



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES



**GESTIÓN GERENCIAL DE LAS ORGANIZACIONES ANTE LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL: UNA MIRADA DESDE EL SECTOR INDUSTRIAL EN VENEZUELA**

**Tesis Doctoral presentada ante el Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de
Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales.**

**Autora: Sol Vásquez
Tutor: Dr. Isaac Pérez Yunis**

Bárbula, mayo 2025



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES



**GESTIÓN GERENCIAL DE LAS ORGANIZACIONES ANTE LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL: UNA MIRADA DESDE EL SECTOR INDUSTRIAL EN VENEZUELA**
Tesis Doctoral presentada ante el Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de
Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales.

**Línea de Investigación: Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción de
Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos
Paradigmas Gerenciales**

**Autora: Sol Vásquez
Tutor: Dr. Isaac Pérez Yunis**

Bárbara, mayo 2025



ACTA DE VEREDICTO DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 149 y 150 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 147 del citado Reglamento, para evaluar la Tesis Doctoral titulada:

“GESTIÓN GERENCIAL DE LAS ORGANIZACIONES ANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UNA MIRADA DESDE EL SECTOR INDUSTRIAL EN VENEZUELA”

Presentada para optar al grado de **DOCTORA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES** por la aspirante: **Sol Vásquez** titular de la Cédula de Identidad No. V-19.067.027, realizado bajo la tutoría del Dr. Isaac Pérez Yunis, titular de la Cédula de Identidad N°. V-16100874 habiendo examinado la tesis presentada, se decide que la misma está **APROBADA**.

En Bárbula, a los 29 días del mes de Mayo de 2025.

Jurado evaluador:

Presidente del Jurado:
Nombre: Isaac Pérez Yunis
C.I: V-16.100.874

Miembro:
Nombre: Williams Aranguren
C.I: V- 9.119.983

Miembro:
Nombre: Leonardo Villalba
C.I: V- 7.042.292

Miembro:
Nombre: Alberto Cadevilla
C.I: V- 12.090.330

Miembro:
Nombre: Lisette Sánchez
C.I: V- 10.666.028



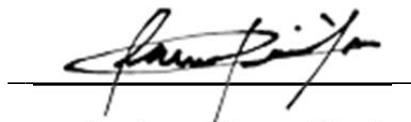
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar, que luego de haber leído el proyecto de la Tesis Doctoral titulada **“GESTIÓN GERENCIAL DE LAS ORGANIZACIONES ANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UNA MIRADA DESDE EL SECTOR INDUSTRIAL EN VENEZUELA”**, elaborado por la ciudadana **SOL VIRGINIA VÁSQUEZ RUIZ**, Titular de la Cédula de Identidad No. V- **19.067.027** para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, he aceptado asesorar a dicha doctorante, en calidad de tutor, durante la etapa de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Valencia, a los veintiséis días del mes de abril del año dos mil veinticuatro

Atentamente;



Dr. Isaac Pérez Yunis

Nombre del Tutor: Dr. Isaac Pérez Yunis
Cédula de Identidad: V- 16.100.874
E-mail: isaacperezyunis@gmail.com
Teléfono: +58 424 4013084

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

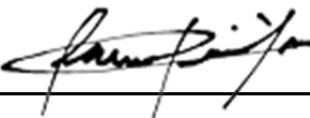
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

CARTA AVAL DEL TUTOR

Por la presente hago constar, que como tutor de la Tesis Doctoral titulada "**GESTIÓN GERENCIAL DE LAS ORGANIZACIONES ANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: UNA MIRADA DESDE EL SECTOR INDUSTRIAL EN VENEZUELA**", elaborado por la ciudadana **SOL VIRGINIA VÁSQUEZ RUIZ**, Titular de la Cédula de Identidad **No. V- 19.067.027** para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, avalo que la tesis doctoral cumple con los requerimientos para su presentación y evaluación.

En la ciudad de Valencia, a los veintiséis días del mes de febrero del año dos mil veinticinco

Atentamente;



Dr. Isaac Pérez Yunis

Nombre del Tutor: Dr. Isaac Pérez Yunis

Cédula de Identidad: V- 16.100.874

E-mail: isaacperezyunis@gmail.com

Teléfono: +58 424 4013084

AGRADECIMIENTO

A Dios, por iluminar mis pasos y conducirme a la ruta en la que, conociendo más, me acerco más a Él

A la Universidad de Carabobo, por brindarme la oportunidad de seguir desarrollándome en el ámbito académico.

A mi tutor Isaac Pérez Yunis, por su orientación, acompañamiento y confianza en mi capacidad para llevar a cabo esta investigación.

Al Dr. Williams Aranguren por ser acompañante en mi proceso de aprendizaje.

A los jurados, por grandes aportes para que esta investigación cumpliera con la rigurosidad requerida.

A todos los profesores del doctorado. Cada uno aportó un valioso grano de arena para la construcción de esta investigación.

A mis compañeros de estudio, quienes me compartieron experiencias y sabiduría.

A los entrevistados que dedicaron su tiempo en contribuir con mi investigación

A mis padres, hermanos y familiares, por su comprensión y apoyo para el desarrollo de mis estudios.

A todos los que colaboraron de una u otra forma para que esto fuese posible

Sol Vásquez

DEDICATORIA

*Al Dios de mi corazón y mi compresión,
A mis padres, hermanos y sobrinos, por ser mi motor,
A mi compañero de caminos, por ser mi inspiración*

Sol Vásquez

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

**GESTIÓN GERENCIAL DE LAS ORGANIZACIONES ANTE LA TRANSFORMACIÓN
DIGITAL: UNA MIRADA DESDE EL SECTOR INDUSTRIAL EN VENEZUELA**

Tesis Doctoral para optar al título de Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales

Autor: Sol Virginia Vásquez
Tutor: Dr. Isaac Pérez Yunis
Fecha: mayo de 2025

RESUMEN

En un entorno marcado por la globalización y la competencia acelerada, la transformación digital se ha convertido en un imperativo para las organizaciones, especialmente en el sector industrial venezolano. La presente investigación plantea una perspectiva teórica sobre la gestión gerencial ante la transformación digital, destacando la necesidad de estrategias innovadoras para garantizar la evolución constante de las empresas. Desde un enfoque fenomenológico y un lenguaje discursivo cualitativo, el estudio interpreta la transformación digital a través de la hermenéutica, analizando las expresiones de los gerentes empresariales mediante entrevistas a profundidad. Los hallazgos revelan que la digitalización en Venezuela avanza de forma reactiva y fragmentada, sin una visión integral de la organización. No obstante, se observa una disposición por parte de la gerencia para impulsar los cambios necesarios. El modelo de gestión propuesto adopta un enfoque holístico, integrando elementos clave como cultura organizacional, conocimiento del cliente, competencias técnicas y habilidades estratégicas. Además, resalta la importancia del liderazgo inspirador como motor de adaptación al entorno digital. Esta visión busca no solo mejorar la competitividad de las empresas, sino también asegurar su sostenibilidad a largo plazo en un escenario de constantes cambios tecnológicos. Con la investigación se contribuye al debate sobre la digitalización organizacional, proporcionando herramientas conceptuales para su implementación efectiva en el ámbito gerencial.

Palabras clave: Gestión Gerencial, Industria, Liderazgo, Organizaciones, Transformación Digital

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**

**MANAGERIAL MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN THE FACE OF DIGITAL
TRANSFORMATION: A PERSPECTIVE FROM THE INDUSTRIAL SECTOR IN
VENEZUELA**

Doctoral Thesis to Qualify for the Title of Doctor in Administrative and Managerial
Sciences

Author: Sol Virginia Vásquez
Advisor: Dr. Isaac Pérez Yunis
Date: mayo de 2025

ABSTRACT

In an environment marked by globalization and accelerated competition, digital transformation has become an imperative for organizations, especially in the Venezuelan industrial sector. This research presents a theoretical perspective on management in the face of digital transformation, highlighting the need for innovative strategies to ensure the constant evolution of companies. Using a phenomenological approach and qualitative discursive language, the study interprets digital transformation through hermeneutics, analyzing the expressions of business managers through in-depth interviews. The findings reveal that digitalization in Venezuela is advancing in a reactive and fragmented manner, without a comprehensive vision of the organization. However, a willingness on the part of management to drive the necessary changes is observed. The proposed management model adopts a holistic approach, integrating key elements such as organizational culture, customer knowledge, technical competencies, and strategic skills. It also highlights the importance of inspirational leadership as a driver of adaptation to the digital environment. This vision seeks not only to improve the competitiveness of companies but also to ensure their long-term sustainability in a scenario of constant technological change. The research contributes to the debate on organizational digitalization, providing conceptual tools for its effective implementation in the management field.

Keywords: Digital Transformation, Industry, Leadership Management, Organizations.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	16
MOMENTO I	19
DESCRIPCIÓN DEL FENÓMENO.....	19
1.1 Situación problemática	19
1.2 Intencionalidades de la investigación	25
1.2.1 Intencionalidad general	25
1.2.2 Intencionalidades específicas:	25
1.3. Justificación e importancia.....	26
MOMENTO II	30
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	30
2.1 Antecedentes relacionados con el evento de estudio.....	31
2.2 Teorías de entrada	32
2.2.2 Teoría clásica de la administración	38
2.2.3 Teoría de la burocracia	40
2.2.4 Teoría de las relaciones humanas	43
2.2.5 Teoría del comportamiento organizacional	45
2.2.6 Teoría general de los sistemas	47
2.2.7 Teoría de la gestión moderna	49
2.3. La administración y la gestión.....	53
2.3.1. Evolución de la administración.....	55
2.4 Gerencia	58
2.5 Gestión gerencial.....	61
2.6 Revolución industrial: transformación de la relación hombre - trabajo.....	65

2.5.1. Primera revolución industrial	67
2.5.2. Segunda revolución industrial	68
2.5.3. Tercera revolución industrial	69
2.5.4. Cuarta revolución industrial.....	70
2.6. Sociedad de la información	72
2.7 Transformación digital	74
2.8 Organizaciones inteligentes.....	75
2.9 Cultura de innovación	76
MOMENTO III	79
MARCO METODOLÓGICO	79
3.1 Método de la investigación	80
3.2 Metodología de investigación	81
3.2.1 Fenomenología	81
3.2.2 Hermenéutica.....	82
3.2.3 Fenomenología hermenéutica.....	85
3.3 Técnicas de recolección de información	87
3.3.1. Entrevista a profundidad	89
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información.....	93
3.4.1 Filtros epistemológicos.....	93
3.4.2 Codificación.....	95
3.4.3 Triangulación.....	96
3.5. Matriz epistémica.....	97
3.6 Fiabilidad de la investigación	99
MOMENTO IV	101
RESULTADOS	101

4.1 Desvelación de hallazgos	102
4.2 Comprensión interpretativa de los hallazgos	138
MOMENTO V	140
TEORIZACIÓN	140
5.1 Modelo de gestión gerencial ante la transformación digital	141
5.1.1 Liderazgo inspirador	143
5.1.2 Direccionamiento estratégico	144
5.1.3 Cultura organizacional	145
5.1.4 Conocimiento del cliente	146
5.1.5 Competencias técnicas de los gerentes	147
5.1.6 Habilidades estratégicas	148
MOMENTO VI	150
REFLEXIONES FINALES	150
BIBLIOGRAFÍA	152

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Escuelas de pensamiento administrativo	33
Figura 2. Origen y desarrollo de la administración	56
Figura 3. Avance de la Revolución Industrial. (Schwab, 2016).	67
Figura 4. Fases de la Investigación Fenomenológica Hermenéutica	87
Figura 5. Filtros Epistemológicos.	94
Figura 6. Matriz epistémica fenomenológica	98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Relación de objetivo de preguntas y la información de la respuesta.....	91
--	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Categoría de Análisis	103
Cuadro 2. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 1, Sub-Categoría 1.1 (Triangulación de Fuentes).....	107
Cuadro 3. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 1, Sub-Categoría 1.2 (Triangulación de Fuentes).....	109
Cuadro 4. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 1, Sub-Categoría 1.3 (Triangulación de Fuentes).....	111
Cuadro 5. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 2, Sub-Categoría 2.1 (Triangulación de Fuentes).....	112
Cuadro 6. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 2, Sub-Categoría 2.2 (Triangulación de Fuentes).....	114
Cuadro 7. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 2, Sub-Categoría 2.3 (Triangulación de Fuentes).....	116
Cuadro 8. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 3, Sub-Categoría 3.1 (Triangulación de Fuentes).....	118
Cuadro 9. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 3, Sub-Categoría 3.2 (Triangulación de Fuentes).....	119
Cuadro 10. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 3, Sub-Categoría 3.3 (Triangulación de Fuentes).....	121
Cuadro 11. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 4, Sub-Categoría 4.1 (Triangulación de Fuentes).....	122
Cuadro 12. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 4, Sub-Categoría 4.2 (Triangulación de Fuentes).....	124
Cuadro 13. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 4, Sub-Categoría 4.3 (Triangulación de Fuentes).....	126
Cuadro 14. Matriz resumen de hallazgos.....	129

INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo, las organizaciones enfrentan un entorno caracterizado por cambios acelerados y constantes, donde la globalización y la competencia internacional exigen una adaptación continua y efectiva. La transformación digital, en particular, ha emergido como un fenómeno disruptivo que redefine las formas tradicionales de gestión y operación en las empresas, especialmente en el sector industrial en Venezuela.

Desde una perspectiva ontológica, esta realidad revela que la naturaleza misma de las organizaciones está en proceso de cambio, donde los activos tangibles e intangibles, las relaciones internas y externas, y las capacidades de innovación se ven profundamente influenciados por las tecnologías inteligentes y las nuevas formas de producción. La existencia de estas organizaciones ya no puede entenderse sin considerar la influencia de la digitalización, que transforma sus estructuras, procesos y culturas organizacionales.

Desde un punto de vista epistemológico, esta investigación se fundamenta en la necesidad de comprender cómo la gestión gerencial se adapta y evoluciona ante la transformación digital. La epistemología aquí se orienta hacia una construcción del conocimiento basada en enfoques cualitativos, que permiten explorar en profundidad las percepciones, experiencias y prácticas de los actores involucrados en las organizaciones industriales venezolanas.

La investigación busca generar un conocimiento contextualizado, que no solo describa los fenómenos observados, sino que también interprete las relaciones y dinámicas subyacentes, aportando así a una comprensión más integral del impacto de la digitalización en la gestión gerencial. La elección de un paradigma interpretativo responde a la necesidad de captar la complejidad del fenómeno, reconociendo que el conocimiento no es absoluto ni universal, sino que se construye desde la interacción entre el investigador y los participantes, en un proceso de diálogo y reflexión.

Desde una perspectiva axiológica, esta tesis reconoce la importancia de la ética, la responsabilidad social y la honestidad en la investigación. La valoración del conocimiento generado se orienta a contribuir al desarrollo sostenible del sector industrial venezolano, promoviendo prácticas gerenciales que sean éticas, inclusivas y

responsables. La investigación aspira a ofrecer aportes que beneficien no solo a las organizaciones, sino también a la comunidad en general, fomentando una gestión que valore la innovación, la equidad y el respeto por los actores sociales involucrados. La dimensión axiológica también implica un compromiso con la transparencia en los procesos metodológicos y en la interpretación de los resultados, garantizando la integridad y la credibilidad del estudio.

Desde un punto de vista ontológico, esta investigación asume que la realidad de la gestión gerencial ante la transformación digital es multifacética y dinámica. La realidad no es vista como un fenómeno estático, sino como un proceso en constante construcción, influenciado por factores tecnológicos, culturales, económicos y sociales. La ontología aquí sostiene que las organizaciones y sus gestores construyen su realidad a partir de sus experiencias, conocimientos y contextos específicos, por lo que el estudio requiere una aproximación que reconozca la subjetividad y la pluralidad de perspectivas.

La comprensión del fenómeno implica aceptar que la gestión gerencial en la era digital no puede reducirse a una única verdad, sino que debe abordarse desde múltiples enfoques y niveles de análisis, considerando las particularidades del sector industrial venezolano y su contexto socioeconómico.

En este orden de ideas, en el primer momento de esta travesía epistemológica, se despliega la descripción del fenómeno que se ha convertido en el núcleo de la indagación: “La Gestión Gerencial ante la Transformación Digital”. Este acto no solo busca delimitar un objeto de estudio, sino que también invita a una reflexión profunda sobre la naturaleza misma del cambio y la adaptación en un mundo en constante metamorfosis. Aquí, se articulan las intenciones y justificaciones que sustentan esta búsqueda, reconociendo que toda investigación es un acto de creación de sentido, un intento de comprender las fuerzas invisibles que configuran la realidad organizacional en su devenir digital.

El segundo momento nos sumerge en el marco teórico referencial, un espacio donde las investigaciones previas y las teorías fundamentales se entrelazan en un tapiz de conocimientos. Este capítulo no solo recopila antecedentes, sino que también invita a cuestionar y dialogar con las ideas que han dado forma al entendimiento, permitiendo

que las bases conceptuales sirvan como cimiento para una mirada crítica y reflexiva sobre el fenómeno en cuestión.

En el tercer momento, se revela el entramado metodológico, un acto de apertura hacia la subjetividad y la objetividad en su coexistencia. Aquí, se expresa el paradigma de investigación, la matriz epistémica y el método elegido, cada uno como una brújula que guía la exploración del fenómeno. Las técnicas de recolección y procesamiento de datos se convierten en instrumentos que, con sensibilidad y rigor, capturan las voces y matices del contexto, permitiendo que la investigación sea un acto de escucha profunda y de interpretación consciente.

El cuarto momento presenta los resultados, no como meros hallazgos, sino como la manifestación de significados esenciales que emergen del entramado de experiencias. Este capítulo busca ofrecer una comprensión enriquecida del fenómeno, enmarcada en un análisis reflexivo y riguroso que revela las dimensiones invisibles y las conexiones profundas que sustentan la gestión gerencial en la era digital.

En el quinto momento, se realiza la teorización, un acto de síntesis y construcción conceptual que trasciende la mera acumulación de información. Aquí, los hallazgos se transforman en ideas y marcos interpretativos que aportan una visión profunda y significativa del fenómeno, permitiendo que la investigación no solo describa, sino que también interprete y dé sentido a las transformaciones que enfrentan las organizaciones en su proceso de adaptación digital.

Finalmente, en el capítulo VI, se despliegan las reflexiones finales, un espacio donde la experiencia investigativa se condensa en una síntesis interpretativa. Este momento no solo destaca la relevancia teórica y práctica de los hallazgos, sino que también abre puertas a nuevas perspectivas, invitando a continuar explorando los caminos que esta transformación digital abre en el vasto campo de las ciencias administrativas y gerenciales.

MOMENTO I

DESCRIPCIÓN DEL FENÓMENO

“Cuando empezamos a ver nuestras experiencias bajo un nuevo aspecto, es cuando ocurre en nuestra vida un avance decisivo”

Ken Blanchard

1.1 Situación problemática

En el devenir histórico de las organizaciones, la administración ha emergido no solo como una herramienta técnica, sino como una construcción epistemológica que articula racionalidad, acción y propósito. En su esencia, la administración encarna un saber práctico, una forma de conocimiento orientado a la coordinación efectiva de recursos, personas y procesos en pos de fines colectivos. Esta racionalidad organizativa se convierte en un componente esencial de la existencia estructurada de cualquier entidad social, y cobra una relevancia aún mayor en un mundo configurado por las dinámicas de la globalización y la incesante transformación tecnológica.

Para adentrarnos en la comprensión del fenómeno en su esencia, es imprescindible primero explorar el concepto de gerencia, esa dimensión que, desde sus raíces clásicas, ha sido interpretada como un proceso dinámico y multifacético. Según Fayol (1946), la gerencia se configura como un conjunto de funciones fundamentales estructuradas en planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales, en su interacción, dan forma a la estructura de la acción administrativa. Esta visión, aunque útil, reduce la gerencia a un conjunto de tareas, dejando de lado su carácter ontológico como acto de creación y transformación en un contexto social y cultural en constante cambio. Desde otra perspectiva, Peter Drucker (1966) la sitúa como el órgano que justifica su existencia en la generación de resultados económicos, estableciendo una relación teleológica entre la gestión y la supervivencia empresarial, en donde la producción de resultados se convierte en la razón de ser de la gerencia. Para Drucker, en la modernidad, la gerencia se erige como la institución central de la sociedad, un ente que, a través de su capacidad productiva, moldea el destino de las organizaciones y, por extensión, de la sociedad misma (Escobar, 2019).

Al configurar esta problemática desde las perspectivas contemporáneas, emerge la visión de Mintzberg (2002), quien nos invita a entender a los gerentes como actores que ejercen funciones interpersonales, informativas y decisorias, en un acto de constante negociación con su entorno. Garrido (2006) complementa esta visión al definir la gerencia como un proceso de coordinación que integra planificación, organización, dirección y control de recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros, en busca de objetivos preestablecidos. Robbins y Coulter (2010) aportan una mirada relacional, donde el gerente es un facilitador que trabaja con otros, guiando sus esfuerzos hacia metas compartidas, en un acto de liderazgo que trasciende la mera ejecución de tareas para convertirse en un proceso de influencia y construcción de sentido.

Estas conceptualizaciones, en su diversidad, permiten esbozar al gerente como un estratega que requiere de competencias no solo técnicas, sino también filosóficas, para administrar con éxito los recursos en un mundo que se transforma aceleradamente. La historia de la administración revela su papel en el desarrollo social y en la formación del propio gerente, al ofrecer lineamientos que optimizan recursos y promueven la eficiencia, en un proceso que ha sido fundamental para el avance de la humanidad. La gestión, en su dimensión axiológica, implica una responsabilidad ética y social, pues su impacto trasciende la mera productividad para influir en la calidad de vida de las personas y en la sostenibilidad del entorno, considerando, que a través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia (Münch, 2010).

En consecuencia, la capacidad de adaptación tecnológica de las organizaciones, sobre todo en contextos emergentes como el venezolano, se constituye como una manifestación de su madurez gerencial, de su disposición al aprendizaje y de su habilidad para leer los signos de los tiempos. Solo aquellas empresas que logran construir una visión estratégica basada en la transformación digital, acompañada de un pensamiento gerencial crítico y reflexivo, son capaces de insertarse con éxito en los circuitos globales de valor. Este desafío es, ante todo, un reto epistemológico: implica cuestionar los marcos tradicionales de la administración y avanzar hacia nuevas formas de pensar, conocer y gestionar en la era digital.

Vivimos en un tiempo histórico caracterizado por una transformación vertiginosa, donde los cambios no solo se suceden con rapidez, sino que alteran profundamente las formas de ser, de saber y de hacer en el mundo. Esta aceleración ha sido intensificada por eventos disruptivos globales, como la pandemia de la COVID-19, que actuó como catalizador de una transición ya en marcha hacia la llamada era digital. No se trata solo de un cambio tecnológico, sino de un reordenamiento ontológico y epistemológico de la experiencia humana, en el cual la información, como unidad fundamental de sentido, adquiere una centralidad inédita.

La era digital puede comprenderse como el umbral de una nueva episteme, donde el saber ya no se construye únicamente desde la acumulación lineal de datos, sino desde la capacidad de interconectarlos, sintetizarlos y transmitirlos instantáneamente. En esta lógica, la humanidad persigue la compresión del tiempo y la expansión del espacio simbólico: comunicarse más rápido, con más precisión, en múltiples niveles simultáneos, desafiando las estructuras tradicionales de mediación. La digitalización, en este contexto, no es meramente una herramienta, sino un cambio de paradigma que transforma los modos de percepción, relación y acción.

La gestión gerencial en este escenario no puede ser comprendida desde esquemas rígidos ni desde modelos lineales de causa y efecto. Exige una comprensión relacional, sistemática y compleja, donde la organización se piensa no solo como un conjunto de procesos, sino como un ente vivo que aprende, se adapta y evoluciona dentro de un ecosistema digital interconectado. La revolución industrial contemporánea, ya no solo una cuarta, sino un entrelazamiento de múltiples revoluciones convergentes, implica una integración profunda de tecnologías inteligentes en todos los niveles organizacionales. Estas tecnologías no solo automatizan tareas, sino que reconfiguran la racionalidad misma que guía la toma de decisiones.

Así, la transformación digital interpela profundamente al pensamiento gerencial. Ya no se trata solo de incorporar herramientas, sino de repensar las formas de liderazgo, de control, de coordinación y de propósito dentro de las organizaciones. En el caso del sector industrial venezolano, este desafío es particularmente complejo, pues se enfrenta a tensiones estructurales, rezagos tecnológicos y restricciones contextuales

que hacen aún más apremiante una gerencia capaz de leer críticamente el entorno y construir rutas de transformación sostenibles.

Por tanto, hablar de transformación digital no es solo referirse a la implementación de tecnologías, sino a una mutación epistémica en los fundamentos de la gestión. Una mutación que exige nuevas categorías de análisis, una apertura al pensamiento complejo, y un compromiso ético con la construcción de organizaciones más adaptativas, inclusivas y sostenibles. La presente investigación asume esa tarea desde un enfoque situado, reflexivo y transdisciplinar, buscando comprender cómo las organizaciones industriales venezolanas están resignificando su praxis gerencial frente a este nuevo horizonte de sentido.

