realización de tareas repetitivas, determinar su agenda claramente, entonces se puede concentrar en su función más importante, la toma de decisiones. Es allí donde en la actualidad igualmente ocurren importantes demoras, pues mucho del esfuerzo de la justicia se pierde en la gestión de los procedimientos cuya automatización es necesaria. Igualmente, un sistema de gestión de los procesos va a evitar

a una determinada causa olvidar o simplemente no se gestione debido al gran cúmulo de trabajo que poseen los despachos judiciales.

### **Información Judicial Electrónica**

Desde el punto de vista de gobierno, el desarrollo de la Información Judicial Electrónica exige el involucramiento de abogados, colegios de abogados, y otras agencias judiciales en el desarrollo, regulación y uso de sistemas. La complejidad del contexto organizacional e institucional involucrado en la innovación es mucho más mayor que el contexto experimentado por otras aplicaciones tecnológicas. Para ello el enfoque de un gobierno inteligente es necesario.

Esto parece obvio y fácil, pero tribunales y poderes judiciales tradicionalmente son instituciones aisladas, y las prácticas colaboradoras con abogados, colegios de abogados (o tales las agencias de la cadena de justicia penal) no son fáciles. En correspondencia, además de aplicar nuevas y mejores prácticas que garanticen la celeridad procesal, para

Rule (2002) la Información Judicial Electrónica ofrece una serie de beneficios denominados e-Ventajas:

1. e-XPEDITO: Porque facilita a las partes involucradas en los procesos, revisa directamente sus procesos judiciales sin tener que acudir a los despachos judiciales.
2. e-XCLUSIVO: Con una única clave y un usuario, puede consultar todos los procesos judiciales que tramita dentro de la administración de justicia.
3. e-CONÓMICO: Ahorra tiempo y costos materiales a las personas usuarias.
4. e-FICIENTE: Garantiza la efectividad por cuanto agilizan la tramitación de los procesos judiciales.
5. e-COLÓGICO Se reduce el uso de papel.

### **Gobierno Electrónico en Venezuela**

Las TIC hoy en día constituyen el eje articulador de un nuevo paradigma de organización de la sociedad, evidenciado en la incorporación de la información a los productos en su composición material, en los procesos

de producción y en la materialización de la misma como producto privilegiado de la economía. (Lillo, 2019). Ante este nuevo paradigma de organización de la sociedad, se le impone una inminente transformación al Estado, ello provoca el surgimiento conocido como Gobierno Electrónico (Gob-E), entendiéndose este por la incorporación progresiva de tecnologías de información (TI) en la gestión pública (Montilla, 2019).

En el marco de dicho modelo, el Gob-E no es percibido como panacea para resolver problemas de transparencia, eficacia y eficiencia de la administración, sino como un enfoque potencialmente útil para transitar el camino hacia una genuina democracia (Holmes, 2018). Por ello, el proyecto de Gob-E, emerge a modo de una política de Estado, prioritaria, novedosa además de compleja sirviendo de plataforma conceptual a los procesos de transformación que impulsa la administración a través del Ministerio del Poder Popular para las Telecomunicaciones y la Informática, como ente encargado de coordinar

además de controlar los planes y desarrollo de Gob-E en Venezuela, como máximo órgano rector en la materia.

El objetivo fundamental del Gob-E en Venezuela es apoyar la constitución de un nuevo modelo de Estado definido en el reciente marco constitucional, “con un modelo de gestión en el proceso de transformación del Estado” (Cañizales, 2018, p.44), esta herramienta satisface a los clientes-ciudadanos, ahorra en recursos y se integra más armoniosamente al mercado. De allí, los objetivos de un Gob-E según el Sistema Integrado y Analítico de Información sobre la Reforma de Estado, Gestión y Políticas Públicas (SIARE, 2008) son:

“a. Aumentar la capacidad de gobierno. b. Propiciar el control social y establecer la corresponsalía como un nuevo esquema de relación entre el ciudadano y el Estado. c. Contribuir mediante el uso intensivo de las TIC a racionalizar las tramitaciones públicas, logrando una mayor celeridad y funcionalidad. d.

Reducir los gastos operativos en que incurren los organismos públicos y obtener así ahorros presupuestarios que permitan cubrir insuficiencias de carácter fiscal, mejorando las relaciones administración pública-ciudadano. e. Establecer un modelo de arquitectura más horizontal, empírico y endógeno, que vincule y permita el acceso y la interoperatividad sistémica de la información de las diferentes instituciones del Gobierno hacia el ciudadano. f. Proveer de mayor acceso a la información gubernamental. g. Sistematizar la responsabilidad y transparencia en los procesos de la (Administración Pública). h. Ser un país integrado, eficiente y competitivo en el ámbito regional e internacional, que garantice a todos los ciudadanos el acceso democrático a los beneficios y oportunidades generados por la sociedad de la información, las comunicaciones y las tecnologías”.

Es por ello, dada la relevancia estratégica representada por las TI como palanca social para la

transformación y el desarrollo endógeno, se requiere el camino de la urgente reflexión teórica además de política que amerita el problema del Gob-E. En principio debemos establecer igualmente la esencia de la discusión sobre el papel de Internet, y las TI en las relaciones Estado-ciudadanía (Gob-E), esta no debe ser tecnológica ni orientada exclusivamente a la eficiencia como a la eficacia en la prestación de servicios (esto correspondería al enfoque instrumental), sino más bien enmarcada en los procesos de reconstrucción de la democracia. Al respecto, Zavarce (2019) indica lo siguiente:

“El Gobierno Electrónico, no es un problema técnico, o de incorporación de mejores prácticas gerenciales a la Administración Pública, si no que por el contrario es un asunto Epistémico. Es decir, se hace necesario en esta etapa de proceso de transformación de la Administración Pública “Gerenciar el Cambio”, para entender el concepto. Transmitir con

contundencia que la razón de ser de la idea que subyace a la propuesta de Gobierno Electrónico es la de pensar en “Transformación”, y no como es planteado en el ámbito empresarial, como si se tratase de “una nueva práctica gerencial” (p. 3).

En concordancia con lo anterior, el Estado debe diseñar y ejecutar políticas públicas socialmente relevantes para propiciar procesos emancipatorios donde la ciudadanía pueda rebasar la barrera del acceso a las TI, de manera de apropiarse socialmente de ellas. El diseño de políticas públicas sobre Gob-E debe partir de un enfoque social y amplio permitiendo advertir las paradojas que encierra el problema del uso de las TI.

En este sentido, Gonzalo (2018) establece puntualmente que en Venezuela el Gob-E es una nueva forma de hacer gobierno para atender a la misión de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV): refundar la República para establecer una sociedad democrática, participativa, protagónica, multiétnica y pluricultural. De lo antes expuesto,

haciendo énfasis en el acceso a las TI, así como en la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos, la CRBV (1999), Decreto 825 (2000) revela:

“Internet es un medio que permite acceder a nuevos conocimientos, empleos y mano de obra especializada, además de ser un importante generador de iniciativas que incentivan el espíritu emprendedor de la población, sin distinción de clases sociales ni de generaciones, constituyendo una fuente inagotable de oportunidades para pequeñas, medianas y grandes empresas”

El Artículo 1 de la CRBV (1999) indica: “Se declara el acceso y el uso de Internet como política prioritaria para el desarrollo cultural, económico, social y político de la República Bolivariana de Venezuela”. Actualmente, está aprobado en Venezuela, el Plan Nacional de Gobierno Electrónico (PNGE, 2019), estableciendo el marco jurídico en el que se basa la implementación del

Gob-E, apoyado en la CRBV, la Ley de Infogobierno, la Ley sobre Acceso e Intercambio Electrónico de Datos, Información y Documentos entre los Órganos y Entes del Estado, la Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación y la Ley de Simplificación de Trámites Administrativos.

Cuando la gestión pública está orientada al servicio, la tecnología puede convertirse en un vehículo privilegiado para que los ciudadanos puedan tener mejor acceso a la información gubernamental, aumentando la transparencia de la gestión pública, y para llegar a comunidades rurales y a sectores tradicionalmente excluidos. Es así como, basado en la Carta Iberoamericana de Gob-E (2007) del Centro Latinoamericano de Administración Pública para el Desarrollo (CLAD), para el PNGE define el Gob-E:

“Uso intensivo de las Tecnologías de Información (TI) en la Administración Pública (AP) para “mejorar la información y los servicios ofrecidos a los

ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública, e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de los ciudadanos”, la contraloría social y la lucha contra la corrupción” (p. 7).

El término de Gob-E se aplica para caracterizar a un gobierno eficiente, efectivo y eficaz usando las TI para brindar servicios al ciudadano, en virtud de lo expresado en el artículo N.º 141 de la CRBV (1999), el cual establece que “la Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública...”. Con la implementación del Gob-E se pretende maximizar los recursos humanos, ecológicos y financieros de la Nación, para lograr la solución a una de las carencias actuales en la administración pública: simplificación

de trámites administrativos y articulación entre las instituciones.

### **Administración de Justicia Virtual**

El acceso a la justicia dentro del modelo de gestión en el proceso de transformación del Estado, adquiere una mayor importancia, razón por la cual uno de los principales temas de la agenda de la Asamblea Nacional Constituyente que dio como resultado la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), ha sido la reforma del Poder Judicial, considerada necesaria en los más diversos medios del país. Su epígrafe ya es demostrativo de cambios: “Del Poder Judicial y del Sistema de Justicia”, dando el enfoque global y no solamente en el tratamiento de los tribunales, extendiéndose más ampliamente hacia los diferentes actores intervinientes de algún modo en la administración de justicia.

De allí, la Justicia Virtual tiene como objetivo implementar el uso de las TI en los procesos judiciales, además, busca agilizar los trámites judiciales ante la jurisdicción ordinaria, mejorar la calidad de los tribunales,

dándole prioridad a la satisfacción de los usuarios a través de la prestación de un servicio eficaz y eficiente que aumente la transparencia de las gestiones de los asuntos, así como la mayor dedicación del juez a su actividad jurisdiccional. Al mismo tiempo, debe garantizar el acceso a la administración de justicia a toda persona, igualmente la obligación del juez de estar sometido a las leyes vigentes y aplicables al caso concreto, por lo cual según Cortés (2015) refiere a la justicia virtual como:

“un desarrollo de corte institucional, con necesidad de aplicación, que se hace tangible en el derecho de acción ciudadana de acceso al sistema judicial, en busca de una verdad, con un carácter procesal, a fin de lograr una justicia pronta y oportuna” (p.84).

En suma, es deber del Estado garantizar el derecho que los ciudadanos tienen para acceder al derecho de la justicia, en cualquier tiempo, modo y lugar de conformidad con la ley, a saber, la constitución debe garantizar el debido proceso, el

acceso a la administración de justicia, así como su gratuidad, autonomía y eficiencia. De acuerdo con Toscano (2015) “en términos generales, este derecho al acceso a la administración de justicia fundamentalmente prohíbe al legislador establecer requisitos excesivos para ejercer la acción, y para el juez implica interpretar y aplicar las normas procesales de manera amplia” (p.229).

De lo antes expuesto, la virtualidad ofrece soluciones alternativas cuando no es posible un contacto directo y personal. Sin embargo, a su vez existen riesgos de que las aparentes ventajas exhibidas en el sistema virtual, generen una falsa apariencia de comunicación eficaz construyendo un consenso sobre la conveniencia de convertir en regla la herramienta excepcional y transitoria de administración virtual de justicia llevando a una despersonalización del sujeto y una deshumanización del proceso.

En efecto, la informática jurídica y automatización de tareas administrativas son más fáciles

desarrollar con respecto a las otras áreas tecnológicas, a causa de su bajo o mediano nivel de complejidad organizacional con una regulación menor. El desarrollo de información judicial electrónica, en procedimientos judiciales tiene que enfrentar un nivel muy alto de complejidad en las áreas de regulación, organización, gobernanza y desarrollo. Los conflictos entre tales factores llevan a un orden de complejidad que tiene muchos rasgos que son sustancialmente diferentes de ellos de las otras innovaciones del sector judicial, representando un desafío nuevo.

Además, algunas preguntas, especialmente relacionadas con los efectos de larga duración de tales tecnologías todavía están abiertas, como el tema de la capacidad de evolución del procedimiento judicial capacitado para las TIC. Sin embargo, el desarrollo de información judicial electrónica requiere una capacidad fuerte de gestión y gobernanza dentro del sistema de justicia, y una fuerte

colaboración con los otros actores institucionales involucrados.

En el proceso judicial, diversas leyes nacionales contemplan la posibilidad de usar las TI en estos procedimientos legales, con la intención de no suspender la garantía del debido proceso bajo ninguna circunstancia. De allí, es de suponer que la telemática judicial es reconocida por la justicia venezolana como parte de la actuación. Este reconocimiento está reforzado también en la Ley de Infogobierno publicada en Gaceta Oficial del 2004, la misma contempla el derecho de las personas a garantizar la regulación de esta tecnología en el ámbito judicial, especialmente en los casos de: dirigir peticiones de cualquier tipo haciendo uso de las TI accediendo a la información pública a través de medios electrónicos.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

La administración de justicia representa un papel primordial en el Estado Social de Derecho, pues es a

través de ella que se garantizan y materializan derechos y libertades del ciudadano, por lo cual es obligación del estado en cualquier tiempo, modo además de lugar endosar a través de sus instituciones la capacidad de brindar solución a las necesidades de la población sin transgredir su mínimo de derechos, de conformidad con lo establecido en la constitución.

La utilización de las TIC son de vital importancia en las actividades cotidianas, pues a través de ellas entre otras cosas mejoran la calidad de vida de los ciudadanos y contribuye al desarrollo económico; en relación con su uso en el sistema judicial evidentemente facilitan el funcionamiento del mismo, favorece a superar la forma tradicional de realizar las diligencias únicamente de manera presencial así como del uso del papel, permite ahorrar tiempo, reduce costos para las partes y agiliza la tramitación de los procesos.

Igualmente, en principio tendría más facilidad de acceso a la misma para más población y contribuiría a la descongestión judicial, sin embargo,

estos dos últimos aspectos se encuentran supeditados a la regularización y disponibilidad presupuestal por parte del gobierno para la implementación de las TIC tanto en el aparato judicial como en las demás instituciones del estado, además de propiciar su acceso a la población en general.

El Gob-E y el uso intensivo de las TI, puede coadyuvar a aumentar la eficiencia de la administración pública en la prestación de servicios y trámites administrativos a la ciudadanía, mejorando los tiempos de respuesta, eliminando actividades inútiles o anacrónicas, disminuyendo costos, reduciendo el consumo superfluo de recursos y reorganizando funciones para evitar redundancias, entre otros aspectos, con la finalidad de maximizar la satisfacción de los ciudadanos.

Por otra parte, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en el artículo N.º 49, garantiza el debido proceso y tutela jurídica efectiva a todos los ciudadanos; esta frente a la pandemia

ocasionada por el Covid-19 develó las deficiencias del estado para responder a los cambios, un claro ejemplo de ello fue la suspensión de términos judiciales configurando una denegación de justicia, demostrando aun cuando se han impulsado normativas promoviendo la implementación de las TIC en el aparato judicial con el objetivo de una justicia digital con gran protagonismo de la virtualidad, lo cierto es que en la práctica se demostró un rezago en relación a la modernización tecnológica, en la materialización de lo legislado y en la escasez de herramientas para su desarrollo.

En vista de la situación frente a la pandemia, se exhortó al Tribunal Supremo de Justicia a tomar las medidas de prevención necesarias, considerando al artículo N° 339 de la Carta Magna donde declara que los estados de excepción no interrumpen el funcionamiento de los órganos públicos. Por tal razón, quedó en evidencia la manera improvisada en que los juzgados realizaron la implementación de las herramientas

tecnológicas en el marco de la emergencia sanitaria por el Covid-19, como la digitalización de los procesos y el uso de diversas aplicaciones del mercado para el desarrollo de audiencias.

El uso dado a las TIC en el contexto del funcionamiento de las instituciones del sistema de justicia, depende de los objetivos por los cuales sean implementadas. Primero, pueden mejorar la gestión y el desempeño de las instituciones del sistema judicial en un sentido amplio, ya sea del despacho judicial a nivel estructural, como la organización de recursos humanos y materiales o respecto de la forma como se manejan los casos. Luego, pueden tener por objeto generar o mejorar el vínculo existente entre las instituciones del sistema judicial y la ciudadanía, optimizando el nivel de acceso a la justicia. Dentro de cada uno de estos dos objetivos, según Valero (2019) es posible identificar, a su vez, varios tipos de herramientas tecnológicas que servirán a dichos fines:

1. Para mejorar la gestión y desempeño: herramientas de mejoramiento de la gestión y tramitación de causas, de mejoramiento en la calidad de la información producida en audiencia y para facilitar el fallo de la causa.
2. Para mejorar el acceso a la justicia: utilización de herramientas, normalmente basadas en tecnologías web para dar mayor acceso a la información y facilitar el acceso a diversos servicios judiciales, y así mejorar la relación de los órganos del sistema de justicia/ciudadanos.

Para alcanzar tal objetivo se deben implementar las TIC paso a paso, modular, escalable, pero de alcance general a la gestión judicial virtual venezolana, transformando la manera como se gestiona el proceso judicial, abandonando los viejos esquemas soportados en el papel y en el manejo de los expedientes por uno más eficiente sustentado en su mayor parte de forma electrónica. Administrar e impartir justicia es un

proceso de comunicación y como todo proceso de comunicación este es susceptible de administrarse y conducirse a través de un sistema informático.

Finalmente, entre los sistemas de justicia de los países de la región hay una tendencia creciente en utilizar las TIC. En general, han sido incorporadas principalmente para mejorar la gestión y el desempeño de las instituciones, por lo que el desafío se presenta en avanzar en la incorporación de herramientas tecnológicas en el contexto de un proceso de reforma o modernización más complejo, permitiendo fortalecer y legitimar un nuevo modelo centrado en el ciudadano.

## REFERENCIAS

Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. **Aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Pucón, Chile, 31 de mayo y 1° de junio de 2007 Adoptada por la XVII Cumbre Iberoamericana de jefes de Estado y de Gobierno Santiago de Chile, 10 de**

- noviembre de 2007 (Resolución No. 18 de la "Declaración de Santiago"). [Documento en línea]. Disponible: <https://clad.org> [Consulta: 2020, noviembre 03]
- Cañizalez, A. (2018). **Apuntes Venezolanos sobre Gobierno Electrónico. La Lejana Democracia Digital**. Palabra Clave. Caracas Venezuela.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). (2008). **Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico Aprobada por la IX Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado en Pucón**. Chile (Resolución N.º 18). [Documento en línea]. Disponible: <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/cartagobelec.pdf/view> [Consulta: 2020, noviembre 03]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial Extraordinaria N.º 36.860** de fecha 30 de diciembre de 1999.
- Comisión Europea. (2003). **El Papel de la Administración Electrónica en el Futuro de Europa**. Bruselas. Comisión Europea.
- Cortés, I. (2015). **El Acceso a la Justicia a la Luz del Estado Social de Derecho en Colombia**. Revista Científica General José María Córdova.
- Gonzalo, M. (2018). **El Gobierno Electrónico Venezolano: en Busca de una Democracia Participativa y Protagónica. Cibersociedad**. [Documento en línea] Disponible: <http://www.cibersociedad.net/congres2018/gts/comunicacio.php?lengu=es&id=1080> [Consulta: 2020, noviembre 03]
- Holmes, D. (2018). **Estrategias para el Uso de Internet en el Gobierno**. Londres. Mc Graw Hill.
- Ley de Infogobierno. (17 de octubre de 2013). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**. N.º 40.274, Caracas.
- Lillo, R. (2019). **El Rol de las TIC en una Justicia para Ciudadanos**. Centro de Estudios de la Justicia de las Américas (CEJA). Santiago de Chile.
- Montilla, A. (2019). **Participación Ciudadana a través de Internet en los Centros de Gestión Parroquial**. Trabajo especial de grado para optar al título de Magister en Ciencias de la Comunicación. Maracaibo: Universidad del Zulia.
- Plan Nacional de Gobierno Electrónico. (2019). [Documento en línea] Disponible: <https://www.cnti.gob.ve> [Consulta: 2020, noviembre 03]
- Rule, C. (2002). **Resolución de Controversias en Línea para Empresas: Comercio**

**Electrónico, Consumo, Empleo, Seguros y otros Conflictos Comerciales.** Cambridge. Joseey-Bass.

Sistema Integrado y Analítico de Información sobre la Reforma de Estado, Gestión y Políticas Públicas (SIARE). (2008). **Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información.** [Documento en línea] Disponible: <http://www.clad.org.ve/siare/innote nd/gobelec/gobelec.html> [Consulta: 2020, noviembre 03]

Tapscott, D. (2015). **Creciendo en un Entorno Digital.** Mc Graw Hill. Colombia

Toscano, F. (2015). **Algunas Facetas del Derecho Fundamental al Acceso Efectivo a la Administración de Justicia en Colombia.** Revista de Derecho Privado (29).

Valero, J. (2019). **El Acceso Telemático a la Información Administrativa: Un Presupuesto Inexcusable para la e-Administración.** Derecho y Tecnología. San Cristóbal. UCAT.

Zavarce, C. (2019). **Gobierno Electrónico: Una Iniciativa en el Tránsito hacia la Transparencia de la Administración Pública Nacional.** X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santiago de Chile.

**DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS TECNOLÓGICAS DEL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL EN SU ROL DE GERENTE****DIAGNOSIS OF TECHNOLOGICAL COMPETENCES OF THE TEACHER OF THE UNIVERSITY OF GUAYAQUIL IN HIS ROLE AS MANAGER****Maridueña Arroyave, Milton Rafael**

milton.meriduenaa@ug.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-8876-1896>**Granados Romero, John Fernando**

Jgranados23@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1726-3283>

Recepción: 28-06-2022

Aprobación: 13-09-2022

**RESUMEN**

Los diferentes actores del sistema educativo enfrentan constantes desafíos, los aprendizajes, profundas e inquietantes reflexiones, que deja la pandemia del COVID 19, que van desde lo organizacional, estructural, tecnológico, cultural, económico, reflejada en la realidad universitaria. En este contexto se evidenció la falta de conocimiento en competencias tecnológicas; Manifestadas, más en los docentes, es así una oportunidad de subsanar desde la gestión gerencial para el manejo de competencias tecnológicas. En tal sentido, la problemática objeto de estudio en el presente artículo tiene como objetivo: Diagnosticar las competencias básicas en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que posee el docente en el ejercicio de funciones gerenciales en la Universidad de Guayaquil. En esta investigación se cubrió la totalidad de la población del contexto objeto de estudio, la cual estuvo representada por los individuos que para el momento de aplicar el cuestionario se encontraban activos como docentes con rol de gerencia, entre los hallazgos de las competencias tecnológicas más relevantes. Encontrados están las competencias técnicas, las referidas a procesamiento de textos y las actitudinales; requiriendo formación para desarrollar otras competencias que faciliten el uso de TIC para optimizar su labor. De manera general, las competencias están enmarcadas en un contexto complejo y transdisciplinario al abordar un diálogo de saberes: conocer, hacer, ser y convivir; integrar diversidad de elementos a nivel organizacional, gerencial, tecnológico, de aprendizaje, desarrollo humano y dinámica social.

**Palabras clave:** Competencias, tecnologías, gestión gerencial, docentes, universidad.

## ABSTRACT

The different actors of the educational system face constant challenges, learning, deep and disturbing reflections, left by the COVID 19 pandemic, ranging from the organizational, structural, technological, cultural, economic, reflected in the university reality. In this context, the lack of knowledge in technological competences was evidenced, which was manifested more in the teachers, it is thus an opportunity to correct from the managerial management for the management of technological competences. In this sense, the problem under study in this article aims to: Diagnose the basic skills in Information and Communication Technologies (ICT) that the teacher possesses in the exercise of managerial functions at the University of Guayaquil. In this research, the entire population of the context under study was covered, which was represented by individuals who at the time of applying the questionnaire were active as teachers with a management role, among the findings of the most relevant technological competences. that they possess are the technical competences, those related to word processing and the attitudinal ones; requiring training to develop other skills that facilitate the use of ICT to optimize their work. In general, the competencies are framed in a complex and transdisciplinary context when addressing a dialogue of knowledge: knowing, doing, being and living together; integrate diversity of elements at the organizational, managerial, technological, learning, human development, and social dynamic levels

**Keywords:** Competencies, technologies, managerial management, teachers, university.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo investigativo se enmarca en la línea de investigación visión prospectiva de la gerencia en la era digital, tiene como intención diagnosticar en el docente de la Universidad de Guayaquil en su rol de gerente, las competencias tecnológicas, que permita reinterpretar las experiencias y orientar en nuevos escenarios educativos apoyadas en las tecnologías educativas, bajo esta perspectiva mejorar la alta gerencia. Por ello, deben asumirse realidades provenientes de la diversidad de factores que están en constante cambio, enmarcadas en la sociedad de la información y conocimiento, en la creatividad e innovación y formación en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Con la llegada del COVID-19 en todo el mundo, afectando los diversos sectores de salud, empresarial, social u otras, y de manera particular un impacto en el sector de la educación, donde se evidenció la falta de

conocimiento en competencias tecnológicas, reflejada más en los docentes y en un número menor en los estudiantes, por consiguiente se viven procesos de adaptación a nuevos retos de enseñanza – aprendizaje, haciendo uso obligados de la tecnología, herramientas, plataformas gestoras y redes sociales para comunicarse.

De aquí, que la problemática existente se contextualiza en el gran auge generado por la incorporación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), hace necesario estudiar las competencias tecnológicas: Conocimientos, habilidades, destrezas, competencias, aptitudes y actitudes que se requieren para usarlas adecuadamente. Dentro de esta perspectiva, se centró en diagnosticar las Competencias Básicas en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que posee el docente en el ejercicio de funciones gerenciales en la Universidad de Guayaquil.

## DESARROLLO SECUENCIAL

### TEÓRICO

El desarrollo de la investigación, para este apartado tiene el propósito de realizar el estado del arte sobre las competencias tecnológicas en el docente universitario, se parte de lo general a lo particular, y de lo particular a lo singular, que permita búsquedas relevantes e importantes así como las bases principales para este trabajo de investigación, se utiliza la metodología etnográfica, busca contrastar estudios investigativos de competencias en TIC a nivel gerencial, se encontraron materiales en cuanto a competencias gerenciales, aunque no se localizó alguno específicamente orientado a las competencias en TIC de los gerentes educativos.

Se han adoptado en este estudio por representar bases teóricas e investigaciones realizadas que se relacionan con la determinación de competencias básicas en TIC. De

acuerdo con lo expresado por UNESCO (2008):

“Para vivir, aprender y trabajar con éxito en una sociedad cada vez más compleja, rica en información y basada en el conocimiento, los estudiantes y los docentes deben utilizar la tecnología digital con eficacia. En un contexto educativo sólido, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) pueden ayudar a los estudiantes a adquirir las capacidades necesarias para llegar a ser: competentes para utilizar tecnologías de la información; buscadores, analizadores y evaluadores de información; solucionadores de problemas y tomadores de decisiones; usuarios creativos y eficaces de herramientas de productividad; comunicadores, colaboradores, publicadores y productores; y ciudadanos informados, responsables y capaces de contribuir a la sociedad.” (p. 2).

En este sentido, desde el contexto de enseñanza y aprendizaje, para fines de recolección,

organización, procesamiento, presentación y difusión de información que contribuyan al análisis, solución de problemas y toma de decisiones mediante el uso de TIC, se pudo evidenciar que “pueden ser transferibles a docentes y en este caso particular a competencias que requiere el gerente educativo universitario

De ello resulta que, la temática de esta investigación gira en torno a estas competencias básicas, en lo que se refiere al uso de TIC en su gestión gerencial, para la búsqueda, análisis y procesamiento de información proveniente de diversas fuentes que contribuyan a la toma de decisiones y a desarrollar la gestión de los gerentes educativos (Poriet & Martínez, 2014).

En este sentido, se ha planteado la visión de las competencias tecnológicas (Internet, correo electrónico, multimedia, video, redes sociales, entre otros) como herramientas de apoyo para facilitar los aprendizajes y gerenciar las instituciones educativas. Para ello, se hace necesario determinar las

competencias que se requieren en el uso adecuado de Tecnologías de Información y Comunicación. En correspondencia a lo tratado, (Maldonado, 2006) expresa:

“Las consideraciones para emprender procesos formativos con arreglo a las competencias son: el mundo actual se caracteriza por sus cambios acelerados, el proceso de globalización, las tecnologías de la información y comunicación, la administración del conocimiento y la gestión de la diversidad.” (p.208).

De acuerdo con las competencias tecnológicas básicas estudiadas, se refieren a las competencias instrumentales o técnicas y las referidas a tratamiento de información y comunicación. Las Competencias instrumentales informáticas están referidas a la adquisición de los conocimientos y destrezas como usuario de recursos informáticos tanto del hardware como del software. En relación con las competencias de tratamiento de información y comunicación, es pertinente hacer referencia a lo que

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) señalan: “En lugar de reducir la cantidad de información necesaria, los gerentes pueden optar por incrementar la capacidad de la organización para procesarla...” (p.21).

### METODOLOGÍA

El trabajo desarrollado corresponde a un diseño no experimental, mediante un tipo de investigación bibliográfico y de campo, en la cual se recolectó la información directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipulación de variables; abordándose “un estudio de nivel descriptivo porque consiste principalmente en describir, efectuar registros, análisis e interpretaciones de la naturaleza del fenómeno objeto de estudio” (Poriet & Martínez, ob.cit), (Pallela & Martins, 2006).

Por otra parte, tiene un nivel de investigación transversal, en virtud de que la recolección de información se efectuó en un solo momento y en un tiempo único. Se hizo necesario

realizar una revisión y análisis documental de antecedentes de la investigación, así como diversos materiales documentales, representando esto una actividad que permitió de forma significativa la conformación de la investigación. El estudio se apoyó en la elaboración de una Matriz de Operacionalización de Variables. Al respecto, (Pallela & Martins, ob.cit) señalan:

“Es así como la operacionalización de las variables es el procedimiento mediante el cual se determinan los indicadores que caracterizan o tipifican a las variables de una investigación, con el fin de hacerlas observables y medibles con cierta precisión y facilidad”.(p.49)

En este particular, la estrategia indicada facilitó el diseño de un cuestionario utilizado como instrumento para recolección de información a nivel de campo. Es importante señalar que fue elaborado considerando diversas bases teóricas e investigaciones de esta área de

conocimiento, de acuerdo con el estado del arte de la temática, entre las que se destacan estudios realizados por instituciones educativas españolas, como ( Consel Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu Departament Generalitat de Catalunya Coordinación General 2013)

La validez del instrumento fue determinada a través de juicio de expertos.

El tipo de cuestionario diseñado dio lugar a la aplicación del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual generó un resultado de alta confiabilidad por ubicarse dentro de los parámetros establecidos. En esta investigación se cubrió la totalidad de la población del contexto objeto de estudio, la cual estuvo representada por los individuos que para el momento de aplicar el cuestionario se encontraban activos como docentes de la Universidad de Guayaquil, ubicada en la provincia del Guayas, Guayaquil - Ecuador.

Siendo uno de los aspectos comunes de los sujetos que participaron en la investigación, el ejercicio de funciones de gerencia en

la universidad objeto de estudio. “Esto comprende aquellos profesores que además de su función docente, de investigación y vinculación con la comunidad, realizan actividades administrativas de dirección o de autoridades académicas, las cuales les atribuyen el rol de gerentes educativos, puesto que realizan funciones de planificación, organización, dirección y evaluación en el ámbito educativo que se abordó en la investigación” (Poriet & Martínez, Ob.Cit).

## RESULTADOS

El cuestionario aplicado para la recolección de información se fundamentó principalmente en el estudio coordinado por (Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu. Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya. Coordinación General, 2013), siendo Pere Marqués el Coordinador Técnico. Con base a ese estudio se diseñó el cuestionario del cual se derivaron los hallazgos

presentados en este artículo, refiriéndose a 44 competencias básicas en TIC.

En el diseño y análisis del cuestionario para responder el objetivo de la investigación, se visualizaron las respuestas del rubro: Desarrolla la competencia, la cual tenía una escala de opciones de respuesta: nunca, ocasionalmente, frecuentemente y siempre. Asimismo, se consideraron las respuestas referidas a: requerimiento de la competencia, teniendo como opciones de respuestas, la escala: Nada importante, poco importante, importante e imprescindible.

Es relevante señalar que para identificar las Competencias en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que posee el profesor en el ejercicio de funciones gerenciales en una universidad ecuatoriana, se consideró como criterio tomar las competencias que hayan derivado como resultado aquellas respuestas de los encuestados que se ubicaran, igual o mayor en el setenta y cinco por ciento

(75%) entre las opciones de respuesta frecuentemente y siempre.

De este modo y a fines de este artículo, las competencias básicas en TIC se refieren a conocimientos, habilidades y actitudes básicas que posee el gerente educativo en Tecnologías de Información y Comunicación, “las cuales podrían configurar la alfabetización digital, permitiéndoles saber, hacer, actuar y convivir ante situaciones diversas para desenvolverse en la sociedad” (Poriet & Martínez, (Ob.Cit).

Dentro del marco de las competencias Instrumentales o Técnicas, se muestran los resultados referidos a las competencias relacionadas con Sistemas informáticos. Resultó claramente que conocer los elementos básicos del computador y sus funciones es una competencia en TIC que el ochenta coma ocho por ciento (80,8%) de los gerentes educativos objeto de estudio poseen. De manera similar, el ochenta coma ocho por ciento 80,8% de los encuestados siempre desarrolla la competencia conectar los periféricos

básicos del computador, lo cual es fundamental en el uso de sistemas informáticos saber conectar y utilizar la impresora, ratón, cartuchos, entre otros. En cuanto a conocer el proceso correcto de inicio y apagado de la computadora, el ochenta y cuatro coma seis por ciento (84,6%) expresó que siempre desarrollan esta competencia, representando una competencia básica que se requiere para el uso del computador.

Seguidamente, un poco más de la mitad de la población, un cincuenta y siete coma siete por ciento (57,7%) siempre instalan programas, aunado a los resultados de la opción frecuentemente da un porcentaje de 80,8, determinándose que el colectivo investigado posee esta competencia. Hace referencia a competencias relacionadas con el Sistema Operativo, conocer terminología básica del sistema operativo como archivo, carpeta, programa, entre otros, es una competencia que los gerentes educativos del estudio poseen y también la consideran un requerimiento en el uso de las TIC.

En lo que representa la competencia referida a guardar y recuperar la información en el computador y diferentes soportes, se observó que un alto porcentaje de los encuestados el ochenta coma ocho por ciento (80,8%) la posee, siendo para ellos importante e imprescindible, por lo que puede considerarse que son básicos y necesarios los conocimientos y habilidades para el almacenamiento de la información que utiliza el gerente educativo.

El estudio arrojó que el ochenta y ocho coma cinco por ciento (88,5%) de los encuestados consideran que de manera frecuente y siempre realizan actividades básicas de mantenimiento del sistema, representado esto una alta significación en saber utilizar antivirus, copias de seguridad, eliminación de información innecesaria y otras acciones relacionadas con esto.

Una de las competencias que generó como resultado que no la posee en su mayoría el colectivo investigado, teniendo presente el criterio de que entre las respuestas

frecuentemente y siempre debe ser superior al setenta y cinco por ciento (75%) y resultó fue un setenta y tres coma uno por ciento (73,1%), es la referente a conocer distintos programas de utilidades. Sin embargo, si ha sido considerada como una competencia requerida, pudiendo esto representar que como esta competencia está referida a acciones como comprimir archivos, algunos desconocen estos procedimientos.

Con similitud al caso anterior, se apreció que los gerentes educativos participantes en esta investigación, considerando el setenta y tres coma uno por ciento (73,1%) de respuestas en cuanto a si desarrollan la competencia, resultó que no poseen la competencia saber utilizar recursos compartidos en una red (impresora, disco...).

A continuación se presentan los resultados referentes al grupo de competencias denominado: Tratamiento de la Información y Comunicación, encabezado por aquellas que están asociadas a Búsqueda y selección de información

a través de Internet; el colectivo estudiado, de manera frecuente y siempre, con un total del noventa y dos coma cuatro por ciento (92,4%) de los encuestados, poseen la competencia de disponer de criterios para evaluar la fiabilidad de la información que se encuentra y tomando en cuenta las respuestas de toda la población, consideran que se requiere esa competencia para su gestión gerencial, lo cual es importante “porque a través de Internet se puede conseguir diversidad de informaciones. Sin embargo, las fuentes de donde provienen y la relevancia de su contenido deben ser criterios importantes para determinar en cual información se puede fiar” (Poriet & Martínez, 2014).

Resultó que el setenta y seis como nueve por ciento (76,9%) de los encuestados señaló que siempre hacen uso básico de los navegadores, en tal sentido, se considera que poseen esta competencia, significando que es una competencia que se requiere en el uso de TIC. Ciertamente, estar familiarizados con

el uso de navegadores como Internet Explorer que es uno de los más usados en el contexto universitario para el momento en que se desarrolló esta investigación; facilita y optimiza la búsqueda y tratamiento de información por Internet.

Un alto porcentaje de la población, más del setenta y cinco por ciento (75%) señaló utilizar los buscadores para localizar información específica en Internet e igualmente se considera por parte de la población objeto de estudio que se requiere esta competencia. En tal sentido, en la medida que se usen buscadores como Google, contribuye a ubicar enlaces en la web que estén relacionados con el tema o información de interés.

Se derivó del estudio, que el noventa y seis con dos por ciento (96,2%) de los informantes tienen claro el objetivo de búsqueda y navegar en itinerarios relevantes para el trabajo que se desea realizar, es decir no navegar sin rumbo. Abordando el grupo de competencias referentes a Comunicación interpersonal y trabajo colaborativo en

redes, de manera general el colectivo investigado les da alta importancia a esas competencias, por implicar procesos de comunicación. En este orden de ideas, es notable que la aplicación de normas de cortesía en la comunicación por la red sea una competencia que siempre desarrollan los docentes del estudio en una gran mayoría; un noventa y seis con dos por ciento (96,2%) de los participantes en el estudio lo aplican, siendo también considerada una competencia que se requiere al comunicarse por la red.

En cuanto al uso responsable de las TIC como medio de comunicación interpersonal en grupos, tales como chats, foros y redes sociales, ligeramente un porcentaje superior al setenta y cinco por ciento (75%), desarrolla esta competencia. Las respuestas frecuentemente y siempre totalizaron un setenta y seis con nueve por ciento (76,9%) de los encuestados desarrollando esta competencia; sin embargo, a pesar de que la misma implica comunicación, el resultado porcentual en la opción de respuesta

no fue tan alto, lo cual puede atribuirse a que de manera ocasional los encuestados utilizan chat y redes sociales en su gestión.

De acuerdo con el ochenta y ocho con cuatro por ciento (88,4%) de los encuestados es una muestra de lo predominante que es en estos tiempos el uso de la telefonía móvil en los diferentes ámbitos, por lo cual, la gerencia educativa no es la excepción. Los hallazgos relacionados con las competencias vinculadas al procesamiento de textos se presentan a continuación: en cuanto al uso del teclado, un ochenta con ocho por ciento (80,8%) de la población lo conocen, constituyendo también una competencia básica que se requiere en el uso de TIC.

De la misma manera el setenta y siete por ciento (77%) de los docentes manifestaron que siempre hacen uso de un procesador de texto como recurso en el ejercicio de sus funciones gerenciales, generándose que tomando en cuenta las respuestas del total de la población, ésta

constituye una competencia básica requerida en el uso de TIC.

El ochenta con ocho por ciento (80,8%) de los encuestados siempre desarrollan la competencia estructurar internamente los documentos, ésta se refiere a copiar, cortar y pegar textos. Un noventa y dos con cinco por ciento (92,5%) de los encuestados inserta imágenes y otros elementos gráficos y considerando el total de la población, esta competencia se requiere en el desempeño de funciones gerenciales. Lo correspondiente a competencias relacionadas con el Tratamiento de la Imagen, generó como resultado que la mayoría del colectivo investigado no ha desarrollado la competencia uso básico de un editor gráfico ni la de obtener imágenes a través de un escáner, cámara digital o Internet.

Con respecto a los resultados obtenidos en cuanto a las competencias relacionadas con la expresión/creación multimedia, de acuerdo con la investigación efectuada, este grupo de competencias no podría considerarse que la posean los docentes en el

desempeño de sus funciones gerenciales, puesto que un cincuenta por ciento (50%) de la población nunca elabora páginas Web sencillas ni tampoco diseña blogs. En el caso de elaboración de presentaciones multimedia un poco más del cincuenta por ciento (50%) específicamente el cincuenta y tres coma ocho por ciento (53,8%) las realiza entre frecuentemente y siempre, sin embargo, no se cumple el criterio de que un porcentaje igual o mayor al setenta y cinco por ciento (75%) la desarrolle para considerar que posean esta competencia. Sin embargo, estas tres competencias referidas a multimedia, si son requeridas para la gestión gerencial, tomando en cuenta que el noventa y seis con dos por ciento (96,2%) de los encuestados lo manifestó.

Otro grupo de competencias en el uso de TIC son las correspondientes a la realización de cálculos y gráficos estadísticos, al respecto, resultó débil el desarrollo de la competencia acerca de conocer la terminología básica sobre hojas de cálculo por ser

desarrollada frecuentemente y siempre solo por el sesenta y uno con seis por ciento (61,6%) de los encuestados.

Algo similar ocurre en relación con el uso básico de una hoja de cálculo, competencia que no poseen por resultar que tan solo el cincuenta y siete coma siete por ciento (57,7%) de la población la desarrolla frecuentemente y siempre. Asimismo, menos del setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados manifestaron desarrollar esta competencia, por lo tanto, no puede considerarse que el colectivo investigado posea la competencia referida a elaborar representaciones gráficas a partir de datos. Mientras que, si se considera que las tres competencias vinculadas al uso de hojas de cálculo y gráficos se requieren en el uso de TIC a nivel gerencial, según lo manifestado por el noventa y seis con dos por ciento (96,2%) de la población.

Las Bases de Datos constituyen una herramienta de apoyo en la gerencia educativa a fines de tener

organizada y disponible información sobre datos personales, académicos, laborales del personal, información estudiantil, aspectos administrativos, de investigación y extensión, entre otros (Poriet & Martínez, 2014).

El colectivo investigado posee la competencia sobre saber qué es y para qué sirve una base de datos, un ochenta y ocho con ocho por ciento (80,8%) de los encuestados la desarrolla y es considerada como una competencia requerida en el uso de TIC al ejercer funciones gerenciales en el contexto educativo.

Un setenta y siete por ciento (77%) de los encuestados consultan bases datos y el total de ellos lo consideran como una competencia requerida. En cuanto a introducir nuevos datos a una base de datos, solo el sesenta y uno con seis por ciento (61,6%) lo realiza de manera frecuente y siempre pero no llega al criterio establecido en este estudio para determinar que poseen esta competencia, lo cual podría atribuirse a que es limitada la existencia de bases de datos en su ámbito laboral.

Sin embargo, el total de la población considera que esta competencia se requiere al ejercer funciones gerenciales.

Las competencias sobre el entretenimiento mediante el uso de TIC, derivó los siguientes resultados: el colectivo objeto de estudio no desarrolla ni distingue como competencia requerida para desempeñar funciones gerenciales en el ámbito universitario, la utilización de forma adecuada de las TIC como medio de entretenimiento. En concordancia a ello, el sesenta y uno con seis por ciento (61,6% expresó que controla el tiempo que se dedica y su poder de adicción; resultando, sin embargo, que ésta última competencia es requerida en el uso de TIC de acuerdo con la opinión del ochenta y cuatro con seis por ciento (84,6%).

Haciendo referencia al aprendizaje con nuevas tecnologías, en el colectivo estudiado es bajo el desarrollo de competencias relacionadas a este rubro, aunque si consideran que se requieren estas

competencias. Al respecto, el sesenta y nueve con dos por ciento (69,2%) manifestó conocer múltiples fuentes de formación e información que proporciona Internet, pero el noventa y seis con dos por ciento (96,2%) expresa que se requiere esta competencia por parte de docentes ejerciendo funciones gerenciales.

Apenas un cuarenta y seis con dos por ciento (46,2%) de manera frecuente y siempre conoce el funcionamiento general de un curso de tele formación y a pesar de que la mitad de la población prácticamente tiene desconocimiento, el noventa y dos con dos por ciento (92,2%) de los encuestados opinan que si se requiere. De manera similar ocurre con la mitad de los encuestados, los cuales no desarrollan la competencia de utilizar la información de ayuda que proporcionan los manuales y programas electrónicos pero el noventa y dos con tres por ciento (92,3%) considera que si se requiere.

El auge de las tecnologías ha difundido la realización de tele gestiones o transacciones virtuales. Al

respecto, tan solo el cuarenta y seis con dos por ciento (46,2%) de los encuestados desarrolla de manera frecuente y siempre esta competencia. Sin embargo, tomando en cuenta la opinión de la mayoría, noventa y dos con tres por ciento (92,3%) consideran que se requiere en el ejercicio de funciones gerenciales.

Tan solo el cincuenta y siete con siete por ciento (57,7%) desarrolla la competencia sobre conocer las precauciones y existencia de sistemas de protección para las teles gestiones; a pesar de ello, una gran mayoría el noventa y seis con dos por ciento (96,2%) opina que es requerida esta competencia. Con respecto a las competencias relacionadas con las Actitudes, más del ochenta por ciento (80%) de la población poseen y consideran como competencia requerida el desarrollo de una actitud abierta y crítica ante las nuevas tecnologías, siendo esto un elemento importante para su uso.

De manera análoga, el noventa y seis con dos por ciento (96,2%) desarrolla la competencia y el total de

la población, considera que se requieren actitudes positivas hacia usos de tecnología que apoyan el aprendizaje, actualización, colaboración y productividad. En tal sentido, se generó como resultado que el noventa y seis coma dos por ciento noventa y seis con dos por ciento (96,2%) desarrolla la competencia Uso ético y responsable de la tecnología y tomando en cuenta el total de encuestados, manifestaron que en el ejercicio de funciones gerenciales se requiere hacer uso responsable y ético de los sistemas de la tecnología, información y software.

Se derivó que el noventa y dos con tres por ciento (92,3%) de los encuestados desarrollan la competencia actuar con prudencia en el uso de TIC y el noventa y seis con dos por ciento (96,2%) la considera como un requerimiento en la gestión gerencial. A manera de resumir los resultados del objetivo de la investigación, a continuación, se presenta la Tabla 1 con la cual se pretende: Identificar las Competencias básicas en Tecnologías de

Información y Comunicación (TIC) que posee el docente en el ejercicio de funciones gerenciales en una universidad ecuatoriana.

De las cuarenta y cuatro (44 competencias) básicas en TIC consideradas en esta investigación, los gerentes educativos que participaron en el estudio poseen 26 de esas competencias, como se puede observar en la Tabla 1; las cuales representan el cincuenta y nueve por ciento (59%) del total de las competencias estudiadas. Mientras que en la Tabla 2 se encuentran 18 competencias básicas en TIC, las cuales conforman el cuarenta y uno por ciento (41%) de las competencias estudiadas y que requieren desarrollar los gerentes educativos encuestados.

Las competencias básicas en TIC más relevantes que poseen los gerentes educativos encuestados, de acuerdo con los porcentajes más altos en las respuestas que arrojaron los resultados, son las instrumentales o técnicas, las referidas a procesamiento de textos y las actitudinales. El poseer competencias

en TIC instrumentales o técnicas, indica el desarrollo de conocimientos y habilidades elementales en el uso, funciones básicas del computador y manejo del sistema operativo. A continuación, se detalla las competencias en TIC.

### **Cuadro 1. Competencias en TIC que poseen los gerentes educativos**

#### COMPETENCIAS BÁSICAS EN TIC

##### INSTRUMENTALES O TÉCNICAS

|                                                                               |                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sistemas Informáticos                                                         | Conocer los elementos básicos del computador y sus funciones.                                                                         |
|                                                                               | Conectar los periféricos básicos del computador y realizar su mantenimiento                                                           |
|                                                                               | Conocer el proceso correcto de inicio y apagado de la computadora.                                                                    |
| Sistema Operativo                                                             | Instalar programas (siguiendo las instrucciones de la pantalla o el manual)                                                           |
|                                                                               | Conocer la terminología básica del sistema operativo                                                                                  |
|                                                                               | Guardar y recuperar la información en el computador y en diferentes soportes.                                                         |
| Búsqueda y selección de información a través de Internet                      | Organizar adecuadamente la información mediante archivos y carpetas                                                                   |
|                                                                               | Realizar actividades básicas de mantenimiento del sistema (antivirus, copias de seguridad, eliminar información innecesaria...)       |
|                                                                               | Disponer de criterios para evaluar la fiabilidad de la información que se encuentra                                                   |
| Comunicación interpersonal y trabajo colaborativo en redes: Internet, móviles | Uso básico de los navegadores: navegar por Internet, almacenar, recuperar, clasificar e imprimir información                          |
|                                                                               | Utilizar los "buscadores" para localizar información específica en Internet.                                                          |
|                                                                               | Tener claro el objetivo de búsqueda y navegar en itinerarios relevantes para el trabajo que se desea realizar (no navegar sin rumbo). |
|                                                                               | Aplicar normas de cortesía en la comunicación por la red.                                                                             |
|                                                                               | Enviar y recibir mensajes de correo electrónico, organizar libreta de direcciones y saber adjuntar archivos.                          |
|                                                                               | Usar responsablemente las TIC como medio de comunicación interpersonal en grupos (chats, foros, redes sociales...)                    |
|                                                                               | Conocer los usos de la telefonía móvil: emergencias, voz, mensajes cortos, acceso a Internet.                                         |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bases de datos | <p>Saber qué es y para qué sirve una base de datos.</p> <p>Consultar bases de datos.</p> <p>Desarrollar una actitud abierta y crítica ante las nuevas tecnologías</p>                                                                                                                                                                             |
| Actitudes      | <p>Desarrollar actitudes positivas hacia los usos de la tecnología que apoyan el aprendizaje continuado, la actualización, colaboración y la productividad.</p> <p>Hacer uso responsable y ético de los sistemas de la tecnología, información y software.</p> <p>Actuar con prudencia en el uso de TIC: procedencia de mensajes, archivos...</p> |

Fuente: El investigador

Los resultados del estudio en cuanto a las competencias correspondientes a Tratamiento de información y comunicación orientan a destacar que en la medida que es mayor el volumen y la diversidad de informaciones que debe utilizar el gerente educativo en su gestión, es importante saber organizarla. Por consiguiente, en estas últimas décadas, la información forma parte del día a día en el ámbito gerencial, por ser un elemento vital para planificar, organizar, dirigir y evaluar procesos, recursos y talento humano, tanto en instituciones educativas como en cualquier organización. (Ob.Cit).