Lo que se ha expuesto previamente revela una exigencia ontológica y epistemológica para quienes ejercen el liderazgo en las organizaciones: la necesidad imperante de integrar la tecnología y, en particular, el manejo consciente y eficiente de la información como condiciones esenciales para la supervivencia y la continuidad en un mercado que se redefine en la era digital. Desde una perspectiva fenomenológica, esta demanda no solo implica la adopción de herramientas tecnológicas, sino que invita a una reflexión profunda sobre la manera en que los actores organizacionales experimentan, interpretan y se relacionan con la información, en un proceso que condiciona la toma de decisiones y, en última instancia, la existencia misma de la organización (David, 2013).

Este escenario plantea una problemática que trasciende la mera transformación de procesos productivos; afecta la estructura misma de las organizaciones, sus sectores y, en un sentido más amplio, la sociedad en su conjunto. La transformación digital no solo modifica las acciones y procedimientos, sino que también reconfigura las relaciones entre las empresas y sus clientes, alterando las experiencias y expectativas en un acto de constante devenir. Esto implica también, que el aprovechamiento de las oportunidades depende, en gran medida, de la capacidad profesional del recurso humano y de su grado de alfabetización y formación digital. Por ejemplo, se requiere un personal capaz de familiarizarse con soluciones digitales, con facilidad de captar y acumular y analizar gran cantidad de información (Antonorsi y Vidal, 2019).

Lo anterior conduce a reconocer que, en el marco de la transformación digital, la organización contemporánea se constituye como un ente dinámico que demanda una gerencia no solo operativa o administrativa, sino visionaria, reflexiva y adaptativa. En este sentido, el gerente deja de ser un simple ejecutor de políticas organizacionales para convertirse en un agente epistémico: un constructor de sentido que interpreta el entorno, anticipa escenarios y genera condiciones favorables para la acción colectiva. Como bien señala Pérez (2018), “Los estilos de dirección y el liderazgo juegan un papel clave en esta evolución y, si se saben evaluar las oportunidades que aparecen y tomar medidas, es posible culminar el proceso con éxito, a pesar de la complejidad de los desafíos”. No obstante, esta afirmación encierra una premisa más profunda: la gestión gerencial implica la capacidad de comprender al ser humano no solo como recurso, sino como sujeto de conocimiento, de emoción y de voluntad dentro del entramado organizacional.

Desde esta perspectiva, la gestión no puede limitarse a métodos técnicos de supervisión o control, sino que debe asumir una dimensión antropológica y fenomenológica: comprender cómo los individuos perciben su entorno laboral, cómo construyen significado en sus tareas, y cómo esas percepciones influyen en su actitud frente al trabajo. Esta actitud, definida por Donawa Torres (2018) como satisfacción laboral, no es un fenómeno meramente psicológico, sino un resultado emergente de las relaciones simbólicas, materiales y culturales que el gerente es capaz de facilitar o restringir. Así, la gestión gerencial se revela como una praxis dialógica que articula la subjetividad del trabajador con los fines estratégicos de la organización.

El gerente en la era digital no puede ser reactivo. No debe esperar que las fuerzas del entorno, sean macroeconómicas, tecnológicas o competitivas, lo empujen a una transformación forzada. Su rol debe concebirse como el de un observador anticipatorio, un lector crítico de las señales débiles del entorno, un tejedor de futuros posibles. Como lo advierte Van Den Bergue (2016), esta capacidad de adelantarse al cambio requiere más que información: requiere sabiduría organizacional, esto es, la integración del conocimiento técnico con una lectura estratégica del mundo, que permita actuar desde la conciencia del cambio y no desde la urgencia de la crisis.

Esto supone asumir el tiempo no como una línea continua que se transita pasivamente, sino como un espacio abierto de posibilidad. Exige una postura hermenéutica, en la que el gerente interpreta el presente desde las múltiples voces del contexto, económicas, tecnológicas, sociales, culturales, y desde allí, construye una narrativa coherente que guíe el devenir organizacional. Esta es la esencia de la gestión gerencial en la transformación digital: no simplemente gestionar recursos o procesos, sino gestionar significados, trayectorias y posibilidades en un entorno en constante devenir. La presente investigación, desde su enfoque en el sector industrial venezolano, busca problematizar estas nociones y explorar cómo los gerentes están, o no están, incorporando esta lógica anticipatoria y compleja en su praxis cotidiana, y qué implicaciones tiene esto para la sostenibilidad, la competitividad y la transformación efectiva de sus organizaciones en el contexto digital.

En el contexto actual de rápida transformación digital, la gestión gerencial de las organizaciones en Venezuela enfrenta desafíos sin precedentes que requieren una revisión exhaustiva de sus marcos conceptuales y operativos. La incapacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y digitales puede conducir a la obsolescencia, pérdida de competitividad e incluso a la desaparición de las organizaciones en un entorno cada vez más dinámico y globalizado. Por ello, resulta imperativo que los líderes empresariales desarrollen nuevas competencias y enfoques estratégicos que les permitan gestionar eficazmente estos procesos de cambio.

Este escenario plantea varias interrogantes fundamentales: ¿Cuáles son las experiencias y percepciones que tienen los gerentes del sector industrial venezolano sobre la transformación digital y su impacto en la gestión gerencial? ¿Qué significados que le confieren los gerentes empresariales al funcionamiento de las organizaciones ante la transformación digital? ¿Cuál es el contraste de las diferentes interpretaciones y visiones que los gerentes empresariales tienen acerca de la gestión gerencial ante la transformación digital? ¿De qué manera redefinen los gerentes industriales venezolanos sus prácticas gerenciales frente a los desafíos epistémicos, estructurales y tecnológicos derivados de la transformación digital? ¿Qué competencias, conocimientos y disposiciones consideran esenciales los gerentes para gestionar eficazmente en un entorno digital-industrial caracterizado por restricciones económicas,

tecnológicas y culturales? ¿Cómo inciden las condiciones contextuales específicas de Venezuela en la capacidad de las organizaciones industriales para implementar procesos de transformación digital sostenibles? ¿Qué modelos o enfoques de gestión emergen como más pertinentes para guiar la transformación digital en las organizaciones industriales venezolanas desde una perspectiva crítica, situada y compleja?

Todo esto conduce a una reflexión sobre cuál es la perspectiva teórica que sustenta la gestión gerencial en este contexto de transformación digital, permitiendo así comprender mejor los mecanismos internos y externos que facilitan o dificultan dicha adaptación. La intencional central de esta investigación es explorar estas dimensiones para construir un marco teórico sólido que permita interpretar los fenómenos observados y ofrecer recomendaciones pertinentes para fortalecer la gestión gerencial en las organizaciones industriales venezolanas ante los retos digitales. La definición clara de estas intencionalidades será fundamental para orientar el desarrollo metodológico del estudio, cuya descripción se presenta en la siguiente sección.

1.2 Intencionalidades de la investigación

1.2.1 Intencionalidad general

Generar una perspectiva teórica de la gestión gerencial de las organizaciones ante la transformación digital, con una mirada desde el sector industrial en Venezuela.

1.2.2 Intencionalidades específicas:

1. Describir las experiencias y percepciones de los gerentes sobre cómo enfrentan y gestionan los procesos de transformación digital en sus organizaciones.
2. Explorar los significados que le confieren los gerentes empresariales al funcionamiento de las organizaciones ante la transformación digital.
3. Contrastar las diferentes interpretaciones y visiones que los gerentes empresariales tienen acerca de la gestión gerencial ante la transformación digital.

4. Construir una comprensión profunda sobre cómo los gerentes perciben y experimentan la adaptación de sus prácticas gerenciales frente a los desafíos digitales.
5. Proponer un modelo interpretativo de gestión gerencial adaptativa y estratégica que permita orientar la transformación digital en el sector industrial venezolano desde una visión transdisciplinaria, contextual y sostenida.

1.3. Justificación e importancia

La presente investigación se enmarca en el contexto disruptivo de la era digital, la cual ha generado transformaciones profundas en todos los ámbitos de la vida social, económica y organizacional. A diferencia de las revoluciones industriales anteriores, cuyos efectos se desarrollaron de manera progresiva, la transformación digital opera con una velocidad, intensidad y alcance que desafían las estructuras tradicionales de gestión y cuestionan los paradigmas epistemológicos dominantes. Como advierte UGT Castilla y León (2018), los impactos de esta revolución digital serán más significativos y prolongados que aquellos originados en procesos históricos anteriores, afectando de manera sustantiva el presente y el futuro de las generaciones venideras.

En este marco, las organizaciones del sector industrial venezolano enfrentan un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (entorno VUCA, por sus siglas en inglés), lo cual exige un replanteamiento profundo de los procesos de gestión gerencial. Subsistir y evolucionar en este escenario requiere no solo capacidades adaptativas, sino la construcción de líneas estratégicas proyectadas desde un proceso de planificación contextualizado, sensible a las dinámicas cambiantes del entorno. Esta realidad convoca a una revisión crítica de los supuestos ontológicos y epistemológicos desde los cuales se ha comprendido tradicionalmente la gestión, abriendo paso a nuevas formas de interpretar y actuar en la organización.

Desde un punto de vista filosófico, esta investigación se fundamenta en el enfoque fenomenológico como una vía para acceder a la esencia de los fenómenos sociales y humanos relacionados con la gestión organizacional. La fenomenología, inspirada en Husserl, propone una reducción eidética que permite despojarse de prejuicios y supuestos previos para llegar a la experiencia pura (Husserl, 1913). Esto es crucial en

un escenario donde las interpretaciones subjetivas influyen decisivamente en las decisiones gerenciales y en la percepción del cambio digital. La búsqueda de sentido desde la experiencia vivida favorece una comprensión más auténtica y cercana a la realidad del sector industrial venezolano, caracterizado por su complejidad y particularidades culturales.

Esto desencadena la necesidad de la interpretación comprensiva de los hechos sociales y humanos, en búsqueda de concebir el conocimiento en el ámbito gerencial, apalancados en fenomenología y hermenéutica como perspectivas epistemológicas para la producción interpretativa- comprensiva del conocimiento. Por lo tanto, esta investigación está llamada a explorar alternativas epistemológicas, donde la crítica, reflexión e interpretación del fenómeno gerencial se haga presente.

Desde una perspectiva epistemológica, esta investigación apuesta por un conocimiento interpretativo y comprensivo. La fenomenología reconoce que el conocimiento no es solo una acumulación de hechos objetivos, sino una construcción basada en la interpretación de las experiencias humanas (Gadamer, 1960). La comprensión del fenómeno gerencial requiere adentrarse en las subjetividades para captar cómo los actores perciben, interpretan y actúan frente a los desafíos digitales. Así, el enfoque fenomenológico favorece una epistemología que valora la reflexividad crítica y la interpretación contextualizada como medios para generar conocimiento válido y significativo.

Desde el punto de vista metodológico, esta investigación tendrá un importante aporte ya que utiliza enfoque fenomenológico-hermenéutico como medio para conocer y comprender la realidad que se evidencia en el contexto gerencial, permitiendo la profundidad, la riqueza del detalle y la particularidad, evitando los prejuicios y descubriendo la revelación misma de la esencia del fenómeno a estudiar. Al adoptar técnicas cualitativas centradas en entrevistas en profundidad, análisis temático e interpretativo, se exploraron las múltiples dimensiones del fenómeno desde las voces de los participantes. La riqueza de los relatos personales fue clave para identificar patrones emergentes que reflejen las formas singulares en que las organizaciones enfrentan la transformación digital.

Desde el punto de vista axiológico, esta investigación reconoce el valor intrínseco del conocimiento generado al dar voz a quienes viven y gestionan estos procesos. La ética de la investigación implica respetar la subjetividad de los participantes, promoviendo un diálogo abierto y reflexivo que contribuya al bienestar social y al desarrollo organizacional. Además, se busca contribuir con conocimientos útiles para mejorar prácticas gerenciales adaptativas en contextos similares.

Desde el punto de vista ontológico, esta investigación enriquece al campo del conocimiento ya que es el resultado de la comprensión del sujeto vivo y real, su experiencia, vicisitudes, triunfos y sueños. Es el ser y sus símbolos unidos indesligablemente, atribuidos de significados y significantes que hacen posible la comunicación. Así mismo, se entiende que el ser organizacional no es estático ni absoluto; más bien, es un proceso dinámico construido a través de las interacciones humanas con su entorno digital. La transformación digital no solo implica cambios tecnológicos sino también cambios en las formas de ser y actuar de los actores organizacionales. Por ello, comprender estas experiencias desde un enfoque fenomenológico permite captar esa dimensión relacional e intersubjetiva que caracteriza a las organizaciones contemporáneas ante los desafíos digitales.

Esta investigación justifica su pertinencia al abordar un fenómeno complejo e inédito desde una postura filosófica profunda que privilegia la experiencia humana como fuente primaria del conocimiento. La relevancia de esta investigación radica en su potencial para generar conocimiento significativo sobre los desafíos, tensiones y oportunidades que enfrentan las organizaciones industriales en Venezuela ante la transformación digital. Mediante un proceso de comprensión e interpretación crítica del fenómeno gerencial, se aspira a construir una propuesta teórica que contribuya a la actualización del pensamiento gerencial, así como a la formulación de estrategias adaptativas que permitan a las organizaciones no solo sobrevivir, sino evolucionar en armonía con los cambios tecnológicos, sociales y económicos.

La teorización derivada de este proceso no solo aporta nuevas categorías o modelos, sino que también desafía y amplía los paradigmas existentes, promoviendo una visión más compleja y dinámica del fenómeno. La investigación, por tanto, se convierte en un acto de reflexión crítica que cuestiona las prácticas tradicionales y propone una

articulación conceptual capaz de captar las múltiples dimensiones del cambio organizacional en contextos caracterizados por su volatilidad e incertidumbre.

La presente investigación, desarrollada bajo el paradigma fenomenológico, se enmarca en la línea de investigación: Estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las ciencias administrativas, económicas y contables: nuevos paradigmas gerenciales. Y será presentada ante el Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, para optar al Título de Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Esta tesis se constituye en una contribución académica, teórica y práctica al debate sobre la gestión organizacional en tiempos de transformación, aportando una visión situada, integral y comprometida con la realidad venezolana contribuyendo a ampliar el campo del saber gerencial al ofrecer una mirada interpretativa que reconoce la subjetividad, la contextualización y la interacción como elementos centrales en la construcción del conocimiento sobre gestión organizacional en tiempos de transformación digital.

MOMENTO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

"Cuando se sabe una cosa, sostener que se sabe, y cuando no se sabe, admitir que no se sabe; éste es el verdadero conocimiento"
José María de Pereda

En esta sección, se presenta un análisis reflexivo y profundo de los aportes de investigaciones previas que sirven como referentes fundamentales para la construcción del recorrido metodológico de esta investigación. Desde una perspectiva fenomenológica y hermenéutica, este apartado no solo busca recopilar datos o teorías existentes, sino también interpretar y comprender las significaciones subyacentes que emergen en torno al fenómeno de la gestión gerencial en el contexto de la transformación digital en el sector industrial venezolano. La intención es establecer un diálogo interpretativo con las fuentes, permitiendo que las experiencias, conceptos y teorías se entrelacen en un proceso de comprensión profunda que facilite una aproximación auténtica a la realidad investigada.

La información aquí presentada se estructura en dos componentes esenciales: (a) los antecedentes relacionados con el evento de estudio, que ofrecen un marco contextual y experiencial desde el cual se puede entender la complejidad del fenómeno; y (b) los referentes teóricos vinculados a la temática, que proporcionan las bases conceptuales y epistemológicas necesarias para fundamentar y enriquecer la interpretación del proceso investigativo. Este enfoque no solo reconoce la importancia del conocimiento acumulado, sino que también invita a una lectura hermenéutica que permita desentrañar los sentidos múltiples y dinámicos que configuran la gestión gerencial en tiempos de cambio radical, promoviendo así una comprensión enriquecida y situada del objeto de estudio.

2.1 Antecedentes relacionados con el evento de estudio

A continuación, se presentan investigaciones previas que sirve como soporte de la investigación, desacatándose su contribución en el desarrollo de la presente investigación.

Montero (2021), desarrollo la tesis doctoral denominada *“El impacto de la transformación digital en la gestión del talento”*, en la Universidad Complutense de Madrid, para optar al grado de doctor. En dicha investigación se destaca como contribución importante que los perfiles de la fuerza laboral en todos los niveles organizativos deberían ser monitoreados en todo momento, de modo que los esfuerzos por maximizar el rendimiento del capital humano sean sostenibles y productivos. Este puede ser el nexo entre la importancia de la gestión del talento en la Era Digital, puesto que la transformación digital es un fenómeno continuo que va más allá de la inversión en tecnología o digitalización de una organización, supone profundos cambios en la propia concepción del modelo de negocio, la cultura organizativa, competencia de los empleados y en definitiva la cadena de valor de la empresa.

Fernández (2021), elaboró la tesis doctoral *“Factores determinantes para la elaboración de un modelo de éxito de la empresa en el medio digital”*, en la Universidad de Extremadura, para optar por el título de doctor. En el cual se dedujo que el nivel de digitalización influye de manera directa y positiva sobre el modelo de negocio. Adicionalmente, que los modelos digitales son diferentes que los tradicionales, por lo tanto, el modelo de negocio cambia con la digitalización de la empresa. También, se acepta la influencia directa del empresario sobre el desempeño de la empresa, y de las características de la empresa sobre el desempeño de la empresa.

González (2021), elaboró la tesis doctoral *“Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital”*, presentada en la Universidad de Valladolid, para optar al grado de doctor. En dicha investigación se concluye que la transformación digital es el proceso que han de abordar las PYMES para adaptarse a la nueva economía digital que está surgiendo como fruto de la cuarta revolución industrial. En consecuencia, cómo iniciar, avanzar y madurar digitalmente se convertirá en un problema estratégico para las PYMES. Con la investigación se construyó un modelo inicial de Competencia Organizacional para la Transformación

Digital que consta de cinco dimensiones o capacidades organizacionales de transformación digital.

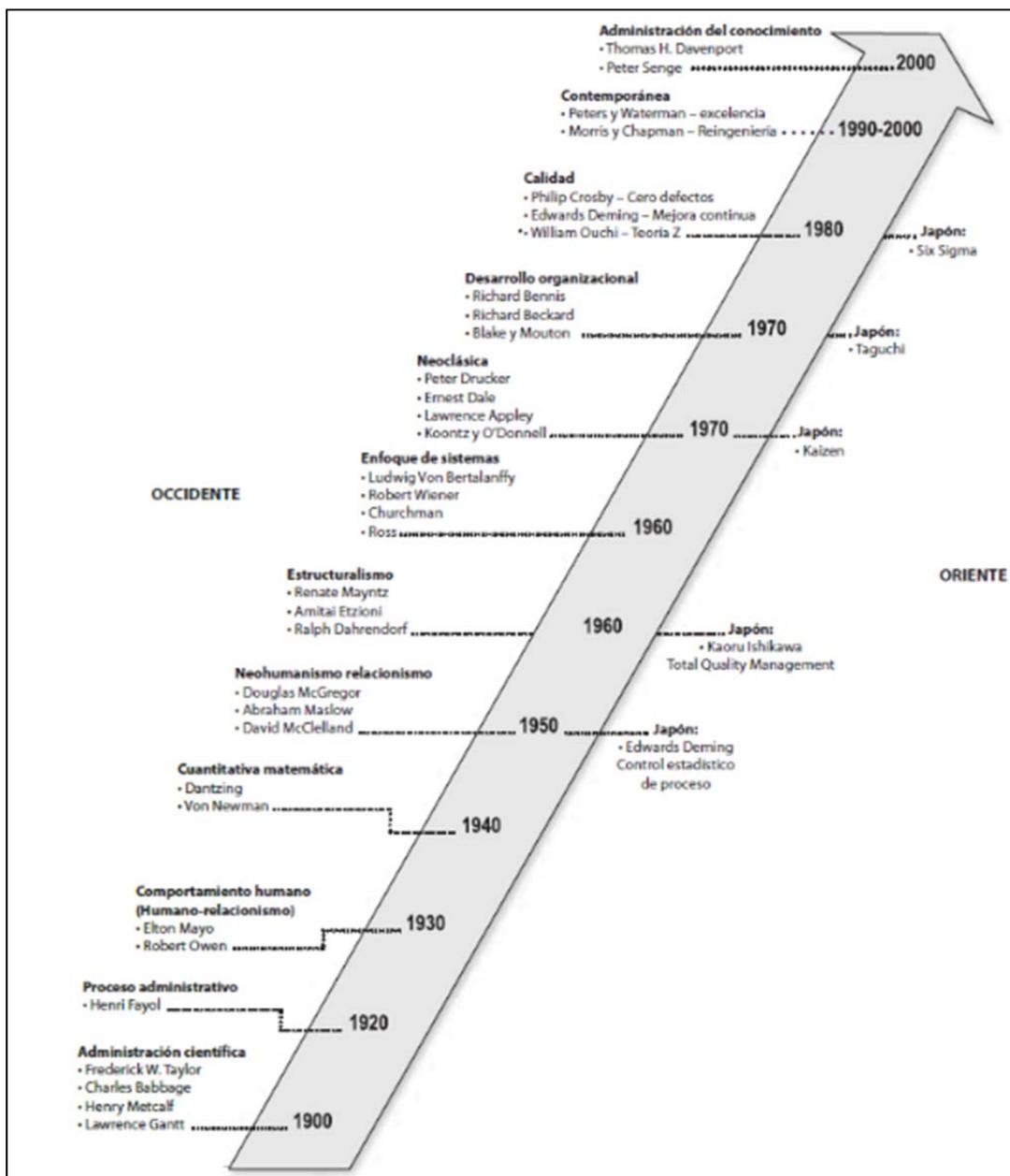
Verenzuela, (2020). Elaboró la tesis doctoral *“Cultura organizacional: una mirada desde los gerentes Universitarios de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo”*. Presentada en la Universidad Yacambú, para optar al grado de doctor. De acuerdo a la investigado la competitividad y pertinencia social han de ser las dimensiones prioritarias de las políticas organizacionales, lideradas por la gerencia universitaria auspiciadas por la alineación de las acciones de sus miembros; pues resulta impostergable repensar el pragmatismo actual para rescatar la institucionalidad, lo cual incluye recuperar el posicionamiento en los rankings globales de calidad, de cara a la internacionalización y acreditación de la universidad así como la revinculación estratégica con sus grupos de interés para el abordaje de los problemas sociales.

2.2 Teorías de entrada

En el estudio de la gestión gerencial, las teorías administrativas constituyen los cimientos epistemológicos que orientan la comprensión y aplicación de los procesos organizacionales. Desde una visión dialéctica y crítica, estas teorías no solo representan marcos explicativos del quehacer gerencial, sino que además configuran los discursos y prácticas que han moldeado históricamente la noción de administración como campo científico. En este contexto, se retoma la propuesta de Münch (2010), presentada en la Figura 1, quien organiza las escuelas del pensamiento administrativo como una secuencia evolutiva que da cuenta de la transformación del pensamiento gerencial desde sus raíces mecanicistas hasta visiones más sistémicas, humanas y contingentes.

Estas teorías de entrada, como sustento doctrinal de esta investigación, son abordadas desde un enfoque hermenéutico-fenomenológico, en la medida en que permiten interpretar y contextualizar la naturaleza cambiante del fenómeno gerencial en el marco de la transformación digital. Lejos de ser categorías estáticas, estas escuelas constituyen construcciones históricas sujetas a revisión y resignificación, especialmente en escenarios tan disruptivos como los que impone la digitalización de los procesos organizacionales.

Figura 1.
Escuelas de pensamiento administrativo



Fuente: Münch (2010).

La transformación digital no solo exige nuevos saberes técnicos, sino también una relectura epistemológica del pensamiento administrativo. De ahí que el estudio de las escuelas clásicas de administración, la científica, la clásica, la burocrática, la de las relaciones humanas, el enfoque conductista, la escuela sistémica, la estructuralista, la

teoría de la contingencia, entre otras, no se plantea aquí como una mera revisión histórica, sino como un ejercicio de interpretación crítica en función de su pertinencia, utilidad y adaptabilidad frente a las condiciones actuales del entorno industrial venezolano. Cada escuela aporta, desde su cosmovisión, elementos clave para la comprensión del fenómeno gerencial.

1. Administración científica (1900): Frederick Taylor y sus contemporáneos establecieron una visión mecanicista del trabajo, promoviendo la eficiencia a través del análisis de tiempos y movimientos. Epistemológicamente, su enfoque se basa en el positivismo, enfatizando la medición empírica y la optimización de los procesos.
2. Proceso administrativo (1920): Henri Fayol sistematizó la administración como un proceso estructurado compuesto por planificación, organización, dirección y control. Desde la epistemología, su contribución es racionalista, buscando establecer principios universales de gestión.
3. Humano-relacionismo (1930): Elton Mayo y Robert Owen abrieron el camino a una visión más humanística de la administración, donde el comportamiento y las relaciones sociales influyen en la productividad. Su perspectiva epistemológica se inclina hacia el empirismo, derivando conocimientos de estudios experimentales como los de Hawthorne.
4. Cuantitativa matemática (1940): Dantzig y Von Neumann impulsaron el uso de modelos matemáticos para optimizar la toma de decisiones. Este enfoque tiene una base epistemológica fuertemente positivista, basado en la cuantificación de variables para la resolución de problemas.
5. Neohumano-relacionismo (1950): McGregor y Maslow incorporaron teorías sobre la motivación humana y la dinámica organizacional, alejándose del mecanicismo de Taylor. Su visión epistemológica es más interpretativa y psicológica, destacando la subjetividad en el proceso gerencial.
6. Enfoque de sistemas (1960): Von Bertalanffy y Wiener aportaron una visión sistémica, considerando la empresa como un organismo interdependiente. Este paradigma es epistemológicamente constructivista, ya que reconoce la complejidad y la interacción dinámica de los elementos.