En tal sentido, esta competencia es vital para hacer un uso pertinente de Internet dentro de la gerencia,

permitiendo así direccionar adecuadamente la búsqueda de información y evitar dispersarse del objetivo de la actividad o trabajo mediante el uso de la red.

A nivel de Comunicación interpersonal y trabajo colaborativo en redes, representa un aspecto fundamental en la gerencia de las organizaciones, tanto a nivel interno como externo. Esta concepción, tiene congruencia con lo que expresan (Poriet & Martínez, 2014) (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1994): “Las actividades interpersonales claramente relacionan a los gerentes con otras personas tanto dentro como fuera de las organizaciones.” (p. 37). Por lo que (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005), afirma que: “Todas las

cualidades humanas implican la escucha y la comunicación.” (p.204).

Siguiendo con las competencias que integran el grupo de Tratamiento de la Información y Comunicación, la referida a procesamiento de textos, es una competencia básica, en virtud que

su uso contempla redactar documentos, estipular márgenes, tipos de letras, así como almacenarlos e imprimirlos; lo cual es una actividad cotidiana en el trabajo de un gerente educativo.

## **Cuadro 2. Competencias en TIC que requieren desarrollar los gerentes educativos**

| COMPETENCIAS BÁSICAS EN TIC                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INSTRUMENTALES O TÉCNICAS                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| La información, alfabetización informacional y el tratamiento de datos | Identificar, localizar, recuperar, almacenar, organizar el tratamiento de datos<br>analizar información digital, evaluar su finalidad y relevancia.                                                                                                                            |
| La comunicación y colaboración                                         | comunicar en entornos digitales<br>compartir recursos en línea<br>conectar y colaborar con otras personas mediante herramientas digitales<br>interactuar y participar en comunidades y redes                                                                                   |
| La creación de contenido digital                                       | crear y editar nuevos contenidos (textos, imágenes, videos...),<br>integrar conocimientos y reelaborar contenidos previos, realizar producciones artísticas, contenidos multimedia y programación informática                                                                  |
| La seguridad                                                           | protección personal<br>protección de datos y de la identidad digital<br>uso de seguridad<br>uso seguro y sostenible.<br>identificar necesidades y recursos digitales<br>tomar decisiones para seleccionar las herramientas digitales apropiadas según la necesidad o finalidad |
| La resolución de problemas                                             | resolver problemas conceptuales y técnicos a través de medios digitales<br>uso creativo de la tecnología, actualizar la competencia propia y la de otros.                                                                                                                      |

Fuente: El investigador

Con respecto a la creación de contenido digital, es una competencia que debe fortalecerse en los encuestados, considerando lo planteado por (García, 2002) al señalar: “Las imágenes refuerzan eficazmente los contenidos transmitidos por otra vía, sea textual o sonora.” (p.181). En tal sentido, a nivel gerencial el uso de imágenes en presentaciones puede ahorrar extensos discursos orales y facilitar la comprensión del mensaje, idea o

Por tanto, en el ámbito educativo las principales cualidades de información que pretende transmitir un gerente.

De manera similar ocurre con la competencia expresión/creación multimedia, requiere desarrollarse, considerando lo que (Barroso & Romero, 2007), expresan: “los multimedia, con respecto a la información es el agrupamiento e interconexión entre informaciones de diferentes fuentes, al tiempo que facilitan un rápido acceso, potenciando el desarrollo de nuevas estrategias de aprendizaje.” (p. 157).

Lo cual, también puede transferirse a la gestión gerencial por requerirse elementos comunicaciones que se apoyan en el texto, imágenes y sonido. Se puede interpretar que la mayoría de los docentes que participaron en el estudio deben desarrollar competencias vinculadas al uso de hojas de cálculo y gráficos por contribuir esta herramienta en el tratamiento y presentación de información principalmente de índole cuantitativa que se procesa en su gestión gerencial.

Al abordar las TIC como medio de entretenimiento, (Poriet & Martínez, 2014) (Gómez & Camacho, 2019) al referirse al entretenimiento a través de Internet, señalan:

“Más que hacer tareas o encontrar información sobre cosechas, salud o empleo, las personas tienden a ir a los lugares de acceso público a Internet a pasar un buen rato, a entretenerse en compañía de sus amigos o amigas, ya sea en persona o en línea. Esto tiene que ver con la idea anterior del centro de acceso público a Internet como lugar de interacción

social, con lo cual se favorece ir al que tiene aceptación social, pero adquiere un carácter propio al considerar los servicios disponibles en cada tipo de centro.” (s/p).

En atención a lo anterior y los resultados de este estudio en cuanto a entretenimiento, podría significar que es baja la competencia de uso de TIC como medio de entretenimiento en el contexto de estos docentes ejerciendo funciones gerenciales porque se orienta a un uso de esa herramienta primordialmente para aspectos laborales (Ob.Cit).

Dentro del contexto de la competencia: aprendizaje con nuevas tecnologías, los docentes en ejercicio de funciones gerenciales, deben tomar en cuenta para su formación y entrenamiento, los recursos informáticos, herramientas de Internet y el e-learning para su actualización y desarrollo; en ese sentido, cabe lo relativo al planteamiento del (Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial, 2003): “La política tecnológica para mejorar el acceso a nuevas tecnologías, e

incentivos más fuertes para adoptarlas, también constituyen un componente importante de un enfoque efectivo del entrenamiento.” (p. 131).

Con relación a la competencia de tele gestiones o transacciones virtuales, podría representar que, para promover el uso de las tecnologías para este tipo de operaciones, se hace necesario que los usuarios tengan mayor conocimiento sobre medidas de protección y seguridad de transacciones a través de Internet. Otro grupo de competencias importantes son las relacionadas con las Actitudes.

De acuerdo con los resultados derivados en este estudio, se puede destacar que el uso de TIC en la gerencia educativa amerita de aspectos relevantes como la disposición a utilizar las TIC como una herramienta para el desarrollo de su gestión y aprendizaje, con sentido crítico, responsable y ético. Lo cual es congruente con lo planteado por (Pérez, 2007), (Ob.Cit), al referirse que es necesario reconocer la existencia de dos dimensiones

indisociables en todo proceso de aprendizaje relevante: la dimensión técnica que garantiza una actuación eficaz, y la dimensión ética o teleológica, que garantiza la orientación y el sentido consciente y reflexivo de toda práctica, así como el sentido de responsabilidad y compromiso con valores que orientan su vida personal, profesional y social.

En relación con el uso ético y responsable de la tecnología, (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2005) hacen referencia a la ética de la computación, destacando que ésta amerita la aplicación de principios personales. De acuerdo con esto, se puede resaltar que los valores en la gerencia implican integralidad y que deben ser aplicados tanto en aspectos organizacionales, sociales, personales como también en lo tecnológico.

Finalmente, el análisis comprende los resultados derivados en la investigación, en cuanto a las Competencias básicas en Tecnologías de Información y Comunicación ; de lo cual se puede

destacar que esta temática representa un enfoque transdisciplinario, buscando el entretendido de saberes (Poriet & Martínez, 2014) (Tobón, 2004) por integrar diversos conocimientos, habilidades y actitudes del gerente educativo, lo cual es una necesidad en el contexto universitario para determinar y desarrollar competencias en TIC.

## CONCLUSIONES

En cuanto a las competencias de actitudes hacia las TIC resulta interesante la disposición abierta y crítica hacia las nuevas tecnologías. Los aspectos éticos en el uso de TIC deben estar orientados a fomentar y a aplicar principios personales e institucionales de integridad, respeto, cortesía y fundamentalmente a garantizar políticas y prácticas para su uso apropiado que impliquen aspectos actitudinales e impacto social favorable de las tecnologías de información y comunicación.

En relación con las competencias que poco desarrollan

los gerentes educativos investigados, entre las cuales se destacan las correspondientes a tratamiento de la imagen, expresión/creación multimedia, y las inherentes a realización de cálculos y gráficos estadísticos, cabe señalar que se requiere fortalecer el procesamiento y difusión de información incorporando el uso de elementos cuantitativos, gráficos y recursos multimedia que permitan presentar información que pueda ser captada tanto a nivel de texto como de imagen, sonido, gráficos y numéricamente.

Dentro de este contexto, se debe enfatizar el desarrollo de competencias que generen la utilización de la información, es decir, entender y extraer información relevante mediante recursos tecnológicos, así como hacer mayor uso de TIC para procesos de evaluación, tales como: detección de fallas, retroalimentación, mecanismos de seguimiento y monitoreo que contribuyan a elevar la productividad.

En atención a los planteamientos expuestos, el papel de los gerentes

tanto en organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro, manufactureras, de servicios, comerciales, financieras, educativas y en los diferentes ramos organizacionales, se centra en lo interpersonal, en la toma de decisiones y en la información. Por consiguiente, es importante que utilice como herramientas de apoyo en su gestión las Tecnologías de Información y Comunicación.

Partiendo de la premisa que en la medida que se determinen las competencias en TIC que poseen y requieren, contribuye a que el gerente educativo pueda dar un uso pertinente a las TIC, mediante los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes correspondientes, pretendiendo optimizar su gestión gerencial.

Se trata entonces, que a través de las competencias en TIC el gerente universitario pueda conocer, hacer, ser y convivir en su práctica gerencial, usando adecuadamente las tecnologías, en la medida que identifique las ventajas y beneficios que le proporcionen; igualmente

estando consciente de las limitaciones que podrían presentarse en el uso de las TIC y sin dejar de lado un aspecto muy relevante, como estar en capacidad de crear entornos de interacción y comunicación, mediante la utilización de nuevas tecnologías y su uso como herramientas de apoyo para el desempeño de sus funciones gerenciales.

De manera general, las competencias están enmarcadas en un contexto complejo y transdisciplinario al abordar un diálogo de saberes: conocer, hacer, ser y convivir; integrar diversidad de elementos a nivel organizacional, gerencial, tecnológico, de aprendizaje, desarrollo humano y dinámica social. Por ello, el desarrollo de competencias en el uso de TIC no debe circunscribirse solo a formación, desde el punto de vista de estar capacitado para el uso de esa tecnología; debe ir más allá, promoverse el uso adecuado de TIC en procesos gerenciales y en cualquier otro contexto, mediante una significación y reflexión sobre lo que

representan, para que son útiles, como aprovechar estos recursos en el entorno socio cultural y educativo.

Finalmente, se requiere incentivar el aprendizaje de competencias tecnológicas, propiciando actualización mediante la educación permanente y a través de plataformas virtuales, como mecanismos que formen parte del desarrollo de competencias en TIC y también sean usados para la formación y desarrollo profesional y gerencial de los docentes, contribuyendo a optimizar su gestión.

## REFERENCIAS

- Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial. (2003). **Cerrar la Brecha en Educación y Tecnología**. Bogotá: Alfaomega
- Barroso, J., & Romero, R. (2007). **La informática, los multimedia y los hipertextos en la enseñanza**. Madrid: MacGrawHill.
- Buch, T. (2004). **Tecnología en la Vida Cotidiana**. Buenos Aires: Eudeba.
- Cerro, S., & Llorente, M. (2009). **Competencias tecnológicas en**

- los alumnos de secundaria y bachillerato.** Obtenido de Ponencia presentada en el V Congreso Internacional Virtual de Educación. Universidad de Sevilla: <http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/llorente.pdf>. (Consultado julio, 2009)
- Consell Superior d'Avaluació del Sistema Educatiu. Departament d'Ensenyament. Generalitat de Catalunya. Coordinación General. (14 de octubre de 2013). **Competencias Básicas en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).** Obtenido de Consejería de Educación Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias / Instituto Canario de Evaluación y Calidad Educativa – ICEC: <http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/Portal/WebICEC/docs/cbtic.pdf>
- Eduteka . ( 2017). **La Enseñanza de la Competencia en el Manejo de la Información (CMI)** mediante el modelo Big 6. Obtenido de www. Eduteka.org
- García, L. (2002). **La Educación a Distancia.** Barcelona, España: Ariel S.A.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1994). **Las Organizaciones.** Argentina: Addison-Wesley Iberoamericana S.A.
- Gómez, R., & Camacho, K. (2019). **¿Comunicación para el Desarrollo o para el Entretenimiento?** Obtenido de Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones": <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2005). **Administración. Un Enfoque Basado en Competencias.** México: Thomson Hunt.
- Maldonado, M. (2006). **Las Competencias, su Método y su Genealogía.** Bogotá: Eco Ediciones .
- Marqués, P. (2018). **Las Tic en la Educación Social.** Obtenido de <http://www.peremarques.net/educacionsocial.html>
- Pallela, S., & Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Caracas: Fedupel.
- Pérez, A. (2007). **La Naturaleza de las Competencias Básicas y sus Implicaciones Pedagógicas.** Cuadernos de Educación de Cantabria, 12-35.
- Poriet, Y., & Martínez, O. (2014). **Competencias Tecnológicas en la Gerencia Universitaria .** Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas, 46 - 67.
- Red Universitaria de Tecnología Educativa. (2008). **La Formación para el Desarrollo de las Competencias de los Futuros**

**Profesores en el Uso Pedagógico de las TIC. España: Declaración de la Junta Directiva de RUTE ante los Nuevos Títulos Universitarios para la Formación del Profesorado de Educación Infantil, Primaria y Secundaria.**

Rodríguez, Y., Ochoa, N., & Pineda, M. (2008). **La Experiencia de Investigar**. Valencia, Venezuela: Universidad de Carabobo.

Tobón, S. (2004). **Formación Basada en Competencias**. Bogotá: Eco Ediciones.

UNESCO. (2021). **Estándares de Competencias en Tic para Docentes**. Obtenido de <http://www.eduteka.org/EstandaresDocentesUnesco.php>

**LIDERAZGO Y GERENCIA: HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES PARA SOBRELLEVAR LA PANDEMIA****LEADERSHIP AND MANAGEMENT: FUNDAMENTAL TOOLS TO COPE WITH THE PANDEMIC****Sandra Alcina de Fortoul**

sandra.alcina@uautonoma.cl

<https://orcid.org/0000-0001-6051-188X>

Recepción: 17-08-2022

Aprobación: 22-09-2022

**RESUMEN**

Responder con éxito a las demandas actuales de una sociedad que ha sufrido un revés producto de la emergencia sanitaria sin precedentes en la historia, pasa por realizar grandes esfuerzos, por ello, este artículo determina el liderazgo necesario y la gerencia, como herramientas fundamentales para sobrellevar la pandemia en la Universidad Autónoma de Temuco, Sede Temuco. En este orden, la variable es considerada como nominal, según su propósito, se enmarcó dentro del paradigma positivista bajo el enfoque cuantitativo en la modalidad de una investigación tipo de campo, nivel descriptivo con un diseño no experimental, porque se desarrolló con fuentes primarias procesadas por medio de la aplicación de una encuesta, mediante un cuestionario con escala tipo Likert, que sirvió de instrumento, para la recolección de información; aplicada a la población en estudio conformada por diecisiete (17) profesores. Entre los resultados más destacados se tiene la ausencia de estilo de liderazgo participativo centrado en una gerencia con autoridad compartida, con lo que se concluye que para la toma de decisiones bilaterales es necesario este tipo de liderazgo con conocimientos, cualidades y destrezas en su desempeño como gerentes negociadores en todos los procesos de la estructura de la Universidad; así, con este esquema gerencial pueden ampliar el horizonte del pensamiento dirigido a actuar colectivamente en beneficios de la institución apropiándose visionarios, proactivos y dotados de conocimientos para los cargos.

**Palabras clave:** Liderazgo, gerencia, herramientas, pandemia

## ABSTRACT

Responding successfully to the current demands of a society that has suffered a setback as a result of the unprecedented health emergency in history requires making great efforts, therefore, this article determines the necessary leadership and management, as fundamental tools to cope with the pandemic at the Autonomous University of Temuco, Temuco Headquarters. In this order, the variable is considered as nominal, according to its purpose, it was framed within the positivist paradigm under the quantitative approach in the modality of a field type investigation, descriptive level with a non-experimental design, because it was developed with processed primary sources through the application of a survey, through a questionnaire with a Likert-type scale, which served as an instrument, for the collection of information; applied to the study population made up of seventeen (17) teachers. Among the most outstanding results is the absence of a participatory leadership style focused on a management with shared authority, with which it is concluded that for bilateral decision-making this type of leadership is necessary with knowledge, qualities and skills in their performance as negotiating managers in all the processes of the structure of the University; thus, with this managerial scheme they can broaden the horizon of thought aimed at acting collectively for the benefit of the institution, appropriating visionaries, proactive and endowed with knowledge for the positions.

**Keywords:** Leadership, management, tools, pandemic

## INTRODUCCIÓN

La crisis económica derivada de la COVID-19, ha alcanzado a todos los países, que han sufrido de manera notable los efectos de las medidas destinadas a paliar la emergencia sanitaria. En este contexto, el liderazgo y la gerencia son fundamentales para quienes dirigen las empresas para que estas puedan progresar, logrando un impacto positivo y sostenido en la organización, en las personas y en la sociedad.

Se puede decir entonces, que es la clave para administrar la energía, de allí que el líder, aun siendo gerente, necesita reponer fuerzas para decidir ante cada reto producto de las tendencias globales de capital humano que muestran los índices de cambio a través del tiempo de la gerencia, los individuos, los negocios, las políticas públicas y además acompañar a los profesionales, contar con un plan, una guía a largo plazo con determinación para hacer frente a la incertidumbre, son piezas clave

para liderar en el momento actual en el que además se destaca el nivel exponencial del cambio de las estructuras gerenciales.

Al respecto, las organizaciones empresariales han dado un paso adelante durante la crisis, se han visto inmersas en un océano de turbulencias económicas, sociales y culturales emergentes, que acontecen organizacionalmente en un fluir local, nacional y global, caracterizadas por su complejidad e incertidumbre, enfrentadas desde variadas perspectivas, que hacen surgir instituciones en cuyos procesos internos ameritan resignificar la gestión y objetivos. Esta circunstancia conduce a reflexiones sobre sus prácticas cotidianas, métodos y estrategias aplicadas en el plano gerencial desde la comprensión otorgada por los actores sociales que viven esas experiencias habitualmente.

Resulta claro, que en el actual entorno organizacional, las competencias gerenciales necesarias para el liderazgo son escasas, a

causa del rápido y drástico cambio en los patrones de trabajo alineados con la gestión de una fuerza de trabajo a distancia y la inversión en infraestructura digital, lo que ocasiona una competencia entre empresas por atraer al mejor talento, lo que significa, que muchas organizaciones están reconociendo la magnitud del problema y se están enfrentando a una serie de desafíos entre los cuales, la escasez de talento idóneo toma vital relevancia.

Dicho esto, y en atención a los significados emergentes ante los nuevos panoramas socioeconómicos institucionales, se resalta lo expresado por Motta (2001), quien afirma que “las realidades sociales actuales se definen por una alta competitividad gerencial, celeridad tecnológica, mayor demanda de servicios públicos y democratización laboral”(p.12), sobre lo cual, los actores sociales sumergidos en la cotidianidad necesitan reflexionar, por cuanto estos elementos develan nuevas posturas que restan rigidez a la gerencia convencional para someterse a retos

cada vez más mutantes, característicos de los medios inciertos donde las transformaciones gerenciales, tecnológicas, socioeconómicas, culturales y de diversa índole son eventos constantes.

Es por ello, que el desarrollo de habilidades individuales y competencias organizacionales se han convertido en uno de los grandes desafíos que enfrentan las empresas modernas y responsables, estas apreciaciones, conllevan a la idea central de este artículo fundamentado en el rol clave que ejerce el liderazgo y la gerencia como herramientas para sobrellevar la pandemia en la Universidad Autónoma de Chile, sede Temuco, institución educativa inmersa en un proceso de reconstrucción institucional, que debe concentrar recursos y esfuerzos destinados a generar, adaptar, transmitir y difundir conocimientos para identificar las competencias y el liderazgo en la dirección de tal proceso de incertidumbre y cambio gerencial.

Ante lo expuesto, no contar con ello, podría llevarla a resultados indeseados y adversos para la organización, con identidad propia como ente público gubernamental y que, junto con otras entidades subordinadas y paralelas, tanto públicas como privadas, velan por el cumplimiento del servicio académico como misión primordial dentro de su organización.

Bajo este escenario, a las universidades en Chile, de acuerdo con la concepción moderna de la gerencia se califican como empresas complejas, con una misión y visión vinculadas al noble propósito de formar profesionalmente a la ciudadanía chilena; sumergidas a su vez, en un mundo interdependiente, tecnológicamente turbulento y económicamente exigente con los requerimientos actuales por una emergencia sanitaria generadora de colapsos institucionales y largas listas de deserción escolar.

Dentro de este marco, se descubre la generación de alternativas en estas organizaciones

universitarias, al redimensionar su estructura y adaptarse a los procesos transformacionales de un país que deviene de este acelerado cambio global, pero que a su vez ha generado oportunidades reales de aumento para la inserción de la gerencia en los cambios trascendentales de las organizaciones, así como los ascensos en la escala laboral a todos los niveles.

En este punto, cabe ubicarse en el ámbito universitario, donde los cambios laborales se han venido dando de una forma acelerada debido a su incidencia y necesidad de mantenerse activas aunque las circunstancias originadas por la Covid-19, sobre buenas prácticas para gestión de una fuerza de trabajo a distancia se encerraban en la paralización de la humanidad en defensa de la salud, lo cual forja nuevos rasgos de liderazgo al transformar, crear, innovar y romper el estereotipo de la pandemia ante la actitud pasiva de las instituciones que se vieron en la obligación de asumir la

virtualidad en sus procesos funcionales al cien por ciento (100%).

Como respuesta a esta situación, las universidades se pusieron en primera línea para velar por la aplicación de respuestas legislativas adecuadas, lanzando distintos mensajes, entre ellos la necesidad de gestionar los procesos de regreso al trabajo, la que también ha sido un área en la que estas organizaciones han ejercido su liderazgo intelectual en beneficio de su estructura, trabajadores y los responsables de la formulación de políticas.

De esta manera, se vieron involucradas en este ambiente complejo movido por el cambio y la transformación con la finalidad de adaptarse a estos para desarrollar una excelente gestión administrativa, motivada al logro de las metas que se establecen como respuesta a las innovaciones y contextos de la sociedad que día a día dependen de sus actividades. Al respecto, Robinson, (2009) escribió que “con un liderazgo efectivo se tiene la

capacidad de influir en un grupo, para que consiga sus metas” (p.312).

Esto quiere decir, que para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencia sólidos que pongan en tela de juicio el estado de las cosas, creen visiones de futuro e inspiren a los miembros de las organizaciones para que las materialicen, además que gerentes formulen planes detallados, que formen estructuras organizacionales eficientes y que supervisen las operaciones cotidianas.

En este sentido, la universidad latinoamericana siendo parte de estos requerimientos, se sumerge en la búsqueda de un paradigma adecuado de innovación que les permita explotar las oportunidades del contexto y desafiar exitosamente los riesgos del proceso de la reactivación económica, situación de la cual no escapa Chile.

Respecto al contexto universitario chileno, es necesario que las exigencias transformadoras y cambiantes de las realidades actuales, se planteen desde una

cosmología erudita que comprenda el ser, emplace y reconozca los retos de los nuevos escenarios que le corresponde promover; esto se traduce en la adquisición de valores que disminuya la practicidad, el escepticismo y el placer que caracterizan las universidades apegadas a los paradigmas modernos, como los son las predisposiciones de las organizaciones inteligentes.

Extrapolando lo mencionado a la realidad de la Universidad Autónoma de Chile, sede Temuco, la cual está inmersa en un cumulo de situaciones aún en la actualidad, está caracterizada por una estructura gerencial de tipo funcional, jerárquica, piramidal, burocrática y tradicional. Esto indica que este tipo de organizaciones, se determinan, además, por la falta de liderazgo con capacidades gerenciales, donde se observan relaciones personales individuales más que interpersonales, lo que se traduce en poca participación en los procesos y falta de voluntad para el cambio

puesto que no intervienen de manera decisiva en los procesos institucionales y en la orientación de estos por lo que debe crear una mística de trabajo y una cultura organizacional que lleve al desarrollo e identidad de la institución.

De acuerdo a lo anterior y según lo manifestado en conversación con algunos coordinadores de departamentos de esta institución, se conoció que en la actualidad se ha detectado aumento en la necesidad de competencias gerenciales con exigencias necesarios para el liderazgo, se observan limitaciones que no permiten dar solución oportuna en la ejecución de las actividades, de igual manera se identifican problemas por falta de consenso necesario para la adecuada actividad gerencial, lo que ha provocado una ineficiente atención.

En líneas generales, la idea en este artículo es adentrarse en la investigación para el análisis del liderazgo y la gerencia como herramientas fundamentales para

sobrellevar la pandemia en la Universidad Autónoma de Temuco, Sede Temuco, volviendo la mirada hacia todo lo descrito, el objetivo principal de este estudio es determinar el liderazgo necesario en la gerencia, como herramientas fundamentales para sobrellevar la pandemia en la Universidad Autónoma de Temuco, Sede Temuco.

Especificando con un diagnóstico la situación actual del liderazgo y la gerencia, con el que seguidamente se identifican los elementos del proceso gerencial, para finalmente precisar el liderazgo necesario en la gerencia, como herramienta fundamental para sobrellevar la pandemia en la Universidad Autónoma de Temuco, Sede Temuco.

Todo lo anterior, en consonancia con la metamorfosis que sufre el mundo actual en cuanto a los procesos de cambios, merecen una nueva forma de reconocer y valorar las competencias gerenciales el talento humano que labora en las

universidades chilenas, debido a que solicitan la creación de nuevos enfoques de gestión universitaria, considerando para ello, los modelos de organizaciones inteligentes, donde se promueva la participación e intercambio de conocimiento.

Además de elementos de responsabilidad que se relacionan con la mediación y demostración del sentido de pertenencia del claustro universitario, que indemnice las insuficiencias del contexto, con proyección al éxito que de garantía de la validez y disposición profesional. Por ello, deben concebirse como elementos culturales que se apropian de los significados devenidos de la formación académica y laboral que requieren los estudios universitarios.

Con base con lo antes expuesto, se infiere que esas transformaciones han llevado a los gerentes de las organizaciones tanto públicas como privadas a entender la importancia de las competencias gerenciales, con base a las nuevas tendencias de actualización, es por

ello, que el sector universitario debe adaptarse a las competencias y estrategias gerenciales modernizadas, que han emergido en la era actual.

Es por ello, que la gerencia en materia de direccionamiento de las competencias gerenciales, ha fijado un valor inestimable a su talento humano, recurso, que debe considerarse como el bien máspreciado, para alcanzar las metas y objetivos que tienen planteados, así como para establecer y mantener posición en el entorno o mercado donde están insertas de acuerdo a la actividad a la cual se dedican. Enmarcado en la línea de investigación perspectivas de crecimiento y desarrollo en un contexto de integración económica.

En tal sentido este artículo, se organiza en cinco secciones, la primera de la cual es esta introducción, el resto del documento está estructurado de la siguiente manera: la sección dos, revisa la literatura (teoría y evidencia) sobre los argumentos referidos: Liderazgo y

Gerencia en las actuales circunstancias de emergencia sanitaria. La metodología es discutida en la sección tres. La sección cuatro, contiene los resultados. Las conclusiones se presentan en la sección cinco.

## DESARROLLO TEÓRICO

Los estudios que forman partes de los antecedentes para este artículo y que abordan diversos aspectos relacionados con la temática tanto en el contexto chileno como en otras latitudes son presentados por (Garrido 2020), (De La Vega 2020), (Holguín-Álvarez. 2020), (Uzcátegui 2021), (González 2021), los que dan cuenta del porque la importancia del liderazgo y la gerencia los que a su vez incluyen elementos relacionados con la organización universitaria y su entorno, la adopción y desarrollo de la infraestructura, planificación estratégica basada en el análisis del entorno alineado desde luego con la organización.

En este orden, Garrido (2020), generó una gnoseología sobre el liderazgo de servicio para la gerencia en las organizaciones sin fines de lucro desde las voces de los actores sociales, desarrollado bajo la perspectiva ontológica idealista con un enfoque introspectivo- vivencial experiencia lista, que asumió el paradigma interpretativo y sustentado en el método fenomenológico con apoyo hermenéutico y un diseño metodológico que asume el enfoque cualitativo de donde emergen las categorías: gerencia, significado de liderazgo de servicio, prácticas organizacionales del liderazgo de servicio y aplicación axiológica del liderazgo de servicio.

Con base en la triangulación, expreso el autor la visión y tareas de la gerencia, los valores como una cualidad del liderazgo de servicio, las habilidades para la formación del talento humano, el liderazgo de servicio desde las creencias hacia un estilo de vida, todas dentro del contexto de las organizaciones sin fines de lucro, los cuales dieron los

elementos para generar una gnoseología del liderazgo de servicio para la gerencia en las organizaciones sin fines de lucro.

Por su parte De La Vega (2020), fue más allá investigando con relación al Liderazgo y Gestión del Cambio en Momento de Pandemia, estableciendo que el liderazgo emocionalmente inteligente es la manera apropiada para enfrentar los cambios en las organizaciones debido a las consecuencias que ha originado las medidas tomadas por la pandemia, por lo que presenta al liderazgo como influencia positiva en las organizaciones por cuanto la comunicación y la relación con las personas debe dejar un mensaje claro y transparente en el momento de realizar los cambios y reestructuración en las empresas.

Asimismo, presento el modelo Kotter, como una metodología eficiente para gestionar cambios en las organizaciones, porque se emplean herramientas orientadas a la visión estratégica y la motivación como promotora de los cambios pertinentes

en las instituciones, es necesario tener como prioridad la salud de las personas en lugar de los alcances económicos de las empresas buscando entonces la transformación, transición y adaptación a un proceso de cambio personal y grupal.

En consonancia con lo expuesto por el autor antes mencionado, se señala que, las organizaciones tanto públicas como privadas deben trabajar el cambio primero en la persona y posteriormente como organización, además de que el liderazgo y compromiso del líder y sus colaboradores, es fundamental para la transformación que requiere la gestión del cambio en la operatividad de los procesos de las empresas.

Holguin- Álvarez (2020), trabajó con relación a las competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia docente en contextos de pandemia, todo ello para analizar las relaciones entre las variables competencias digitales, liderazgo distribuido, y resiliencia de los docentes que realizan educación virtual en el contexto pandémico por

SARS-COV 2, lo encontrado fue una correlación positiva entre las variables estudiadas, con mejores puntuaciones para los profesores nombrados en sus instituciones públicas, debido a su estabilidad económica ante las necesidades emergentes provocadas por la pandemia, además de baja significancia en la resiliencia y el liderazgo distribuido en profesores de instituciones privadas. Se concluyó que inexistencia de seguridad, recursos y competencias adaptativas generando inestabilidad en los docentes.

Otro investigador sobre liderazgo y gerencia fue Uzcategui (2021) quien estudio el liderazgo gerencial en el canal de televisión Hope Channel Interamérica, concluyó el autor que dos de cada tres directores, utilizan las estrategias gerenciales como toma de decisiones, trabajo en equipo, gerencia de cambio, comunicación organizacional, atención personalizada dentro de su actividad laboral, además de ello, existe una deficiencia para los directores

regionales de distribución en las funciones gerenciales.

En el caso del liderazgo está dentro de los rangos positivos de desempeño general con base en las estrategias gerenciales y funciones de liderazgo, por ello para el investigador es importante impulsar un programa de capacitación para directores regionales de distribución donde se pueda fortalecer el trabajo en equipo, la gerencia de cambio y la atención personalizada a los usuarios y público meta como herramientas de trabajo, que permita iniciar las negociaciones para distribuir el canal de televisión.

Adicionalmente, también trabajar las funciones de un gerente con todos los directores regionales de distribución para optimizar su rol, puesto que varios de los ítems en esta área tienen debilidades, de esta manera se fortalece su conocimiento como gerentes que son, tomando las buenas prácticas de dichas funciones para alcanzar más metas de distribución.

Asimismo, González (2021), se adentró en investigar sobre las competencias gerenciales en la Universidad Politécnica Territorial Andrés Bello, con lo que generó un modelo teórico basado en las organizaciones inteligentes producto de los resultados los que permitieron sostener que esta casa de estudios no posee un modelo de competencias gerenciales sustentado en las organizaciones inteligentes, recomendándose que se implemente un modelo teórico de competencias gerenciales, basado en las organizaciones inteligentes con la intención de perfeccionar los procesos de aprendizaje organizacional en aras de transformarla capacidad gerencial y la eficacia de la organización universitaria.

### **Liderazgo**

Asumir procesos complejos en los que las acciones de quienes las ejercen no están claramente regidas por los procedimientos organizacionales, aun cuando se busque como fin último el bienestar y

desarrollo de la institución, se puede ver el liderazgo como un proceso que afecta la interpretación de los eventos por parte de los colaboradores, la escogencia de objetivos por parte de los grupos organizacionales y la promoción de apoyo y cooperación por parte de personas que están fuera del grupo organizacional.

No obstante, el liderazgo según Lussier y Achua (2002), es “un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (p. 6), lo que convierte en imperativo para el gerente, la influencia que pueda generar sobre su personal, ya que ese proceso le permitirá lograr los objetivos gracias a la reciprocidad entre el líder y sus empleados, pero también de forma viceversa para lograr los objetivos.

Otra definición es la de Koontz y Weichrich (2004), quienes señalan que el liderazgo es “El arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento

de las metas grupales y organizativas” (p. 532). Lo que indica que, el líder lleva a sus seguidores a trabajar por una meta final, por un propósito que, gracias a su influencia y la comunicación de sus ideas, le permiten conseguir que acepten y trabajen en pro de ellas voluntariamente y con el factor más importante, la motivación para alcanzar un cambio positivo.

Por su parte, Robbins (1999) plantea que existen tres (3) estilos de liderazgo principales:

“El orientado a las tareas, que enfatiza el logro de metas de grupo y define y estructura el trabajo del miembro del grupo; el orientado a las personas, que desarrolla buenas relaciones interpersonales, es amigable y accesible; y el orientado al desarrollo, quien experimenta y estimula”. (p. 320).

Como puede notarse, estos estilos están apuntados a diferentes áreas que el líder desarrollará, en conjunto con el personal que dirige. Estos estilos de liderazgo también le dan personalidad al líder en su

función y propósito. Las más importantes investigaciones y biografías modernas sobre el liderazgo, concuerdan en la importancia de que el gerente pueda trabajar como líder para impulsar las actividades organizacionales. Mosley, Meggionson y Pietri (2005), presentan siete (7) funciones que fortalecen el enfoque del liderazgo: valuación, previsión, preparación, dotación de facultades, formación de equipos, promoción de la calidad y escuchar con empatía.

### **Gerencia**

En el mundo actual globalizado y caracterizado por constantes cambios y transformaciones, cobra importancia capital la gerencia, puesto que en el campo de las empresas y los negocios esta debe proveer el espíritu creativo y emprendedor para mejorar la competitividad que exigen los mercados. De igual manera, en el contexto de las organizaciones públicas prestadoras de servicio, debe concebirse como el apalancamiento del talento humano para hacer más

eficientes y productivas a estas organizaciones.

La gerencia puede ser definida como el proceso a través del cual se influye en los subordinados mediante mecanismos y actividades que la organización provee, cuya meta principal es alcanzar los objetivos previamente establecidos por ésta. La gerencia es un proceso que está claramente unido a las jerarquías y posiciones que se definen en su estructura organizacional (Hickman, 1990).

Sobre la base de esta definición, se puede afirmar, que la velocidad a la que cambian las condiciones en las que cambian las estructuras de la sociedad, constituye un desafío para transferir, administrar (gerenciar) el conocimiento, el cual ya no es posible gestionarlo con los métodos tradicionales. No obstante, en el fondo el problema continúa siendo el mismo: enseñar y aprender, puesto que las tecnologías de la información y la comunicación ha puesto al alcance de las organizaciones las herramientas necesarias para lograr un manejo

adecuado de sus estructuras administrativas.

De lo antes mencionado, puede ser entendida como el conjunto de procesos que facilitan el acceso y el uso oportuno del conocimiento que poseen las personas y/o en la estructura informacional de las organizaciones para generar valor, mediante la solución de problemas, aumentos de productividad, mejoras en calidad, innovaciones en los productos, servicios o factores de producción. En tal sentido, la gerencia se encuentra inmersa en distintos ambientes, organizaciones y ámbitos de acción humana, donde es relevante tener un conocimiento claro y preciso del entorno donde ésta se debe aplicar, para que se adapte de manera eficaz y eficiente a las exigencias de cada problemática o situación planteada.

Por otro lado, toda organización posee un plan de búsqueda para el logro de los objetivos y es allí donde la administración actúa distribuyendo de la forma más idónea los recursos con que cuenta la organización, por

medio de actividades de planeación. Según Robbins (2005) “consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo eficiente y eficaz...” (p.10). La administración comprende de un proceso que consta de varias etapas sucesivas que crea un ambiente en el cual se trabaje de forma eficiente y eficaz, para el logro de los objetivos determinados por la organización.

Beltrán & Roncal (2018), define el termino de gestión como, “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de los objetivos previamente definidos y categoriza la gestión en tres diferentes niveles: el estratégico, táctico y operativo” existe una relación directa entre los niveles de gestión y las funciones de la administración, indicando su aplicación en las diversas aéreas. Beltrán & Roncal (2018) describe:

“El nivel de la gestión estratégica, se desarrolla dentro de la dirección y está relacionada con la organización y su entorno... La gestión táctica, se considera la base de la gestión estratégica y se enmarca

en las funciones de organización y coordinación, y la gestión operativa se basa en la gestión táctica, sus funciones van determinadas a la ejecución y control de una organización". (p.76).

De la cita anterior se extrae, que la planificación constituye una de las funciones más importante en una institución, al respecto, Stoner & Freeman (2006), señalan que "esta función se asemeja a una locomotora que conduce un tren de actividades organizativas, de liderazgo y de control" (p.148). Sin planes, los organizadores no pueden saber cómo organizarán la gente y los recursos, sin un plan, los gerentes y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

Organizar es, entonces, la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de papeles para las personas de una organización. Es intencional en el sentido de asegurar

que se han asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos, y se espera que se asignen a las personas que mejor puedan realizarlas.

La dirección, es la función en el proceso administrativo mediante el cual se alcanza la construcción efectiva de todo cuanto es planificado o planeado. Según Fayol (1979), "La dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone" (s/p), lo que también quiere decir que la dirección es hacer funcionar a la empresa con el máximo de rendimiento, está basada en un estudio de tiempo y movimientos del trabajo de los obreros, con una organización de tiempo militar.

Siendo la función de control, según Bittel (2004), Gil (2006), la que consiste "en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la institución se están llevando a cabo." (p.272). En otras palabras, el control es la función

por medio de la cual cada administrador, desde presidente hasta superior, se asegura de que lo que se hace es lo que se intentaba con responsabilidad básica para el ejercicio del control descansa en el administrador encargado de la ejecución de los planes. Es decir, tiene por objeto señalar las debilidades y errores, para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir, opera en todo: cosas, personas acciones.

Conforme a todos estos criterios, las estrategias para gerenciar con liderazgo no tienen que centrarse en reunir y difundir información, si no en crear mecanismos efectivos para hacer uso adecuado del capital intelectual disponible en cada organización o sistema, es decir, lograr la aplicación del conocimiento construido desde los procesos de investigación en la solución de problemas de la sociedad.

## METODOLOGÍA

Con miras a determinar el liderazgo necesario en la gerencia,

como herramientas fundamentales para sobrellevar la pandemia en la Universidad Autónoma de Temuco, Sede Temuco, en consonancia con las características de la problemática planteada en la situación objeto de estudio, es considerada la variable por la investigadora como nominal, lo que significa que de esta forma se describe la manera como se registran las conductas opiniones o respuestas sobre la realidad que consiguen describir los sujetos según su propósito, se enmarca dentro del paradigma positivista mediante el cual se descompuso la realidad cuando se delimita el problema en el tiempo, en el espacio, en factores diversos (variable) que lo componen, de los cuales se toman algunos para ser estudiados.

Bajo el enfoque cuantitativo en la modalidad de una investigación tipo de campo de nivel descriptivo con un diseño no experimental porque se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, objetos o cualquier otro evento sometido a investigación;

miden diversos aspectos o dimensiones del evento investigado, (Arias 2012), además se desarrolla con fuentes primarias procesadas por medio de la aplicación de una encuesta, mediante un cuestionario con escalamiento tipo liker, que sirve de instrumento, para la recolección de información.

Aplicada a la población en estudio conformada por los miembros de la organización en estudio, sustentados en los criterios de inclusión que según López (2004) este criterio se relaciona con las particularidades que presentan los que forman parte de la población, que se utilizan en la investigación, en este caso en particular, en este caso, se seleccionaron los docentes de la Universidad Autónoma de Chile, Sede Temuco, que en total son diecisiete (17) profesores. De esta población arriba mostrada, no es necesario extraer la muestra, por cuanto se trabajó con la totalidad de la población por ser un número que puede manejarse con facilidad.

Respondido por la muestra

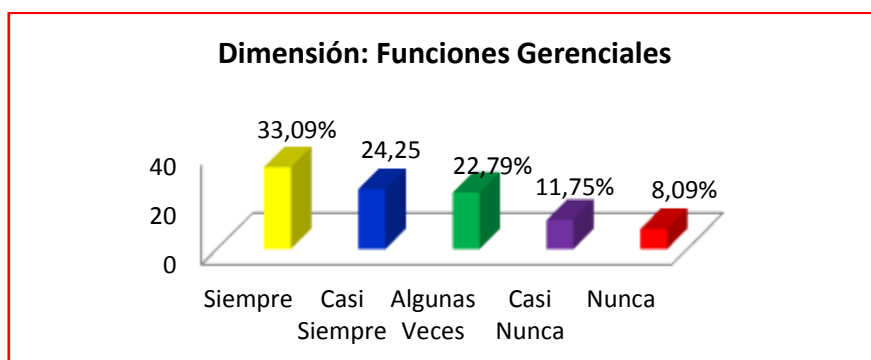
compuesta por los docentes de la Universidad Autónoma de Chile, Sede Temuco, sometido a juicio de expertos y la confiabilidad mediante el coeficiente Alpha de Cronbach. Una vez culminado el proceso de recolección de la información de acuerdo a lo anteriormente explicado y verificada la confiabilidad y validez del instrumento, la data fue sometida a un proceso de clasificación, a los fines de tener la información adecuadamente ordenada y tabulada para su análisis detallado, con miras a responder a los objetivos de la presente investigación.

Para el análisis de los datos obtenidos, proveniente de la recolección, se utiliza la estadística descriptiva, la cual es definida como los métodos que implican la recolección, presentación y caracterización de un conjunto de datos a fin de descubrir en la forma apropiada las diversas características de ese conjunto de datos. (Chávez 2010).

## RESULTADOS

A continuación, se hace referencia a la información obtenida con la aplicación del instrumento, a la muestra que fue objeto de estudio, en el desarrollo de esta investigación, el propósito del análisis e interpretación de los resultados consistió en aplicar

un conjunto de estrategias y técnicas que permitieron al investigador obtener resultados, a partir del adecuado tratamiento y procedimiento para procesarlos aplicando la categorización analítica de los datos, calificación y tabulación de los datos y análisis e integración de los datos.



**Figura 1. Porcentaje promedio de la dimensión: Funciones Gerenciales. Fuente: Datos arrojados en el procesamiento de datos mediante el programa estadístico SPSS en su versión 21.0.**

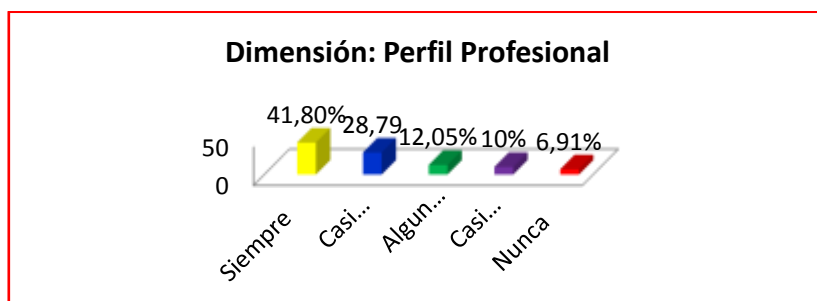
En la figura 1, se presenta las respuestas de la dimensión funciones Gerenciales. Se observó que el promedio mayor del porcentaje treinta y tres con nueve por ciento (33,09%), estuvo en la alternativa Siempre, es decir desarrollan planes para indicar a su equipo cómo utilizar los recursos institucionales a la vez que, los dirige de acuerdo a lo

planificado sacando el mejor partido de los recursos que disponen, seguido del veinte cuatro con veinticinco por ciento (24,25 %) quienes manifestaron que casi siempre, a la opción algunas veces respondió el veintitrés con setenta y nueve por ciento (23,79%) y solo el once con setenta y cinco por ciento (11,75%) y el ocho con cero nueve

por ciento (8,09%) señalaron la opción casi nunca y nunca delega responsabilidades al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos propuestos.

Es interesante resaltar que los promedios de las alternativas Casi Siempre treinta y tres con cero nueve por ciento (33,09%), Siempre veinticuatro con veinticinco por ciento (24,25%) y algunas veces veintidós con setenta y nueve por ciento (22,79%) suman más de la mitad de la población en el total de las respuestas, esto muestra que este porcentaje de docentes están implementando las funciones gerenciales (Planificación, Organización, Dirección y Control).

De esta manera, cabe destacar el aporte de Beltrán (2004), quien concreta el termino de gestión como, “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de los objetivos previamente definidos y categoriza la gestión en tres diferentes niveles: el estratégico, táctico y operativo” existe una relación directa entre los niveles de gestión y las funciones de la administración, indicando su aplicación en las diversas áreas, lo que indica que el gerente como líder debe tener en consideración dichos aspectos al momento de ejecutar sus funciones en el lugar donde se desenvuelve.

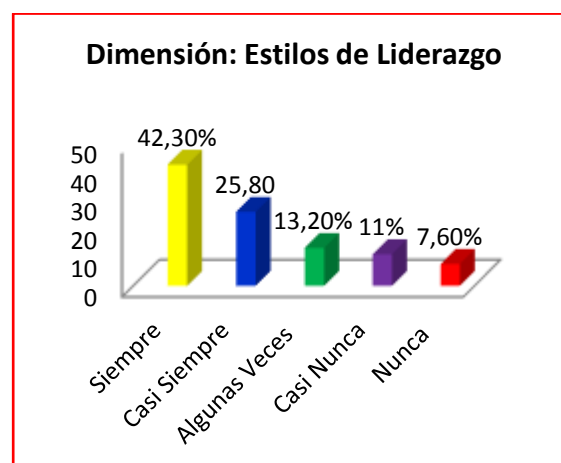


**Figura 2. Porcentaje promedio de la dimensión: Perfil Profesional. Fuente: Datos arrojados en el procesamiento de datos mediante el programa estadístico SPSS en su versión 21.0.**

La figura 2, recoge las respuestas obtenidas del marco muestral con relación a la dimensión Perfil Profesional. Claramente, el promedio mayor del porcentaje cuarenta y uno con ochenta por ciento (41,80%), estuvo en la alternativa Siempre, seguido del veintiocho con setenta y nueve por ciento (28,79%) y doce con cinco (12,5%) en las opciones de respuesta casi siempre y algunas veces respectivamente, es decir aplica los conocimientos adquiridos en su formación académica para el logro de objetivos institucionales, toda vez que la instrucción recibida a nivel profesional le ha sido de utilidad para el liderazgo organizacional porque le permite asumir las experiencias en el desempeño de sus funciones como aprendizaje para la mejora continua.

Se agrupa entonces, el promedio porcentual de la alternativa Siempre, Casi Siempre y Algunas veces con un rango positivo del setenta con cincuenta y nueve por ciento (70,59%) de la población se beneficia de su perfil profesional; en contraposición

con el resto de alternativas de respuesta Casi Nunca con diez por ciento (10%) y el seis con noventa por ciento (6,90%) para la opción Nunca, dentro de un rango negativo para la gerencia, lo que quiere decir que las personas que no se ven tan beneficiadas de su perfil profesional dentro de sus labores en la Universidad Autónoma de Chile, Sede Temuco. En este orden de ideas, la población considerada en este estudio asume las experiencias en el desempeño de sus funciones como aprendizaje para la mejora continua, sin embargo, las experiencias en otras labores, le ha permitido realizar sus funciones con más facilidad



**Figura 3. Porcentaje promedio de la dimensión: Estilos de Liderazgo. Fuente:**

### Datos arrojados en el procesamiento de datos mediante el programa estadístico SPSS en su versión 21.0

En la figura 3, se presenta la distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión estilos de liderazgo, desde el punto de vista procedimental estadístico, se calcularon los promedios de estos porcentajes, en los cuales se precisa un particular comportamiento de las respuestas de los docentes de la Universidad Autónoma de Chile, Sede Temuco, por cuanto, se ubicaron en un cuarenta y dos con tres por ciento (42,3%) en Siempre, un veinticinco con ocho por ciento (25,8%) en la categoría Casi Siempre, un trece con dos por ciento (13,2%) en la opción Algunas Veces, el once por ciento (11%) en Casi Nunca y solo el siete con seis por ciento (7,6%) manifestó que Nunca.

La opinión de estos encuestados es motivo de reflexión en el entendido que, son ellos quienes reciben la acción gerencial, percibiéndose como consideran que sus gerentes muestran actitudes de ser líderes

participativos, dado que, utilizan la comunicación vertical descendente para transmitir órdenes y establecen relaciones interpersonales de carácter formal para efectuar el trabajo. De igual manera, manifiestan que este comportamiento se ajusta a la definición de Munch (2014) acerca del liderazgo participativo, que se caracteriza por:

“(a) Toma de decisiones por consenso; (b) Comunicación en todos los sentidos, la información se convierte en uno de los recursos más importantes y es compartida por todo el personal; (c) Relaciones interpersonales donde predomina el trabajo en equipo, estimulación de la participación y el desarrollo grupal; (d) Motivación por recompensas y el personal se siente automotivado, dado que, se promueve la autorrealización” (p. 145).

De acuerdo con la predominancia de los estilos autocrático y burocrático, se deduce que el liderazgo del personal docente de la Universidad Autónoma de Chile, Sede Temuco, avizorado a futuro

aprovechará la esencia principal del líder como un agente innovador, el cual, es un gerente seguro en sí mismo, promueve la excelencia, impulsa la realización efectiva de tareas y la actualización permanente, a los fines de optimar el éxito de la organización.