7. Neoclásica (1970): Peter Drucker, pionero en la gestión por objetivos, promovió la idea de que los gerentes deben actuar como estrategas y facilitadores del desarrollo organizacional. Su concepción se basa en la epistemología pragmática, en la que el conocimiento gerencial se valida a través de resultados observables y mejora continua. Por su parte, Koontz y O'Donnell centraron su teoría en la planificación y coordinación, lo que refleja una epistemología estructuralista aplicada a la administración, donde los conocimientos son categorizados y sistematizados para optimizar la función gerencial.
8. Desarrollo Organizacional (1970): Richard Beckhard y Richard Bennis contribuyeron a la concepción de la organización como un sistema abierto, en el que el cambio es un proceso continuo basado en la intervención planificada y la retroalimentación. Epistemológicamente, esto refuerza una visión constructivista de la gestión, en la que los conocimientos no son estáticos, sino dinámicos y adaptativos. Blake y Mouton, con su rejilla gerencial, introdujeron una forma de evaluar estilos de liderazgo que equilibra la producción y el bienestar de los empleados. Su enfoque epistemológico sugiere una síntesis entre el empirismo (medición del comportamiento gerencial) y el racionalismo (idealización de modelos de liderazgo).
9. Calidad y mejora continua (1980): Deming, Crosby e Ishikawa aportaron principios sobre la mejora constante y el control de calidad. Su fundamento epistemológico es pragmático, buscando resultados tangibles a través de la retroalimentación y la adaptación organizacional.
10. Contemporánea (1990-2000): Autores como Peters, Waterman y Morris apostaron por la transformación radical de procesos empresariales para incrementar la competitividad. Epistemológicamente, estas propuestas se vinculan al postmodernismo, al cuestionar modelos tradicionales y promover una gestión flexible.
11. Administración del Conocimiento (2000): Con la expansión de la tecnología y la globalización, emergió la necesidad de gestionar el conocimiento dentro de las organizaciones. Este enfoque enfatiza la captura, almacenamiento y distribución del saber dentro de la empresa, permitiendo una mejor toma de decisiones y la innovación continua. Desde una perspectiva epistemológica, la Administración del Conocimiento se basa en el constructivismo, ya que reconoce que el conocimiento no es estático, sino que se transforma con la experiencia y la interacción. También tiene un

componente pragmático, dado que busca aplicar el conocimiento para obtener ventajas estratégicas.

2.2.1 Teoría de la administración científica

La teoría de la administración científica, desarrollada por Frederick Taylor a principios del siglo XX, ha sido una piedra angular en la historia del pensamiento gerencial y organizacional. Desde una perspectiva filosófica, esta teoría se inscribe dentro del paradigma positivista, que sostiene que el conocimiento puede ser obtenido mediante métodos empíricos y racionales para comprender y optimizar los fenómenos sociales y organizacionales (Comte, 1830). La visión positivista asume que las organizaciones son sistemas mecánicos susceptibles de ser controlados mediante leyes universales, lo cual refleja un enfoque determinista y objetivista en la comprensión del mundo social.

Antes de la formulación de la teoría de la administración científica por Frederick Taylor, las prácticas gerenciales en las organizaciones industriales estaban marcadas por un enfoque tradicional basado en la autonomía y la responsabilidad individual del obrero. En ese contexto, los trabajadores tenían la responsabilidad tanto de planificar como de ejecutar sus tareas, con una libertad considerable para determinar cómo realizar su trabajo según su criterio personal. Este modelo reflejaba una concepción organizacional en la que el conocimiento y la destreza estaban distribuidos de manera dispersa y subjetiva, confiando en la experiencia individual y en la intuición del operario. Taylor desafió esta visión al introducir un paradigma racional y sistemático que buscaba transformar radicalmente la gestión del trabajo mediante principios científicos. Su aporte fue establecer que el conocimiento sobre cómo realizar tareas específicas podía ser estandarizado, medido y optimizado a través de métodos empíricos y experimentales. La afirmación del autor respecto a que “encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destrezas personales están muy por debajo de los conocimientos y destrezas combinados de todos los hombres que están bajo su mando” revela una percepción fundamental: el conocimiento tácito y disperso en los trabajadores puede ser consolidado en procedimientos científicos que aumenten la eficiencia.

Desde un punto de vista epistemológico, la administración científica propone que el conocimiento sobre la gestión puede adquirirse a través de procedimientos sistemáticos, medición y experimentación. Taylor (1911) argumentaba que los procesos administrativos debían basarse en datos verificables y en principios científicos para lograr eficiencia máxima. Este enfoque reduce la subjetividad y las interpretaciones individuales, promoviendo una visión técnica y racional del trabajo humano. La epistemología positivista favorece así una concepción del conocimiento como externo al actor social, centrado en hechos observables y leyes generales aplicables universalmente.

Desde una perspectiva fenomenológica, este cambio implica una transformación en la manera en que se entiende la experiencia laboral y el conocimiento práctico. La administración científica busca objetivar y sistematizar esa experiencia subjetiva, reduciéndola a datos medibles y procedimientos estandarizados. Esto tiene implicaciones profundas para el modo en que las organizaciones perciben la realidad laboral: pasa de ser un espacio donde el saber está disperso e individual a uno donde el conocimiento se centraliza, se codifica y se controla mediante reglas precisas.

En términos axiológicos, la administración científica prioriza valores como la eficiencia, productividad y control. La búsqueda de maximización de resultados económicos se convierte en el valor central, relegando aspectos humanos o sociales a un segundo plano. Esta orientación valorativa refleja una visión instrumental del trabajo humano, donde las personas son vistas principalmente como recursos productivos cuya función es contribuir a los objetivos económicos de la organización.

Desde una perspectiva ontológica, la teoría de la administración científica postula que las organizaciones son esencialmente sistemas mecánicos o máquinas, compuestas por partes interrelacionadas que deben ser diseñadas y controladas para maximizar su rendimiento. En esta visión, la realidad organizacional se percibe como algo externo al individuo, susceptible de ser manipulada mediante reglas, procedimientos y estructuras rígidas.

En este sentido, autores como Schein (1985) y Maslow (1943) aportan una postura crítica desde enfoques humanistas y constructivistas. Schein (1985) cuestiona la visión mecanicista al destacar que las organizaciones son fenómenos sociales complejos

construidos por actores con interpretaciones subjetivas, valores y culturas propias. Desde esta perspectiva, la realidad organizacional no es simplemente un sistema externo a los individuos, sino un constructo dinámico que emerge de las interacciones humanas y sus significados compartidos. Maslow (1943), por su parte, enfatiza la importancia de las dimensiones humanas en el trabajo, proponiendo que las motivaciones y necesidades subjetivas de los individuos deben ser consideradas para comprender verdaderamente el funcionamiento organizacional. Ambos autores aportan así una postura ontológica que reconoce la complejidad social y subjetiva de las organizaciones, en contraste con la visión mecanicista clásica.

Contextualizado, las percepciones individuales y las prácticas emergentes. Desde un diálogo filosófico con estas ideas clásicas frente a los desafíos contemporáneos de la transformación digital en las organizaciones venezolanas, podemos reconocer que los principios tayloristas aportan una base sólida para entender cómo buscar eficiencia en entornos complejos. Sin embargo, también es necesario cuestionar si esa visión mecanicista sigue siendo suficiente o si requiere ser complementada con enfoques que consideren las dimensiones humanas, sociales e interpretativas propias del paradigma fenomenológico. La gestión gerencial moderna ante la digitalización debe equilibrar estos principios científicos con una comprensión más holística del trabajo humano, que incluye motivaciones subjetivas, cultura organizacional e innovación social, para afrontar con éxito los retos actuales sin perder de vista el valor del conocimiento contextualizado y las interpretaciones individuales.

2.2.2 Teoría clásica de la administración

Henri Fayol (1916), considerado uno de los pioneros en la formulación de principios administrativos universales, propuso un enfoque sistemático para gestionar organizaciones industriales. Su obra *Administración Industrial y General* estableció catorce principios que buscaban orientar a los gerentes hacia una gestión eficiente y racional (Fayol, 1916). Entre estos principios destacan: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración justa, centralización o descentralización

adecuada, cadena escalar o línea jerárquica clara, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

Fayol sostenía que estos principios eran aplicables universalmente a cualquier organización, ya fuera pública o privada, y que su correcta aplicación podía garantizar el éxito empresarial (Fayol y Gulick, 1937). Para él, la gestión era una función esencial que requería habilidades específicas y un conjunto coherente de reglas que facilitaran la coordinación eficiente del trabajo humano.

La concepción fayolista de la administración se caracteriza por su enfoque sistémico e integral, en el cual la organización empresarial no se reduce a la mera producción, sino que se extiende a la gestión equilibrada de la comercialización y la financiación. Para Fayol, la empresa no es un ente autónomo, sino una estructura dinámica que depende de la interacción armónica de sus integrantes. Desde esta perspectiva, el orden organizacional no se concibe como una realidad estática, sino como un devenir en el que cada función adquiere significado en relación con las demás.

Un punto de contraste fundamental entre las concepciones de Taylor y Fayol radica en su aproximación al tiempo y la eficiencia. Mientras que Taylor privilegia el método, la estandarización de procesos y la optimización del trabajo operativo, Fayol se enfoca en la estructura global de la organización, otorgando especial importancia a la coordinación entre niveles jerárquicos. En su visión, la administración no es solo técnica, sino también humana, ya que el individuo, sea obrero o gerente, constituye una pieza fundamental en la sinergia organizacional. En este sentido, Fayol introduce un principio que trasciende la mera funcionalidad: el reconocimiento del espíritu de equipo como eje articulador de la cohesión institucional.

Desde una perspectiva ontológica, se puede decir que la teoría clásica según Fayol asume una concepción esencialmente mecanicista del ser organizacional. La organización es vista como un sistema compuesto por partes interrelacionadas cuya existencia puede ser entendida mediante leyes universales aplicables objetivamente (Weber y Parsons, 1947). En esta visión ontológica, el ser organizacional es algo externo al individuo; existe independientemente de sus actores humanos. En relación con la transformación digital en Venezuela, un proceso caracterizado por cambios rápidos e impredecibles, resulta evidente que adoptar una ontología más flexible

permite entender mejor cómo los actores construyen significados frente a nuevas tecnologías digitales. La rigidez mecanicista puede limitar las capacidades adaptativas necesarias para gestionar estos cambios disruptivos.

Desde un punto de vista axiológico, la teoría clásica prioriza valores como eficiencia, productividad y control. Estos valores están alineados con un paradigma utilitarista donde el éxito organizacional se mide principalmente por resultados cuantitativos. El desafío actual consiste en integrar estos valores humanistas con los principios clásicos para construir modelos gerenciales más éticos e inclusivos frente a los retos digitales. La gestión moderna debe equilibrar eficiencia con responsabilidad social para responder a demandas éticas crecientes tanto internas como externas.

El análisis comparativo revela que mientras la propuesta clásica basada en Fayol aporta fundamentos sólidos sobre estructura formalizada procesos eficientes, especialmente útiles en entornos estable, presenta limitaciones frente a escenarios caracterizados por alta incertidumbre e innovación rápida propios del proceso digital actual. En Venezuela, un país atravesado por crisis económicas profundas, estos límites se acentúan aún más.

2.2.3 Teoría de la burocracia

Max Weber (1864-1920), sociólogo alemán considerado uno de los fundadores de las ciencias sociales modernas, desarrolló la teoría de la burocracia como un modelo racional para organizar instituciones complejas. Para Weber (1922), la burocracia representaba una forma eficiente y racionalizada de gestionar grandes organizaciones mediante reglas formales, jerarquías claras, especialización del trabajo y meritocracia. Weber argumentaba que este modelo permitía reducir la subjetividad en las decisiones administrativas y garantizar una mayor previsibilidad y estabilidad institucional. La burocracia se caracterizaba por una estructura jerárquica, normas escritas, especialización es decir la división del trabajo basada en competencias, impersonalidad lo que implicaba decisiones basadas en reglas más que en relaciones personales y carrera administrativa, es decir promoción basada en méritos.

Desde su perspectiva epistemológica, Weber construye “tipos ideales” para analizar las distintas formas de legitimación del poder en las sociedades humanas. Estos tipos

ideales no existen en estado puro en la realidad empírica; son herramientas conceptuales para comparar casos concretos e identificar tendencias dominantes (Weber, 1922).

Weber distingue tres tipos principales de sociedad:

1. **Sociedad tradicional:** Basada en costumbres heredadas y estructuras patriarcales.
2. **Sociedad carismática:** Dominada por líderes excepcionales cuya autoridad emana del carisma personal.
3. **Sociedad legal-racional o burocrática:** Fundamentada en normas impersonales y procedimientos racionales.

Cada tipo social corresponde a una forma específica de autoridad legítima:

1. **Autoridad tradicional:** Se legitima por la creencia en el pasado eterno; sus reglas son transmitidas por herencia o costumbre.
2. **Autoridad carismática:** Se fundamenta en cualidades extraordinarias del líder; es inestable porque depende del reconocimiento subjetivo del carisma.
3. **Autoridad legal-racional:** Se apoya en normas legales promulgadas formalmente; su legitimidad proviene del acuerdo general sobre los procedimientos establecidos (Klinger, 2012).

Epistemológicamente, solo la autoridad legal-racional permite un conocimiento sistemático y transferible sobre cómo debe organizarse una institución moderna. Las otras formas dependen más bien del conocimiento tácito o tradicional.

Esta teoría se desarrolla a base de las contradicciones entre la teoría clásica de la administración y la de las relaciones humanas, puesto que ambas se manejaban como polos opuestos. Se hizo necesario entender a la organización como un ente mucho más amplio y complejo, que toma en cuenta tanto la estructura como los participantes o como actualmente llamamos, colaboradores. No solo se parte desde este punto, sino que las empresas siendo cada vez mayores exigían modelos nuevos que se ajustarán a los tiempos que transcurrían pues sus necesidades eran distintas.

Desde una perspectiva filosófica, Weber defendía una visión racionalista del orden social basado en reglas universales y lógica formal. La burocracia representa un ideal racional donde las decisiones son producto de procedimientos estandarizados (Weber,

1922). Sin embargo, esto contrasta con corrientes filosóficas como el pragmatismo o el humanismo contemporáneo que valoran la flexibilidad, creatividad e intuición como elementos esenciales para afrontar entornos dinámicos. En términos prácticos para las organizaciones industriales venezolanas, esta tensión entre racionalidad formal y necesidad de adaptabilidad plantea desafíos éticos sobre hasta qué punto mantener estructuras rígidas puede favorecer o limitar su competitividad digital.

Epistemológicamente, Weber propuso un conocimiento basado en reglas objetivas y procedimientos sistemáticos, conocimiento formal, como base para gestionar organizaciones eficientes (Weber, 1922). En contraste, enfoques contemporáneos enfatizan el valor del conocimiento contextualizado e intuitivo para responder a entornos cambiantes. En el sector industrial venezolano, esto implica reconocer que, aunque las estructuras burocráticas ofrecen estabilidad basada en normas establecidas, también deben incorporar conocimientos tácitos derivados del contexto local para innovar frente a los desafíos digitales.

Desde una perspectiva axiológica, Weber valoraba principios como eficiencia y disciplina como virtudes organizacionales fundamentales (Weber, 1922). Sin embargo, frente a los avances tecnológicos y sociales actuales, como la responsabilidad social corporativa, surge una tensión ética entre mantener estos valores tradicionales y promover valores emergentes como sostenibilidad e inclusión social. Para las empresas industriales venezolanas en proceso de digitalización, esto significa replantear sus valores éticos hacia modelos más responsables socialmente sin perder eficiencia operativa.

Ontológicamente, Weber conceptualizaba las organizaciones como entidades estáticas con estructuras fijas — “ser” organizacional definido por reglas formales (Weber, 1922). En contraste con paradigmas más recientes basados en sistemas complejos o redes dinámicas donde “el ser” organizacional es fluido e interconectado (Luhmann y colaboradores, 1995). En Venezuela, donde las industrias enfrentan incertidumbre económica y tecnológica significativa, adoptar modelos ontológicos más flexibles puede facilitar respuestas ágiles frente a los cambios digitales.

El impacto del pensamiento weberiano ha sido profundo en el diseño institucional tanto del sector público como privado. Sin embargo, también ha sido objeto de críticas por su

tendencia a generar rigidez, despersonalización y resistencia al cambio, aspectos relevantes frente a los procesos digitales actuales.

En el contexto actual, marcado por procesos acelerados de transformación digital, surgen nuevos desafíos epistemológicos para el modelo burocrático clásico. Por un lado, sigue siendo necesario contar con sistemas normativos claros que garanticen seguridad jurídica y operativa; pero al mismo tiempo se requiere mayor flexibilidad cognitiva para incorporar innovaciones tecnológicas disruptivas (Kepes y colaboradores, 2012).

Como señalan Davis y Lawrence (1977), “el éxito organizacional requiere integrar estructuras formales con innovación”, lo cual implica combinar saberes formales con conocimientos emergentes provenientes tanto del entorno digital como del aprendizaje colectivo interno. Así mismo, Rainey (2009) advierte además que “la burocracia puede ser un obstáculo ante los rápidos cambios tecnológicos”, pues su énfasis excesivo en reglas fijas dificulta responder ágilmente a entornos volátiles e inciertos.

2.2.4 Teoría de las relaciones humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas nace con los estudios realizados por Elton Mayo (1880-1949), psicólogo australiano considerado el padre fundador de esta corriente administrativa. Sus investigaciones más relevantes fueron llevadas a cabo entre 1927 y 1932 en Western Electric Company (Hawthorne Works), Chicago. Estos estudios revelaron que factores psicológicos y sociales influyen significativamente en el desempeño laboral (Mayo, 1933).

La teoría de las relaciones humanas se preocupó, prioritariamente, por estudiar la opresión del hombre a manos del esclavizante desarrollo de la civilización industrializada. Elton Mayo, uno de los pioneros del movimiento de relaciones humanas, dedicó sus libros a examinar los problemas humanos, sociales y políticos derivados de una civilización basada casi exclusivamente en la industrialización y en la tecnología.

Esta teoría nace con la intención de desarrollar una filosofía empresarial nueva en la que se muestra una civilización Industrial en la que la tecnología y los métodos de trabajo constituyen lo más importante para un gerente o administrador, queriendo

brindarle importancia nuevamente al factor humano, puesto que existía una grande necesidad de enfatizar la armonía laboral para el patrón con su ambiente de trabajo y su empleador, puesto que existía una gran explotación por parte de este con tal de alcanzar los mejores márgenes de rentabilidad y aumentar la eficiencia. Mayo (1933) concluyó que los trabajadores no solo responden a incentivos económicos o condiciones físicas adecuadas; también son motivados por necesidades sociales como reconocimiento, sentido de pertenencia e interacción grupal positiva. Así pues, el enfoque humanista enfatiza aspectos emocionales e interpersonales como elementos clave para mejorar productividad y satisfacción laboral.

Desde una perspectiva filosófica, la teoría de relaciones humanas representa un giro desde un paradigma mecanicista hacia uno humanista-interpretativo. El enfoque mecanicista ve a los empleados como componentes intercambiables cuya función puede ser optimizada mediante incentivos económicos o control rígido (Taylor, 1911). En contraste, Mayo (1933) propone una visión ontológica del ser humano como un ente social con necesidades emocionales y existenciales. Este cambio paradigmático implica reconocer al trabajador no solo como un recurso productivo sino como un ser con dignidad y potencial creativo. Desde una postura filosófica existencialista (Sartre, 1943), se puede argumentar que promover relaciones humanas auténticas permite a los empleados encontrar sentido en su trabajo frente a condiciones adversas externas. La gestión moderna debe entonces integrar estos valores para construir organizaciones resilientes y éticas.

Epistemológicamente hablando existe tensión evidente entre conocimiento objetivo promovido teorías clásicas-burocráticas frente subjetividad inherente relaciones humanas defendida escuela mayoísta. Mientras primeros buscan establecer reglas universales objetivas aplicables cualquier situación laboral independientemente contexto particular, los segundos reconocen importancia experiencias personales-subjetivas cada empleado influyendo directamente resultados obtenidos nivel colectivo-organizacional generalizado (Robbins y Judge 2013).

Para empresas industriales venezolanas inmersas en procesos complejos adaptación tecnológica resulta indispensable combinar ambos tipos conocimiento aprovechando ventajas ofrecidas nuevas tecnologías digitales sin descuidar aspectos subjetivos

relacionados motivación-compromiso personal colaboradores implicados dichos cambios estructurales profundos necesarios sobrevivir mercado competitivo globalizado actual.

Desde el punto de vista axiológico, los modelos inspirados teorías relaciones humanas colocan como centro atención a valores sociales-humanos, tales como respeto dignidad persona humana solidaridad cooperación mutua búsqueda equilibrio justo entre intereses empresa-empleados (Likert 1967). En tiempos digitales emergen dilemas éticos relacionados con privacidad de datos, automatización del trabajo y desigualdades sociales derivadas del acceso desigual a tecnologías (Davis y Lawrence Jr., 1977).

Para las organizaciones venezolanas del sector industrial esto implica adoptar una postura axiológica responsable: priorizar valores humanos sobre intereses económicos cortoplacistas; promover políticas inclusivas; garantizar condiciones laborales dignas incluso cuando se implementen sistemas automatizados o inteligencia artificial.

Ontológicamente, Mayo (1933) propuso concebir a la organización como “organismo social” donde las relaciones informales tienen igual peso que las estructuras formales (Mayo, 1933). En tiempos digitales esto se traduce en entender a las empresas industriales venezolanas como ecosistemas vivos donde fluyen redes sociales internas y externas interdependientes. La virtualización del trabajo, a través de plataformas colaborativas o teletrabajo, redefine las fronteras tradicionales entre individuo-organización; por ello es crucial comprender cómo estas nuevas formas constituyen una “ontología líquida” que demanda nuevas formas de pertenencia e identidad corporativa (Bauman, 2000).

2.2.5 Teoría del comportamiento organizacional

Los estudiosos del comportamiento organizacional sostuvieron, que el concepto de “hombre que se autorrealiza” explicaba de una manera más exacta la motivación del hombre, considerando que las administraciones deben adaptarse a las necesidades de los individuos, ya que el elemento humano es el factor determinante en los objetivos de la empresa; por esta razón es conocida también como la teoría de las necesidades y Motivaciones o como el movimiento humanista dentro de la Psicología Industrial. Una

de las figuras más representativas de este enfoque es el estadounidense Abraham Maslow (1908 -1970), quien consideró que las necesidades son un producto psicológico, instintivo, social y cultural. Señaló que las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía, donde la parte superior de esta incluye necesidades de ego y autorrealización y las necesidades inferiores tienen que ver con la supervivencia, por lo cual tienen que ser satisfechas antes de que se examinen las de nivel superior.

El orden de estas necesidades en la jerarquía indicaría a los gerentes las acciones a seguir, satisfaciendo las necesidades en orden ascendente, desde las puramente fisiológicas, hasta las de seguridad, pertenencia, estima, (tanto autoestima como prestigio social) y las necesidades de autorrealización que se encuentran en la cima de la pirámide motivacional. Por ello, los directores organizacionales deben asegurarse de que las necesidades salariales estén relativamente satisfechas antes de intentar resolver las necesidades que le suceden en la jerarquía.

Otro de los exponentes más importantes de este enfoque es Douglas Mc Gregor (1906 -1964), quien identificó en su teoría dos grupos de supuestos básicos a los cuales denominó Teoría X y Teoría Y. Douglas McGregor (1960), reconocido por su teoría X y Y, propuso que las percepciones que los gerentes tienen sobre sus empleados influyen directamente en las prácticas de liderazgo y gestión. La Teoría X asume que los empleados son perezosos, necesitan control y motivación extrínseca; mientras que la Teoría Y sostiene que los trabajadores son responsables, buscan autorrealización y pueden autogestionarse si se les brinda confianza y oportunidades.

Desde una perspectiva filosófica, la teoría de comportamiento organizacional (TCO) representa un giro desde un paradigma mecanicista hacia uno humanista. El enfoque mecanicista ve a los empleados como partes intercambiables controladas mediante incentivos externos (Taylor, 1911). En contraste, McGregor propone una visión ontológica del ser humano como responsable y capaz de autoorganizarse si se le confía.

Este cambio implica reconocer al trabajador como un ser con potencial creativo y autonomía moral. En Venezuela, donde las condiciones sociales afectan profundamente las actitudes laborales, adoptar una postura humanista puede promover una cultura organizacional más resiliente frente a los cambios tecnológicos.

Epistemológicamente, la TCO destaca que gran parte del conocimiento organizacional reside en lo tácito, las experiencias compartidas, intuiciones y relaciones informales, aspectos esenciales para gestionar cambios tecnológicos complejos (Nonaka y Takeuchi, 1995). La transformación digital requiere no solo datos estructurados sino también saberes informales relacionados con cultura e interacción social.