### CONCLUSIONES

Después de todo el proceso de abordaje de conocimiento, la investigadora llega a la conclusión posterior a determinar el liderazgo necesario en la gerencia, como herramientas fundamentales para sobrellevar la pandemia en la Universidad Autónoma de Temuco, Sede Temuco, la preeminencia del estilo de liderazgo participativo, lo cual marca una gerencia centrada en autoridad compartida se toman bilateralmente las decisiones para satisfacer las necesidades de los subalternos.

Al hablar del perfil de los líderes, se identifica que poseen conocimientos, cualidades y destrezas

para desempeñarse como gerentes, es decir, poseen conocimientos humanísticos para interactuar, son tolerantes ante las situaciones que se les presentan, reconocen el lado positivo de las situaciones, dominan la direccionalidad de las reuniones y negocian en el proceso de resolución de conflictos.

Al precisar las competencias gerenciales, se tiene que poseen habilidades profesionales y roles de mentor, facilitador e innovador, dado que, fijan metas para realizar un plan de ejecución, utilizan la comunicación interpersonal para orientar los procesos, orientan en función de la evaluación del rendimiento, favorecen el esfuerzo colectivo, generan actividades innovadoras de cambio para dar respuesta al entorno y ofrecen la oportunidad visionaria para afianzar los valores.

En este orden de ideas, en respuesta a cuál es el liderazgo necesario en la gerencia, como herramientas fundamentales para sobrellevar la pandemia en la Universidad Autónoma de Temuco,

Sede Temuco, se afirma que aquel, en el cual el gerente posee habilidades personales, relacionadas con las destrezas, actitudes, calidad del trabajo, iniciativa y valores que pueden ser utilizados en cualquier situación de la vida individual.

Además, de desempeñar sus roles de director y coordinador, en virtud de que toman la iniciativa de realizar actividades primordiales para la gestión, organizan las tareas y aplican dinámicas de interacción para minimizar los conflictos. En consecuencia, la prospectiva de la gerencia educativa en la Universidad Autónoma de Temuco, Sede Temuco, de continuar con estos esquemas gerenciales detectados, pueden ampliar el horizonte del pensamiento dirigido a actuar colectivamente en beneficios de la organización apropiándose de acciones ejecutables bajo nuevas perspectivas propias de profesionales visionarios, proactivos y dotados de conocimientos para los cargos, así como, estar comprometidos axiológicamente con paradigmas modernos de conducción

bajo criterios de productividad compartida, en virtud de atender la demanda de los significativos cambios sociales.

## REFERENCIAS

- Arias F. (2012). **El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología** científica. 6ª Edición. Episteme.
- Beltrán, J. (2004). **Indicadores de Gestión**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Beltrán, M., & Roncal, P. (2018). **Implementación del Sistema de Gestión de Calidad Basado en la Norma ISO 9001:2015 y su Incidencia en el Nivel De Satisfacción del Cliente del Consorcio DCDS**. Cajamaraca: Universidad Privada del Norte.
- Bittel, L. (2004). **Enciclopedia del Management**. Madrid: Océano.
- Chávez, N. (2010). **Introducción a la Investigación Educativa**. (4ta ed). Maracaibo: ARS Gráficas.
- De La Vega, B. (2020). **Liderazgo y Gestión del Cambio en Momento de Pandemia**. Colombia: Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

- Fayol, H. (1979). **Administración Industrial y General**. Buenos Aires.
- Garrido, E. (2020). **Gnoseología del Liderazgo de Servicio para la Gerencia de las Organizaciones sin Fines de Lucro**. Venezuela: Universidad Yacambú.
- Gil, I. (2006). **Los Paradigmas de la Investigación**. Caracas Venezuela. : Vista.
- González, M. (2021). **Competencias Gerenciales en la Universidad Politécnica Territorial Andrés Bello Blanco. Un Modelo Teórico Basado en las Organizaciones Inteligentes**. Venezuela: Universidad Yacambú.
- Hickman, C. F. (1990). **Mind of the Manager, Soul of the Leader**. New York: John Wiley.
- Holguin-Álvarez, J., Villena-Guerrero, M., Soto-Hidalgo, C., & Panduro-Ramírez, J. (2020). **Competencias Digitales, Liderazgo Distribuido y Resiliencia Docente en Contextos de Pandemia**. Perú: Universidad César Vallejo.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). **Administración: una Perspectiva Global**. México: McGraw-Hill, 2004.
- López, P. (2004). **Población, Muestra y Muestro**. Scielo, 69-74. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). **Liderazgo. Técnica, Aplicación y Desarrollo de Habilidades**. México: Thomson.
- Motta, P. (2001). **Transformación Organizacional**. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes, Facultad de Administración, Alfa-Omega.
- Mosley, D., Megginson, L., & Pietri, P. (2005). **Supervisión**. Barcelona, España:: Thomson.
- Munch, L. (2014). **Administración de Capital Humano: La Gestión del Activo más Valioso de la Organización**. Reimp. . México: Trillas.
- Robinson, V. (2009) **Liderazgo Escolar y Resultados de los Estudiantes: Identificar lo que Funciona y por qué. Mejor Evidencia Síntesis Iteración**. Nueva Zelanda: Ministerio de Educación.
- Robbins, N. (1999). **Función Gerencial**. Madrid: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2005). **Administración**. (8a. ed.). México D. F.: Pearson Educación.
- Stoner, J., & Freeman, E. (2006). **Administración**. Sexta Edición. . México. : Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A.
- Uzcátegui, A. (2021). **Estrategias Gerenciales para la Optimización**

**del Liderazgo Gerencial de los  
Directores Regionales de  
Distribución en el Canal de  
Televisión Hope Channel  
Interamericana. Venezuela:**  
Universidad Yacambú.

**EMPRESAS UNICORNIO EN EL MERCADO LATINOAMERICANO****UNICORN COMPANIES IN THE LATIN AMERICAN MARKET****Gabriel Guerrero**

gabrielgregorioguerrero55@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6852-894X>

Recepción: 12-08-2022

Aprobación: 10-10-2022

**RESUMEN**

Las nuevas realidades empresariales en el mercado Latinoamericano adquieren importancia en el apego a los cambios tecnológicos con la mirada puesta en la prosperidad económica de la Región, al reconocer su potencial para activar la creación de empleos y un sistema de inversiones inherentes a la infraestructura digital, orientadas a buscar alternativas en el modelo de crecimiento situacional, ante los requerimientos de capacidades y habilidades digitales del talento humano. Este ensayo, tuvo como propósito reflexionar sobre los escenarios empresariales sensibles involucrados en los cambios tecnológicos hacia las empresas unicornio en el mercado latinoamericano y sus eventualidades. La investigación fue de tipo documental, implementando la técnica de fichado sobre las consultas electrónicas de textos y revistas periódicas, que ayudaron al criterio cognitivo y de análisis de contenido, para la asimilación de las diversas posturas autorales. En este orden de ideas, se aprovechó la hermenéutica para la interpretación de los textos elegidos. A modo de conclusión, se fortalece la idea de seguir indagando acerca de las empresas unicornio en el mercado latinoamericano, en el aprovechamiento de diversas fuentes de financiación nacional e internacional, a fin de tomar decisiones empresariales emprendedoras, en la perspectiva de los startups y hacia la connotación de los escenarios unicornios, de interés como ámbito contributivo a seguir en el modelo de negocios que apuntan a la salida de la crisis económica, social y política de Latinoamérica. En este sentido, se concluye acerca de la prioridad de apoyo financiero para este tipo de empresas unicornios en Latinoamérica, en función de la recuperación económica emergente y de características tecnológicas en los productos y servicios, además de los requerimientos en el perfil de competencias digitales para este tipo de nuevos empleos, en el dominio de decisiones vinculadas a las tecnologías en la era digital del conocimiento.

**Palabras clave:** Startups, empresas unicornios, latinoamérica.

**ABSTRACT**

The new business realities in the Latin American market acquire importance in the adherence to technological changes with an eye on the economic prosperity of the Region, recognizing its potential to activate the creation of jobs and an investment system inherent in digital infrastructure, aimed at seeking alternatives in the situational growth model, given the requirements of digital capabilities and skills of human talent. The purpose of this essay was to reflect on the sensitive business scenarios involved in technological changes towards unicorn companies in the Latin American market and their eventualities. The research was of a documentary type, implementing the technique of filing on electronic consultations of texts and periodicals, which helped the cognitive criteria and content analysis, for the assimilation of the various authorial positions. In this order of ideas, hermeneutics was used for the interpretation of the chosen texts. In conclusion, the idea of continuing to investigate unicorn companies in the Latin American market is strengthened, in the use of various sources of national and international financing, in order to make entrepreneurial business decisions, from the perspective of startups and towards the connotation of the unicorn scenarios, of interest as a contributory area to follow in the business model that points to a way out of the economic, social and political crisis in Latin America. In this sense, it is concluded about the priority of financial support for this type of unicorn companies in Latin America, based on the emerging economic recovery and technological characteristics in products and services, in addition to the requirements in the profile of digital skills for this type of new jobs, in the domain of decisions linked to technologies in the digital age of knowledge.

**Keywords:** Startups, unicorn companies, latinoamérica.

## INTRODUCCIÓN

La dinámica creciente de los negocios latinoamericanos en la caracterización de empresas Unicornio, viene avanzando de manera social en la región, en el marco significativo de proporcionar oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional como beneficios inmediatos de empleabilidad. De acuerdo con Simón (2016) la condición inicial de este grupo de empresas de software reconocido en la expansión a nivel mundial, fueron caracterizadas por su alta capitalización tecnológica en una variedad de sectores como Google, Apple, Facebook y Amazon, calificadas de este modo después de los primeros diez (10) años de existencia.

Asimismo, complementa que la ola de la telefonía celular, ofrece un escenario para el universo unicornio. La concreción en el aumento de este tipo de empresas emergentes, aumentan en una proporción del ciento quince por ciento (115%) entre

los años 2013 y 2015. (Simón, 2016). En este sentido, Rodriguez, & Soares de Noronha (2021) señalan a estas empresas, como una ventana abierta a la innovación en el hecho de mantenerse activas durante la pandemia y la visualización de nuevos escenarios.

Por ello, es un aval representativo de la flexibilidad, movilidad digital y capacidad que sostienen, para asignar activos frente a la competencia, desafiando escenarios de aprendizajes y modelo de negocios que ponen en práctica, al crear valor para los clientes, a pesar de la recesión económica actual, lo que ha llevado a los empresarios y gerentes prospectivos a ofrecer servicios digitales que han sido muy receptivos, desde la necesidad de los cambios, para afrontar factores críticos de la organización en el amplio margen de manejar efectivamente el conocimiento y tomar decisiones acertadas para mantener el negocio.

Ahora bien, la perspectiva de los países latinoamericanos, ha sido detectada en diferentes elementos

que muestran la fortaleza para incluirse en la facilitación de inversiones, mecanismos de coordinación en modelos de ventanilla única para el comercio exterior, incluido los acuerdos de facilitación en el marco de interacción entre los inversionistas extranjeros y las agencias gubernamentales, al ofrecer servicios dentro de un sistema de mejoras de reinversión alcanzados a través de diálogos de las partes interesadas, convenios estratégicos, políticas y reglamentos que proporcionen un sustrato activo, transparente y de simplificación de los trámites administrativos.

Por lo tanto, atraen los razonamientos de Cabello et al. (2021) al referir situaciones que apoyan la creación de vínculos para el desarrollo de los negocios con inversionistas extranjeros y proveedores locales, a través de programas involucrados en la sostenibilidad, la inclusión de disposiciones que previenen las disputas entre los Estados extranjeros y Estados anfitriones, lo cual, al mismo

tiempo, se respalda en la responsabilidad social.

En este perfil, se han visto involucrados las complejas situaciones que enfrentan las empresas más grandes de América Latina en el marco de la pandemia del COVID-19. No obstante, Brasil, Chile, Colombia, México y Panamá, marcaron una tendencia homogénea en cuanto al aumento de las salidas de inversión directa en el 2020, luego; Argentina, Brasil, Colombia y Panamá registraron para ese mismo año, caídas en el sistema de inversiones. (Cabello et al., 2021). Un aspecto significativo impactó en el avance del contexto mexicano con América Móvil, en tanto, adquirió participación en uno de los mayores grupos de telecomunicaciones de Brasil, consolidando su presencia en el mayor mercado regional.

Al significar estos elementos, el presente ensayo tuvo el objetivo de reflexionar sobre los escenarios empresariales sensibles involucrados en los cambios tecnológicos hacia las empresas unicornio en el mercado

latinoamericano y sus eventualidades. Para ello, se tomó el enfoque de una investigación documental, implementando la técnica de fichado de aquellas fuentes, como consultas electrónicas de textos y revistas periódicas, que ayudaron al criterio cognitivo y de análisis del contenido. Además, se consideró la hermenéutica filosófica de Gadamer (2000) en la necesaria complementariedad de la comprensión del tema abordado, al asimilar que la verdad no se trata únicamente del desocultamiento de las cosas, más bien permite la descripción y análisis que desarrolla al mismo tiempo, la exposición y el ocultamiento de manera simultánea; por lo tanto, se derivaron aspectos contradictorios en la realidad indagada.

## **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

### **Situación de las empresas unicornio en Latinoamérica**

Las rutas de negocios, las estrategias de desarrollo empresarial y los mecanismos sostenibles en la

combinación de escenarios económicos que propicien el crecimiento de empresas unicornios, constituyen un referente tecnológico de soporte financiero que propician el impulso de industrias emergentes de innovación regional de manera transfronteriza. Tal como lo proponen Guo, & Zhang (2021) el respaldo de las políticas económicas y la capacidad de plataformas tecnológicas, sustentan el camino para cultivar este tipo de industrias para el crecimiento de la región, donde se incluyen experiencias geográficas relevantes, gestión de riesgos, valoración de capitales y perfiles innovadores de participación productiva en el mercado latinoamericano.

Estas exigencias relacionados con las empresas unicornios, para mantener de manera continua la innovación tecnológica, deben ser parte de soluciones integrales y alternativas del inversionista del mercado latinoamericano en el desarrollo dinámico y transformación de las empresas, hacia mejores

condiciones de soporte legal y apoyos integrales que se describen como la clave del éxito, no sólo desde el punto de vista del acceso tecnológico, sino además en la condición de contar con socios bancarios, capacidades y talentos disponibles en el desarrollo de un modelo de negocios, cuya tendencia es mejorar la calidad de vida, la preferencia en las intencionalidades de compra de los usuarios de los productos y servicios, al tiempo que muestran la satisfacción del conocimiento técnico, experiencias, y competitividad en el mercado internacional.

En este sentido, se afianzan las oportunidades latinoamericanas, dadas las experiencias reconocidas por la investigación de Ríos *et al.* (2021) al distinguir empresas unicornios como el Banco Nubank de Brasil y Rappi de Colombia, además de otras empresas de la región, cuyos convenios estratégicos conceden el aval representativo en torno a un crecimiento significativo, identificado como la plataforma de las startups fintech latinoamericanas, que están

revolucionando la industria financiera, caracterizadas en sus récord de unicornios en crecimiento continuo, logrando posicionarse a través de los apoyos financieros internacionales.

De modo que, el impacto que sostienen las startups, en cuanto a las salidas a los mercados internacionales, depende del ecosistema de startups, lo cual es entendido como un entorno ampliado de situaciones que activan el desarrollo de transacciones exitosas, por lo que se ha de tener en cuenta que en países con una economía pequeña determinan el desarrollo del escenario financiero, lo cual es visto desde el enfoque de los indicadores, distinguidos como: el número de inversores informales, empresas participantes e inversiones en nuevas empresas, entre otros. Por ello, Prohorovs (2020) destaca lo siguiente:

La salida de fundadores e inversores de las startups unicornio, es uno de los principales, y posiblemente el más importante, impulsor externo del crecimiento de los indicadores cualitativos y cuantitativos del

ecosistema de startups en países con poca población. y una pequeña economía. (p. 14).

Por lo tanto, se han de detectar las debilidades, obstáculos legales y tecnológicos, así como las fortalezas del ecosistema de startups regional, para considerar la efectividad en cada una de las etapas de desarrollo del negocio, reconocidos en la misma dinámica de los cambios. No obstante, señala Prohorovs (ob. cit.) que un aumento significativo en el capital privado mantiene la tendencia de la efectividad en el ecosistema de inicio, que incluye de la misma manera, el proceso de transformación empresarial como producto de una recurrencia del ciclo económico hacia la tendencia de convertir su fortaleza en una empresa unicornio.

### **Empresas unicornio: tecnología e innovación**

Los componentes claves en el avance y desarrollo de las empresas unicornio, se mantienen en el foco de atención de la tecnología e innovación. Situación que da cabida a la digitalización de los procesos en

todas las áreas de la organización empresarial, frente a la sinergia de actuaciones del emprendimiento digitalizado, en economías emergentes impulsadas por la innovación.

Desde esta perspectiva, se afianzan los razonamientos de Damasceno et al. (2021) al perfilar el sentido del desarrollo de aquellas empresas que alcanzan el estatus de unicornio, y en el caso de Brasil se reporta como el octavo (8°) país en número total de doce (12) unicornios, en un período de dieciséis (16) meses de operación. Hay que recalcar que este tipo de empresas unicornios, superan los mil millones (1.000.000.000) de \$. Agregan, además los mencionados autores, la importancia y el papel significativo que juegan estos escenarios tecnológicos, como catalizadores de la innovación que impactan las economías regionales.

Ahora bien, un aspecto significativo al cual hacen relación Lu et al. (2018) tiene que ver con la innovación y el conocimiento, para

desarrollar la inteligencia artificial la cual, mantiene la promoción de una autoeconomía, lo que se asocia con la gestión financiera como posición fundamental e indispensable, en los eventos que atañen a las empresas unicornio. No obstante, los mencionados autores hacen hincapié en eventos dudosos inmersos en el proceso de operación del capital, inherentes a la estructura de capital, inversión y gestión de riesgos, los cuales demarcan espacios de incertidumbre que hacen pensar acerca de la flexibilidad financiera.

La situación descrita anteriormente, es reafirmada por Han (2018) debido a que Internet y el uso de la tecnología fortalecen el crecimiento empresarial y el avance en la ola de innovación; pero al mismo tiempo, estas oportunidades de las empresas unicornios, atraen riesgos y desafíos, tales como el hecho que estallen burbujas de valoración, en tanto, se puede llegar a desencadenar la búsqueda y especulación de los inversores.

Todos estos elementos, factores y circunstancias, tanto de beneficios en la innovación científica y tecnológica, como de riesgos e incertidumbre en ese alcance de la transformación y repunte en la tecnología global, caracteriza a las empresas unicornio para la integración de talentos, recursos y crecimiento exponencial, que ofrecen apoyo al rápido crecimiento de las empresas unicornio, en la garantía de mantenerse al día con el desarrollo tecnológico en la era de la globalización.

### **Emprendedores: Startups, unicornios en Venezuela**

La República Bolivariana de Venezuela, no se muestra como un escenario ideal para el desarrollo de un ecosistema de startups con suficiente estabilidad a fin de permanecer de manera sostenible en su óptimo funcionamiento, al punto que el Banco Mundial ubica al país en el cuarto (4°) lugar de la lista de los contextos más difíciles para emprender negocios. Entre las razones se señalan, aspectos

administrativos desfavorables, falta de apoyo a los empresarios e inversores, aspectos legales y desequilibrios en las dinámicas políticas, económicas y sociales. Aunque existe fortaleza de talentos, señala Gavasa (2017) que los emprendedores venezolanos crean sus startups fuera del país.

En este sentido, el emprendimiento y la innovación tecnológica, muchas veces se ve limitada por factores adversos a la expansión y desarrollo empresarial, tal como lo manifiestan Romero *et al.* (2017) en cuanto a las regulaciones de precio, tipo de cambio, marco jurídico laboral, excesivo trámite administrativo y deficiencias en los servicios públicos, que muestran eventos de profundidad relacionados con la crisis económica, política y social; cuestiones que resaltan el hecho impostergable de apoyar al empresariado venezolano, al crear condiciones para el crecimiento económico y productivo.

Por lo tanto, el salto desde el emprendimiento en Venezuela hacia el perfil viable de caracterización de

una empresa unicornio, es visto por Moschini (2021) al entender el potencial de soltura que se manifiesta en la compañía, al continuar su fortaleza en el marco avizor de nuevos horizontes productivos satisfactorios para propios y extraños, en proyectos innovadores y experiencias en ascenso productivo al atender necesidades y demandas emergentes del mercado. En este sentido, se atrae el ecosistema emprendedor particular del negocio; sin embargo, se requiere del capital social y redes tecnológicas de contacto permanente que ayuden tanto en la generación de confianza como en la atracción de talentos.

De este modo, la condición de apoyo y ayuda financiera que necesitan los emprendedores tecnológicos en América Latina y en el caso de Venezuela, vienen surgiendo a través de inversionistas que valoran el sentido de fortalezas potenciales vistas en algunas empresas emergentes, destinadas a solucionar problemas sociales y ambientales. Sobre esta plataforma, se identifican los razonamientos de Culshaw (2022)

en el reconocimiento de inversionistas internacionales como: VC, QED Investgors, DST Global Partners, Softbank, Glade Brook Capital y Lightrock, quienes están dispuestos a continuar con ese aporte de fondos al tener el fundamento de oportunidades tecnológicas para abrir nuevos mercados en esa línea, que al mismo tiempo se valoren en la amplitud de la responsabilidad social.

Por ello, la idea en el país venezolano, es ir creando mejores expectativas y sustentos de apoyo al emprendedor, a través de recursos concretos de capital nacional e internacional, para apostar por el cambio e ir atendiendo los requerimientos tecnológicos de mayor impacto hacia términos de los startups, a efectos de modificar el panorama de los negocios. Se trata de reflexionar sobre lo mencionado por Gutiérrez (2021) en términos de mejorar las tendencias innovadoras de los modelos de negocios emergentes que se hicieron visibles durante la pandemia, como efectos del sistema de mejoras continuas, inversión en

investigación y conocimiento, así como desarrollo de emprendedores, startups y empresas.

Este ensayo se orientó con el propósito de reflexionar sobre los escenarios empresariales sensibles involucrados en los cambios tecnológicos hacia las empresas unicornio en el mercado latinoamericano y sus eventualidades. Para ello, se eligió una investigación documental con apoyo en la hermenéutica, en cuanto a la consulta de diversas fuentes por su autenticidad, credibilidad, reputación y significados. (Ahmed, 2010). Para los fines recaudatorios, se empleó la técnica del fichaje de referencias recopiladas de fuentes documentales híbridas y virtuales. Así, al atender los razonamientos de McCullough (2004), se destacó el criterio del análisis, haciendo uso del marco hermenéutico teórico para interpretar el material.

## POSTURA CONCLUSIVA

El recorrido y avance de los países latinoamericanos en el eje

productivo, tecnológico y sostenible, constituye un factor de interés concomitante con la innovación que se ha de mantener frente a los cambios vertiginosos, involucrados en un mercado global que se posiciona dentro de negocios, mientras exista la dinámica de apoyo por diversas instituciones nacionales e internacionales, destacando las precisiones entendibles hacia la creación de startups, los cuales revolucionan el panorama económico, social y empresarial, frente al crecimiento digital, donde se exploran diversidad de alternativas de respuestas a las nuevas realidades de los emprendedores.

De hecho, la significancia de atravesar las diversas vías y paradigmas para asumir las oportunidades en la era digital de los conocimientos y en el marco de los nuevos modelos de negocios, constituyen núcleos medulares para encontrar el éxito que supone la fortaleza del ecosistema empresarial y económico de cada país, en el escenario posible ofrecido por la

tecnología, como clave para avanzar hacia la consolidación de empresas unicornios. Sin embargo, estas opciones de mejora en el crecimiento económico de Latinoamérica, debe partir del apoyo integral al empresariado, a fin de poder superar los obstáculos administrativos, legales, políticos y financieros, en la idea de consolidar este nuevo ecosistema productivo.

En apoyo a las investigaciones de Sierra (2018) comparto las ideas en torno a este tipo de emprendimientos, ante las nuevas ideas globalizadas del mercado, las cuales interviene como fuente de recuperación del empleo y de la economía de los países latinoamericanos, al hacer hincapié en la construcción creativa en el marco tecnológico, dada la amplia visión en el horizonte de los contextos particulares que se asumen en la perspectiva de nuevos negocios de Startups, los cuales suman sus experiencias en la búsqueda de financiación para el desarrollo productivo y de la innovación de América Latina.

La idea prospectiva en la cual se afianza este ensayo, se valora en términos de apuntalar hacia el crecimiento empresarial de los unicornios, cuya valoración asciende hasta unos mil millones (1.000.000.000) o más de dólares. El fundamento de la investigación de Aggarwal., & Gupta (2018) activa la idea de estas empresas emergentes, que se nutren precisamente de condiciones de incertidumbre y riesgos para batallar en el negocio, atrayendo fondos de los capitalistas de riesgo y otros inversionistas, frente al desafío que implica llevar una nueva empresa a la altura de Éxito, siempre y cuando, éstas se muevan dentro de ajustes estratégicos, a fin de aprovechar los recursos de las corporaciones matrices que le apoyen.

Considero de interés seguir indagando acerca de las empresas unicornio en el mercado latinoamericano, con una mirada prospectiva de apropiación a las realidades de la región y tomar provecho de los focos de desarrollo

que requiere Latinoamérica, para salir adelante de la crisis económica, social y política, según la adherencia al modelo de negocio que siguen los startups, frente a las necesidades específicas de adaptabilidad, respaldo y objetivos de adquisición.