En Venezuela, donde muchas empresas operan en contextos informales o semi-informales debido a limitaciones institucionales, aprovechar estos conocimientos tácitos resulta clave para implementar innovaciones tecnológicas con éxito. La gestión basada en comportamientos humanos favorece espacios para compartir experiencias e impulsar aprendizajes colectivos necesarios ante cambios disruptivos.

La TCO enfatiza valores como confianza, cooperación y justicia social (Argyris y Schön, 1978). En tiempos digitales emergen dilemas éticos relacionados con privacidad de datos, automatización del trabajo y desigualdades sociales derivadas del acceso desigual a tecnologías (Davis y Lawrence Jr., 1977). Para las organizaciones venezolanas esto implica adoptar una postura axiológica responsable: priorizar valores humanos sobre intereses económicos cortoplacistas; promover políticas inclusivas; garantizar condiciones laborales dignas incluso cuando se implementen sistemas automatizados o inteligencia artificial. El desafío axiológico radica en equilibrar innovación tecnológica con responsabilidad social.

Ontológicamente, McGregor propuso concebir a la organización como “ser vivo” donde las relaciones humanas son fundamentales para su funcionamiento efectivo (McGregor, 1960). En tiempos digitales esto se traduce en entenderlas como ecosistemas interconectados donde fluyen redes sociales internas y externas.

2.2.6 Teoría general de los sistemas

La teoría general de los sistemas, introducida por Ludwig von Bertalanffy entre 1950 y 1956, es uno de los enfoques que mayor impacto ha tenido en la teoría administrativa. La meta de esta teoría es tratar de evitar la superficialidad científica que ha estancado a las ciencias, por lo cual propone que las organizaciones no son solo estructuras formales, sino entidades dinámicas compuestas por actores interrelacionados que interactúan en un marco social complejo. Este enfoque permite entender los procesos

internos y externos, así como las relaciones humanas que influyen en la gestión del cambio tecnológico.

Ludwig von Bertalanffy (1968), creador de la Teoría General de Sistemas, sostiene que toda organización puede entenderse como un sistema abierto que intercambia energía, información y recursos con su entorno. En este marco, las organizaciones son vistas como sistemas sociales complejos donde actores humanos interactúan en redes dinámicas que generan comportamientos emergentes.

Autores como Katz y Kahn (1966) ampliaron esta visión al describir a las organizaciones como “sistemas abiertos” que deben adaptarse continuamente a su ambiente para sobrevivir. Estos sistemas están compuestos, a su vez, por partes interrelacionadas llamadas subsistemas, cuyas actividades específicas (de cualquiera de los subsistemas organizacionales), afecta el resto de los componentes del sistema total. De igual manera, la organización también es un subsistema que existe en un ambiente donde hay otros sistemas dinámicamente interdependientes. Para Senge (1990), el aprendizaje organizacional es clave para mantener la coherencia interna y responder a los cambios del entorno.

Desde una perspectiva filosófica, la visión sistémica representa un cambio desde un paradigma mecanicista hacia uno holístico y relacional. El paradigma mecanicista ve a las organizaciones como máquinas cuyos componentes pueden ser optimizados mediante control centralizado (Taylor, 1911). En contraste, Ludwig von Bertalanffy propuso un paradigma basado en relaciones e interdependencias entre partes dentro de un todo coherente. En Venezuela, donde las condiciones sociales influyen profundamente en la cultura organizacional, adoptar una visión holística favorece una gestión más ética y participativa frente a los procesos digitales.

Epistemológicamente, esta teoría sostiene que el conocimiento debe integrarse desde múltiples perspectivas para comprender fenómenos complejos. La visión sistémica contrasta con enfoques reduccionistas que fragmentan problemas en partes aisladas (Checkland y Scholes, 1990). Autores como Varela y colaboradores (1991) proponen el concepto de cognición encarnada, el conocimiento surge en interacción con el entorno, lo cual es relevante para gestionar cambios tecnológicos en entornos dinámicos.

Desde el punto de vista axiológico, la gestión basada en sistemas sociales requiere valorar principios éticos fundamentales como la cooperación, la participación, la justicia social y la sostenibilidad. Autores como Checkland (1981) resaltan que los valores guían decisiones dentro del sistema social; por ejemplo, priorizar la inclusión digital o garantizar equidad en el acceso tecnológico. En este sentido, el dilema axiológico radica en equilibrar intereses económicos con principios éticos relacionados con derechos humanos y responsabilidad social empresarial durante procesos digitales disruptivos.

Ontológicamente, entender a las organizaciones como sistemas sociales implica reconocerlas como entidades relationales donde los actores construyen significado mediante interacciones constantes (Emery y Trist, 1965). No son solo estructuras físicas ni procesos mecánicos; son comunidades vivas con identidad colectiva emergente.

Teleológicamente hablando, esta perspectiva sostiene que las organizaciones deben orientarse hacia fines superiores relacionados con el bienestar colectivo y desarrollo humano integral (Bertalanffy, 1968). La transformación digital no debe ser solo tecnológica sino también ética-socialmente responsable. El objetivo final es construir organizaciones resilientes capaces de generar valor compartido mediante procesos participativos sustentados en relaciones humanas sólidas dentro del sistema social organizacional.

2.2.7 Teoría de la gestión moderna

La gestión moderna, como disciplina que integra principios, enfoques y prácticas para dirigir organizaciones en entornos dinámicos, ha sido fundamental para afrontar los desafíos de la economía contemporánea. Su máximo exponente, Peter Drucker (1954), pionero en establecer una disciplina sistemática de gestión empresarial, propuso un enfoque holístico que combina aspectos técnicos, humanos y éticos.

Peter Drucker (1954), considerado el padre de la gestión moderna, introdujo conceptos revolucionarios como la Gestión por Objetivos (MBO), centrada en definir metas claras y medibles; el enfoque en el cliente, que prioriza entender y satisfacer sus necesidades; y la descentralización, que fomenta decisiones cercanas a las operaciones. Además,

resaltó la importancia de la innovación, la gestión del conocimiento y la responsabilidad social.

Desde una perspectiva epistemológica, los aportes de Peter Drucker en el campo de la gestión moderna representan una transformación significativa en la manera en que se concibe y se construye el conocimiento organizacional. Su enfoque no solo se basa en la acumulación de datos o en la aplicación de técnicas mecánicas, sino que promueve una comprensión holística y contextualizada del fenómeno gerencial, integrando aspectos éticos, sociales y cognitivos.

Epistemológicamente, la gestión por objetivos introduce un paradigma basado en la medición y la evaluación objetiva del rendimiento. Al establecer metas claras y medibles, Drucker fomenta un conocimiento técnico-empírico que permite a los gestores verificar el grado de cumplimiento y ajustar acciones concretas. Sin embargo, esta visión también implica una epistemología pragmática: el conocimiento se valida a través de resultados observables y alcanzables. Esto plantea una tensión epistemológica entre el conocimiento técnico, que puede ser cuantificado, y las dimensiones cualitativas del liderazgo, motivación o cultura organizacional, que son más difíciles de medir, pero igualmente fundamentales para comprender la realidad organizacional.

El principio de enfoque en el cliente, refleja una epistemología basada en la orientación pragmática hacia la utilidad y la satisfacción del usuario final. La comprensión profunda de las necesidades del cliente requiere un conocimiento empático y contextualizado, que va más allá de los datos estadísticos para incluir interpretaciones subjetivas y culturales. Desde esta perspectiva, el conocimiento del mercado es dinámico y relacional; no puede reducirse a modelos estáticos, sino que exige una construcción activa basada en interacción constante con el entorno social.

La descentralización implica un cambio epistémico hacia una visión sistémica donde el conocimiento no reside únicamente en los niveles superiores de decisión, sino que se distribuye a lo largo de toda la organización. Esto desafía las nociones tradicionales jerárquicas y promueve un conocimiento colectivo emergente desde las operaciones cotidianas. La epistemología aquí se vuelve colaborativa e intersubjetiva: el saber no es

monopolio de unos pocos sino resultado de procesos participativos donde múltiples actores aportan su experiencia.

El énfasis en innovación como motor del crecimiento revela una epistemología creativa y experimental. La generación de nuevo conocimiento no es lineal ni predecible; requiere apertura al error, aprendizaje iterativo y reconocimiento de incertidumbres. Desde esta óptica, el conocimiento es provisional y evolutivo, construido mediante prueba y error en entornos complejos donde las respuestas no están predeterminadas. Drucker fue pionero al reconocer que en la economía moderna el recurso clave ya no es solo el capital o la mano de obra, sino el conocimiento mismo. La gestión efectiva del conocimiento implica desarrollar capacidades para captar, compartir y aplicar saberes tácitos y explícitos dentro de las organizaciones. Epistemológicamente, esto significa valorar diferentes formas de conocer, desde intuiciones hasta datos formales, e integrar diversas fuentes para construir un entendimiento integral del entorno.

Desde una perspectiva filosófica, la gestión moderna refleja un cambio desde paradigmas mecanicistas hacia enfoques humanistas y sistémicos. El paradigma humanista se fundamenta en valores como autonomía, responsabilidad social y ética, conceptos centrales en Drucker, mientras que enfoques más tradicionales priorizaban solo eficiencia técnica.

El énfasis de la ética por parte Drucker, introduce una dimensión axiológica al conocimiento gerencial: no basta con entender cómo hacer las cosas eficientemente; también hay que comprender qué es justo, responsable y moralmente correcto hacer con ese conocimiento. La gestión ética requiere un saber valorativo que guíe decisiones alineadas con principios universales o contextuales sobre bienestar social.

Drucker sostenía que los gerentes exitosos deben comprender no solo aspectos técnicos o económicos, sino también dimensiones humanas, psicológicas e incluso espirituales, temas que, desde una reflexión filosófica, remiten a la idea de que el liderazgo auténtico requiere una integración ética y moral. La gestión, en su visión, no puede reducirse a la mera administración de recursos; debe ser un acto de responsabilidad social y ética, guiado por principios morales que aseguren el bienestar colectivo.

Epistemológicamente, la gestión moderna reconoce tanto conocimientos técnicos como habilidades sociales e intuitivas. La gestión basada solo en datos o procedimientos es insuficiente frente a entornos complejos; por ello Drucker abogaba por integrar ciencia con ética y creatividad. Drucker (1954) subrayaba que toda organización debe actuar con responsabilidad social y ética, principios esenciales para ganar confianza interna y externa. La ética no solo guía decisiones responsables sino también fomenta culturas innovadoras sostenibles.

En el contexto venezolano actual, donde hay tensiones entre intereses económicos e impactos sociales negativos derivados del proceso digital acelerado, aplicar principios éticos garantiza una transición más justa e inclusiva. La responsabilidad social corporativa se vuelve un pilar fundamental para mantener legitimidad frente a comunidades vulnerables.

Ontológicamente, Drucker conceptualiza a las organizaciones como sistemas vivos donde las relaciones humanas generan sentido compartido (Drucker, 1954). La gestión moderna reconoce que estas relaciones son dinámicas e interdependientes; no basta con estructuras formales sino con culturas abiertas al cambio. En tiempos digitales las redes internas externas facilitan innovación, la cultura organizacional se redefine desde relaciones simbólicas y la colaboración virtual requiere nuevas formas relacionales basadas en confianza mutua.

La gestión moderna representa un marco integral capaz de responder a los retos actuales derivados de la transformación digital. Sus principios, como liderazgo ético, orientación al cliente, innovación continua, fortalecen las capacidades gerenciales necesarias para afrontar escenarios complejos como los venezolanos. Desde una visión filosófica humanista hasta enfoques epistemológicos participativos o valores éticos sólidos, esta corriente ofrece herramientas valiosas para construir organizaciones resilientes e innovadoras. Su aplicación efectiva puede facilitar transiciones digitales responsables y sostenibles en el sector industrial venezolano, un paso imprescindible para garantizar su competitividad futura frente a los rápidos cambios globales impulsados por avances tecnológicos disruptivos.

2.3. La administración y la gestión

La comprensión profunda de los fenómenos organizacionales en la era digital exige una revisión crítica y teórica del concepto de administración, así como de su par conceptual gestión, categorías cuya evolución semántica y epistemológica revela no solo transformaciones lingüísticas, sino también profundas mutaciones en el paradigma del pensamiento organizacional.

Según Münch (2010), la administración es un proceso sistemático y racional orientado a la coordinación y optimización de los recursos de un grupo social, con el propósito de alcanzar altos niveles de eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de objetivos organizacionales. Esta definición, aunque operativa, encierra una concepción teleológica, donde la racionalidad instrumental es central: administrar implica dirigir procesos hacia fines deseados bajo criterios de eficiencia y eficacia, en un marco estructurado de procedimientos.

Sin embargo, desde una perspectiva epistemológica crítica, esta visión funcionalista puede resultar limitada para explicar la complejidad actual del fenómeno gerencial, especialmente en contextos de transformación digital donde los cambios son no lineales, disruptivos e impredecibles. En este sentido, se hace necesaria una ampliación del campo epistemológico que reconozca no solo las dimensiones técnicas y procedimentales de la administración, sino también sus aristas simbólicas, sociales, culturales y adaptativas. Ello supone un desplazamiento desde una epistemología positivista hacia una epistemología interpretativa, donde el conocimiento sobre la gestión emerge del análisis comprensivo de las prácticas, discursos y sentidos que los sujetos construyen en su experiencia organizacional. Este enfoque se alinea con las corrientes hermenéuticas y fenomenológicas, que proponen una concepción del conocimiento como interpretación situada, subjetiva y contextualizada. En esta tesis, se asume que la gestión, en tanto praxis social, no puede ser reducida a un conjunto de técnicas universales, sino que debe ser comprendida como una construcción cultural y simbólica que se manifiesta en el modo en que los gerentes interpretan su entorno, enfrentan la incertidumbre, y definen estrategias desde su propia historicidad.

La distinción entre administración y gestión, aunque difusa en muchos textos, adquiere en este trabajo una carga teórica significativa. Mientras la administración suele

asociarse con funciones clásicas y estructuras jerárquicas (planificación, organización, dirección y control), la gestión remite a una función más dinámica, estratégica e integradora, asociada a la capacidad de actuar en contextos abiertos, interactivos y cambiantes. La gestión, considerada como el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o lograr un fin determinado; pero, en el ámbito organizacional contemporáneo la gestión se entiende como una función que articula personas, procesos y tecnología en una dinámica constante de innovación, adaptación y aprendizaje.

En este sentido, la gestión, más que un sinónimo, representa una evolución filosófica del concepto de administración, en tanto incorpora una mirada sistémica y relacional, coherente con los desafíos del entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. En este entorno, el conocimiento gerencial ya no puede producirse desde fórmulas estáticas, sino desde la apertura a múltiples rationalidades y saberes, incluso aquellos emergentes o tácitos, construidos en la experiencia cotidiana de los actores organizacionales.

Desde el punto de vista ontológico, esta tesis sostiene que tanto la administración como la gestión son expresiones del ser-en-organización, es decir, modos en que los sujetos se relacionan con el mundo del trabajo, del poder, de la estrategia y del sentido. La transformación digital no solo implica cambios tecnológicos, sino también transformaciones en la subjetividad del gerente, en su modo de pensar, decidir y liderar. Por tanto, comprender la gestión en este nuevo entorno demanda atender a la experiencia vivida del sujeto organizacional, sus tensiones, dilemas, aprendizajes y resignificaciones.

Finalmente, desde una perspectiva axiológica, este estudio valora la gestión no solo como un medio para lograr eficiencia, sino como una práctica éticamente situada, comprometida con el bienestar humano, la inclusión, la innovación responsable y el desarrollo sostenible. Superar la lógica meramente instrumental exige incorporar una ética del cuidado, de la cooperación y del conocimiento compartido, especialmente en contextos industriales que enfrentan grandes desafíos para incorporar tecnologías disruptivas sin dejar atrás a las personas. En suma, esta investigación asume la administración y la gestión como conceptos en evolución, cuya comprensión requiere

una mirada transdisciplinaria, interpretativa y crítica. El tránsito hacia la transformación digital en las organizaciones industriales venezolanas demanda un nuevo pensamiento gerencial, capaz de articular tradición y ruptura, eficiencia y sentido, tecnología y humanidad. Esta es, precisamente, la apuesta teórica y filosófica que orienta este trabajo doctoral.

2.3.1. Evolución de la administración

La evolución de la administración es un fenómeno que trasciende la mera organización del trabajo, constituyéndose en un proceso profundamente filosófico, epistemológico, ontológico y teológico. A lo largo de la historia, la administración ha sido el reflejo de la cosmovisión predominante en cada era, adaptándose a las estructuras socioculturales y económicas de su tiempo. En la Figura 2 se muestra la representación esquemática del origen y evolución de la administración.

Desde un punto de vista filosófico, la administración ha sido concebida a lo largo de la historia como un instrumento para la organización del trabajo, pero también como un espacio de reflexión sobre la naturaleza del poder, la eficiencia y la justicia. En sus orígenes, en la época primitiva, la administración se presentaba de manera rudimentaria, basada en la división del trabajo según el sexo y la edad. Este modelo de organización respondía a una visión pragmática, en la que la subsistencia dictaba las reglas de coordinación grupal.

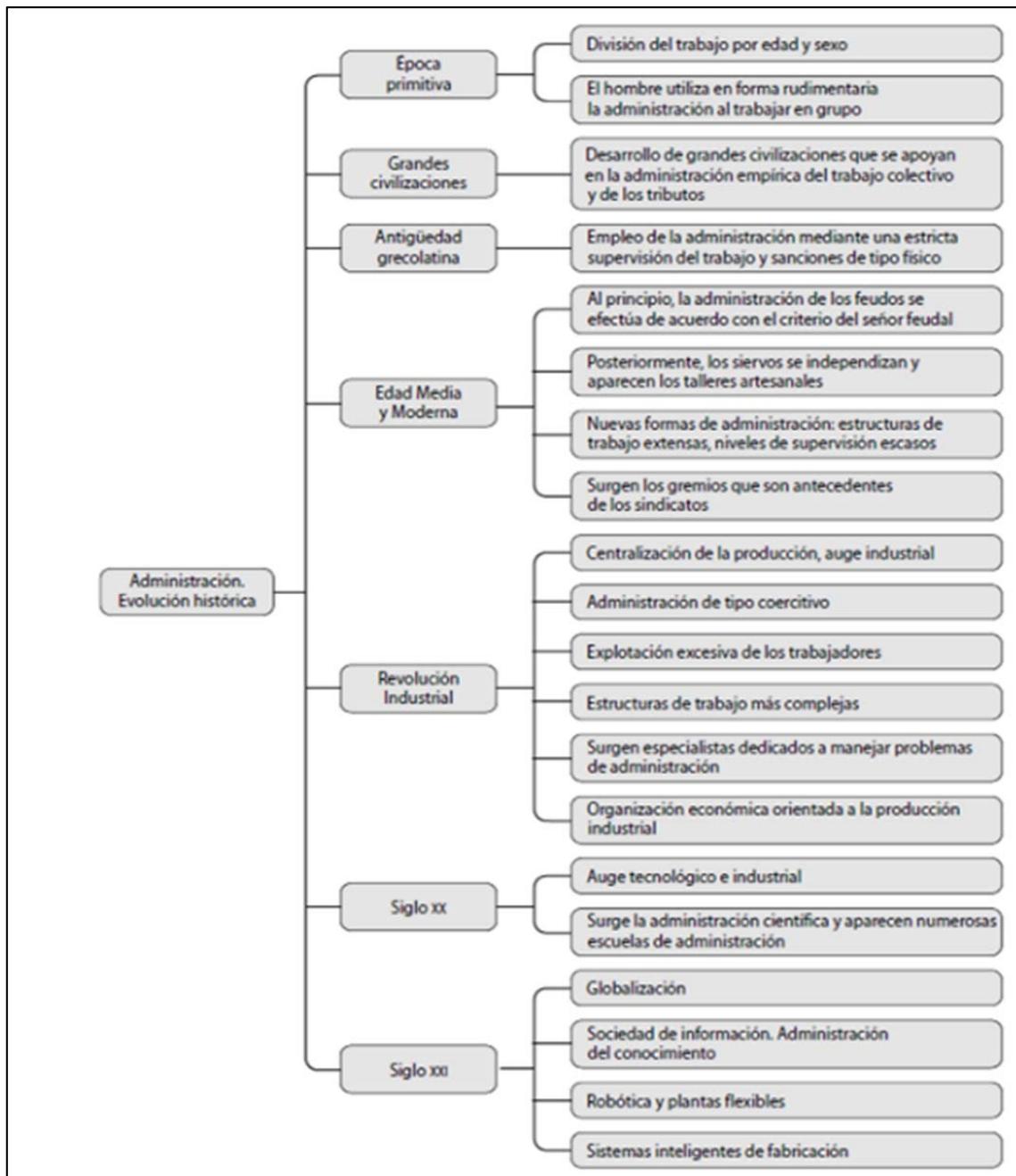
Con el desarrollo de las grandes civilizaciones, la administración adquiere un carácter estructural y comienza a institucionalizarse. En el mundo grecolatino, por ejemplo, se introducen prácticas de supervisión y sanciones estrictas, lo que indica una transición hacia una racionalización del trabajo basada en principios autoritarios. En este punto, podemos apreciar la influencia de Platón y Aristóteles, quienes planteaban modelos organizativos fundamentados en la jerarquía y en la noción de justicia distributiva.

La Revolución Industrial marcó el paso hacia una administración coercitiva, dominada por la racionalidad instrumental descrita por Max Weber, quien vinculó el desarrollo de la burocracia con la expansión del capitalismo. El auge tecnológico del siglo XX permitió la formalización de diversas escuelas administrativas, como la científica de Frederick Taylor, centrada en la productividad y la eficiencia. Sin embargo, con la

llegada del siglo XXI y la sociedad de la información, la administración ha adoptado un enfoque más sistemático, en el que la toma de decisiones se basa en datos, algoritmos y procesos inteligentes.

Figura 2.

Origen y desarrollo de la administración



Fuente: Münch (2010).

Desde el punto de vista epistemológico, en sus primeras etapas la administración se caracterizaba por el aprendizaje empírico, en el que el conocimiento se transmitía de generación en generación sin una sistematización formal. Durante la Edad Media y Moderna, la administración comenzó a estructurarse mediante gremios y prácticas comerciales más organizadas. Con la Revolución Industrial, la epistemología administrativa se formalizó, dando lugar a la sistematización del conocimiento mediante teorías de gestión. En el siglo XX, autores como Henri Fayol, Elton Mayo, y Peter Drucker contribuyeron al desarrollo de un enfoque más científico de la administración, impulsando metodologías que permitían analizar y mejorar el desempeño organizacional.

En el siglo XXI, la transformación digital ha revolucionado la epistemología administrativa. La administración del conocimiento se ha convertido en un pilar fundamental, donde el acceso a big data y la inteligencia artificial han sustituido los modelos de análisis tradicionales. La epistemología administrativa se enfrenta, entonces, al reto de comprender cómo se produce el conocimiento en un entorno digitalizado, donde los datos, más que la experiencia humana, orientan la toma de decisiones.

Desde una perspectiva ontológica, la administración ha evolucionado de un modelo basado en la dependencia de estructuras jerárquicas hacia un sistema más dinámico e interconectado. En la época primitiva, las organizaciones eran grupos pequeños donde la división del trabajo se realizaba de manera natural. Con el desarrollo de civilizaciones más complejas, la administración adquirió un carácter más normativo, donde los roles eran definidos de manera estricta.

Luego, la Revolución Industrial consolidó la burocracia como modelo ontológico dominante. Las organizaciones comenzaron a estructurarse en torno a reglas impersonales que garantizaban la eficiencia. En el siglo XX, los avances tecnológicos impulsaron una transformación ontológica de las organizaciones, donde las estructuras jerárquicas comenzaron a ceder espacio a modelos más flexibles, como la gestión por proyectos y la descentralización del poder.

En la actualidad, la transformación digital introduce un nuevo paradigma ontológico: la organización ya no es solo un conjunto de relaciones humanas, sino un sistema

híbrido, en el que la inteligencia artificial, los algoritmos y la automatización redefinen la esencia del trabajo. La ontología de la administración se enfrenta, por lo tanto, a la pregunta de qué significa “ser una organización” en un entorno donde la digitalización rompe los límites físicos y redefine la interacción entre sus miembros.

Más allá de su racionalización técnica, la administración también posee una dimensión trascendental, vinculada a los principios y valores que guían la organización. En sus inicios, las prácticas administrativas estaban profundamente influenciadas por la religión. Durante la Edad Media, la ética protestante descrita por Max Weber influyó en la concepción del trabajo como un acto moral, donde la disciplina y el esfuerzo personal se consideraban virtudes.

La evolución de la administración en el siglo XX enfatizó la importancia de la cultura organizacional, donde los valores compartidos determinaban el comportamiento y la identidad de la empresa. En el siglo XXI, la transformación digital introduce una nueva teología organizacional: el propósito ya no está definido únicamente por la ética del trabajo, sino por la sostenibilidad, la responsabilidad social y la integración tecnológica como medios para trascender en la sociedad.

Desde esta perspectiva, la administración adquiere una dimensión filosófica más profunda: la digitalización no es solo un proceso técnico, sino una oportunidad para redefinir el sentido de la organización en el mundo contemporáneo. La teología organizacional debe adaptarse para garantizar que el progreso tecnológico no conduzca a una desconexión del propósito humano, sino que sirva como un medio para fortalecer la identidad y la trascendencia de la gestión organizacional.

2.4 Gerencia

La gerencia, como disciplina dentro de la administración, ha evolucionado a lo largo de la historia no solo como un conjunto de técnicas y procedimientos, sino como una estructura conceptual que refleja los paradigmas filosóficos, epistemológicos, axiológicos, ontológicos y teológicos de cada época. En el marco de la teoría clásica de la administración, Fayol (1946) define la gerencia como un proceso compuesto por funciones fundamentales como planear, organizar, dirigir y controlar, estableciendo así

un modelo de racionalización del trabajo que ha permeado diversas escuelas administrativas.

Desde una perspectiva filosófica, la gerencia se ha entendido tradicionalmente como un proceso racional basado en la adecuación de medios y fines. La conceptualización de Fayol (1946) representa una visión mecanicista de la gestión, donde los elementos humanos y materiales deben coordinarse para alcanzar un propósito organizacional predefinido. En esta línea, Sisk y Sverdilk (1976) afirman que la gerencia es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control para cumplir con los objetivos establecidos.

No obstante, desde la filosofía contemporánea, se ha cuestionado esta visión instrumentalista de la gerencia. La ética organizacional y el pensamiento crítico han influido en la redefinición del concepto gerencial, enfatizando la importancia de la reflexión sobre el impacto de las decisiones administrativas en los sujetos involucrados. En este sentido, la gerencia no puede reducirse a una simple técnica de optimización, sino que debe considerar elementos como la justicia organizacional, la equidad y la construcción de significado en el entorno laboral.

Desde el punto de vista epistemológico, la gerencia se ha fundamentado en la acumulación de conocimiento organizacional orientado a la eficiencia. Méndez (2000) señala que la gerencia busca explicar y predecir la problemática de la eficacia, la eficiencia y la efectividad social de las organizaciones, lo que implica una constante generación de conocimiento aplicado.

A medida que la administración se ha desarrollado como disciplina científica, se han introducido metodologías de investigación que han permitido ampliar la comprensión sobre la dinámica organizacional. Hellriegell, Jackson y Slocum (2009) afirman que el gerente es una persona encargada de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, materiales, financieros y de información, lo que muestra la necesidad de construir marcos de conocimiento que orienten las decisiones gerenciales.

Sin embargo, en el contexto de la transformación digital, la epistemología gerencial enfrenta un nuevo paradigma: la automatización y la digitalización han desplazado parte del conocimiento organizacional hacia sistemas algorítmicos que procesan

información de manera autónoma. La pregunta fundamental es si el gerente, en un entorno de inteligencia artificial y automatización, sigue siendo el principal actor en la generación de conocimiento organizacional o si su función ha sido reemplazada por modelos de gestión basados en datos.

La axiología, como estudio de los valores, permite analizar la gerencia desde su dimensión ética y moral. Garrido (2006) define la gerencia como un proceso que coordina la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles de una organización, lo que implica la necesidad de establecer principios que orienten las prácticas organizacionales.

En la administración clásica, los valores predominantes estaban ligados a la disciplina, el orden y la eficiencia. Sin embargo, con la evolución de la gestión gerencial, han surgido nuevos valores que enfatizan el bienestar del trabajador, la sostenibilidad empresarial y la responsabilidad social corporativa. Robbins y Coulter (2010) afirman que un gerente es alguien que trabaja con otras personas y, a través de ellas, coordina sus actividades para cumplir con las metas organizacionales, lo que pone de relieve la importancia de la colaboración y el liderazgo humano.

En el marco de la transformación digital, los valores gerenciales también han sido desafiados por la automatización y el desplazamiento de la dimensión humana en la toma de decisiones. La gerencia, entonces, debe reconsiderar sus principios éticos y morales en función de un entorno donde la tecnología redefine las relaciones organizacionales.

Ontológicamente, la gerencia ha sido concebida como una actividad humana orientada a la organización y gestión de recursos. En la tradición clásica, Koontz, Wehrich y Cannice (2012) argumentan que las funciones gerenciales proporcionan una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo, lo que implica una concepción del gerente como un agente racional capaz de tomar decisiones estratégicas.

Sin embargo, el desarrollo de la inteligencia artificial y los algoritmos ha planteado una interrogante ontológica fundamental: ¿sigue siendo la gerencia una actividad exclusivamente humana? Si la gestión organizacional puede ser asumida por sistemas autónomos, la ontología de la gerencia se transforma, dejando de ser una práctica

humana para convertirse en un proceso híbrido, donde la tecnología desempeña un papel decisivo en la toma de decisiones.

Desde una perspectiva teológica, la gerencia se ha vinculado a la búsqueda de un propósito superior dentro de la organización. En la administración clásica, el trabajo se conceptualizaba como un medio para alcanzar la realización personal y social, en consonancia con la ética del esfuerzo y la meritocracia.

En el mundo contemporáneo, la gerencia enfrenta un reto teológico significativo: la transformación digital ha generado una crisis de identidad organizacional, en la que el propósito del trabajo se diluye en un sistema de automatización y datos. La gerencia debe redefinir su función no solo en términos de eficiencia operativa, sino en relación con la trascendencia y el significado del trabajo en un contexto donde la tecnología redefine las estructuras organizacionales.

En el contexto de la transformación digital, la gerencia enfrenta un punto de inflexión donde los modelos tradicionales deben adaptarse a una realidad tecnológica que desafía las estructuras clásicas. Desde una óptica fenomenológica, la gerencia no puede ser concebida únicamente como un conjunto de técnicas, sino como un acto de construcción de significado, donde el gerente no solo gestiona recursos, sino que da sentido a la organización en un entorno en constante cambio.

2.5 Gestión gerencial

La gestión gerencial, en su esencia más profunda, no es simplemente un conjunto de acciones estratégicas para alcanzar metas organizacionales, sino una manifestación del acto humano de buscar sentido y propósito en la interacción social (David, 2013). Desde una perspectiva filosófica, se puede entender como un proceso que trasciende la mera planificación y control, convirtiéndose en un espacio donde convergen las potencialidades humanas, las expectativas colectivas y los valores que sustentan nuestra convivencia. Bien señalaba Ricoeur (1990), la acción humana en contextos sociales busca siempre un sentido que trasciende la mera eficiencia, enmarcando la gestión como un acto de construcción de significado compartido.

En este orden de ideas, la gestión gerencial, como disciplina y práctica, ha atravesado un proceso evolutivo marcado por grandes transformaciones en sus fundamentos

filosóficos, axiológicos, ontológicos y epistemológicos. Este recorrido permite comprender cómo las concepciones del conocimiento, la realidad y los valores han ido configurando las distintas perspectivas que sustentan la gestión en diferentes épocas. En sus inicios, la gestión gerencial estuvo influenciada por el paradigma positivista, que priorizaba la objetividad, la medición y la búsqueda de leyes universales en la administración. Autores como Frederick Taylor (1911) con su enfoque de la administración científica, promovieron una visión mecanicista del trabajo, centrada en la eficiencia y la racionalidad instrumental. Desde un punto de vista filosófico, predominaba una visión ontológica de la realidad como algo externo y medible, y epistemológicamente, se privilegiaba el conocimiento empírico y cuantitativo. Como afirma Popper (1959), la ciencia positivista busca leyes universales a través de la observación empírica, lo cual influyó en la concepción mecanicista de la gestión, donde la realidad se percibía como un sistema externo y medible.

A nivel axiológico, la gestión se orientaba hacia la maximización de la productividad y la eficiencia, considerando a la organización como un sistema técnico y económico. La visión era instrumental, centrada en resultados tangibles y en la optimización de recursos. Desde una perspectiva ética, Weber (1922) argumentaba que las organizaciones bajo el paradigma positivista estaban guiadas por valores de eficiencia y racionalidad, priorizando los resultados económicos sobre los aspectos humanos.

A partir de la década de 1950, autores como Mayo (1933) y Maslow (1943) introdujeron perspectivas que resaltaban la importancia del factor humano, las motivaciones y las relaciones sociales en las organizaciones. Desde una perspectiva filosófica, se empezó a cuestionar la visión mecanicista, adoptando una ontología más interpretativa, donde la realidad organizacional se construye socialmente y es susceptible de múltiples interpretaciones.

Epistemológicamente, se abrió paso a enfoques cualitativos y a la comprensión del comportamiento humano, desplazando la visión positivista hacia una epistemología interpretativa y hermenéutica. La gestión comenzó a valorar el conocimiento contextual, las experiencias subjetivas y las relaciones interpersonales. A nivel axiológico, se priorizó el bienestar del trabajador, la motivación y el desarrollo humano, promoviendo valores como la participación, la ética y la responsabilidad social.

En las últimas décadas, con el avance de la teoría de sistemas y la complejidad, la gestión se ha visto influenciada por enfoques que consideran a las organizaciones como sistemas abiertos, dinámicos y adaptativos. Autores como Peter Senge (1990) y Edgar Morin (2005) han aportado a una visión ontológica de la realidad como un entramado de relaciones interdependientes, donde el conocimiento es visto como un proceso dinámico y en constante construcción.

Desde una perspectiva social y filosófica, Candamil y López (2004) advierten que la gestión gerencial es esencialmente un proceso de desarrollo humano, entendiendo que su verdadera naturaleza radica en la confluencia de las expectativas y potencialidades de los diversos actores sociales que, mediante su interacción dialéctica, generan una praxis colectiva orientada a la materialización de propósitos comunes.

Desde una perspectiva epistemológica, se ha promovido el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la interpretación de fenómenos complejos, desplazando las certezas absolutas hacia una comprensión contextual y sistémica. La gestión ya no se limita a la medición y control, sino que incorpora la reflexión, la innovación y la adaptación continua.

En la era contemporánea, la gestión gerencial se encuentra en un proceso de profunda transformación impulsado por la revolución digital. La integración de tecnologías como la inteligencia artificial, el big data, la nube, el internet de las cosas y la automatización ha redefinido las formas en que las organizaciones generan, gestionan y utilizan el conocimiento, generando un cambio paradigmático en la forma de entender y practicar la gestión.

Desde una perspectiva epistemológica, la gestión digital ha promovido un cambio hacia una epistemología del conocimiento en red, donde la información y el conocimiento se consideran activos dinámicos, interconectados y en constante actualización. La digitalización permite acceder, compartir y analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real, facilitando decisiones más informadas y ágiles.

La gestión del conocimiento ya no se basa únicamente en la experiencia o en la intuición, sino en sistemas inteligentes que aprenden y se adaptan continuamente, como los algoritmos de aprendizaje automático (machine learning). La realidad

organizacional, en este contexto, se percibe como un sistema complejo y en constante evolución, donde la información fluye de manera fluida y descentralizada.

Desde un punto de vista ontológico, la digitalización ha transformado la concepción de la realidad organizacional, que ahora se entiende como un ecosistema digital interconectado. La organización ya no es solo una estructura física o administrativa, sino un espacio virtual donde las relaciones, procesos y conocimientos se entrelazan en redes digitales. La realidad se vuelve más flexible, dinámica y susceptible a cambios rápidos, lo que requiere una ontología que reconozca la naturaleza fluida y multifacética de las organizaciones modernas.

En este orden de ideas, si bien la gestión gerencial posee un carácter pragmático en términos administrativos, su horizonte ético no debe estar subordinado únicamente a la eficiencia organizacional, sino que debe orientarse al desarrollo social, consolidando un modelo de gobernanza que priorice la generación de valor público. Kliksberg (2011) enfatiza que la gestión debe responder a la necesidad imperiosa de reducir la pobreza y la desigualdad, estableciendo mecanismos que permitan no solo el fortalecimiento de las organizaciones, sino también la edificación de un tejido social más equitativo y sostenible. En este sentido, la gestión gerencial debe asumirse como una práctica que, más allá de su dimensión técnica, adquiere una relevancia moral al configurar modelos de liderazgo que promuevan la justicia social y la distribución equitativa de oportunidades.

En términos axiológicos, la gestión digital enfatiza valores como la innovación, la agilidad, la transparencia y la colaboración. La cultura organizacional se ve influenciada por la necesidad de adoptar una mentalidad digital, que fomente la apertura al cambio, la experimentación y la gestión del riesgo. La ética en el uso de datos y la protección de la privacidad se convierten en aspectos fundamentales, dado el volumen y la sensibilidad de la información manejada.

La digitalización ha permitido una transformación profunda en las prácticas gerenciales. La gestión del conocimiento se ha convertido en un proceso estratégico, donde las organizaciones utilizan plataformas digitales para capturar, compartir y aplicar conocimientos de manera eficiente. Herramientas como los sistemas de gestión del

conocimiento, las plataformas colaborativas y las redes sociales internas facilitan la comunicación y el aprendizaje organizacional.

Asimismo, la toma de decisiones se apoya en análisis predictivos y prescriptivos, que permiten anticipar tendencias y optimizar recursos. La gestión digital también fomenta la innovación abierta, permitiendo a las organizaciones colaborar con actores externos, como clientes, proveedores y comunidades, en la co-creación de valor.

La gestión digital ha llevado a una transformación en la estructura organizacional, promoviendo modelos más horizontales, flexibles y descentralizados. La cultura digital impulsa la autonomía, la colaboración y la adaptabilidad, aspectos esenciales para competir en un entorno globalizado y en constante.

La gestión digital y la transformación del conocimiento representan un cambio de paradigma en la gestión gerencial, donde la tecnología se convierte en un habilitador clave para la innovación, la eficiencia y la sostenibilidad organizacional, promoviendo una visión más dinámica, interconectada y ética del liderazgo y la gestión empresarial.

2.6 Revolución industrial: transformación de la relación hombre - trabajo

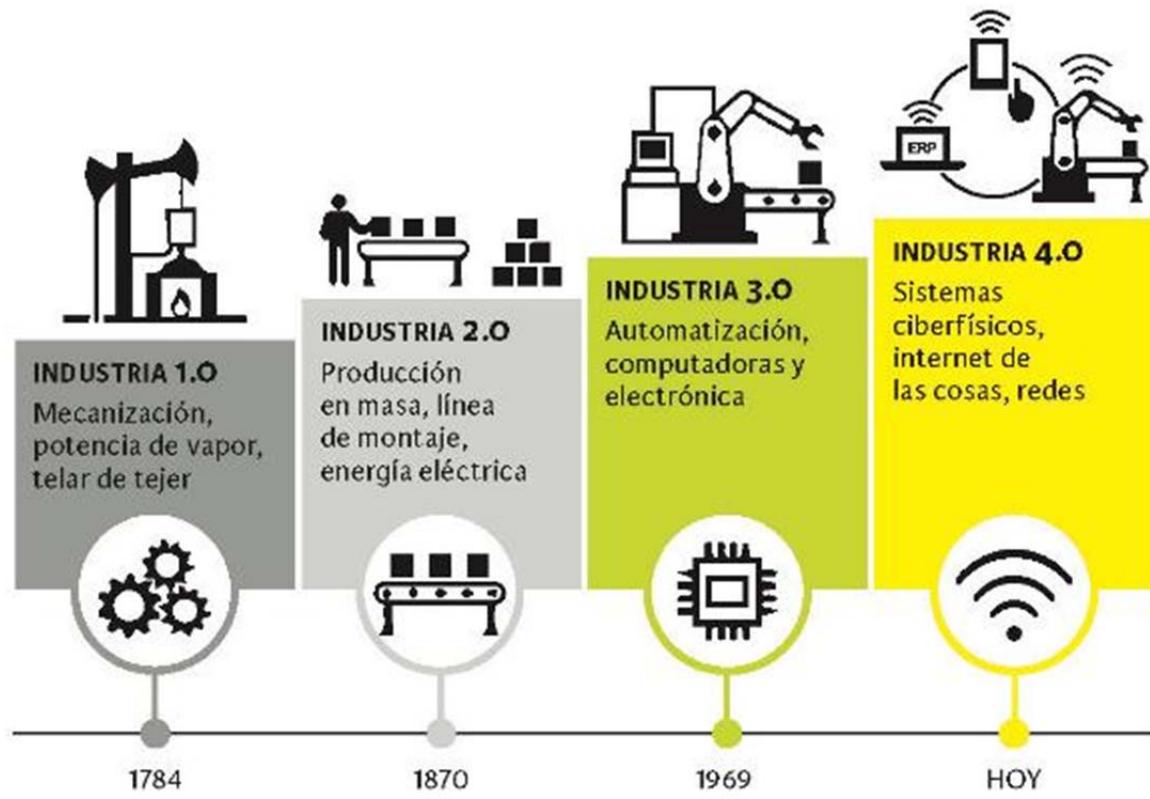
La Revolución Industrial, más que una mera transición tecnológica, debe entenderse como una transformación ontológica del quehacer humano, una reconfiguración de la relación entre el hombre y su entorno, mediada por la técnica y la mecanización. No fue simplemente la introducción de máquinas en los procesos productivos, sino una alteración profunda en los modos de existencia, en la estructuración del tiempo y en la construcción de nuevas dinámicas socioeconómicas que resignificaron el concepto mismo de trabajo y progreso.

Su génesis, arraigada en Inglaterra, no fue producto de un solo acontecimiento, sino de la confluencia de factores económicos, científicos y filosóficos que, en su interacción dialéctica, posibilitaron el ascenso de la industrialización como paradigma dominante. Este proceso, lejos de ser homogéneo, se expandió de manera diferenciada por las distintas latitudes, adaptándose a los contextos culturales y a los sistemas de producción preexistentes. Así, la industrialización no solo irrumpió en el tejido económico, sino que también reformuló las estructuras sociales, generando una nueva distribución del poder y del conocimiento.

Antes del siglo XVIII, la actividad agrícola respondía a un modelo arcaico heredado de la Edad Media, donde el trabajo manual y la fuerza animal constituyan el eje de la producción. La tierra era concebida no como un recurso explotable, sino como un espacio vinculado a la tradición, a la communalidad y a una cosmovisión en la que el tiempo de la naturaleza dictaba el ritmo de la existencia. En este escenario, el sistema de barbecho (que consistía en dejar descansar la tierra luego de la cosecha, para que se regeneraran los nutrientes del suelo) era más que una técnica agrícola: era una expresión del respeto por la regeneración natural de los suelos, un símbolo de la conexión entre el hombre y su hábitat. La revolución agrícola, al modificar este equilibrio, permitió un incremento en la disponibilidad de recursos alimenticios, desencadenando una serie de procesos migratorios que reconfiguraron la demografía y la estructura urbana.

El avance de la Revolución Industrial no puede limitarse a una sucesión de eventos cronológicos, sino que debe analizarse como la emergencia de un nuevo paradigma epistémico en el que la racionalidad instrumental se impuso sobre las concepciones orgánicas de la producción. Cada etapa de esta transformación, expresada en la Figura 3, será explorada con el propósito de comprender su impacto en la evolución del pensamiento humano y en la constitución de la sociedad moderna.

Figura 3.
Avance de la Revolución Industrial.



Fuente: Schwab (2016)

2.5.1. Primera revolución industrial

La Primera Revolución Industrial no fue simplemente una transformación tecnológica, sino una reconfiguración epistemológica del quehacer humano, donde la relación entre el hombre y la materia se vio alterada por la irrupción de la energía de vapor. Este acontecimiento no solo multiplicó la capacidad productiva en magnitudes sin precedentes, sino que también instauró una nueva lógica de existencia, donde el tiempo y el esfuerzo se desvincularon de la fuerza muscular para ser articulados en una dinámica mecánica de eficiencia y expansión.

El advenimiento de la mecanización significó una ruptura con la cadencia artesanal de la producción, modificando la percepción del trabajo y la estructura organizativa de las sociedades emergentes. Aquello que antes era generado en ruedas giratorias simples ahora podía producirse en volúmenes exponenciales, inaugurando así un modelo de

producción que privilegiaba la velocidad y la escala sobre la individualidad y la meticulosidad del trabajo humano. La energía de vapor, ya conocida en tiempos anteriores, encontró en la industria su propósito más trascendental, al erigirse como el eje sobre el cual se construiría la nueva civilización industrial.

Esta transformación no solo tuvo implicaciones en la manufactura, sino también en la movilidad humana y comercial. La sustitución del esfuerzo físico por el poder de las máquinas desató una segunda ola de revolución, donde la locomotora y el barco de vapor redefinieron la geografía del comercio y la concepción del tiempo. Lo que antes requería días o semanas de tránsito ahora se convertía en un viaje de horas, condensando así los espacios y acelerando la integración de mercados y culturas bajo el dominio de la lógica industrial.

Más que una revolución técnica, la mecanización del siglo XVIII representó una mutación ontológica de la humanidad, introduciendo una racionalidad instrumental que desplazaría los principios tradicionales del trabajo y la producción. La era del vapor no solo impulsó el avance material de las sociedades, sino que también instauró una cosmovisión en la que el progreso quedó ligado a la capacidad de transformar la naturaleza en función de la eficiencia y la maximización de resultados.

2.5.2. Segunda revolución industrial

La Segunda Revolución Industrial no solo representó una ampliación de las capacidades productivas humanas, sino que implicó una mutación ontológica en la relación del individuo con el trabajo, la tecnología y el espacio industrial. Fue en el siglo XIX cuando la electricidad emergió no solo como una fuente de energía, sino como el símbolo de una nueva era: la automatización y la sistematización del esfuerzo humano. Con la introducción de la producción en línea de ensamble, la lógica del trabajo se vio reducida a la fragmentación metódica de tareas, donde cada acto, previamente integrado en un proceso artesanal unitario, fue desglosado en etapas funcionales de un engranaje mecánico inquebrantable.

Henry Ford (1863-1947) captó con genialidad los principios de la producción en masa observados en los mataderos de Chicago, donde la lógica operativa residía en la especialización extrema: los cerdos colgaban de las cintas transportadoras y cada

carnicero realizaba una función específica, eliminando la necesidad de una manipulación total del producto. Ford trasladó esta conceptualización a la industria automotriz, alterando drásticamente el modelo productivo. Lo que antes demandaba la meticulosa labor de una estación ensambladora única, ahora se descomponía en fases parciales dentro de un sistema de cintas transportadoras, permitiendo una producción exponencialmente más rápida y a un menor costo.

Este cambio estructural no solo redefinió la manufactura, sino también la percepción del tiempo, el espacio y la función humana dentro de la cadena de producción. La industrialización dejó de ser una extensión del ingenio humano para convertirse en una fuerza autónoma, donde el trabajador se alienaba de la totalidad de la obra y pasaba a convertirse en un engranaje dentro del sistema. La racionalidad técnica se impuso sobre la creatividad y la individualidad, marcando el advenimiento de una lógica empresarial que transformó la existencia misma de quienes participaban en ella.

Más allá de sus implicaciones económicas y productivas, la Segunda Revolución Industrial puede ser entendida como una ruptura filosófica en la relación del ser humano con su labor. La despersonalización del trabajo, la maximización de la eficiencia y la sistematización de la producción configuraron un nuevo horizonte epistémico donde la técnica pasó a ser el eje central del desarrollo. Lo que Ford instauró no fue simplemente un método innovador de producción, sino el paradigma sobre el cual se edificaría la modernidad industrial.

2.5.3. Tercera revolución industrial

La Tercera Revolución Industrial no solo representó un salto tecnológico, sino que marcó una inflexión ontológica en la relación entre el ser humano y la producción, donde la inteligencia artificial y la automatización reemplazaron progresivamente la intervención humana en los procesos industriales. A partir de los años setenta del siglo XX, la irrupción de la memoria programable y la informática no se limitó a optimizar los sistemas de manufactura, sino que instauró una nueva lógica organizacional en la que el conocimiento codificado y el procesamiento automatizado de datos desplazaron el protagonismo de la acción humana.

Esta transformación no solo significó un avance en términos de productividad, sino también un replanteamiento epistemológico sobre el rol del individuo en el sistema industrial. La noción clásica de trabajo, arraigada en la interacción directa entre el operario y la materia prima, comenzó a desvanecerse ante la sofisticación de los algoritmos y la precisión de los sistemas automatizados. En este sentido, el ser humano dejó de ser el ejecutor del proceso productivo para convertirse en su arquitecto y supervisor, delegando la ejecución a máquinas capaces de realizar tareas complejas sin intervención directa.

El advenimiento de los robots industriales y la programación de secuencias autónomas trajo consigo una revolución en la percepción del trabajo, redefiniendo el tiempo y el espacio dentro de la estructura fabril. La manufactura pasó de ser un acto tangible, fundamentado en la labor manual, a constituirse en un flujo de información y procesos gestionados por inteligencias artificiales incipientes. Así, la producción dejó de depender del esfuerzo físico del trabajador y se transformó en una expresión algorítmica de eficiencia y estandarización.

En este escenario, la automatización absoluta plantea una paradoja filosófica sobre el sentido del trabajo humano y la naturaleza del progreso. ¿Acaso la racionalización extrema y la eliminación de la intervención humana representan el culmen del desarrollo industrial, o simplemente inauguran una era de alienación en la que el individuo queda relegado a una función marginal dentro de la economía productiva? La Tercera Revolución Industrial nos confronta con estos dilemas, instaurando una nueva concepción del trabajo, la producción y la interacción entre humanidad y tecnología.