Por tanto, el referente de las empresas unicornios en el mercado latinoamericano como ámbito de inversiones y recuperación económica emergente invitan a la revisión profunda de sus elementos innovadores, que actualmente manifiestan su pertinencia frente al impulso necesario de asumir frente a bloqueos económicos y escenarios complejos derivados de la pandemia del COVID-19, situaciones que aportan la prioridad en decisiones significativas del sector privado, cuyos productos y servicios demandan de infraestructura digital específica, en un contexto en permanente cambio y decrecientes competencias digitales para la solicitud de capacidades y habilidades en términos de empleabilidad.

## REFERENCIAS

- Aggarwal, S., & Gupta, P. (2018). (2018). **Study of Unicorn Start-Ups Management and Profitability**, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3245938>.
- Ahmed, J. (2010). Método de investigación documental: nuevas dimensiones. **Indus Journal of Management & Social Sciences**, 4 (1), 1-14.
- Cabello, A., Calderón, M., Da Silva, F., Dini, M., Jordán, V., (...) Saporito, N. (2021). **Foreign direct Investment in Latin America and the Caribbean**. Santiago: United Nations.
- Culshaw, F. (2022). **Los Fondos de Inversión Buscan Empresas Emergentes en América Latina**. Disponible: <http://www.debatesiesa.com/los-fondos-de-inversion-buscan-empresas-emergentes-en-america-latina/>
- Damasceno, A., Morini, C., & Pannellini, G. (2021). Lessons from the fastest Brazilian unicorn. **Innovation & Management Review**, <https://doi.org/10.1108/INMR-05-2021-0070>.
- Gadamer, H. (2004). **Truth and Method**. (2° reimp.). New York: Continuum.
- Gavasa, J. (2017). **Las Cinco Startups Venezolanas que Están Rompiendo Moldes**. Disponible: <https://panamericanworld.com/revisita/startups/las-cinco-startups-venezolanas-que-estan-rompiendo-moldes/>
- Guo, K., & Zhang, T. (2021). **Investigación sobre la Ruta de Desarrollo y el Mecanismo de Crecimiento de Unicorn Enterprises. Problemas Matemáticos en Ingeniería**, N° 9960828, <https://doi.org/10.1155/2021/9960828>
- Gutiérrez, H. (2021). **Nuevos Modelos de Negocio para Recuperar a Venezuela**. Disponible: <https://www.venpais.org/cero/nuevos-modelos-de-negocio-venezuela/>
- Han, R. (2018). **Analysis on Risks and Countermeasures of Unicorn Enterprises Based On Diamond Model**. **Open Access Library Journal**, 5 (9), doi: 10.4236/oalib.1104867.
- Lu, Y., Meng, Q., & Cai, Y. (2018). **Research on the Relationship Between R & D Investment and Corporate Value of Unicorn Companies: Based on the Financial Flexibility of Artificial Intelligence Company Data**. **Open Journal of Business and Management**, 6 (4), 953-962, doi: 10.4236/ojbm.2018.64070.

- McCulloch, G. (2004). **Documentary Research in Education, History and the Social Sciences**. London: Routledge Falmer.
- Moschini, S. (2021). **El Salto de Emprendimiento a Unicornio**. Disponible: <https://forbescentroamerica.com/2021/05/17/empresas-unicornio-como-alcanzar-los-1000-millones-de-dolares/>
- Prohorovs, A. (2020). **Unicorn Exits as a Trigger for The Development of Small Countries' Startup Ecosystems**. *Forbes*, № 16, 4-19, doi:10.2139/ssrn.3726135.
- Ríos, C., Ríos, R., Palma, E., Renteria, F., Castro, J., (...) &, Venegas, S. (2021). **Latin American Startups**. *South Florida Journal of Development*, 2 (2), 1944-2004.
- Rodriguez, C., & Soares de Noronha, M. (2021). **What companies can learn from unicorn startups to overcome the COVID-19 crisis**. *Innovation & Management Review*, doi: 10.1108/INMR-01-2021-0011.
- Romero, J., Hernández, L., Gutiérrez, J., y Portillo, R. (2017). **Factores Contextuales que Influyen en el Emprendimiento de Empresas Familiares en Venezuela**. *Opción*, 33 (83), 492-515.
- Sierra, F. (2018). **Estrategias y Factores para Mantener en el Mercado Colombiano las Empresas Startups**. Trabajo de grano no publicado. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Simon, J. (2016). **How to Catch A Unicorn. An Exploration of the Universe of Tech Companies with High Market Capitalisation**. Institute for Prospective Technological Studies. JRC Technical Report. Paris: European Union, doi:10.2791/893975

## LIDERAZGO Y PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES COMPLEJAS

### LEADERSHIP AND STRATEGIC THINKING IN MANAGEMENT OF COMPLEX ORGANIZATIONS

Ángel Luis Gómez

angelgomez1210@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7681-9683>

Recepción: 01-09-2022

Aprobación: 07-11-2022

### RESUMEN

Este ensayo argumentativo tiene el propósito realizar un análisis de la visión del liderazgo en las organizaciones actuales, sobre todo por la implementación de tecnologías digitales, optimizando la simplificación procesos de gestión. Metodológicamente se abordó de forma documental, se edificó a partir de una revisión teórica del líder encargado de direccionar los procesos al permitir desarrollar una visión de futuro, alineada a todos los integrantes de la organización, con el fin de constituir equipos, realizar coaliciones, motivar, inspirar, al igual transmitir energía a la gente conducente a superar todas las barreras a fin de generar los cambios que fuesen necesarios. Por lo tanto, se hace imperativo destacar a los líderes capaces de reconocer y valorar las diferencias individuales, capaces de identificar los talentos o cualidades positivas de las personas a su cargo, ayudándoles a fortalecerlas. Desde el punto de vista de los seguidores, los líderes son percibidos como personas que actúan de forma transparente con los demás, en concordancia con los valores y creencias. El liderazgo vendría a conceptualizar el patrón de conducta promotor e inspirador de las capacidades psicológicas positivas y del clima ético ideal, a fin de fomentar mayor conciencia de uno mismo, una moral internalizada, procesamiento de la información equilibrado y transparencia en las relaciones entre el líder y los seguidores. Por lo tanto, el gerente líder debe orientar su pensamiento estratégico hacia la consecución y el logro de las metas, para lo cual debe tomar decisiones producto del consenso, a fin de elegir las alternativas adecuadas de acuerdo a la situación y al momento planteado.

**Palabras clave:** Liderazgo, pensamiento estratégico, gestión, organizaciones complejas.

**ABSTRACT**

The purpose of this argumentative essay is to carry out an analysis of the vision of leadership in current organizations, especially due to the implementation of digital technologies, to optimize and simplify management processes. Methodologically, it was approached in a documentary way, it was built from a theoretical review of the leader in charge of directing the processes that allow developing a vision of the future, aligned to all the members of the organization, in order to constitute teams, make coalitions, motivate and inspire, transmit energy to people leading to overcome all barriers and to be able to generate the necessary changes. Therefore, it is imperative to highlight leaders capable of recognizing and valuing individual differences, capable of identifying the talents or positive qualities of the people in their charge and helping them strengthen them. From the point of view of followers, leaders are perceived as people who act transparently with others and in accordance with values and beliefs. Leadership can be defined as a pattern of behavior that promotes and draws on both positive psychological capacities and a positive ethical climate, to foster greater self-awareness, internalized morality, balanced information processing, and transparency in relationships between leader and followers. Therefore, the manager as a leader must guide his strategic thinking towards the achievement and achievement of goals, for which he must make decisions based on consensus, in order to choose the appropriate alternatives according to the situation and the moment in question.

**Keywords:** Leadership, strategic thinking, management, complex organizations.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente escrito, tiene como finalidad dar a conocer los constructos asociados al liderazgo organizacional con lo son la eficacia y eficiencia estratégica. Poniendo mayor énfasis en las virtudes desarrolladas, para lograr su exitoso direccionamiento donde se conjugue como uno de los enfoques más resaltante del mismo la planificación estratégica. Esto con el fin de profundizar y hallar conexiones generadoras de un aporte significativo al conocimiento en esta materia. A tal efecto, D'Alessio (2008), plantea: "El proceso estratégico es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida ayudándola a proyectarse al futuro". (p. 2). Prosigue el autor señalando que dicho proceso "se alcanza cuando se logran los objetivos de largo plazo, los cuales describen la posición futura que la organización pretende obtener" (p. 5).

Cabe destacar, en cuanto al pensamiento estratégico forma parte

de la base donde se alinean las propuestas, los aspectos logísticos, el manejo del talento humano, la tecnología y los entornos digitales dejando de ser una estrategia para convertirse en una forma de hacer las cosas en la dimensión administrativa, de esta manera, se infiere al hablar del ejercicio de liderazgo organizacional de vanguardia se hace referencia a esta modalidad como un elemento fundamental en estas nuevas realidades.

En consecuencia, la estructura del nuevo liderazgo estratégico basado, en eficiencia y eficacia trae consigo un proceso cognitivo, analítico y circunstancial, para que se lleve con éxito las dimensiones administrativas. A tal efecto, Drucker (2012), señala que "Existen tres dimensiones distintas del quehacer económico: 1) la empresa actual debe ser dotada de eficacia; 2) se debe identificar y comprender su potencial; 3) debe transformarse en una empresa diferente para un futuro diferente". (p. 10).

En una organización son muchas las cosas que se deben tomar en cuenta, entre ellas, quien ejerce el liderazgo deben guardar estrechas relaciones con aspectos organizacionales de carácter sustantivo como lo son la eficacia organizacional, la supervisión, toma de decisiones enfocadas a la efectividad y eficacia de una estrategia, conocer la misión, visión, filosofía organizacional, gestión organizacional, enfoques y procesos administrativos. A tal efecto, Münch (2010). destaca que” La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de la empresa y sus integrantes”. (p.43).

Al hacer un análisis de la situación actual de la organización, se ha de considerar los objetivos estratégicos direccionados de lo general a lo particular, es decir, del pensamiento estratégico al incluir detalles complejos, enmarcados en la filosofía organizacional, para el cumplimiento de una meta conducente a definir los planes de

acción caracterizado por ser un proceso en el cual las organizaciones desarrollan instrucciones y actividades tendientes a determinar metas y objetivos a través del análisis del ambiente interno, del entorno, adoptan cursos de acción específicos, asignan recursos, llevados a hacer posible la obtención de las metas y cumplimientos de objetivos de la organización.

## **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

### **La Estrategia**

La ejecución de la estrategia radica, en quien administra, gerencia, distribuye el orden dentro de la organización, es por ello, el resultado necesario de acoplar y analizar el pensamiento. Los enfoques de investigaciones actuales indican como variables críticas para asegurar el éxito de las organizaciones es considerando su complejidad, lo cual reviste ser estudiadas desde el pensamiento complejo y de esta manera poder comprender la dimensión administrativa, siendo esto

una evidencia, de concebir las estrategias como algo enmarcado en la complejidad.

En este sentido, los esquemas cambiantes, la velocidad con que se experimentan estos cambios generados por los grandes avances tecnológicos, ha introducido en el pensamiento estratégico la elaboración de diversos escenarios con sus posibles productos, resultados, en corto, mediano y largo plazo. La estrategia en sí, resulta insuficiente sin la prospectiva gerencial, que requiere de un pensamiento estratégico del liderazgo de vanguardia que se está gestando, desde un enfoque más directo, real, para la sostenibilidad de las mismas. De esta manera organizar objetivos, plantear escenarios, distribuir tareas conlleva a incorporar la creatividad y la innovación.

A tal efecto, Prahalad (2012) destaca que “se trata de transformar creencias, tradiciones e ideologías, arraigadas y basadas en el tratamiento que se les da a los pobres” (p.4). Al llevarlo al contexto

organizacional las transformaciones se hacen con la finalidad de generar proactividad para la creación e involucrar a la base de la pirámide en la obtención de recursos financieros, al mejoramiento continuo en sus entornos laborales. En consecuencia, el aprendizaje colaborativo marca la pauta en el liderazgo de vanguardia, caracterizado por los contundentes cambios que se generan dentro de las organizaciones, por lo tanto, quien ejerce el liderazgo debe encontrarse presto al aprendizaje continuo, a encontrar nuevas formas de actuación, en estos tiempos transformados, renovados por la tecnología.

Mintzberg (1999) indica que la estrategia es un patrón, coherencia, de conducta en el tiempo. Desde su concepción el autor muestra la importancia de la anticipación como principio, generando una ventaja en aquellos líderes que realizan la planificación estratégica dentro de una organización. Según ello, el líder es quien manifiesta las estrategias específicas, iniciativas llevadas a cabo

para la ejecución de un proceso, y todo esto viene potenciado, a través de su pensamiento.



**Figura 1. Estrategias Premeditadas y Emergentes**

Fuente: Mintzberg, Ahlstrand (1999) (p.26) Safari de la Estrategia.

Mintzberg (1999) introduce los términos de estrategia proyectada, premeditada y emergente (Figura 1). En el ejercicio del liderazgo, para proyectar en el tiempo, con un pensamiento direccionado, es importante resaltar que lo proyectado, enfrenta modificaciones en la ejecución, puesto que, las organizaciones se encuentran en un esquema cambiante y por demás dinámico. La planificación estratégica, toma en cuenta las emergentes, por situaciones, conflictos, alteraciones en lo proyectado, es clave en este

accionar al marcar la diferencia en cuanto a vanguardia e importancia, la transformación a la era digital e incorporación de recursos tecnológicos.

En todo caso, se ajusta al estilo de manejarse, ante una situación en todos los niveles de la organización, con el fin de concretar formas de hacer las cosas, accionar, optimizando tiempo, recursos, y es lo cotidiano en el proceso de ejecución lo que permitirá perfeccionar el ejercicio del liderazgo, en el seguimiento constante, minuto a minuto, al realizar

los ajustes en su orden lógico, estructural considerando lo necesario para el logro efectivo de la gestión organizacional.

Lo manifestado anteriormente, muestra al liderazgo organizacional gestado en la actualidad enfocado en ideas innovadoras, políticas, normas flexibles, transacciones basadas en el aprendizaje social. Esto debido, a las personas incluidas en la organización, encontrándose en un aprendizaje constante donde están conscientes de la sinergia entre la organización, su entorno para permitir elaborar, ejecutar acciones en correspondencia con el medio armónico donde se desarrollan, tomando en cuenta el contexto, el tiempo de su ejecución y de esta manera, entra en juego el pensamiento flexible caracterizado por la comprensión del liderazgo gestado en las organizaciones desde la complejidad.

Al enfatizar en la estrategia como recurso organizacional D'Alessio (2008) parte de la visión estratégica. El cual considera que "es el primer paso en la administración estratégica y

responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? La visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro". (p.2). En este sentido, el autor dice que el primer paso es tener visión generada en el pensamiento de un líder que genere una planificación estratégica actualizada, coherente a la realidad específica, para proponer tareas específicas, instrucciones detalladas y actividades con responsabilidades definidos en el cumplimiento de metas, objetivos enfatizando en el análisis del ambiente interno y externo del entorno.

El líder cuenta con este elemento de la visión por demás valioso, siendo utilizado para la implementación de la estrategia generadora del pensamiento de los encargados e involucrados en esa materia, quienes son capaces de adoptar y adaptar cursos de acción, asignan recursos, haciendo posible las metas de la organización en su cumplimiento a cabalidad. Por consiguiente, el pensamiento de quien ejerce el

liderazgo estratégico perfilado como un elemento complejo.

Cabe afirmar, la complejidad de una organización tiene su origen en el pensamiento para permitir organizar, jerarquizar las estrategias proyectadas y premeditadas propuestas, en consecuencia, poder separar los datos significativos de los no significativos, permitiendo la centralización en un punto focal. Desarticulando los elementos, permitiendo ir de lo complejo a lo simple. A tal efecto, Morín (1982) indica: “La única manera de remediar esta disyunción fue a través de otra simplificación: la reducción de lo complejo a lo simple” (p. 16).

Al gerente, en su accionar estratégico, no toma en cuenta la complejidad de las organizaciones, se limita a obtener líderes operativos y grandes ejecutores de instrucciones parecido a la dimensión militar, pero pocos usan su pensamiento para crear realidades alternativas, novedosas formas que conlleven a cambios estructurales radicales, que se mantengan en el tiempo. Cabría

preguntarse: ¿Cómo se puede direccionar o encausar la creatividad, la innovación, que lleve a una perspectiva más clara en este sentido?

Partiendo de la pregunta descrita anteriormente, pareciera que surge el reto de la coordinación de mentes creadoras con mentes innovadoras, para adoptar un esquema en el cumplimiento de sus objetivos sin planificaciones rígidas. Sincronía de mentes que van un paso adelante, llevándolo a la cotidianidad organizacional, haciendo de esto una perspectiva común, sin perder el norte de la optimización de recursos materiales y manejo del talento humano, que permita a la organización avanzar hacia una mayor productividad y rentabilidad.

Una de las dimensiones en cuanto al líder como baluarte del pensamiento estratégico en la gestión de organizaciones complejas son los valores imprimidos a su manera de conducir su accionar por cuanto jugaría un papel importante en la consecución de la estrategia. En esta

línea el compromiso organizacional, la identificación con la marca, el amor y el respeto, conllevan a tener una visión y misión clara, considerados elementos intuitivos basados en las emociones.

### **El Liderazgo y Pensamiento Estratégico**

La configuración organizacional se ha transformado, incorporando elementos en entornos digitales, trabajo a distancia, de allí la importancia del pensamiento flexible Riso (2010) al igual de lo propuesto de pensamiento complejo según Morín (1982). Por eso en la praxeología, se debe tomar en cuenta estos elementos donde se evidencie la actitud, las cualidades para hacer frente a posibles retos, poniéndose en manifiesto al momento de la ejecución de la estrategia y colocar al servicio de la organización este pensamiento.

A tal efecto, el ejercicio del liderazgo, se encuentra en conciencia de la complejidad de las organizaciones, se concentra en lo vital para la sostenibilidad, sustentabilidad, supervivencia, por

eso, no se puede hablar de organizaciones complejas sin pensamiento complejo; este viene manifestado por el líder, siendo inalienables a los cambios, la gestión del mismo. Esos líderes piensan el mundo más allá de las cifras y cumplen un papel significativo en una nueva economía en donde es necesario el crecimiento continuo, llevado a cabo de manera responsable, con el conocimiento que este nuevo mundo requiere.

Por lo tanto, la flexibilidad en el pensamiento, el agrupar elementos significativos y no significativos en la estrategia, conllevan a una planificación adaptada a las nuevas realidades que se vislumbran. Donde se pone de manifiesto que no hay estrategia contundente, si no toma en cuenta la razón de ser, la naturaleza de su directriz, de allí la visión, misión y los valores son su recurso más valioso al momento de aplicar el pensamiento estratégico en la planificación correspondiente.

Partiendo de lo expresado anteriormente, Godet (2011) señala

que “los líderes y gerentes de las organizaciones complejas actuales, deben estar en constante estudio, de lo que ha pasado en estos últimos tiempos, lo que está pasando y lo que puede pasar, por ello, la importancia de incorporar la prospectiva estrategia”, (p. 28). Prosigue el autor diciendo que es indispensable la creación de diversos escenarios con estrategias emergentes. Para ello, debe estudiar la competencia, el uso racional de los principios epistemológicos gerenciales, lo que permitirá documentar los cambios, transformaciones de la organización. Con esto se puede redefinir, redireccionar hasta dar por terminada una estrategia e ir ejerciendo su trabajo de manera secuencial.

El pensamiento estratégico basa su aproximación a la realidad de la organización en los valores, misión y visión de las mismas, el equipo conformado para la consecución de objetivos a alcanzar necesariamente le suministra el mayor peso de sustentación y fundamentación de lo planteado en la planificación

estratégica. Esto lo reafirma Bedard (2003) “Designa el campo de los valores individuales y colectivos, es decir, de los valores morales y culturales, así como el enunciado de los principios que designan las costumbres; comprende la ética y la moral”. (p.81). Todo ello, influye de manera significativa en la planificación estratégica. Las organizaciones que no le adjudiquen la importancia a esta dimensión corren el riesgo de perecer en el mercado competitivo y global en el cual se encuentra inmersa.

Las planificaciones, en su concepción ya deben manejar la prospectiva estratégica, planteada por Godet (Ob. Cit), con el fin de visualizar los posibles escenarios, sus estrategias emergentes, quitándole protagonismo a las proyectadas al igual que las premeditadas. En consecuencia, el propósito de un liderazgo en una organización puede tener como objetivo, ser un marco referencial, en su ramo tanto en el ámbito nacional e internacional; diversificando el mercado, las estructuras organizativas, que cuentan con elementos distintos por

su naturaleza llevando a quien ejerce el liderazgo a generar mayores oportunidades, maneras estratégicas innovadoras. Por lo tanto, se han de requerir líderes innovadores, creativos con amplio pensamiento estratégico de una forma compleja desarrollada.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

Al asumir el objetivo del presente ensayo referido al análisis de la visión del liderazgo en las organizaciones actuales, sobre todo por la implementación de tecnologías digitales, para optimizar y simplificar procesos de gestión se podría afirmar que las relaciones internas y externas de la organización, se han modificado por la incorporación del entorno digital, con trabajos a distancia, la utilización de redes sociales, el uso de video llamadas, comunicaciones a distancia, al transformarse la estrategia de comunicación, cambia el pensamiento estratégico.

Por lo tanto, la praxeología, realizada a través de una gestión del cambio, enfocada hacia una cultura y

formas de actuar utilizando los avances tecnológicos, se alinean a esta nueva estrategia. Las organizaciones han comprendido o enfilan sus acciones a este nuevo enfoque donde el pensamiento estratégico se encuentra en un proceso de transformación desde la simplificación de procesos, hasta la ejecución cotidiana en el marco de la flexibilidad.

Cabe destacar, el hecho de un futuro inmediato, por lo tanto, la comprensión de la organización en su contexto económico, político, social, debe conllevar a un estilo gerencial acorde a lo demandado por los nuevos tiempos, haciendo los ajustes desde la complejidad, la flexibilidad, de la mano con la tecnología, vista desde la concepción de ser una estrategia sin retorno. En consecuencia, el entorno digital, trae consigo, incorporar la tecnología como una modalidad de trabajo, donde se afirmen las estrategias enfocadas en estos entornos, para formar parte del modo, el estilo, las nuevas formas de gestión.

Por tanto, el dinamismo del entorno donde está inmersa la comunicación, así como la incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos, ponen de manifiesto la necesidad de identificar los aspectos capaces de conjugar la innovación llevada a cabo y desarrollar nuevas capacidades dentro de las organizaciones, sustentadas en individuos aptos al momento de responder a situaciones previstas mediante la aplicación de conocimientos, en lugar de realizar tareas sistemáticas o repetitivas garantes de la sostenibilidad de las mismas a través del tiempo, con el fin de generar procesos de innovación e incorporación estratégica de tecnologías.

Es necesario resaltar, en cuanto al pensamiento estratégico se constituye un hecho presente, en un principio en la mente del estratega, para luego convertirse en un manto de garantía para los miembros de la organización, sin embargo, este no encuentra la forma de desprenderse de lo intangible para hacerse realidad,

hasta tomar la decisión y hacer al líder capaz de concretar la forma de proceder en tanto sea posible, de acuerdo a las circunstancias, valores, principios, así como los intereses, objetivos generales, específicos, entre otros fundamentos permisivos del desenvolvimiento de la empresa.

Finalmente, el liderazgo ha de constituirse como el modelo comportamental que desde sus raíces pudiera potencializar el pensamiento estratégico en la gestión de las organizaciones modernas, ofreciendo herramientas idóneas para materializar las abstracciones, dando lugar a ser localizadas en la mente del estratega, por lo tanto, serían proyectadas a través de las determinaciones en la administración de recursos propios, se configuren los planes, proyectos, políticas propias de la organización, así entonces, la esfera corporativa podría adoptar este perfil, teniendo sus orígenes en los escenarios espirituales para poder ser transpolado al competitivo, demandante, rutilante contexto organizacional moderno y futuro.