2.5.4. Cuarta revolución industrial

La Cuarta Revolución Industrial no es simplemente una evolución tecnológica, sino una transformación ontológica del ser humano en su relación con la producción, el conocimiento y la realidad digital. Se erige como el punto de inflexión donde la inteligencia artificial, la automatización y la interconectividad redefinen la esencia misma del trabajo y la interacción entre los sistemas productivos y sus actores. Más que una mera extensión de la Tercera Revolución Industrial, la Industria 4.0 representa

la convergencia de lo físico y lo digital en un entramado ciberfísico que trasciende los límites tradicionales de la manufactura.

La interconectividad de los sistemas de producción, amplificada por la existencia de digital twins, permite que las fábricas inteligentes operen bajo una lógica de autonomía y autoorganización. La producción deja de ser un proceso lineal y se convierte en un ecosistema dinámico donde máquinas, componentes y personas se comunican en tiempo real, generando un flujo continuo de información que optimiza la toma de decisiones y la eficiencia operativa. En este nuevo paradigma, la predicción de fallas y la activación de procesos de mantenimiento autónomos no son meras mejoras técnicas, sino manifestaciones de una nueva racionalidad productiva donde la anticipación y la adaptabilidad se convierten en principios fundamentales.

La digitalización del entorno industrial no solo transforma la manera en que se manufacturan bienes, sino que redefine el papel del trabajador dentro de la estructura productiva. La inserción en redes inteligentes permite una gestión más eficiente del conocimiento, donde la información fluye de manera precisa y oportuna, asegurando que cada actor reciba los datos necesarios en el momento adecuado. Este proceso no solo optimiza la productividad, sino que también plantea interrogantes filosóficas sobre la naturaleza del trabajo en un mundo donde la automatización avanza hacia niveles de autonomía sin precedentes.

La Cuarta Revolución Industrial se despliega en dos etapas fundamentales: la primera, marcada por la acumulación masiva de datos provenientes de las huellas digitales que dejamos al interactuar con la tecnología; la segunda, caracterizada por el desarrollo de algoritmos de inteligencia artificial capaces de interpretar y aprender de estos datos. La IA no es simplemente una herramienta de procesamiento, sino una manifestación de la capacidad de las máquinas para inteligir y, sobre todo, para aprender. El desafío radica en la creación de sistemas que, a partir de millones de datos, puedan discernir patrones y comprender situaciones complejas con una profundidad similar a la cognición humana.

Este nuevo horizonte tecnológico nos enfrenta a una paradoja: ¿hasta qué punto la automatización y la inteligencia artificial representan una emancipación del ser humano respecto al trabajo, y en qué medida configuran una nueva forma de dependencia? La

Cuarta Revolución Industrial no solo redefine la producción, sino que también nos obliga a replantear la esencia misma de la creatividad, la autonomía y la interacción entre el hombre y la máquina.

2.6. Sociedad de la información

La sociedad de la información no es simplemente una evolución tecnológica, sino una transformación epistemológica y ontológica que redefine la manera en que los individuos y las colectividades construyen el conocimiento, interactúan y configuran sus estructuras económicas, políticas y culturales. Diversos autores han abordado este fenómeno desde múltiples perspectivas, otorgándole denominaciones que reflejan su complejidad y alcance: la informatización de la sociedad (Nora y Minc, 1980), la sociedad de la comunicación (Vattimo), la revolución informacional (Miège, 1998), el informationalismo (Castells, 2000), la era de la postinformación (Negroponte, 1995), la sociedad del conocimiento (Drucker, Levy) y el tercer entorno (Echeverría). Cada una de estas conceptualizaciones revela una dimensión específica del cambio estructural que ha experimentado la humanidad en su tránsito hacia una realidad digitalizada.

La sociedad de la información se caracteriza por la omnipresencia de la comunicación en todas las esferas de la vida: industria, entretenimiento, educación, organización, servicios y comercio. La información, lejos de ser un mero recurso, se convierte en el eje central de la producción de valor y en el fundamento de la nueva economía del conocimiento (Miège, 1998). Sin embargo, este proceso no se desarrolla de manera homogénea, pues persisten profundas desigualdades en el acceso a las tecnologías de la información y comunicación (TIC), lo que genera una fragmentación en la apropiación de los beneficios de la digitalización.

La digitalización, como clave técnica de la sociedad de la información, ha transformado radicalmente los medios de producción, almacenamiento y difusión del conocimiento, alterando las relaciones interpersonales y los sistemas educativos y laborales. Este cambio ha llevado a una reinterpretación de la dimensión espacio-temporal de los individuos, donde la simultaneidad y la inmediatez se convierten en principios rectores de la interacción social. La convergencia de telecomunicaciones, informática y medios

audiovisuales ha dado lugar a redes interconectadas que no solo han revolucionado la tecnología, sino que han generado impactos económicos, políticos y culturales de gran magnitud.

La noción de sociedad del conocimiento, que ha ido desplazando progresivamente el concepto de sociedad de la información, surge como respuesta a las nuevas formas de trabajo impuestas por las TIC y a la transformación del modelo político-económico. Peter Drucker fue uno de los primeros en señalar que el paradigma emergente se fundamenta en la gestión de la información y en la transición de una sociedad industrial a una sociedad basada en el conocimiento. Este cambio implica una redefinición de los procesos productivos y de la estructura organizativa de las instituciones, donde el capital intelectual adquiere un protagonismo sin precedentes.

En este contexto, la brecha digital se erige como uno de los desafíos más significativos de la era informacional. No se trata únicamente de una disparidad en el acceso a la infraestructura tecnológica, sino de una desigualdad en la capacidad de los individuos para seleccionar, interpretar y utilizar la información de manera efectiva. Crovi Druetta (2002) identifica tres dimensiones fundamentales de esta brecha:

1. Tecnológica, vinculada a la disponibilidad de infraestructura que permita la integración de los países y las personas en el paradigma de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (SIC).
2. De conocimiento, relacionada con las habilidades y saberes necesarios para la apropiación de las herramientas digitales y la transformación de las prácticas culturales cotidianas (trabajo, educación, relaciones interpersonales y entretenimiento).
3. De participación, que implica la existencia de un marco democrático y legal que garantice la equidad en el acceso a los recursos tecnológicos y la posibilidad de intervenir en las decisiones globales de la SIC.

La sociedad de la información, en su dimensión filosófica, nos confronta con interrogantes fundamentales sobre la naturaleza del conocimiento, la estructura del poder y la configuración de la subjetividad en un mundo interconectado. ¿Hasta qué punto la digitalización representa una emancipación del ser humano, y en qué medida

configura nuevas formas de dependencia y control? La respuesta a estas cuestiones determinará el rumbo de la civilización en la era del conocimiento.

2.7 Transformación digital

La transformación organizacional en la era digital no es simplemente una evolución técnica, sino una mutación ontológica que redefine la esencia misma de las organizaciones y su interacción con el entorno. Este proceso de cambio, promovido en un contexto de hiperconectividad y automatización, exige una adaptación profunda de los modelos de negocio, las estructuras corporativas y las dinámicas sociales, especialmente en aquellas áreas permeadas por la expansión de Internet (Klewles, Popp y Rost-Hein, 2017). La digitalización no solo introduce herramientas tecnológicas, sino que impone una nueva racionalidad organizativa, donde la información y el conocimiento se convierten en los pilares fundamentales de la competitividad y la sostenibilidad empresarial.

Las empresas inmersas en la transformación digital comprenden que este entorno emergente demanda una reconfiguración de la cultura organizativa, una metamorfosis que no puede limitarse a la adopción de tecnologías, sino que debe integrar nuevas prácticas de gestión capaces de dirigir la complejidad del cambio. La digitalización no es un fenómeno aislado, sino un proceso sistémico que exige una visión holística de la organización, donde la flexibilidad y la capacidad de respuesta se convierten en atributos esenciales para la supervivencia en un mercado en constante evolución (Berman, 2012).

En este nuevo paradigma, el big data se erige como el eje central de la transformación digital, redefiniendo la manera en que las organizaciones generan valor, optimizan sus procesos y diseñan estrategias de mercado. La información, lejos de ser un recurso pasivo, se convierte en la materia prima más valiosa, capaz de potenciar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente y dar forma a modelos de negocio innovadores. El concepto de macrodatos no solo alude a la acumulación masiva de información, sino que plantea un desafío epistemológico: la capacidad de interpretar, jerarquizar y utilizar estos datos de manera estratégica para la toma de decisiones. La

creciente expansión del volumen de datos exige el desarrollo de sistemas avanzados de procesamiento, capaces de transformar la información en conocimiento accionable. La era digital no solo transforma la operatividad empresarial, sino que redefine la relación entre el ser humano y la tecnología, instaurando una nueva lógica de interacción donde la automatización y la inteligencia artificial desplazan progresivamente la intervención humana en los procesos productivos. Este cambio nos enfrenta a una paradoja filosófica: ¿hasta qué punto la digitalización representa una emancipación del ser humano respecto al trabajo, y en qué medida configura nuevas formas de dependencia y control? La transformación organizacional en la era digital no es solo una cuestión técnica, sino un fenómeno que nos obliga a replantear la esencia misma de la creatividad, la autonomía y la interacción entre humanidad y tecnología.

2.8 Organizaciones inteligentes

La organización, especialmente en su dimensión empresarial, se configura como un espacio dinámico donde convergen múltiples teorías y enfoques que buscan comprender su naturaleza y evolución. En este contexto, el pensamiento sistémico emerge como una disciplina fundamental para la construcción de Organizaciones Inteligentes, aquellas capaces de aprender y expandir sus posibilidades de crecimiento más allá de la mera adaptación y supervivencia (Senge, 1990). La verdadera inteligencia organizacional no radica únicamente en la capacidad de responder a los cambios, sino en la facultad de generar nuevas realidades, de transformar el entorno mediante la creatividad y la innovación.

La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje se fundamenta en cinco disciplinas esenciales: dominio personal, trabajo en equipo, visión compartida, modelos mentales y pensamiento sistémico. Estas dimensiones no solo estructuran el conocimiento organizacional, sino que también configuran la manera en que los individuos y los colectivos interpretan la realidad y actúan sobre ella. Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan obstáculos que limitan su capacidad de aprendizaje, atrapadas en la inmediatez de los hechos, en la percepción de amenazas externas y en la incapacidad de innovar. Paradójicamente, los problemas que hoy enfrentan muchas empresas fueron, en su momento, soluciones concebidas bajo una

lógica fragmentaria, donde se priorizó la parte sobre el todo, generando una dependencia estructural de modelos obsoletos.

El pensamiento sistémico revela que las soluciones evidentes suelen ser insuficientes, pues no abordan la complejidad inherente a los sistemas organizacionales. En contraste, el principio de la palanca sugiere que pequeños cambios bien localizados pueden generar transformaciones profundas y sostenibles si se aplican en el punto adecuado. Este principio implica la identificación de los puntos de apalancamiento, aquellos nodos estratégicos donde una intervención mínima puede desencadenar efectos significativos. Sin embargo, estos puntos no suelen ser evidentes para los miembros del sistema, pues su impacto no siempre se manifiesta de manera inmediata ni en proximidad a los síntomas del problema.

La metanoia, entendida como desplazamiento mental, representa la esencia del aprendizaje profundo. No se trata simplemente de adquirir nuevos conocimientos, sino de transformar la manera en que se percibe y se interpreta la realidad. Este enfoque sistémico puede aplicarse en diversos campos, desde las ciencias físicas y sociales hasta la ingeniería y la administración de empresas, proporcionando una visión integradora que permite abordar la complejidad de manera coherente.

El pensamiento sistémico no busca simplificar la realidad, sino organizar la complejidad en una estructura comprensible que ilumine las causas de los problemas y las vías para su resolución duradera. Para ello, es imprescindible distinguir lo esencial de lo accesorio, identificar las variables decisivas y construir una comprensión compartida que permita a los equipos actuar con claridad y propósito (León y colaboradores, 2003). En última instancia, la verdadera transformación organizacional no radica en la acumulación de herramientas tecnológicas o metodológicas, sino en la capacidad de pensar sistémicamente, de trascender la fragmentación y de construir modelos de gestión que armonicen la eficiencia con la visión estratégica.

2.9 Cultura de innovación

La transformación digital no es simplemente una evolución tecnológica dentro de las organizaciones, sino una mutación ontológica que redefine la esencia misma de la cultura organizativa. En este nuevo paradigma, la rigidez tradicional de ciertas

estructuras empresariales, arraigadas en la inercia de prácticas heredadas, debe ceder ante la flexibilidad, la colaboración y la innovación como principios rectores de la gestión organizacional. La cultura organizativa, lejos de ser un mero conjunto de normas, se convierte en el eje sobre el cual se articula la identidad corporativa y el compromiso de sus miembros, permitiendo que la organización no solo se adapte al cambio, sino que lo impulse activamente.

Sánchez y Alonso (2003) conceptualizan la cultura organizativa como un entramado de supuestos, valores y normas compartidos colectivamente dentro de una unidad social en un momento determinado. En este sentido, la transformación digital exige una reconfiguración de estos principios, promoviendo una mentalidad orientada al aprendizaje continuo y la innovación. Sin embargo, este proceso no depende exclusivamente de la incorporación de tecnología, sino de factores estructurales como la centralización o descentralización de la toma de decisiones. McConell (2015) advierte que cuanto más centralizado es el proceso, más difícil resulta la implementación de un cambio cultural efectivo, pues la rigidez jerárquica tiende a obstaculizar la adaptabilidad organizacional.

Si se concibe la transformación digital como una revolución integral y no como una mera evolución incremental, la cultura organizativa debe ocupar un lugar prioritario en la estrategia empresarial. Vey, Fandel-Meyer y Zipp (2017) sostienen que la cultura organizativa no solo define la identidad de sus miembros, sino que también genera un fuerte compromiso dentro de la organización. Asimismo, la relación entre cultura organizativa y liderazgo es fundamental en este proceso. Cuando los líderes incorporan la transformación digital en su visión estratégica, pueden encontrarse con estructuras organizativas que no han sido diseñadas para la agilidad y la flexibilidad, lo que dificulta la transición hacia un modelo digitalizado.

Las culturas organizativas no existen en el vacío; dependen de las personas que las construyen, las impulsan y las conducen hacia el éxito o el fracaso. En este sentido, la transformación digital no solo requiere infraestructura tecnológica, sino también una evolución en la mentalidad de los individuos que conforman la organización. Según Patiño Toro y Valencia (2024), la transformación digital redefine la cultura

organizacional al modificar la mentalidad de los trabajadores, fomentando la apertura al cambio y la innovación como valores fundamentales.

MOMENTO III

MARCO METODOLÓGICO

*Hay que atender no sólo a lo que cada cual dice,
Sino a lo que se siente y al motivo porque lo siente.*
Cicerón

La comprensión de la gestión gerencial ante la transformación digital demanda un abordaje metodológico que permita interpretar la complejidad inherente a las organizaciones en su contexto social. Esta investigación se fundamenta en una constitución subjetiva, donde la interacción de los distintos actores organizacionales, especialmente los gerentes, configura un entramado de significados que requiere un análisis profundo desde una perspectiva fenomenológica. Se reconoce que la realidad organizacional no es un ente estático ni homogéneo, sino una construcción múltiple y dinámica que evoluciona en función de las interacciones humanas y las condiciones del entorno.

En este sentido, el estudio adopta un lenguaje discursivo cualitativo bajo el paradigma fenomenológico, lo que implica asumir la existencia de una realidad en constante transformación, definida por la percepción y vivencia de los sujetos. La transformación digital no es solo una transición tecnológica, sino un cambio estructural que impacta la cultura organizativa, la toma de decisiones y la interacción entre los distintos elementos de la empresa. Para ello, se requiere un modelo de investigación que no solo describa estos cambios, sino que los interprete desde la subjetividad de quienes los protagonizan.

La producción de la perspectiva teórica planteada se abordará a través de un enfoque fenomenológico-hermenéutico, donde la interpretación de los discursos y experiencias de los actores organizacionales permitirá develar los significados subyacentes en la gestión de la transformación digital. Este enfoque se sustenta en una racionalidad interpretativa, la cual posibilita trascender el análisis descriptivo para acceder a la

esencia misma de la transformación organizativa. Al asumir que el conocimiento no es un conjunto de verdades absolutas, sino una construcción en proceso, la investigación busca comprender la manera en que los gerentes configuran sus estrategias y adaptaciones ante los desafíos de la era digital.

A través de este marco metodológico, se aspira a ofrecer una mirada profunda y reflexiva sobre la transformación digital en el sector industrial venezolano, destacando no solo los aspectos técnicos, sino también las dimensiones filosóficas y estratégicas que configuran el devenir de las organizaciones en este nuevo paradigma.

3.1 Método de la investigación

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo, entendido como un procedimiento que emplea palabras, textos, discursos, gráficos e imágenes para interpretar la realidad social a través de significados y desde una perspectiva holística. Este enfoque permite comprender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan el fenómeno de la gestión gerencial ante la transformación digital, especialmente en el sector industrial venezolano (Mejía Navarrete, 2004). La investigación cualitativa, según Strauss y Corbin (2002), abarca el estudio de la vida de las personas, sus experiencias, comportamientos, emociones y fenómenos culturales, lo que la convierte en la metodología idónea para interpretar la adaptación gerencial en un entorno digital.

Desde una perspectiva filosófica, el estudio se fundamenta en la comprensión de la transformación digital como un cambio paradigmático que trasciende la mera implementación tecnológica. Se asume que la digitalización no es solo una herramienta operativa, sino un fenómeno que redefine la esencia de la gestión gerencial, exigiendo una nueva racionalidad organizativa basada en la innovación, la adaptabilidad y la interconectividad.

En el plano epistemológico, la investigación se sustenta en el enfoque fenomenológico-hermenéutico, lo que implica una interpretación profunda de los discursos gerenciales para desentrañar los significados subyacentes en la transformación digital. Se reconoce que el conocimiento no es un conjunto de verdades absolutas, sino una construcción

dinámica en la que los gerentes configuran sus estrategias y adaptaciones en función de sus experiencias y percepciones.

Desde una visión ontológica, la transformación digital se concibe como un proceso que altera la identidad organizacional, modificando la estructura interna de las empresas y su relación con el entorno. La organización deja de ser un ente estático y se convierte en un sistema abierto, donde la información y la tecnología se integran como elementos constitutivos de su evolución.

En términos axiológicos, el estudio enfatiza la importancia de los valores organizacionales en la gestión del cambio digital. La cultura empresarial debe incorporar principios como la transparencia, la colaboración y la innovación para garantizar una transición efectiva hacia la digitalización. La ética gerencial se convierte en un pilar fundamental, asegurando que la transformación digital no solo optimice procesos, sino que también fortalezca el compromiso social y la responsabilidad corporativa.

Desde una perspectiva teleológica, la investigación no solo busca describir la transformación digital, sino también proporcionar herramientas conceptuales que permitan a las organizaciones diseñar estrategias sostenibles y alineadas con los desafíos del entorno digital. Se plantea que la digitalización debe ser vista no como un fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar una gestión gerencial más consciente, adaptativa y proactiva.

3.2 Metodología de investigación

3.2.1 Fenomenología

La presente investigación se inscribe en el enfoque fenomenológico, el cual, según Martínez (2011), se orienta hacia la exploración de realidades vivenciales que, aunque difíciles de comunicar en su totalidad, resultan esenciales para la comprensión profunda de los fenómenos. La fenomenología no solo busca describir la realidad, sino develarla, permitiendo que los fenómenos se manifiesten en su esencia, libres de interpretaciones preconcebidas y estructuras rígidas de pensamiento.

En este sentido, el conocimiento no es una acumulación de datos, sino una experiencia que se construye desde la subjetividad del investigador y su interacción con el mundo.

El método fenomenológico se articula en dos momentos fundamentales:

1. La epojé, que representa la suspensión del juicio previo. Este paso implica poner entre paréntesis la tesis natural del mundo, despojándose de las interpretaciones heredadas para acceder a la manifestación pura del fenómeno. La epojé no es una negación de la realidad, sino una apertura hacia su revelación sin los filtros impuestos por la tradición o la estructura conceptual preexistente.
2. La reducción fenomenológica, que constituye el aspecto positivo del método. Una vez suspendida la tesis natural del mundo, el investigador se dirige hacia el residuo esencial, aquello que permanece tras haber puesto entre paréntesis las interpretaciones previas. Mientras la epojé es una limitación, la reducción fenomenológica es una reconducción, un retorno a la esencia del fenómeno en su manifestación más auténtica.

Este enfoque metodológico permite adoptar una actitud filosófica radical, despojada de conceptos previos, en la que el fenómeno se muestra tal como es en sí mismo, sin ser distorsionado por estructuras externas de pensamiento. La fenomenología, en su profundidad, no solo es un método de investigación, sino una postura ante el conocimiento, una invitación a volver a las cosas mismas, como lo planteaba Husserl (1913). En este sentido, la presente investigación no solo busca interpretar la transformación digital en la gestión gerencial, sino comprenderla en su esencia, permitiendo que los discursos y experiencias de los actores organizacionales revelen su significado más profundo.

3.2.2 Hermenéutica

La interpretación del fenómeno en esta investigación se realizó desde la hermenéutica, entendida como el arte de la interpretación, cuya raíz filosófica trasciende la mera decodificación lingüística para adentrarse en la construcción y revelación de significados. Tradicionalmente vinculada a la exégesis de textos sagrados, la hermenéutica se ha expandido hacia la comprensión de la realidad en su historicidad y dinámica social. Según Gadamer (1998), la hermenéutica no solo constituye una teoría

de la verdad, sino que es el vehículo a través del cual se universaliza la capacidad interpretativa, considerando siempre la singularidad histórica y subjetiva de quien la práctica.

Esta disciplina puede clasificarse en distintas corrientes, cada una con su propósito y alcance. La hermenéutica filológica, originada en Alejandría, busca determinar la autenticidad de los escritos antiguos; la hermenéutica bíblica, surgida entre los siglos XVII y XVIII, pretende alcanzar una interpretación objetiva y accesible de los textos sagrados; mientras que la hermenéutica filosófica, desligada de la lingüística, busca establecer las condiciones fundamentales de toda interpretación, explorando las estructuras ontológicas del significado.

Siguiendo el pensamiento de su maestro Heidegger, Gadamer (1998) concibe la hermenéutica como un método dinámico y ontológicamente enriquecedor, capaz de desentrañar los múltiples niveles de sentido de un texto o fenómeno. Este método se fundamenta en una serie de principios que garantizan una interpretación profunda:

1. Pre-comprensión: Gadamer (1998) señala que el primer encuentro con el texto no es una lectura neutra, sino una interacción en la que el lector elabora una primera imagen que guiará su interpretación posterior. Este acto inicial es el punto de partida para el cuestionamiento y la apertura hacia nuevos significados.
2. Reconocimiento de los prejuicios: Todo acto interpretativo está condicionado por los prejuicios del lector y del autor. Gadamer (1998) sostiene que la distancia temporal puede servir como herramienta crítica para distinguir entre prejuicios legítimos y aquellos que distorsionan la comprensión. La hermenéutica, por tanto, exige una conciencia histórica capaz de trascender la perspectiva inmediata.
3. Fusión de horizontes y contextos: La interpretación genuina requiere la conexión entre el tiempo de origen del texto y el tiempo de su lectura, estableciendo un puente que permita dialogar con su contexto de producción. Para ello, es imprescindible conocer la historicidad del autor y del discurso en su totalidad.
4. Oír el texto: Gadamer (1998, p.66) advierte que “el que intenta comprender un texto está dispuesto a dejar que el texto le diga algo”. Esto significa adoptar una

actitud de escucha en lugar de imponer significados preconcebidos, permitiendo que el pensamiento del autor se despliegue sin restricciones.

5. Aplicación del sentido: La interpretación no solo debe centrarse en el análisis del significado original, sino en su vigencia y continuidad histórica, verificando su relevancia en el presente y su capacidad de diálogo con nuevas realidades.
6. Interrogación constante: El proceso hermenéutico exige una reflexión permanente sobre el acto interpretativo. No basta con comprender un texto, sino que es necesario cuestionarse si algo ha quedado fuera, si el análisis ha omitido dimensiones esenciales.

Este método, lejos de ser una simple herramienta técnica, constituye una postura filosófica ante el conocimiento y la realidad, permitiendo no solo interpretar textos, sino también comprender la complejidad de los sistemas en su dimensión historicista. La hermenéutica, por tanto, se convierte en un medio de revelación, una vía para desentrañar el significado oculto tras los discursos y estructuras de pensamiento.

La hermenéutica, al estar centrada en la interpretación y el diálogo, permitió que la transformación digital sea comprendida no solo en su dimensión técnica, sino también en su dimensión humana y conceptual. Su aplicación en esta tesis doctoral aporta profundidad al análisis gerencial, revelando las narrativas, significados y estructuras que sustentan el cambio organizacional. En última instancia, esta perspectiva interpretativa permite articular una gestión gerencial consciente, estratégica y alineada con los desafíos filosóficos, ontológicos, epistemológicos, axiológicos y teleológicos de la era digital.

Desde el punto de visto filosófico, la hermenéutica contribuyó a la reflexión sobre la transformación digital como un proceso de cambio que no solo afecta los medios técnicos de producción, sino que redefine la esencia de la organización en su relación con la realidad.

Desde la ontología, la hermenéutica permitió analizar cómo la digitalización reconfigura el ser de la organización. La empresa deja de ser un ente cerrado y estructurado en modelos rígidos para convertirse en un sistema abierto, interconectado y dinámico.

En el plano epistemológico, la interpretación hermenéutica permitió comprender cómo los gerentes construyen el conocimiento sobre la transformación digital. No se trata de

un proceso mecánico de aprendizaje, sino de una construcción interpretativa donde los discursos, las experiencias y las percepciones configuran nuevas formas de entender la gestión organizativa en la era digital. Este enfoque contrasta con modelos positivistas que buscan establecer leyes universales y, en cambio, destaca la importancia de la subjetividad y la historicidad en la generación del conocimiento organizacional.

En el aspecto axiológico, la hermenéutica también iluminó la transformación digital desde una perspectiva valorativa, ayudando a identificar los principios que guían el proceso de cambio. En un contexto de digitalización organizacional, los valores como la transparencia, la colaboración y la adaptabilidad adquieren una importancia central, determinando la dirección ética de la gestión gerencial y su impacto en los trabajadores, la comunidad y el mercado.

Desde el punto de vista teleológico, la hermenéutica en esta investigación facilitó interpretar la transformación digital no como un fin en sí mismo, sino como un medio para la evolución organizativa.

3.2.3 Fenomenología hermenéutica

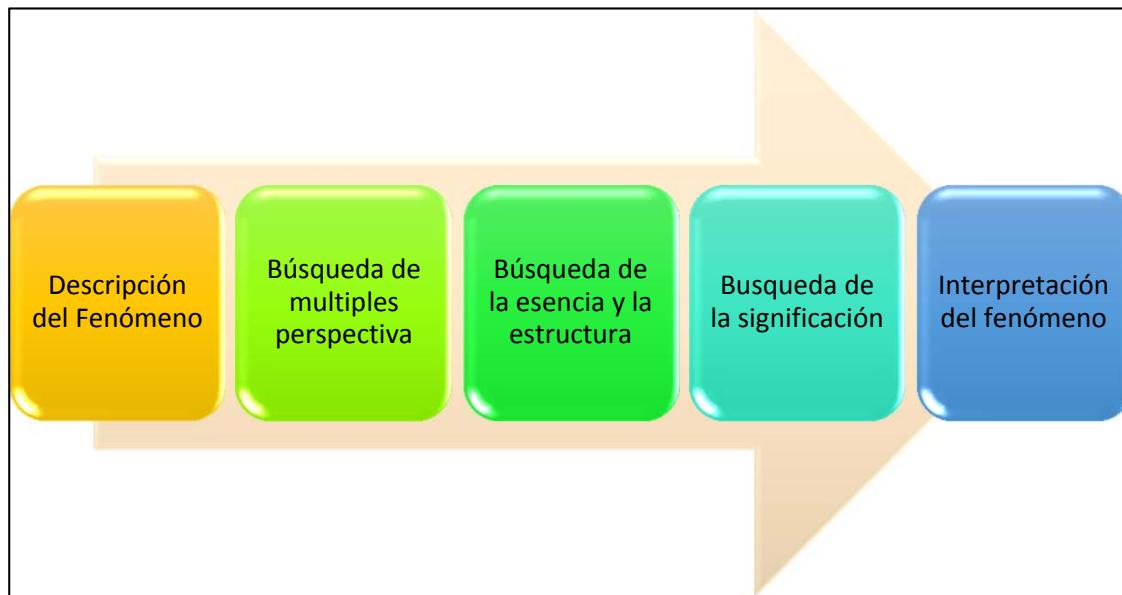
La fenomenología hermenéutica no solo busca describir la experiencia vivida frente a los fenómenos de interés, sino que se erige como un método de revelación ontológica, permitiendo que el significado emerja desde la percepción y la interpretación subjetiva. En este sentido, la comprensión del mundo vivencial de la gestión gerencial ante la transformación digital no se limita a una observación externa, sino que se adentra en la construcción de sentido que los actores organizacionales generan a partir de su interacción con el entorno digital.

Siguiendo las cinco fases establecidas por Spiegelberg (1982) y representadas en la Figura 4, la investigación se estructura en un proceso de profundización progresiva:

1. Descripción del Fenómeno: En esta primera fase, se delimita el objeto de estudio, identificando la Gestión Gerencial ante la Transformación Digital como un fenómeno en constante evolución. Se reconoce la intersubjetividad de los actores sociales, en especial los gerentes, quienes desempeñan un papel fundamental en la configuración de estrategias de adaptación.

2. Búsqueda de múltiples perspectivas: La fenomenología hermenéutica exige una apertura hacia la diversidad de interpretaciones. En este sentido, la investigación se nutre de las experiencias de los gerentes, quienes, a través de entrevistas a profundidad, revelan sus percepciones sobre la transformación digital. Este diálogo permite que los sujetos de estudio se expresen en su mundo natural, otorgándoles la libertad de construir el significado de sus vivencias.
3. Búsqueda de la esencia y la estructura: La exploración del fenómeno no se limita a la recopilación de datos, sino que busca captar las estructuras subyacentes y las relaciones que configuran la transformación digital en el ámbito gerencial. A través de matrices categoriales, se sistematiza la información, permitiendo una comprensión más profunda de los patrones emergentes.
4. Constitución de la significación: En esta fase, el investigador profundiza en la configuración del sentido, identificando cómo las categorías y subcategorías emergen de la experiencia vivida. La significación no es un dato estático, sino un proceso dinámico que se construye en la interacción entre el sujeto y su realidad organizacional.
5. Interpretación del Fenómeno: Finalmente, el investigador dispone de todos los elementos para develar el significado de la Gestión Gerencial ante la Transformación Digital. A través de la hermenéutica, se generan reflexiones que trascienden la mera descripción, aportando al conocimiento sobre cómo los gerentes se motivan y adaptan a los desafíos de la era digital.

Figura 4.

Fases de la Investigación Fenomenológica Hermenéutica

Fuente: Spiegelberg (1982)

Desde una perspectiva filosófica, la hermenéutica fenomenológica no se limita a interpretar lo que el autor ha querido decir, sino que interroga la realidad misma, insistiendo en el esfuerzo transformador de la temporalidad (Mendoza, 2003). La comprensión del fenómeno no es un acto pasivo, sino una construcción activa que permite que la gestión gerencial en la era digital sea vista no solo como una adaptación técnica, sino como una reconfiguración ontológica de la organización y su interacción con el entorno.

3.3 Técnicas de recolección de información

La investigación fenomenológica no es un mero ejercicio metodológico, sino una búsqueda profunda de significado, un intento por captar la esencia de los fenómenos tal como se manifiestan en la conciencia de quienes los experimentan. En este contexto, las técnicas de recolección de información adquieren un papel fundamental, pues no solo permiten acceder a los datos, sino que posibilitan la revelación de realidades que de otro modo permanecerían inexploradas. La esencia de la fenomenología radica en la posibilidad de suspender el juicio previo, adentrarse en la

vivencia subjetiva y captar la estructura del fenómeno desde la voz de quienes lo habitan.

Desde una perspectiva ontológica, la información recolectada no es un conjunto de datos fragmentarios, sino un tejido de significaciones interconectadas que configuran la realidad del objeto de estudio. La relación entre el investigador y el sujeto no es una interacción meramente funcional, sino una apertura hacia la experiencia compartida, donde el lenguaje y la expresión se convierten en vehículos de conocimiento. Es aquí donde la investigación fenomenológica adquiere su profundidad filosófica: el investigador no solo recoge información, sino que la interpreta en su autenticidad, permitiendo que el fenómeno se muestre en su ser esencial.

Desde un enfoque epistemológico, la recolección de datos en la investigación fenomenológica no responde a un proceso mecánico de acumulación de información, sino a una construcción activa del conocimiento. Entrevistas a profundidad, observaciones participativas y registros detallados permiten que el investigador se acerque al significado más íntimo de las experiencias, trascendiendo la mera descripción para lograr una verdadera comprensión hermenéutica. En este sentido, el acto de recolectar información no es simplemente un medio, sino una forma de desvelamiento, una búsqueda de verdad que exige una disposición abierta y reflexiva.

Taylor y Bogdán (1990, p.36) afirman que:

“el escenario ideal para la investigación es aquel en el cual el observador obtiene fácil acceso, establece una buena relación inmediata con los informantes y recoge datos directamente relacionados con el interés investigativo”.

Este principio resalta la dimensión axiológica del proceso de recolección, donde la relación entre el investigador y el sujeto debe fundamentarse en la confianza, el respeto y la transparencia. Sin una conexión genuina con los informantes, la información obtenida carecería de profundidad y autenticidad. La fenomenología exige una disposición dialógica, una apertura que permita que el investigador escuche antes de interpretar, que pregunte antes de asumir, que comprenda antes de teorizar.

Desde una perspectiva teleológica, la recolección de información en la investigación fenomenológica no es un procedimiento accesorio, sino el núcleo del proceso de descubrimiento. No basta con obtener datos; es necesario crear las condiciones para que los significados surjan en su totalidad, revelando la estructura profunda del fenómeno en estudio. Las técnicas utilizadas no solo deben ser adecuadas, sino coherentes con la naturaleza de la investigación, permitiendo una aproximación genuina que articule el rigor metodológico con la sensibilidad interpretativa.

Así, la importancia de las técnicas de recolección de información en la investigación fenomenológica radica en su capacidad de hacer visible lo invisible, de transformar la experiencia subjetiva en un conocimiento estructurado sin despojarla de su esencia. Es un ejercicio de humildad epistemológica, de apertura ontológica y de compromiso axiológico, que permite que el investigador no solo descubra el fenómeno, sino que dialogue con él en su máxima expresión.

3.3.1. Entrevista a profundidad

En el vasto paisaje de la investigación académica, la entrevista a profundidad emerge como un espacio de interacción en el que el conocimiento no solo se recaba, sino que se construye a través del diálogo. En su esencia, la entrevista no es simplemente un intercambio verbal de preguntas y respuestas, sino un acto de acercamiento al objeto de estudio, una exploración que, como señala Oxman (1998), ha sido fundamental en la investigación social.

La entrevista a profundidad es más que una técnica; es un encuentro humano en el que el entrevistador, al indagar exhaustivamente, abre un canal para que el entrevistado exprese sin restricciones sus motivaciones, creencias y sentimientos (Mejía, 2002). En este proceso, la conversación se convierte en una praxis de intersubjetividad donde el pensamiento se entrelaza con la experiencia, revelando dimensiones que trascienden lo evidente.

Su carácter exhaustivo no implica solo la acumulación de información, sino la posibilidad de alcanzar una saturación conceptual en la que el discurso del entrevistado despliega matices y significados que de otro modo quedarían ocultos. En esta interacción, como se advierte, se da lugar a un flujo simbólico que va más allá de la

mera recopilación de datos, permitiendo que el entrevistador se sumerja en la compleja red de significaciones que configuran la realidad estudiada.

Las entrevistas pueden clasificarse en distintas categorías según su nivel de estructuración y su propósito investigativo. Desde la entrevista clínica, cuyo enfoque busca rastrear cualidades individuales (Oxman, 1998), hasta la entrevista cuasi estructurada, que se sostiene en una forma estandarizada para facilitar su análisis (Mejía, 2002), cada modalidad responde a una intención específica en la construcción del conocimiento. Sin embargo, es la entrevista focalizada o en profundidad la que permite una aproximación más genuina a la subjetividad del entrevistado, dado que su diseño evita la rigidez de preguntas previamente establecidas, abriendo espacio para el diálogo espontáneo y la reflexión crítica (Baeza Rodríguez, 2002).

La estructuración de la entrevista no es azarosa, sino que responde a una lógica que contempla momentos clave: Entrada, Indagación y Cierre (Mejía, 2002). En la entrada, el entrevistador establece el vínculo con el entrevistado, asegurándose de que comprenda el propósito y la relevancia del encuentro. La indagación, por su parte, es el momento donde se despliegan los ejes temáticos y se registra la información, mientras que el cierre representa la culminación de la interacción, consolidando lo descubierto a lo largo del proceso.

La planificación de la entrevista es, en este sentido, una tarea intelectual que exige claridad en los objetivos y una conciencia de los límites del conocimiento. Como señala Baeza Rodríguez (2002), el diseño de la pauta de entrevista debe incluir una consigna inicial, ejes temáticos prefigurados y un código de escucha que guíe la intervención del entrevistador. No es únicamente una técnica de recopilación de datos, sino un ejercicio hermenéutico que permite interpretar la realidad desde la voz del otro. Así, la entrevista a profundidad no es solo un instrumento metodológico dentro de la tesis doctoral sobre Gestión Gerencial de las Organizaciones ante la Transformación Digital. Es un acto de conocimiento en sí mismo, un escenario de revelación que permite comprender la transformación del sector industrial venezolano desde una perspectiva auténtica y situada. Cada testimonio es un fragmento de un universo en expansión, una pieza clave en el entramado de significaciones que buscan desentrañar la esencia del cambio.

La relación entre el objetivo de una pregunta y la información obtenida a través de la respuesta, como se expone en la Tabla 1, recuerda que toda exploración investigativa no solo descansa sobre el rigor metodológico, sino también sobre la capacidad de generar un espacio de apertura en el que los sujetos puedan expresar sus percepciones sin restricciones. La entrevista a profundidad, lejos de ser un simple mecanismo de extracción de información, es el escenario donde la comprensión se construye a partir de la intersubjetividad y el encuentro entre pensamiento y realidad. Es así como esta tabla revela una estructura de categorización del pensamiento humano a través de las preguntas, una forma de auscultar la realidad desde distintos prismas de interpretación.

La entrevista a profundidad, concebida como un portal hacia la comprensión profunda de la subjetividad humana, emerge como un método epistémico en la construcción del conocimiento sobre la gestión gerencial ante la transformación digital en Venezuela. No es simplemente la recopilación de discursos; es el acto hermenéutico de auscultar lo no dicho, el lenguaje corporal, los silencios y las estrategias expresivas de los sujetos entrevistados.

Tabla 1.

Relación de objetivo de preguntas y la información de la respuesta.

Objetivo que persigue la pregunta	Información que contiene la respuesta
Opiniones:	Expresan ideas, sentimientos, prejuicios del sujeto hacia un proceso, objeto o sujeto/s.
Actitudes:	Muestran predisposiciones, tendencias a la acción, prejuicios del sujeto hacia un proceso, objeto o sujeto/s.
Acciones:	Describen la participación del sujeto en procesos o interacciones.
Representaciones:	Evidencian estructuras mentales del sujeto asociadas a un proceso, objeto o sujeto/s.
Manifestaciones Típicas:	Refieren a expresiones culturales, componentes de imaginarios sociales, jergas grupales y/o institucionales.

Fuente: Ortez (2009).

Desde un enfoque filosófico, el análisis de entrevistas exige una metodología cuidadosa: el registro de campo no solo documenta palabras, sino las pausas, la intensidad del discurso, los gestos reveladores que proyectan las preocupaciones y aspiraciones de los entrevistados. La transcripción de cada diálogo es más que una traducción escrita; es una recreación del discurso que, en su textura lingüística y emocional, permite a la investigación captar la esencia de la experiencia digital en las organizaciones.

Tal como señala Ortez (2009, p.93):

“El entrevistador podrá utilizar, además de una grabadora como material técnico fundamental, una pequeña libreta de apuntes (debidamente presentada en su utilización al entrevistado en el inicio de la conversación), en la cual procederá a registrar todas aquellas indicaciones necesarias acerca de momentos y situaciones que acompañan la oralidad y/o que forman parte de un contexto fundamental de la producción misma de la conversación”.

En esta tesis doctoral, la entrevista se presenta como una ruta hacia la revelación de las estructuras simbólicas que configuran la percepción de los líderes industriales sobre la transformación digital. Mediante la codificación y ordenamiento conceptual de los datos recopilados, la investigación busca develar los elementos emergentes que vinculan las relaciones laborales con la necesidad de adaptación gerencial en un mundo tecnológico en constante evolución.

Así, la interpretación de la realidad social en el "mundo de la vida" se convierte en un ejercicio fenomenológico donde la cultura, los valores y las dinámicas de poder dentro de la organización industrial fueron analizados desde la óptica de un sistema en transición. La transformación digital no es solo un cambio estructural, sino una metamorfosis conceptual que redefine la gestión empresarial, exigiendo una reflexión crítica capaz de revelar nuevos paradigmas de liderazgo en un entorno de cambio constante.

Para la presente investigación, los sujetos de estudio fueron actores estratégicos de empresas industriales en el Estado Carabobo, ocupando posiciones de dirección en un entorno en el que la transformación digital se despliega como un fenómeno que desafía estructuras y paradigmas. La entrevista a profundidad, como lo plantea Gadamer

(2000), se convirtió en un espacio dialógico donde la comprensión se fue moldeando en la interacción entre investigador y entrevistado, permitiendo el acceso a la interpretación subjetiva del cambio organizacional.

El registro de estas conversaciones no solo se limita a la grabación de entrevistas, sino que las notas de campo desempeñan un rol central en la reconstrucción del contexto, otorgando a la investigación una perspectiva enriquecida por la observación de la gestualidad y las estrategias discursivas. En este proceso, la narración emergió como una síntesis de lo expresado y lo vivido, posibilitando una codificación conceptual que reveló las dimensiones profundas de la gestión gerencial ante el reto de la transformación digital.

Con los datos obtenidos, se realizó el ordenamiento conceptual y la codificación, manteniendo la comparación constante con las categorías de análisis definidas, con el fin de obtener en los datos las propiedades y dimensiones, logrando así develar los elementos emergentes circunscritos en las relaciones laborales y vinculación de estos con las necesidades de adaptación de la gerencia cara ante la transformación digital.

Se pretendió describir e interpretar la realidad social en el “mundo de la vida”, tomando en cuenta la cultura que rige la sociedad, influenciando el comportamiento de los individuos en la organización, entendiéndose este conjunto como un “sistema”, que requiere la transformación en el enfoque gerencia que lo rigen a partir de la reflexión crítica del investigador para proponer elementos conceptuales.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

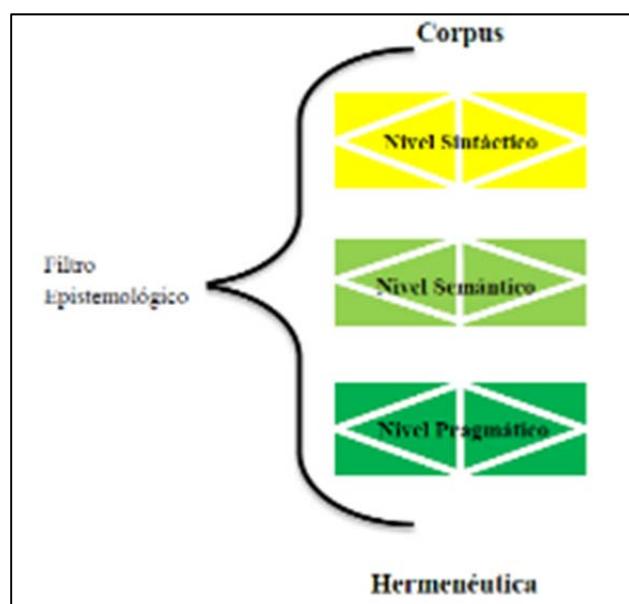
3.4.1 Filtros epistemológicos

Los filtros epistemológicos, en su esencia, constituyen un mecanismo de depuración conceptual que permite al investigador trascender la mera recopilación de datos y adentrarse en la interpretación profunda del discurso. No son simples herramientas metodológicas, sino estructuras de pensamiento que garantizan la fidelidad del análisis al contexto y la intencionalidad del autor. En el marco de la tesis doctoral Gestión gerencial de las organizaciones ante la transformación digital: una mirada desde el sector industrial en Venezuela, estos filtros han sido fundamentales para evitar distorsiones y asegurar una hermenéutica rigurosa.

El esquema presentado en la Figura 5 revela un proceso de análisis epistemológico donde los niveles sintáctico, semántico y pragmático de la comunicación actúan como filtros que permiten transformar el corpus en una interpretación hermenéutica. En el contexto de la tesis doctoral, este esquema resulta crucial para comprender cómo el conocimiento es estructurado, interpretado y aplicado en la gestión empresarial ante los desafíos tecnológicos.

Desde una perspectiva filosófica, en palabras de Leal (2017) los filtros epistemológicos operaron como guardianes del sentido, auxiliándose de los modelos semiológicos para estructurar el análisis en distintos niveles. En primer lugar, el nivel sintáctico examinó la disposición y relación de los signos, estableciendo la arquitectura del discurso. Luego, el nivel semántico profundizó en el significado de estos signos, reconociendo que su interpretación está inevitablemente influenciada por el contexto en el que fueron emitidos y percibidos. Finalmente, el nivel pragmático estudió los efectos de los mensajes transmitidos, revelando la interacción entre el lenguaje y la realidad social.

Figura 5.
Filtros Epistemológicos.



Fuente: Leal (2002)

En el desarrollo de esta investigación, los filtros epistemológicos han permitido una aproximación más precisa a la transformación digital en el sector industrial venezolano, evitando reduccionismos y asegurando que la interpretación de los discursos gerenciales refleje con fidelidad la complejidad del fenómeno. Así, la epistemología se convierte en un puente entre el dato y el significado, entre la estructura y la vivencia, posibilitando una comprensión más profunda de los desafíos que enfrenta la gestión empresarial en tiempos de cambio tecnológico.

3.4.2 Codificación

La codificación, en su dimensión epistemológica, representa el umbral donde la investigación se encuentra con la estructura profunda del conocimiento, organizándolo en un sistema de significación que permite la emergencia del sentido. En el proceso de indagación científica de la presente tesis doctoral, la codificación actuó como un dispositivo que convirtió la información en conocimiento estructurado, facilitando el dominio interpretativo de la realidad investigada.

Desde una perspectiva filosófica, este acto de codificación es más que una técnica de organización de datos: fue un ejercicio ontológico donde la información bruta se transfiguró en discurso científico, en un movimiento que atravesó lo empírico para alcanzar lo conceptual.

Como señala Coffey y Atkinson (2004, p.32):

“La codificación abarca una variedad de enfoques y manera de organizar los datos cualitativos. Los códigos vinculan todos los fragmentos de los datos a una idea o concepto particular. La codificación puede concebirse como una manera de relacionar nuestros datos con nuestras ideas acerca de ellos”.

El proceso codificadorio, entonces, no fue simplemente una operación mecánica, sino una praxis hermenéutica que permitió al investigador sumergirse en el lenguaje de la transformación digital en el sector industrial venezolano. En esta interacción con el corpus discursivo, los códigos emergieron como nodos de pensamiento dentro de

redes socio-simbólicas y abstractas, haciendo visible la huella logocéntrica que estructura la narrativa gerencial ante los cambios tecnológicos. En este sentido, la entrevista en profundidad se erigió como técnica que, al ser filtradas por la codificación, confirió legitimidad al estudio, permitiendo la construcción de hipótesis interpretativas que emergieron del entrelazado conceptual.

3.4.3 Triangulación

La triangulación, concebida desde una perspectiva filosófica profunda, emergió como un dispositivo epistemológico que permitió al investigador trascender la unidimensionalidad del conocimiento y adentrarse en la complejidad ontológica del fenómeno estudiado. En la presente investigación, la triangulación se revela como el proceso mediante el cual múltiples enfoques, fuentes y métodos convergieron en una estructura dialéctica que enriqueció la interpretación del contexto organizacional venezolano ante los desafíos digitales.

Denzin (1989) la define como “la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular”, evidenciando que este mecanismo de validación no solo aseguró la coherencia interna del conocimiento producido, sino que también posibilitó la emergencia de nuevas comprensiones a partir de la intersección de perspectivas divergentes. En este sentido, la triangulación operó como una estrategia hermenéutica que permitió la deconstrucción del objeto de estudio para su posterior reconfiguración en una totalidad más robusta y significativa.

Desde la investigación fenomenológica, este método se estableció como la vía para la validación de la información, trascendiendo el mero procedimiento metodológico para convertirse en un ejercicio epistemológico donde se reconocieron las múltiples voces que conforman la realidad organizacional.

Así, en el marco de la gestión gerencial ante la transformación digital, la triangulación posibilitó la construcción de una visión más profunda de los procesos de cambio en el sector industrial venezolano, permitiendo captar la interconexión entre discursos tecnológicos, prácticas organizacionales y dinámicas estratégicas. Logrando un espacio de encuentro entre paradigmas que otorgó al investigador la capacidad de

navegar entre estructuras discursivas, identificando patrones y contradicciones que enriquecieron la comprensión del fenómeno en cuestión.