## REFERENCIAS

- Bedard, R. (2003). **Fundamentos del Pensamiento y las Prácticas Administrativas. El Rombo y las 4 Dimensiones Filosóficas-** AD-minister. Revista de la Escuela de Administración; No 3. París, Flammarion.
- D'Alessio, F. (2008). **El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia.** Pretince Hall, México.
- Drucker, P. (2012). **La Gerencia Efectiva.** Ediciones Deusto, Barcelona. España.
- Godet, M. & Durance, P. (2011). **La Prospectiva Estratégica para las Empresas y Territorios.** Dunod Unesco. <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/La-prospectiva-estrategica.-Godet.-Unesco-2011.pdf>
- Mintzberg, J., Ahustrand, B. y Lambel, J. (1999). **Safari a la Estrategia.** Editorial Granica, Argentina.
- Morín, E. (1982) **Introducción al Pensamiento Complejo.** (Traducción por Marcelo Pakman) Editorial Gedisa. Barcelona.
- Münch, L. (2010). **Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos.** Editorial Pretice Hall, Pearson educación de México S.A.
- Prahalad, C. (2012). **Guía Académica: La Oportunidad de Negocios en la Base de la Pirámide.** Bag. Las guías académicas de la Biblioteca de Administración y Gerencia. Editorial Norma.
- Riso, W. (2010). **El Poder del Pensamiento Flexible: de una Mente Rígida a una Mente Libre y Abierta al Cambio.** Editorial Norma. Bogotá

**LIDERAZGO FEMENINO, EQUIDAD DE GÉNERO Y GERENCIA:  
FALACIAS Y VACÍOS EPISTEMOLÓGICOS****FEMALE LEADERSHIP, GENDER EQUITY AND MANAGEMENT:  
FALLACIES AND GAPS EPISTEMOLOGICAL****Zaidy Durán**

uftzaidyduran@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3840-9752>

Recepción: 08-11-2022

Aprobación: 10-02-2023

**RESUMEN**

El presente ensayo se elabora a partir de una serie de reflexiones inspiradas en la fenomenología de una realidad que emerge con su propia especificidad histórica en el contexto de la segunda mitad del siglo pasado, entrelazado con otras secuencias de eventos que contribuyen a la generación de cambios radicales en todos los órdenes de la sociedad actual, como lo es la revolución feminista. En este caso, se asocia particularmente con la ruptura epistemológica en curso, en el seno de la Ciencia, con el objetivo de abordar algunos aspectos que configuran vacíos y falacias en este campo de las Ciencias Gerenciales, en el ámbito del Liderazgo Femenino, los cuales intentan ser llenados mediante constructos que lejos de apuntalar al nuevo paradigma representado por la equidad de género, en el marco del desarrollo sostenible, refuerzan la visión tradicional, es decir, la permanencia de prejuicios que no contribuyen en la medida esperada a un debate más fructífero en beneficio tanto de las teorías como de aquellas prácticas gerenciales ancladas en una cultura patriarcal que privilegia la discriminación. Entre las conclusiones, destaca la paradoja de las universidades como centro de formación del conocimiento donde se niega el ascenso a las mujeres.

**Palabras clave:** Liderazgo femenino, equidad de género y vacíos epistemológicos.

**ABSTRACT**

This essay is elaborated from a series of reflections inspired by the phenomenology of a reality that emerges with its own historical specificity in the context of the second half of the last century, intertwined with another sequence of events that contribute to the generation of changes radicals in all orders of today's society, as is the feminist revolution. In this case, it is particularly associated with the ongoing epistemological rupture, within science, with the aim of addressing some aspects that configure gaps and fallacies in this field of management sciences, in the field of female leadership, which they try to be filled by means of constructs that, far from propping up the new paradigm represented by gender equality, within the framework of sustainable development, reinforce the traditional vision, that is, the permanence of prejudices that do not contribute to the extent expected to a more fruitful debate. for the benefit of both a theory and a managerial practice, anchored in a patriarchal culture that favors discrimination. Among the conclusions, the paradox of universities as a knowledge training center where the refusal of the promotion of women to managerial positions persists.

**Keywords:** Female leadership, gender equity, epistemological gaps.

## INTRODUCCIÓN

Las reflexiones en torno al tema forman parte de las inquietudes resultantes del análisis acerca de las transformaciones de corte, si se quiere radical, que se gestan a partir de la segunda mitad del siglo XXI, en medio de la denominada “crisis de la modernidad” y continúan en el transcurso de lo que va del presente. Esta tendencia se ha acentuado por la pandemia causada por el virus SARS-COV-2 bautizada con el nombre de COVID-19, como lo evidencian los hallazgos de múltiples investigaciones científicas realizadas por entidades internacionales y centros académicos. Al igual, que en los discursos de los actores, sujetos y objetos de la práctica gerencial, se develan algunas razones que explican la persistencia de la discriminación o inequidad de género en el ámbito de las organizaciones del Estado, de las empresas y de la sociedad civil.

Las interrogantes son muy variadas, se superponen, se entrelazan en proporción directa a la

complejidad, en la medida en que dentro de la literatura consultada se aprecia una extensa diversificación de abordajes, en los cuales están presentes problemas epistemológicos que identificamos como vacíos o falacias. Se trata de aproximarnos al tema, sin pretensiones de exhaustividad, a objeto de apuntalar ese tipo de esfuerzo para reforzar la orientación de las líneas de investigación en la propia práctica de la universidad, como centro por antonomasia de generación, difusión del conocimiento, de formación de las generaciones de líderes y gerentes. A tal efecto, el marco de referencia es el nuevo paradigma del Desarrollo Sostenible traducido en la Agenda 2030, en materia de gerencia tanto para dichas instituciones como para el resto de las organizaciones de la sociedad actual.

El objetivo del ensayo es analizar la vinculación del liderazgo femenino con la equidad de género a partir de las percepciones y experiencias que se generan en las investigaciones que tratan el fenómeno, intentando

detectar en esos esfuerzos por contribuir a la elaboración del conocimiento científico para su aplicación en las organizaciones, algunas falacias de carácter epistemológico, en el discurso de los actores, sin pretensiones de exhaustividad ni validez plena, las cuales se enuncian para animar el debate, en medio de la complejidad, la visión sistémica, la transdisciplinariedad, entre otros constructos.

Las fuentes documentales tales como artículos científicos, informes de organismos internacionales, opiniones de especialistas, constituyen la base para el análisis del discurso, en un ejercicio hermenéutico interpretativo que opera como una espiral de tripe sentido: ascendente / de estancamiento / descendente, de avances / retrocesos, dentro de una dinámica presidida, además, por el construccionismo social y la multidimensionalidad. El contenido incluye nociones previas, el desarrollo de las reflexiones en forma de interrogantes como aliciente para las

dudas, así como mi postura conclusiva al respecto.

## **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

### **Las nociones previas**

En primer lugar, en términos elementales, se alude a la epistemología como aspecto de la filosofía de la ciencia que tiene a su cargo la vigilancia, la fiscalización de la producción del conocimiento en el ámbito de la gerencia, a partir del diálogo de saberes en un contexto histórico social determinado. Ese proceso implica un cambio cualitativo y dialéctico, no exento de vacíos ni de falacias.

En segundo lugar, la gerencia sostenible entendida como el conjunto de conocimientos científicos, técnicos y artísticos que surgen del estudio de las organizaciones, en general, en el marco del desarrollo sostenible como nuevo paradigma cuya perspectiva de análisis incluye lo económico, lo social, lo ambiental, lo institucional, lo ético, entre sus múltiples dimensiones, para garantizar la supervivencia de las

generaciones actuales sin hipotecar el futuro de las siguientes.

En tercer lugar, la equidad de género como campo específico de una interacción dialógica y social cuya teoría tanto como su práctica en el seno de las organizaciones, va más allá de la simple consideración biologicista del sexo para focalizarla en el área de la cultura, con todas las implicaciones de una realidad compleja que se construye a objeto de superar la discriminación existente alrededor de la visión dicotómica masculino/femenino, en perjuicio del liderazgo de las mujeres en la sociedad.

#### ¿Epistemologías feministas?

Está claro que al lado de la producción científica y el diálogo de saberes alrededor del tema surgen planteamientos que promueven una “epistemología feminista” cuyo riesgo a la hora de elucubraciones pueden alimentar las falacias alrededor del impulso de pensar en una ciencia femenina con una subdisciplina como la gerencia femenina. Incluso, ya hay alusiones a la ecología femenina, la

economía femenina y la bioética femenina, para citar algunos ejemplos.

Los movimientos sociales de esta época han adquirido presencia indiscutible en las reivindicaciones por sus demandas en diferentes campos: lo económico, lo social, lo político, lo legal, entre otros, pero en el propio ámbito científico las investigaciones muestran que no hay avances suficientes en comparación con lo esperado, por un lado; y, por el otro el anclaje al viejo paradigma, sigue siendo de mucha monta.

Tal vez las respuestas que encierra la interrogante en cuestión puedan ubicarse en el plano de la transdisciplinariedad y las rupturas esperadas de cada ciencia en su propio beneficio, desde una perspectiva multidimensional. A fin de cuentas, la aspiración a una metaciencia, sin marginar a la metafísica, es consustancial a toda comunidad científica, sólo que la vigilancia epistemológica en algunos casos se ha encargado de refutarlas. Desde la psicología, precisa Ostrovsky (2019) que las

epistemologías feministas “procuran una mirada crítica que impide reificar los conceptos, naturalizar lo construido, y reproducir con ello las desigualdades”. (p.10) ¿La apuesta por una gerencia feminista puede estar al margen del contrabando epistémico? Difícilmente, en nuestra postura.

¿La indestructibilidad del Techo de Cristal?

En la observancia epistemológica que corresponde a la relación entre liderazgo femenino y gerencia, se aprecia un denominador común que prevalece, en la casi generalidad de las referencias presentes en la literatura analizada: Se trata de la Teoría del Techo de Cristal, entendida como las barreras invisibles que mantienen la discriminación de las mujeres en el ascenso a altos cargos directivos dentro de las organizaciones, independientemente de si pertenecen al sector público, sector privado, o a la sociedad civil.

Tal enfoque de análisis dentro del contexto de la ciencia de la

gerencia, surge en la década de los ochenta en los Estados Unidos, (en muchos casos este dato se revela como impreciso) cuando ya la temática en cuestión comenzaba a ser objeto de investigación, no obstante, hoy por hoy, la comunidad científica la ha legitimado como válida. Es decir, que ha resistido el paso del tiempo y de la crítica especializada. A lo sumo, aparece la alusión a la Teoría del “Firewall”, en todo caso para reforzar los prejuicios existentes que configurarían no solo el techo, sino los propios muros de toda una estructura para asegurar la discriminación.

El informe Igualdad de Género en la Administración Pública (GEPA, por su siglas en inglés), elaborado por el PNUD (2021) con la colaboración del Laboratorio de Investigación sobre Desigualdad de Género (GIRL, por su siglas en inglés) de la Universidad de Pittsburgh, el cual abarcó a ciento setenta (170) países, ratifica la tendencia identificada con el mencionado techo de cristal, registrando el hallazgo con una especie de letanía epistémica

discursiva que lejos de cuestionarlo, hace apología del mismo.

Esa retórica, o lugar común, consiste en reiterar que muchos países presentan avances en la representación de las mujeres en la administración pública, en términos generales, pero los hombres en todas las regiones del mundo continúan superando en número considerable a las féminas en los cargos de liderazgo y decisión. En promedio, señala el mencionado informe del PNUD (Ob.Cit.), las mujeres representan el cuarenta y seis por ciento (46%) de las personas que se desempeñan en la administración pública, pero solo el treinta y un por ciento (31%) ocupa los cargos más altos de liderazgo, conformando únicamente el treinta por ciento (30%) del personal directivo superior. ¿Son inamovibles los cimientos de esa Teoría del Techo de Cristal al punto de favorecer la toma de decisiones para mantener la discriminación de género? Consideramos que no.

¿El modelo de Liderazgo Femenino: efecto “boomerang” para la Gerencia?

En gran medida la literatura especializada refiere que las investigaciones acerca del tema del liderazgo, en general, señalan que el estilo del liderazgo de los gerentes o jefes tiene incidencia sobre la motivación, el rendimiento y la satisfacción laboral del personal. Asimismo, observamos definiciones de liderazgo que se asemejan a la de gerencia, en ambos casos por su simplicidad, asociadas al logro de metas mediante la dirección de manera efectiva del talento humano junto a los recursos con que cuenta la organización.

Bajo ese tipo de argumentos, autores que pueden considerarse como “clásicos” son citados profusamente, entre ellos: Davis y Newstrom (2005), a la hora de definir lo que hasta ahora no era prolijo en los textos de administración y gerencia: el liderazgo femenino. Sólo que lo epistémico parece soportarse en una transposición de roles que opera sobre una base semántica, es decir, donde no decía masculino ahora, en

un lenguaje inclusivo del género, se construye lo femenino.

Para Davis y Newstrom (ob. cit), el liderazgo femenino es la utilización de las características propias de la mujer para influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Sobre ese tipo de referencias conceptuales se realizan investigaciones que tienen como objetivo describir las propiedades esenciales de dicho liderazgo, por ejemplo, en el sector farmacéutico, destacando como hallazgos, según el resumen (Buitriago, 2015): Que las féminas coinciden en ejercer el poder orientado hacia la edificación de sus seguidores y la satisfacción de las expectativas empresariales. Entienden qué es ser líderes porque las organizaciones actuales están hábidas (sic) de líderes no de gerentes.

En una búsqueda similar, pero esta vez en el sector universitario, Paz Marcano, et al, (2019) sostienen que el liderazgo femenino busca motivar a los colaboradores, ejercer un dialogo

abierto, mediante comunicación efectiva, exposición de ideas ante situaciones particulares para la excelencia y calidad del trabajo en equipo entre ellos. En este caso, respetando el hallazgo y el esfuerzo académico, sin resultar una falacia, parece reproducirse el círculo vicioso que termina ampliando el vacío epistémico en cuestión.

Al respecto, vale señalar que frente a la pretensión advertida, ya en 1995, la misma Organización de las Naciones Unidas (ONU), en la Conferencia Mundial de la Mujer, en Beijing, acordó la denominada “transversalización del género” (Gender Mainstreaming, en la literatura anglosajona), considerada como una estrategia para evaluar proyectos que implementen diferentes actores sociales tales como el Estado, las empresas, la sociedad civil, con miras a que las necesidades tanto de los hombres como de las mujeres, en todas las áreas y niveles de su acción gerencial, se atiendan por igual para evitar que se haga perpetua la discriminación existente.

A lo anterior agrego, que no se trata de negar la posibilidad de continuar realizando investigaciones sectoriales focalizadas en la problemática y compleja realidad que atañe al género femenino, de por sí ahora diversificado con todas las expresiones que tienen cabida dentro de la comunidad denominada LGBTIQ (lesbianas, gay, bisexual, transvesti, transgénero, intersexual y queer), la vigilancia epistémica demanda mayor rigurosidad en sus propios parámetros, es decir, su propia revisión interna, al igual que la metodología. (La perspectiva académica feminista incluye enfoques como: el sistémico, el posmoderno y el de colonial).

En este caso, el signo de alerta viene dado por evitar reforzar lo que se quiere deconstruir: la exaltación de un modelo que termine convirtiéndose en una suerte de “boomerang”, en contra de la equidad, la justicia social y la elevación del nivel de vida en la sociedad, como postulado de una gerencia para el desarrollo sostenible. Miralles (2021), refiriéndose al

liderazgo femenino como un modelo sostiene que “Las mujeres tienden a estar motivadas por el amor y el cariño de su gente. No es posible detener la pandemia de la COVID-19, o cualquier otra crisis que venga en el futuro, sin confianza ni solidaridad global”, (p. 8), reflexión válida, pero no es menos cierto que ese aspecto es indispensable para una gobernanza en escala superlativa, no excluyente de ningún género. ¿Una teoría acerca del liderazgo femenino que epistemológicamente se construya en oposición al liderazgo masculino, teleológicamente no reproduce la discriminación que aspira superar? Al respecto, mi posición es afirmativa.

¿Universidad y Equidad de género: la madre de las paradojas?

La reflexión en este acápite pasa por detectar en estudios que abordan el tema de la discriminación de género en el sector universitario, desde la perspectiva gerencial, conclusiones que evidencian los avances alcanzados en el plano teórico, pero en la práctica los resultados son insuficientes o, mejor dicho, no se

corresponden con lo esperado, ni en el sector mencionado, ni el país del cual se trate, en escala nacional, regional y local.

Acá vale la aclaratoria: como excepción a la regla general planteada como paradoja existen universidades líderes en equidad de género, tales como: la Universidad Amrita Vishwa Vidyapeetham, de la India; el Trinity College, de Dublín, Irlanda; la Kenyatta University, de Kenia; la American University, de Beirut, en Líbano; y la Universidad de Guadalajara, en México; pero evidentemente son “islas de excelencia académica” en dicha materia cuando la generalidad debería ser lo real.

Los esfuerzos de diferentes organismos internacionales por llevar a la práctica la estrategia de transversalización de género incluyen: primero, la adopción en su propio seno de políticas orientadas a ese propósito; segundo, el acompañamiento institucional al resto de las organizaciones y actores comprometidos desde la última

década del siglo pasado hasta la actualidad, bajo el impulso de los movimientos sociales feministas, con todo lo que tiene que ver con el Desarrollo Sostenible. Su traducción más reciente está en el Objetivo 5 referido a la Igualdad de Género, dentro de los ODS o Agenda 2030 acordada en el 2015, en París, por los países miembros de la Organización de Naciones Unidas (ONU).

Ahora bien, no es solamente insistir en incorporar en el pensum de estudios de las instituciones educativas el abordaje de la sexodiversidad para erradicar las conductas discriminatorias, así como otras acciones políticas, sociales y culturales, orientadas a su reconocimiento (González Rojas, 2022), sino de reconstruir la propia concepción de la universidad sobre los cimientos de la filosofía de la sostenibilidad, como lo plantea Guerra (2020), dado que sin organizaciones sostenibles no es posible alcanzar el desarrollo sostenible. De hecho, existe un ranking de universidades sostenibles, el UI Green Metric World

University Rankings, el cual para el 2021, en el caso venezolano, ubicaba a la UNIMET, la UCAB - Montalbán, la UCAB - Guayana, como las tres primeras en la categoría de ecoamigables. (Castillo, 2022).

El Informe de UNESCO- IESALC y Times Higher Education (2022), evalúa la situación de setecientos setenta y seis (776) universidades a nivel mundial. Allí destacan, entre otras conclusiones, las siguientes: a) Las universidades se centran más en medir el acceso de las mujeres a la educación superior que en hacer un seguimiento de sus resultados y tasas de éxito; b) Existe una importante brecha de género a nivel académico; c) La mayoría de las universidades afirman que cuentan con diversas políticas, además de servicios que apoyan el progreso de las mujeres, pero el porcentaje que puede aportar pruebas relevantes es muy inferior.

En el caso venezolano, la situación no es diferente. Según Marcano (2020), el Ministerio de Educación Universitaria, creado en el 2002 ha tenido doce (12) ministros y

solo una ministra (dos con la actual). Del total de setenta y nueve (79) universidades existentes en el país, solo un veinte por ciento (20%) de mujeres ocupa el cargo rectoral. En las cinco (5) universidades no experimentales o autónomas, la presencia de mujeres en los cargos de alta dirección universitaria ha sido casi nula. Aún más, de doscientos veinte y siete (227) rectores que han tenido estas universidades solo seis (6) han sido mujeres, el dos con cinco por ciento (2,5%), cuatro (4) de las cuales ejercen el cargo en la actualidad. A ello añadido que en el Consejo Nacional de Universidades (CNU), ente rector de la política universitaria, de ciento tres (103) integrantes, el veintitrés por ciento (23%) es femenino. ¿Asombrosamente increíble? Nuestra posición al respecto es optimista porque tal situación es un fenómeno a continuar investigando para superarlo.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

La crisis de la modernidad dio paso a transformaciones radicales en

la manera de la sociedad pensarse a sí misma. La ciencia, en general, asume una nueva cosmovisión representada en el paradigma del desarrollo sostenible. La presión de los movimientos sociales feministas por el reconocimiento de sus derechos impulsa el debate que da origen al estudio de las prácticas sociales en las organizaciones, más allá de las posiciones sexistas, ahora desde una perspectiva sociocultural.

La equidad de género, las epistemologías feministas y la gerencia, en tal sentido, deben ser incorporadas con mayor énfasis en el diálogo de saberes de la comunidad científica, pero desde una perspectiva que redoble los esfuerzos por detectar las falacias y vacíos presentes a la hora de construir el conocimiento que requiere el contexto actual.

La Teoría del Techo de Cristal, asociada a “barreras invisibles” la identifican con el viejo paradigma burocrático, al margen de la dialéctica del cambio que hoy se expresa en la denominada sociedad red, el aplanamiento de las estructuras, la

reducción de los niveles jerárquicos, la gestión del conocimiento y las “organizaciones inteligentes”. La metáfora en cuestión puede entenderse como el “lecho de Procusto”, en materia de gerencia como de equidad de género.

Las tipologías y modelos contruidos alrededor del Liderazgo Femenino son relativos, es decir, en la práctica no operan en forma “pura” sino mediante combinaciones, dada la complejidad existente. La comunidad LGBTIQ es un ejemplo de la diversidad reinante. Tal pretensión es discutible en términos de la discriminación que se aspira superar. Puede traducirse en un efecto “boomerang” para la gerencia. Sin negar, experiencias de organizaciones constituidas única y exclusivamente por mujeres (empresas tipo B) o el modelo cooperativo.

Epistemológicamente hablando, la idea de una universidad que tiene que pensarse a sí misma, de cara a los cambios que se operan en el mundo de hoy, pasa por superar ese contrasentido que traduce la

presencia de una ideología o sistema de dominación enraizado en la denominada cultura del patriarcado que permea todas las instituciones, incluyendo a aquellas que se han encargado de constatarlo. Lo asombrosamente increíble como lo he calificado supra, reside en la situación paradójica en buena parte de estas casas de estudio donde se reproduce la discriminación en cuestión. El caso venezolano también es ilustrativo al respecto dada la prevalencia en los centros de estudios universitarios de la inequidad de género.

## REFERENCIAS

- Buitriago, R. (2015). **El Liderazgo Gerencial Femenino, una Propuesta al Sector Industrial Farmacéutico. Revista CICAG**. Volumen 12. Edición número 2. Marzo- Agosto. pp. 212- 225. URBE.
- Castillo, E. (2022). **La UCAB y UCAB Guayana entre las 100 Universidades más Ecoamigables de América Latina: UI GREEN METRIC 2021**. Reportaje. Enero, 13. Diario El Ucabista. En: <https://elucabista.com/2022/01/13/la-ucab-y-ucab-guayana-entre-las-100-universidades-mas-ecoamigables-de-america-latina-ui-green-metric-2021/>
- Davis, K y Newstrom, J. (2005). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- González Rojas, E. V. (2022). **Una Mirada a la Participación de la Comunidad Sexodiversa en el Ámbito Social**. Dissertare Revista De Investigación En Ciencias Sociales, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6617532>.
- Guerra, A. (2020). **Una Filosofía de Sostenibilidad para la Gerencia. Revista en Prospectiva**. Volumen 1. Número 1. Julio- Diciembre. Universidad Yacambú. (Venezuela).
- Miralles, I. (2021). **Liderazgo Femenino: Un Modelo**. Revista Debates Iesa. <http://www.debatesiesa.com/revista-digital/>.
- Marcano, D. (2020). **Análisis de la Equidad de Género en las Actividades Académicas en Venezuela**. PNUD Venezuela.
- Paz Marcano, A; Pinto Aragón, E; Cantillo Campo, N; García, J; Suárez Barrios, H. (2019). **Liderazgo Femenino: Un Estilo De Gestión en la Universidad de la Guajira (Colombia)**. Revista Espacios. Volumen 40. Número

32.

<https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p02.pdf>.

PNUD (2021). **Informe Acerca de la Igualdad de Género en la Administración Pública.** (GEPA). Naciones Unidas. Washington, DC.

Ostrovsky, A. (2019). **Epistemologías Feministas: Pensando en Aportes a la Reflexión Crítica de la Disciplina.** En Memoria Académica. Disponible en: [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.12044/ev.12044.pd](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.12044/ev.12044.pd).

UNESCO IESALC y Times Higher Education. (2022). **Informe sobre la Contribución de las Universidades a la Igualdad de Género y al Empoderamiento de las Mujeres. Parte 2.** Disponible en: <https://www.iesalc.unesco.org/2022/05/19/unesco-iesalc-y-times-higher-.ualdad-de-genero-y-al-empoderamiento-de-las-mujeres-parte-2/>

## PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICA DE LA ALTA GERENCIA Y SU PRAXIS EN EL SIGLO XXI

### EPISTEMOLOGICAL PERSPECTIVE OF SENIOR MANAGEMENT AND ITS PRAXIS IN THE 21ST CENTURY

**Mónica Díaz**

monicadiazkiul@gmail.com.

<https://orcid.org/0000-0002-3815-8378>

**Jesús Lugo**

jesuslugom62@hotmail.com.

<https://orcid.org/0000-0003-2704-6458>

Recepción: 11-11-2022

Aprobación: 06-02-2023

#### RESUMEN

La gerencia dentro de las organizaciones ha tomado un papel relevante considerando las características de la sociedad actual en donde prevalecen la incertidumbre, el dinamismo, la globalización y la tendencia al cambio constante, en este sentido, se hace necesario visualizar las características o competencias que deben tener los gerentes para poder hacer frente a su entorno. En el presente ensayo se aborda esta temática enmarcado en un estudio hermenéutico – dialéctico iniciando con una breve definición de lo que es la Alta gerencia, seguidamente se expone la evolución de la praxis gerencial desde sus orígenes hasta la actualidad, donde se requiere de un alto gerente capaz de estar en un proceso innovador continuo, recursivo, identificando las oportunidades mediante la unificación de los paradigmas en el que ha transcurrido el ser humano, con sus diferentes factores naturales, históricos, sociales, informáticos, entre otros, cuidando los factores psicoemocionales como también el significado de la oportunidad para autoorganizarse, capacidad conocida por algunos autores como el gerente de pensamiento complejo para finalizar con las reflexiones de los autores. Al respecto, se plantea una competencia muy importante que debe tener la alta gerencia de este siglo y su capacidad de resiliencia y adaptación a retos y entornos cambiantes, las organizaciones al no lograr adaptarse al dinamismo social de hoy, difícilmente logran su permanencia en el tiempo.

**Palabras clave:** Perspectivas, epistemología, alta gerencia, praxis.

**ABSTRACT**

Management within organizations has taken a relevant role taking into account the characteristics of today's society where uncertainty, dynamism, globalization and the tendency to constant change prevail, in this sense, it is necessary to visualize the characteristics or competencies that managers must have in order to cope with their environment. This essay deals with this topic framed in a hermeneutical - dialectical study, starting with a brief definition of what Senior Management is, then the evolution of managerial praxis is exposed from its origins to the present, where a high manager who is capable of being in a continuous and recursive innovative process, identifying the opportunities that can be presented by the unification of the paradigms in which the human being has passed, with its different natural, historical, social, computer factors, among others, taking care the psycho-emotional factors and the meaning of the opportunity to self-organize, a capacity known by some authors as the manager of complex thought and ending with the final reflections of the authors. In this regard, it is suggested that a very important competence that the senior management of this century must have is its capacity for resilience and adaptation to challenges and changing environments, organizations that fail to adapt to today's social dynamism, hardly achieve their permanence in the weather.

**Keywords:** Perspectives, epistemology, senior management, praxis.

## INTRODUCCIÓN

El dinamismo mundial en la actualidad obliga a las organizaciones a adaptarse constantemente a los cambios que se generan en su contexto o de lo contrario, pueden desaparecer, de esta manera, toma relevancia la presencia del gerente dentro de la misma, al respecto, se menciona que los gerentes son importantes dentro de una organización debido a tres razones tal como lo determina Pérez (2029):

“Las organizaciones necesitan contar con las habilidades y capacidades gerenciales en tiempos complejos, caóticos y de incertidumbre. 2. Los gerentes constituyen una pieza clave para que las cosas se lleven a cabo en las organizaciones. 3. los gerentes contribuyen a la productividad y la lealtad de los empleados; la forma en que sean administrados los empleados puede afectar el desempeño financiero de la organización”. (p. 24)

Igualmente, es importante recordar que todo gerente de una

organización tiene gran labor por delante, es el responsable principal de conseguir los objetivos en cada una de las áreas en las que se divide la empresa, maximizar la rentabilidad de la compañía para socios, conseguir el mayor beneficio posible y mantener e incrementar el nivel de motivación del personal a cargo, al respecto, Stoner, Freeman y Gilbert (1996) mencionan, “El éxito que puede tener la organización al alcanzar objetivos y también satisfacer obligaciones sociales depende, en gran medida, de los gerentes. Si los gerentes realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas.” (p.34)

En este sentido, el presente ensayo, aborda esta temática tratando de contextualizar desde una perspectiva epistemológica, cómo es la alta gerencia y su praxis en la actualidad, para esto, se inicia con un recorrido conceptual sobre lo que es la alta gerencia, seguido de una breve descripción de la evolución de los diferentes modelos gerenciales para continuar con los insumos teóricos

obtenidos, al generar una aproximación al perfil del alto gerente de hoy. Finalmente se exponen las reflexiones en torno a la temática.

## DESARROLLO ARGUMENTATIVO

### Alta Gerencia

En el mundo de las organizaciones todas empresas, requiere de un líder o gerente general que tome el mando y guíe el transitar de la misma, de no ser así, no hay una persona capaz de servir de directriz ante los esfuerzos o aportes de los miembros de la organización a fin de evitar caer en el desorden o caos. En este sentido, es tan relevante la necesidad del gerente, que se ha llegado a afirmar según lo aportado por Tabares, Anzo Vanegas, (2016) como “la supervivencia organizacional y el desempeño de la empresa, reposan en el papel del gerente” (p. 43). En este orden de ideas, también es necesario visualizar a los seres humanos que dirigen a otros seres humanos, tomando como horizonte

ejecutar su labor impregnada del “yo” del propio gerente.

Considerando lo planteado, estas funciones de liderazgo serán ejercidas imprimiendo el sello personal del gerente, al respecto Tabares, Anzo Vanegas, (Ob Cit). afirman que “los gerentes actúan conforme a sus propias interpretaciones de la realidad y lo realizan a través de las funciones derivadas de sus propios valores, experiencias y personalidad” (p. 44). De hecho, algunos estudios argumentan que características como la experiencia o la personalidad del gerente, hace parte de las capacidades dinámicas el cual cuentan las empresas para afrontar situaciones críticas en entornos cambiantes.

A lo largo del tiempo y a medida que ha aumentado la complejidad de las organizaciones, la gerencia de alta dirección comienza a estar conformada por los gerentes cercanos a la cima de la organización, van a ser los responsables de tomar las decisiones y de establecer las

políticas que afectan todos los aspectos de la empresa. De esta manera, Gamboa, (2004) dependiendo del tamaño y desarrollo de las empresas, en las grandes instituciones se les conoce con el nombre de “alta gerencia corporativa” (p. 12).

Igualmente, parafraseando lo planteado por Gamboa, (ob cit) es necesario considerar que las nuevas realidades mundiales a las cuales se enfrentan las organizaciones, hace que los cambios sean acelerados y las mismas deben prepararse, moverse bajo estas perspectivas, adaptándose a nuevas, cambiantes reglas del juego, donde la gerencia pasa a tomar un papel estelar, se convierte en el punto central de las organizaciones permitiéndoles alcanzar sus objetivos al lograr una mayor eficacia y eficiencia en su gestión. Entonces, tomando en cuenta lo planteado, actualmente corresponde al nivel más alto de la dirección de la empresa realizar todas las gestiones necesarias para lograr los objetivos, metas de la

organización, debe ser un verdadero equipo de trabajo capaz de introducir los cambios necesarios y tener una empresa más competitiva, cohesionada, resuelta.

De esta manera, se va conformando lo que se conoce como “alta gerencia” y es en ella donde se requiere un líder capaz de estar en un proceso innovador continuo, recursivo, identificando las oportunidades al presentarse en la unificación de los paradigmas transcurridos, vividos por el ser humano, con sus diferentes factores naturales, históricos, sociales, informáticos, entre otros, cuidando los factores psicoemocionales y el significado de la oportunidad para autoorganizarse, capacidad conocida por Ibáñez, Castillo, (2012) como “el gerente de pensamiento complejo”. (p. 52) Un gerente con la capacidad de separar sus costumbres o pensamientos arraigados, de lo nuevo que se estará construyendo para innovar, de tal forma que el conocimiento previo, no corrompa el proceso, aunque se encuentre con un

contexto social, cultural, valores, creencias que puedan generar resistencia a desaprender y reaprender.

Cabe destacar que, la alta gerencia tal como lo destaca Carabaño, (2022) “está constituida por un grupo reducido de ejecutivos con una gran solvencia profesional y académica” (p. 35). Su responsabilidad más importante es la definición de las políticas como ordenamiento del funcionamiento de los recursos humanos, materiales y financieros, se debe tener en cuenta que bajo su liderazgo se encuentra la gerencia media y la gerencia de línea, estas abordan específicamente la ejecución de esas políticas, es decir, son los “brazos ejecutores” de las propuestas, ideas, actividades, metas establecidas por la alta gerencia, estos niveles gerenciales según Carabaño, (Ob Cit). “no sólo se limitan a la ejecución de las actividades, sino que pasan a formar parte del equipo junto con la alta gerencia” (p. 36).

Cabe destacar que, un nuevo gerente debe tener capacidad de

trabajo en equipo, de escuchar ideas, propuestas como contribución al planteamiento de las estrategias a implementar la organización. En este orden de ideas, corresponde a la alta gerencia comportarse como un verdadero líder dentro de la organización, estar en capacidad de anticipar visionariamente la organización adaptándola a los diferentes cambios exigidos por la globalización, promoviendo un trabajo mancomunado y sistémico con cada uno de los miembros de la organización.

A tal efecto, se debe potenciar a sus colaboradores a través del desarrollo de competencias específicas conducentes hacia la implementación de procesos, procedimientos que impriman como resultado altos estándares de calidad y eficiencia. De esta forma, estimulan a los miembros de la organización a mejorar su desempeño con el fin de satisfacer sus aspiraciones personales (remuneración, desarrollo, progreso, entre otros) al mismo tiempo contribuir al propósito de la

organización logrando un éxito compartido. (Alarcón, Castro, Guzmán 2012).

### **Evolución de la Praxis Gerencial**

El análisis de la praxis gerencial debe hacerse tomando en cuenta sus conocimientos y bases antiguas con soporte teórico científico en lo humano y social, en este sentido, puede afirmarse que la revolución industrial marca el hito de partida en el desarrollo de los conceptos y teorías de la gerencia, en ese contexto histórico fue necesaria la coordinación de grandes esfuerzos por parte de los primeros ideólogos de la productividad, quienes con base a su necesidad idearon conceptos, formulas y principios, para poder lograr su objetivo, surgiendo de esta manera, la gerencia científica, cuyos máximos exponentes son: Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth y Henry Gantt.

En este orden de ideas, según lo expresado por Soto, Morillo, Soto, (2019) “la doctrina administrativa gerencial está basada en principios como: a) división del trabajo, b)

autoridad, c) disciplina, d) unidad de dirección, los planes hacen su rol con operaciones con un solo objetivo gerencial e) subordinación de interés individual al bien común”. (p. 27)

Asimismo, surge en 1916 la teoría de la gerencia administrativa y su mayor exponente el francés Henry Fayol, quien desarrolló todo un modelo administrativo de gran rigor para su época y plantea la administración como una disciplina social y universal, utilizando una perspectiva de análisis, diferente a la de Taylor, por cuanto Fayol afirmaba que el éxito empresarial no era solo objeto de las cualidades personales del administrador o del operario, sino también de los métodos empleados, en los altos niveles de jerarquía organizativa, demostrando que con previsión científica y métodos adecuados, los resultados de las organizaciones, serían satisfactorios e inevitables (Pérez, 2020).

Además, los autores Soto, Morillo, Soto, (Ob Cit) son los primeros en plantear un perfil del gerente como “una persona con cualidades físicas,

saludable, destreza, intelecto, comprensión, aprendizaje, discernimiento, ético moral, enérgico, firme, coraje, con poder decisorio, tacto, con dignidad, cultura general, y capacidad cognoscitiva". (p 29). En este orden de ideas, la primera corriente del pensamiento gerencial orientado a los recursos humanos, nos conduce a Elton Mayo considerado el "Padre del Enfoque en las Relaciones Humanas" esta teoría de las relaciones humanas surgió como necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo que se presentó con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

De esta manera, como parte de sus postulados Mayo afirmaba que "El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo, en estrecha relación de camaradería e integración con los colegas" y "... la tarea de la Administración es formar jefes capaces de comprender y comunicar,

que tengan elevado espíritu democrático y sean persuasivos". La idea principal de este sociólogo fue la de modificar el modelo mecánico del comportamiento organizacional para sustituirlo por otro que tuviese más en cuenta los sentimientos, actitudes, complejidad motivacional y otros aspectos del ser humano. (Aguirre, 2018).

Posteriormente, surge la teoría "X" y "Y" relacionada con el comportamiento humano en las organizaciones empresariales, creada por el economista estadounidense McGregor, (1976) representa dos actitudes las cuales agrupan distintas concepciones y prácticas con relación a la gestión de los recursos humanos. En este sentido, agrupan a las personas bajo dos enfoques: Por una parte, según la Teoría "X", la tendencia humana es a rehuir el trabajo, donde la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, dirigidas, controladas y amenazadas con castigos para el desarrollo del esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la

entidad. La dirección ante personas de estas características, ha de estar basada en el ejercicio de un estilo de gerencia autoritaria

Por otra parte, la teoría Y, según el autor precitado, parte de la idea que los empleados quieren y también necesitan trabajar, por lo tanto, las metas de empleados y empresa no están en conflicto, el ser humano se habitúa a aceptar responsabilidades e incluso a buscar nuevas responsabilidades. Además, se visualiza que las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio permitiendo dar solución a los problemas de la organización, desde este enfoque, se entiende la responsabilidad y tarea de una gerencia participativa, el crear las condiciones adecuadas y las personas puedan ejercitar todas sus cualidades, alcanzando sus necesidades personales al tiempo de contribuir con los objetivos de la organización.

Otro enfoque que marcó un hito en el devenir de las teorías gerenciales, fue el concepto de “Calidad total” de Dr. Feigenbaum,

que los japoneses recogieron como Total Quality Control (TQC), quien consideraba la calidad como la única y más importante fuerza en llevar al éxito la organización y al desarrollo de la compañía en los mercados nacionales e internacionales, proponiéndola como un estilo de vida empresarial, una forma óptima de administrar los recursos.

De esta manera, afecta a toda la organización e incluye la implementación de actividades de calidad con foco en el cliente, cuya responsabilidad fundamental pertenece a la alta dirección. Según este enfoque, González, (2012) “es importante la motivación permanente y la capacitación que está específicamente relacionada con la tarea, incluyendo a la totalidad de los miembros de la organización lo cual implica integrar en el proceso el personal de oficina, así como a los ingenieros y a los operarios de planta”. (p. 11).

Finalmente, se presentan los aportes teóricos de Drucker (1992) quien con sus enunciados de Post

capitalismo introduce por primera vez el pensamiento complejo, haciendo énfasis en el principio dialógico para mover los cambios, permitiendo la evolución organizacional, y por ende, el crecimiento de los individuos por la contraposición constructiva de las ideas; según Drucker (ob. cit) “el desafío económico de la sociedad postcapitalista será la productividad del trabajo del saber y del trabajador del saber, visualizándose que esto va más allá que la tierra, la maquinaria y la mano de obra”, (p. 38). Surge así un nuevo requerimiento a la gerencia de este tiempo, que es su capacidad de “metamorfosear, como una mariposa”. De esta manera, la gerencia debe tener capacidad para el permanente cambio, las disciplinas, las fronteras, las barreras se tienen que diluir para así entrelazarse y poder crear e innovar nuevas ideas.

Considerando lo planteado en párrafos anteriores, en la sociedad actual, dinámica, globalizada, inestable y cambiante no se puede hablar de un estilo o enfoque gerencial único, por cuanto la dinámica diaria no

lo permite de esta manera, al contrario, se plantean estilos gerenciales que combinen lo mejor de cada uno, capaces de integrar adecuadamente capital humano, capital organizacional, tecnologías de información y comunicación, con creatividad y capacidad de resolución de conflictos, y con importantes habilidades de liderazgo que garanticen la integración de los miembros de la organización con las metas organizacionales.

### **Perfil de la Alta Gerencia del Siglo XXI**

En esta parte, tomando en cuenta lo expresado en los párrafos precedentes, se mencionarán los requerimientos que debe tener la alta gerencia del siglo XXI, en este sentido, al describir la evolución histórica de los estilos gerenciales, poco a poco se han ido perfilando los atributos del gerente actual. Los nuevos esquemas gerenciales tal como lo destaca Morera, (2002) “son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para

desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio” (p. 71). Prosigue el autor diciendo que es:

“Un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización. (p. 72)

Ante este entorno, se plantean una serie de atributos, capacidades o competencias que debe reunir el gerente, en este sentido, según Morera, (Ob Cit) debe “motivar y generar confianza, manifestar apertura hacia la innovación, capacidad para lograr una comunicación eficaz y visión estratégica para emprender cambios considerándose estas facultades, de naturaleza más política que gerencial,

que dibujan un nuevo estilo de liderazgo”. (p. 73). Por otra parte, Hernández, (2019) plantea:

“Los gerentes deben contar con una inteligencia emocional, que les permita reaccionar positivamente a los diversos comportamientos de la gente con quien trabaja, como también requieren de una metodología de desarrollo de seguidores donde se haga efectivo el trabajo por competencias, siendo el reconocimiento, la motivación y la acción, las directrices para contar con un personal humano afín a los intereses organizacionales”. (p, 12)

Como si no fueran suficientes todos los requerimientos planteados, a estos se añade uno nuevo como la creatividad y la resiliencia, el gerente del siglo XXI debe desarrollar constantemente, nuevas habilidades para poder relacionarse y dirigir a los miembros de su equipo, creando un grupo de profesionales listo para interpretar las demandas de un escenario cada vez más exigente y cambiante, igualmente debe tener la capacidad de entender a la

organización y sus seguidores como un todo en constante movimiento, con lo cual debe orientar sus esfuerzos a conseguir que su equipo dé lo mejor de sí, y fomentar en ellos un espíritu innovador, de cambio constante, resiliente, basado en oportunidades para desarrollar nuevos emprendimientos.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

Al exponer las reflexiones en torno al tema abordado, en este sentido, la alta gerencia del siglo XXI requiere de unas competencias y habilidades por parte de los gerentes que van más allá de simplemente “dirigir a un grupo” como lo fue en los modelos gerenciales Taylorianos. En este sentido, se está de acuerdo con lo expresado por Panza (2022) quien menciona que “...actualmente la visión de la alta gerencia debe garantizar procesos de cambio organizacional que se tornaran importantes siempre y cuando la gestión de esta se ancle con la estrategia empresarial”. Al respecto,

una competencia muy importante en la alta gerencia de este siglo es su capacidad de resiliencia y adaptación a retos y entornos cambiantes. Por eso, las organizaciones que no logran adaptarse al dinamismo social de hoy, difícilmente logran su permanencia en el tiempo.

Igualmente, el alto gerente necesita poseer habilidades o competencias en liderazgo, donde se visualiza la evolución de los modelos gerenciales a lo largo del tiempo pasando de un liderazgo autocrático de tipo impositivo a nuevos esquemas de liderazgo, en este sentido coincidimos cuando se plantea que el gerente debe ser “un líder que pase a ser agente generador de cambio y adaptación organizacional, alguien que cuente con la aceptación de sus grupos de interés” (Panza. ob cit).

En este orden de ideas, el liderazgo auténtico tal como lo expresa George, (2007) se presenta como un nuevo estilo de liderazgo con raíces en la psicología positiva y comparte aspectos en común con el liderazgo ético y el liderazgo

transformacional. Se trata de “un estilo de liderazgo que crea condiciones para una mayor confianza, ayuda a las personas a desarrollar sus puntos fuertes y ser más positivas y con el tiempo, mejora la capacidad general de desempeño de la organización”. (p. 22).

De esta manera, se considera que ejercer la alta gerencia en el siglo XXI trae consigo una serie de competencias indispensables para la permanencia de las organizaciones, lo cual requiere los conocimientos teóricos como base cognitiva para generar soluciones, dinamismo, visión estratégica conducentes a poder adelantarse a posibles acontecimientos o entornos, capacidad de cambio generadores de adaptaciones necesarias en el dinamismo social donde nos desenvolvemos, tener claras sus competencias generales y específicas para integrar sus conocimientos, con lo que es capaz de hacer y los demás integrantes de la organización, esto implica además de ejercer liderazgo y capacidad de escuchar y aprender de

los demás convertirse en un agente motivador dentro de la organización, capacidad de resolución de problemas o conflictos y dominio de las tecnologías de información y comunicación.

## REFERENCIAS

- Aguirre, I. (2018). **Teoría de Relaciones Humanas. Cómo se Originó, sus Principales Referentes, Aportes y Limitaciones.** Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/>
- Alarcón, O., Castro, N., Guzmán, O. (2012). **Importancia de la Alta Gerencia para la Implementación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad.** Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/6852>.
- Carabaño, T. (2022). **¿Qué es la Alta Gerencia? Composición y Funciones.** <https://educacionenmanagement.es/pae.edu.ec/alta-gerencia-composicion-funciones/>
- Drucker, P. (1992) **Sociedad Poscapitalista**, Butter-vale la pena-Heinemann
- Gamboa, L. (2004) **Necesidad de la Formación Gerencial de la Alta Gerencia Corporativa en los GOBIERNOS MUNICIPALES ante los Cambios de Paradigmas.**

- Revista electrónica arbitrada del Centro de Investigación de Ciencias administrativas y gerenciales. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, URBE. [urbe.edu/index.php/cicag/article/download/414/3383?inline=1](http://urbe.edu/index.php/cicag/article/download/414/3383?inline=1)
- George, B. (2007). **Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value**. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- González, H. (2012). **La Calidad como Gestión**. Armand Feigenbaum. <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/04/10/la-calidad-como-gestion-armand/>
- Hernández, M. (2019). **El Perfil del Gerente del Siglo XXI**. revista Gerentia. <file:///C:/Users/AIO%20S5100/Downloads/laural1,+Mary+Lucia+Hern%C3%A>
- Ibáñez, N., Castillo, R. (2012). **Epistemología de la Gerencia y sus Métodos**. Dirección de medios y publicaciones. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Mcgregor, D (1976) **El Aspecto Humano de las Empresas**. México: Diana, la primera edición en español
- Medina, A., Ávila, A. (2002). **Evolución de la Teoría Administrativa. Una Visión desde la Psicología Organizacional**. Revista Cubana de Psicología. Universidad de La Habana. Vo).19, No.3.2002
- Morera, J. (2002). **Características del Gerente del Siglo XXI**. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-del-gerente-del-siglo-xxi/>
- Pérez, C (2020). **Importancia de los Gerentes**. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/importancia-de-los-gerentes-carlos-e-perez-amador>
- Pérez, J. (2020). **Teoría de Fayol, Funciones y Principios de Administración**. Blog: Lean Construction México. <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/fayol-funciones-y-principios-de-administraci%C3%B3n>
- Soto, M., Morillo, R., Soto, A. (2019). **Revisión Histórica del Concepto de Gerencia: Su Evolución, Contrastación hasta la Multiangulación**. Revista Global Negotium. Vol. 2 No. 2 / Páginas [113-132] Mayo-Agosto 2019. <https://publishing.fgu.edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/80/80>.
- Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996) **Administración**. (6a ed.). Prentice Hall. Recuperado de <https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl-pdf#page=3>

Tabares, S., Anzo, E. Vanegas, J.  
(2016). **Características  
Gerenciales y del Equipo de Alta  
Gerencia en las PYMES**  
antioqueñas del macrosector de  
manufacturas. Revista Espacios.  
Vol. 38 (N° 11) Año 2017. Pág. 10.

# GERENTIA

Revista del Decanato de Postgrado Universidad Fermín Toro

## ¿QUIERES PUBLICAR TU ARTÍCULO?

### NORMAS DE PUBLICACIÓN

**GERENTIA** Revista arbitrada, de publicación cuatrimestral del Decanato de Postgrado, en la que tiene cabida todas las corrientes de pensamiento en aquellos temas vinculados con las áreas del Postgrado (Gerencia, Derecho, Ingeniería, Educación y otros temas). En ellas pueden participar estudiantes, profesores, autoridades de la Universidad Fermín Toro y personalidades que por la relevancia de sus opiniones en las áreas indicadas, sean invitadas por el Comité Técnico.

**GERENTIA** es una revista científica, siendo requisito indispensable para la publicación de artículo, la existencia real de la opinión del autor.

Los interesados en publicar deben entregar sus artículos y/o ensayos en versión digital, a la Coordinación de Arbitraje [revistauftbarquisimeto@gmail.com](mailto:revistauftbarquisimeto@gmail.com), Decanato de Investigación y Postgrado, acompañado de los formatos: Solicitud de Publicación, Constancia de Autoría, ubicados en la página oficial de la Universidad Fermín Toro. [www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

- Presentar una versión digital del trabajo inédito formato Word, con una extensión de 15 a 20 páginas incluyendo gráficos, tablas, fotografías y referencias bibliográficas, para artículos científicos. En el caso de ensayos la extensión será de 8 a 12 páginas
- La versión no debe identificar al autor ni a la institución a la que está adscrito debido a que estas serán empleadas en el sistema de arbitraje.
- En página aparte del artículo deberán incluirse el nombre del trabajo, los datos del autor (nombres y apellidos, dirección, teléfono, fax y correo electrónico) y nombre de la institución u organismo al que pertenece y una breve reseña de la trayectoria profesional del autor, la cual no debe exceder las 100 palabras. Incluir C.I. escaneada
- Todo trabajo de investigación o artículo presentado para su publicación y/o divulgación será sometido a un proceso de arbitraje, el cual es confidencial y secreto
- La aceptación o no de los artículos recibidos, será notificada a los autores, en el menor plazo posible. Vía correo electrónico.
- Una vez el o los autores reciban el dictamen por parte del Comité Editorial, dispondrán de un mes para efectuar las modificaciones y correcciones sugeridas por los árbitros.
- Si el o los autores no responden dentro del mes siguiente al dictamen comunicado por el Comité Editorial, se informará vía correo electrónico y el trabajo presentado debe iniciar un nuevo proceso de arbitraje
- El Consejo Editorial no discute con el o los autores las recomendaciones de los árbitros.
- Se aceptan máximo dos (2) autores por artículo y se les publicará un artículo por revista.
- La recepción de artículos y/o colaboraciones no implica compromiso y obligación alguna de su divulgación. El Comité Editorial es el encargado de seleccionar estos para su publicación
- Los trabajos de investigación y/o artículos originales presentados no serán devueltos
- Para mayor detalle de las Normas de Publicación en Revistas Arbitradas Universidad Fermín Toro, visite [www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

[www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

Dirección:  
Urb. Chucho Briceño  
Edif. UFT  
Cabudare - Edo.- Lara  
Código Postal: 3023

Teléfono: (0251) 7100180  
Correo Electrónico:  
[decanatopost@hotmail.com](mailto:decanatopost@hotmail.com)  
[dirinvestigacionuft@gmail.com](mailto:dirinvestigacionuft@gmail.com)  
[dirinvestigacion@uft.edu.ve](mailto:dirinvestigacion@uft.edu.ve)

Año 2023 N° 1

Periodicidad  
Cuatrimestral

Los conceptos e ideas expresados en la revista, son de la responsabilidad del autor y no reflejan, necesariamente, la posición de la Universidad Fermín Toro sobre el particular