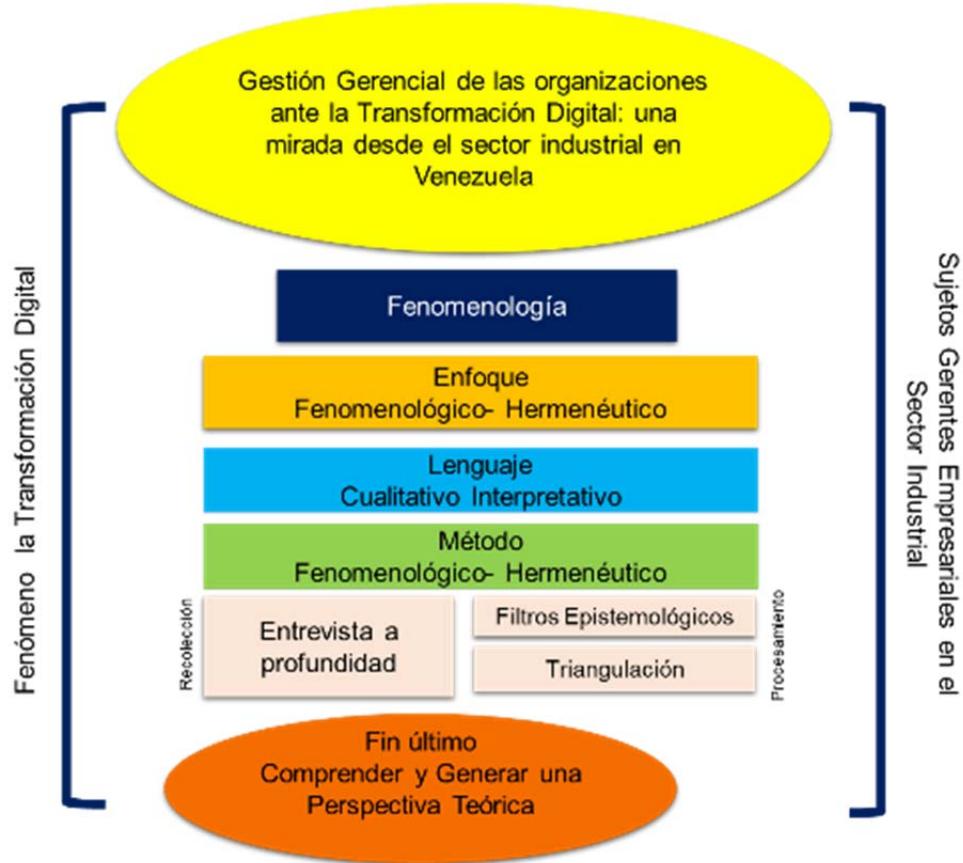
En este sentido, la triangulación no solo contribuyó a la robustez metodológica de la tesis, sino que también configuró una ontología de la incertidumbre, donde el conocimiento se concibe como un tejido en constante reconfiguración, nutriéndose de la multiplicidad de enfoques que permiten acceder a su esencia más profunda.

3.5. Matriz epistémica

La matriz epistémica presentada en la Figura 6 se erigió como un entramado conceptual que trasciende la mera organización de información para devenir en un dispositivo de interpretación ontológica. Su naturaleza fenomenológica radica en el hecho de que el fenómeno es abordado desde la interioridad del sujeto de estudio, un proceso que no solo registra las vivencias, sino que las comprende en su dimensión más profunda, aquella que surge desde la subjetividad en diálogo con su entorno.

Este enfoque fenomenológico-hermenéutico se fundamentó en la necesidad de acceder a la esencia del fenómeno a partir de la experiencia vivencial. Su lenguaje, lejos de la rigidez estructural, se expresa desde la cualidad introspectiva de quienes habitan la transformación digital en el contexto industrial venezolano, ofreciendo un reflejo auténtico de la gestión gerencial que no puede reducirse a meros modelos abstractos.

Figura 6.
Matriz epistémica fenomenológica



Fuente: Elaboración propia (2024)

En el proceso epistémico, se incorporó la epojé, concepto desarrollado por Husserl (1913), donde la desconexión de prejuicios y juicios preestablecidos permitió una apertura radical hacia la experiencia pura del fenómeno. La epojé introduce una suspensión del juicio, un estado de receptividad intelectual en el que el investigador se libera de estructuras conceptuales previas para sumergirse en la realidad tal como es vivida y percibida por los sujetos de estudio. Es en este gesto de desconexión emergió la verdadera comprensión de la gestión gerencial ante la transformación digital: no como una entidad monolítica, sino como una red de significaciones fluidas que se entrelazan en la conciencia de los actores organizacionales.

Desde esta matriz epistémica, el investigador no solo exploró la intencionalidad de las acciones gerenciales, sino que logró captar la esencia del fenómeno en su dimensión simbólica y operativa. Es a través del método fenomenológico-hermenéutico que se reconstruyeron los significados atribuidos por los gerentes empresariales a los procesos de transformación digital, permitiendo que la interpretación emergiera desde el tejido discursivo que estos sujetos configuran en su praxis organizacional. La hermenéutica no solo facilitó la comprensión de estos discursos, sino que permite una reflexión crítica sobre los mismos, revelando las tensiones, los desafíos y las posibilidades que atraviesan el sector industrial venezolano en su tránsito hacia la digitalización.

La construcción de esta matriz epistémica no fue, por tanto, un ejercicio técnico, sino una gestualidad filosófica, una forma de abrir el pensamiento hacia las complejidades del cambio tecnológico desde la vivencia de quienes lo experimentan. Es en esta intersección entre lo subjetivo y lo estructural se configuró una perspectiva teórica capaz de iluminar los matices de la gestión gerencial en la era digital, no como un modelo estandarizado, sino como una constelación de prácticas en constante transformación.

3.6 Fiabilidad de la investigación

La fiabilidad en la investigación no es simplemente un criterio metodológico, sino un principio ontológico que garantiza la estabilidad y coherencia del conocimiento producido. En el marco de la presente tesis doctoral, la fiabilidad se erigió como el fundamento que permitió que los hallazgos no fueran meras interpretaciones subjetivas, sino construcciones epistemológicas dentro del campo de estudio.

Según Martínez Miguélez (2006), “La Fiabilidad demuestra en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de información pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otros investigadores” (p.54). Este principio se materializa en la investigación a través de un proceso riguroso de validación de datos, donde la información obtenida de los sujetos de estudio fue sometida a un análisis profundo que trascendió la mera recopilación empírica. La fiabilidad, en este sentido, confirió la legitimidad a la construcción del conocimiento,

asegurando que la realidad investigada no fuese una representación arbitraria, sino una manifestación estructurada de los fenómenos observados.

El método utilizado para consolidar la fiabilidad en esta tesis se fundamentó en la entrevista en profundidad, una técnica que permitió acceder a la esencia del discurso de los sujetos de estudio, capturando la información en su estado más puro, antes de ser sometida a procesos de interpretación. Este enfoque posibilitó la inmersión en la realidad de los escenarios y contextos investigados, asegurando que la información obtenida reflejara con precisión las dinámicas de la gestión gerencial ante la transformación digital.

Desde una perspectiva filosófica, la fiabilidad es un acto de compromiso con la verdad del fenómeno estudiado. Es en este proceso de validación donde la investigación se convirtió en un ejercicio de rigor epistemológico, permitiendo que el conocimiento generado no sea una construcción efímera, sino una estructura sólida que pueda ser contrastada en futuros estudios. Así, la fiabilidad se configuró como un pilar esencial en la consolidación de la tesis, asegurando que sus hallazgos no solo sean interpretaciones subjetivas, sino representaciones legítimas de la realidad organizacional en el contexto venezolano.

MOMENTO IV

RESULTADOS

Los resultados se obtienen al explotar las oportunidades, no al resolver los problemas
Peter Drucker

En la construcción de esta investigación, se ha seguido un enfoque fenomenológico-hermenéutico, sustentado en la necesidad de comprender la emergencia de un nuevo paradigma de Gestión Gerencial ante la Transformación Digital, con especial énfasis en el Sector Industrial venezolano. La elección de este enfoque responde a la necesidad de explorar en profundidad las vivencias subjetivas de los líderes en posiciones gerenciales, quienes, desde su experiencia cotidiana, enfrentan y construyen significados acerca de las transformaciones que están ocurriendo en sus organizaciones.

El acceso a la realidad vivencial de los sujetos de estudio se realizó bajo una actitud de epojé, en el sentido Husserliano del término, suspendiendo prejuicios y estructuras preexistentes para captar, con apertura radical, la esencia del fenómeno desde la voz de quienes lo experimentan. En este sentido, la postura adoptada ha sido la de aceptación, respeto y tolerancia, elementos esenciales en toda exploración fenomenológica, reconociendo que cada interpretación constituye una ventana hacia las múltiples dimensiones de la transformación digital en la gestión organizacional.

Una vez recopilada la información, el siguiente paso fue darles sentido y coherencia a esas experiencias, con el propósito central de interpretar y comprender el significado profundo que tiene para los líderes empresariales la gestión gerencial en el contexto actual marcado por la digitalización. Este capítulo busca, entonces, ofrecer una interpretación rigurosa y reflexiva de esas vivencias, articulando los datos empíricos con las categorías conceptuales que emergen del análisis hermenéutico.

Desde su naturaleza inductiva, esta investigación fenomenológica parte del análisis detallado de las experiencias particulares para construir un marco teórico que refleje las realidades subjetivas y sociales observadas. La construcción de significado ha sido un proceso en el que se han conjugado la intuición y la creatividad para interpretar los

conceptos a través de sus propiedades y relaciones, permitiendo una aproximación no reduccionista a la gestión gerencial en contextos digitales. La muestra de estudio ha estado conformada por líderes empresariales seleccionados bajo criterios específicos que aseguran la relevancia de sus expresiones en la configuración del modelo de gestión analizado. Desde esta perspectiva, se asume la premisa establecida por Leal (2017), quien afirma que “el conocimiento científico, desde este punto de vista fenomenológico no se legitima por la cantidad de sujetos estudiados, sino por la calidad de su expresión”, lo que resalta la importancia de la profundidad interpretativa por encima de la extensión cuantitativa del análisis. Así, el propósito de este momento es ofrecer una visión comprensiva y enriquecedora que contribuya a entender cómo estos actores experimentan y construyen sentido frente a un fenómeno complejo y dinámico como lo es la digitalización organizacional en un contexto caracterizado por múltiples desafíos estructurales.

4.1 Desvelación de hallazgos

Desde una perspectiva filosófica profunda, los resultados de esta investigación se configuran como una construcción epistemológica que trasciende la mera recopilación de datos para adentrarse en la esencia del fenómeno de la Gestión Gerencial ante la Transformación Digital. En este proceso, la teórica fenomenológica se erige como el marco conceptual que permite la emergencia de significados a partir de las expresiones verbales de los sujetos de estudio, quienes, desde su praxis gerencial, han revelado las estructuras simbólicas y operativas que configuran la transformación digital en el sector industrial venezolano.

La aplicación de la entrevista en profundidad no solo permitió la recolección de discursos, sino posibilitó la inmersión en la cotidianidad de los gerentes empresariales, capturando la intersubjetividad que subyace en sus percepciones y experiencias. Este proceso hermenéutico fue fundamental para la generación de constructos teóricos, pues cada expresión verbal se convirtió en un nodo de significación dentro de la red conceptual que articuló la investigación. La información obtenida ha sido sometida a un riguroso proceso de desgravación y transcripción, transformando el discurso oral en un corpus textual que, al ser segmentado en unidades temáticas, reveló patrones de

sentido que permiten la identificación de componentes estructurales del fenómeno estudiado. La categorización de estos datos se convirtió en un acto de interpretación ontológica, donde cada unidad de análisis se inscribió dentro de un sistema de significación que da cuenta de la complejidad de la gestión gerencial en la era digital. A través de la ordenación de la información se delinearon los ejes temáticos que estructuran la investigación, permitiendo la emergencia de categorías de análisis descritas en el Cuadro 1, que no solo clasificaron conceptualmente los datos, sino que los resignificaron dentro de un marco teórico que articula la transformación digital como un proceso de reconfiguración organizacional. Así, la categorización se convirtió en un dispositivo epistemológico que posibilitó la construcción de conocimiento desde la experiencia vivida, otorgando profundidad y legitimidad a los hallazgos obtenidos.

Cuadro 1. Categoría de Análisis

Categorías		Sub-Categorías	
1	Gestión Gerencial Actual	1.1	Velocidad de Adaptación
		1.2	Disposición a la adaptación
		1.3	Importancia de Adaptación
2	Organizaciones	2.1	Postura ante los cambios
		2.2	Impacto de la Adaptación
		2.3	Elementos para la transformación
3	Perfil Gerencial Requerido	3.1	Conocimientos Técnicos
		3.2	Competencias y Habilidades
		3.3	Modelo de Liderazgo
4	Modelo de Gestión Gerencial	4.1	Direccionamiento Estratégico
		4.2	Cultura Organizacional
		4.3	Gestión de Riesgos

Fuente: Elaboración propia (2024)

Este enfoque fenomenológico-hermenéutico no solo permitió comprender la gestión gerencial desde una perspectiva estructural, sino que también abrió un espacio para la reflexión crítica sobre los desafíos y posibilidades que emergen en el contexto industrial venezolano.

Desde una perspectiva filosófica, cada categoría y subcategoría representa una dimensión del ser organizacional en su tránsito hacia la digitalización, revelando las tensiones ontológicas y teológicas que subyacen en la gestión gerencial contemporánea.

En este sentido, la gestión gerencial, en su estado actual, se encuentra en un proceso de reconfiguración acelerada, donde la velocidad de adaptación (1.1) se convierte en un imperativo ontológico. La disposición a la adaptación (1.2) no es solo una actitud pragmática, sino una apertura epistemológica hacia la incertidumbre, donde el conocimiento se construye en la interacción con lo desconocido. La importancia de la adaptación (1.3) radica en su carácter teológico: la transformación digital no es solo un cambio técnico, sino una evolución estructural que redefine el propósito de la organización en el ecosistema global.

Las organizaciones, como entidades vivas, enfrentan la transformación digital desde una postura ontológica que oscila entre la resistencia y la apertura. La postura ante los cambios (2.1) revela la tensión entre la estabilidad y la innovación, donde la epistemología del cambio se convierte en un campo de disputa entre lo tradicional y lo emergente. El impacto de la adaptación (2.2) no es solo un fenómeno cuantificable, sino una reconfiguración del ser organizacional, donde la identidad de la empresa se redefine en función de su capacidad de transformación. Los elementos para la transformación (2.3) constituyen los pilares epistemológicos que permiten la transición hacia un nuevo modelo de gestión, donde la tecnología no es un fin en sí mismo, sino un medio para la evolución organizacional.

El gerente, en este nuevo paradigma, deja de ser un mero ejecutor de estrategias para convertirse en un arquitecto del cambio. Los conocimientos técnicos (3.1) no son solo herramientas operativas, sino estructuras epistemológicas que permiten la comprensión de la digitalización como fenómeno. Las competencias y habilidades (3.2) trascienden la mera capacidad de ejecución para convertirse en dispositivos ontológicos que permiten la interacción efectiva con la incertidumbre. El modelo de liderazgo (3.3) se configura como una praxis teológica, donde el líder no solo guía, sino que inspira y transforma, convirtiéndose en el catalizador de la evolución organizacional.

El modelo de gestión gerencial en la era digital no es una estructura rígida, sino un sistema dinámico que se adapta a la complejidad del entorno. El direccionamiento estratégico (4.1) no es solo una planificación racional, sino una construcción epistemológica donde el futuro se diseña desde la interacción con el presente. La cultura organizacional (4.2) se convierte en el tejido ontológico que permite la cohesión de la empresa en su tránsito hacia la digitalización, asegurando que la transformación no sea solo técnica, sino también simbólica. La gestión de riesgos (4.3) adquiere una dimensión teológica, donde la incertidumbre no es un obstáculo, sino un espacio de posibilidad, donde la organización aprende a navegar en la complejidad sin perder su esencia. En este sentido, las categorías de análisis presentadas en la investigación no solo permiten la estructuración del conocimiento, sino que revela las profundidades filosóficas de la transformación digital en la gestión gerencial.

Así mismo, la construcción epistemológica de la presente investigación se fundamenta en un tejido de significaciones que emergen de la voz de los sujetos de estudio, quienes, desde su propia experiencia, han trazado las coordenadas conceptuales que dan forma a la gestión gerencial de las organizaciones ante la transformación digital en el contexto del sector industrial venezolano. Este proceso interpretativo, en su profundidad filosófica, ha sido estructurado bajo el prisma de la triangulación de fuentes, tal como lo plantea Leal (2005:136), estableciendo un mecanismo que otorga solidez y legitimidad al conocimiento generado.

Cada estructura particular, resultado de la interacción con los informantes, ha sido sintetizada en los cuadros del 2 al 13, donde la disposición de la información no responde únicamente a una necesidad clasificatoria, sino a una lógica hermenéutica que permite reconfigurar el conocimiento en un sistema de significación que trasciende la mera descripción del fenómeno. Este enfoque no busca una verdad absoluta, sino una aproximación crítica y reflexiva al devenir empresarial en un entorno donde la digitalización redefine los principios estructurales de la gestión gerencial.

La velocidad de adaptación en la gestión gerencial ante la transformación digital, como se evidencia en el Cuadro 2, no es solo un fenómeno técnico o administrativo, sino una manifestación de profundas tensiones filosóficas, epistemológicas, ontológicas y

teológicas que atraviesan el pensamiento organizacional en el sector industrial venezolano.

Desde una perspectiva filosófica, la velocidad de adaptación gerencial a la transformación digital puede entenderse como un proceso dialéctico entre la resistencia al cambio y la necesidad de evolución. La lentitud en la adopción, mencionada por los sujetos de estudio, revela una tensión entre la tradición y la innovación, donde la organización se enfrenta a la paradoja de preservar su identidad mientras se transforma. Este fenómeno puede vincularse con la filosofía de Heráclito, quien afirmaba que “todo fluye”, sugiriendo que el cambio es la única constante. Sin embargo, la resistencia al cambio también puede interpretarse desde una perspectiva heideggeriana, donde la tecnología no es solo una herramienta, sino una forma de revelar el ser, lo que implica que su adopción no es meramente técnica, sino existencial.

Epistemológicamente, la velocidad de adaptación refleja una crisis en la construcción del conocimiento organizacional. La falta de esquemas de gestión de riesgos y la ausencia de una cultura de anticipación, como señala el Sujeto 2, evidencian una brecha en la epistemología gerencial: el conocimiento sobre la transformación digital no está siendo internalizado de manera estratégica, sino de forma fragmentada y reactiva. Esto sugiere que el aprendizaje organizacional no está operando bajo un modelo de conocimiento tácito y explícito, como lo plantea Nonaka y Takeuchi (1995), sino que se encuentra atrapado en una lógica de adaptación superficial, sin una verdadera integración conceptual. Desde una perspectiva ontológica, la transformación digital no es solo un cambio en herramientas y procesos, sino una reconfiguración del ser organizacional. El Sujeto 3 menciona que la gestión gerencial se encuentra en un “punto de inflexión”, lo que sugiere que la identidad de las organizaciones está en crisis. La ontología del cambio organizacional implica que la empresa no es una entidad estática, sino un sistema en constante devenir. En este sentido, la transformación digital puede entenderse como un proceso de desestructuración y reconfiguración ontológica, donde las organizaciones deben redefinir su esencia para sobrevivir en un entorno tecnológico en evolución.

Desde una perspectiva teológica, la transformación digital puede interpretarse como un fenómeno que trasciende lo meramente técnico y se inscribe en una lógica de propósito y trascendencia. El Sujeto 4 menciona que Venezuela llega con retraso a esta “realidad”, lo que sugiere que la transformación digital no es solo una tendencia, sino una inevitabilidad histórica. En este sentido, la digitalización puede verse como una forma de teleología organizacional, donde la empresa no solo busca eficiencia, sino que se orienta hacia un destino inevitable de evolución tecnológica.

Cuadro 2. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 1, Sub-Categoría 1.1 (Triangulación de Fuentes)

Categoría	1. Gestión Gerencial Actual
Sub-Categoría	1.1. Velocidad de Adaptación
Sujeto 1	<i>“La Gestión Gerencial en las organizaciones ante la Transformación Digital se está adaptando lentamente, debemos entender la importancia y aprovechar las oportunidades que esta transformación conlleva”</i>
Sujeto 2	<i>“Se está dando un proceso lento en el que no se está previniendo con esquemas de gestión de riesgos, es decir, falta mucha cultura para anticiparse a problemáticas que se derivan por ejemplo de hardware y software obsoleto”</i>
Sujeto 3	<i>“En mi experiencia, la gestión gerencial en el sector industrial ante la transformación digital se encuentra en un punto de inflexión. Se reconoce su importancia, hay acciones de implementar soluciones tecnológicas, pero su adopción es heterogénea, enfocada a soluciones puntuales en lugar de una estrategia integral”</i>
Sujeto 4	<i>“En Venezuela, actualmente, las organizaciones no han dado una real importancia al tema de la transformación digital. Creo que vamos llegando con retraso a esa “realidad”, que, con evidencias de la experiencia de otros países, impactan positivamente en la efectividad y eficiencia de los procesos, en general”</i>
Sujeto 5	<i>“Creo que en Venezuela hay empresas tratando de avanzar en el área, pero aún hay muchas rezagadas”</i>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Al analizar la disposición a la adaptación en la gestión gerencial ante la transformación digital, como se evidencia en el Cuadro 3. Desde una perspectiva filosófica, la disposición a la adaptación refleja la lucha entre la voluntad de cambio y la inercia estructural. La afirmación del Sujeto 2, quien señala que “hay intención, pero falta

formación”, revela una paradoja filosófica: el deseo de transformación existe, pero la falta de conocimiento impide su materialización. Esto nos remite a la idea de Platón, donde el conocimiento es la clave para la acción efectiva; sin él, la voluntad queda atrapada en la incertidumbre.

Epistemológicamente, la disposición a la adaptación se enfrenta a una crisis en la producción y circulación del conocimiento dentro de las organizaciones. La afirmación del Sujeto 3, “nos falta mucha información”, evidencia una brecha en la construcción del saber organizacional, donde la transformación digital no está siendo internalizada de manera estratégica, sino de forma fragmentada y reactiva.

Desde una perspectiva ontológica, la transformación digital es una reconfiguración del ser organizacional. La afirmación del Sujeto 4, quien menciona que su organización ha estado a la vanguardia, pero enfrenta resistencia en ciertas áreas, revela una tensión ontológica entre la identidad tradicional de la empresa y su necesidad de evolución. La transformación digital, en este sentido, no es solo una actualización técnica, sino una mutación ontológica que redefine la naturaleza misma de la gestión gerencial.

Desde una perspectiva teológica, la transformación digital puede interpretarse como un fenómeno que trasciende lo meramente técnico y se inscribe en una lógica de propósito y trascendencia. La afirmación del Sujeto 5, quien menciona que la transformación digital “se empieza a tomar en cuenta para los distintos procesos”, sugiere que la digitalización no es solo una tendencia, sino una inevitabilidad histórica.

Cuadro 3. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 1, Sub-Categoría 1.2 (Triangulación de Fuentes)

Categoría	1. Gestión Gerencial Actual
Sub-Categoría	1.2. Disposición a la adaptación
Sujeto 1	<i>“Los cambios están ocurriendo de forma incipiente, solo en algunas organizaciones grandes o Corporaciones o algunas pocas Pymes visionarias y con recursos.”</i>
Sujeto 2	<i>“Hay la intención, pero falta formación”</i>
Sujeto 3	<i>“Nos falta mucha información”</i>
Sujeto 4	<i>“La organización siempre ha estado a la vanguardia en los temas de transformación digital y estos impactan nuestra labor diaria. Lo que ha sido un obstáculo son la adquisición de recursos y la resistencia de ciertas áreas que se resisten al cambio inminente”</i>
Sujeto 5	<i>“Se empieza a tomar en cuenta para los distintos procesos, por ejemplo, cambios en la estructura operativa y mercadeo”</i>

Fuente: Elaboración propia (2024)

En el Cuadro 4, se inscribe la información recabada con respecto a la importancia de la adaptación de las organizaciones, frente a la transformación digital. Desde una perspectiva filosófica, la adaptación se presenta como una dialéctica entre la necesidad y la resistencia. La afirmación del Sujeto 1, quien percibe la transformación digital como difícil de aplicar dadas las circunstancias del país, revela una tensión entre la realidad estructural y la posibilidad de cambio. Esto nos remite a la filosofía de Hegel, donde el devenir histórico se construye a partir de contradicciones que impulsan la evolución.

La afirmación del Sujeto 4, quien menciona que la adaptación debe iniciarse bajo la premisa de “creer para ver”, introduce una dimensión fenomenológica, donde la percepción y la convicción anteceden a la acción. Esto se vincula con la filosofía de Husserl (1913), quien plantea que la realidad es construida a partir de la intencionalidad de la conciencia.

Epistemológicamente, la adaptación se enfrenta a una crisis en la producción y circulación del conocimiento dentro de las organizaciones. La afirmación del Sujeto 3,

quien señala que es casi obligatorio capacitar al personal en herramientas digitales, evidencia una brecha en la construcción del saber organizacional.

El Sujeto 2, al mencionar la necesidad de brindar valor adicional a los clientes, introduce una perspectiva epistemológica centrada en la innovación como conocimiento aplicado. La transformación digital no solo implica la adquisición de herramientas, sino la capacidad de generar nuevas formas de interacción y servicio. En este sentido, la gestión gerencial debe operar bajo un modelo de aprendizaje organizacional, donde la adaptación no es solo una respuesta a los cambios tecnológicos, sino una estrategia de generación de conocimiento.

Desde una perspectiva ontológica, la transformación digital no es solo un cambio en herramientas y procesos, sino una reconfiguración del ser organizacional. La afirmación del Sujeto 5, quien menciona la necesidad de incluir herramientas digitales para facilitar la práctica gerencial, revela que la identidad de las organizaciones está en proceso de mutación. La transformación digital, en este sentido, puede interpretarse como un proceso de desestructuración y reconfiguración ontológica, donde las organizaciones deben redefinir su esencia para sobrevivir en un entorno tecnológico en evolución.

Desde una perspectiva teológica, la transformación digital puede interpretarse como un fenómeno que trasciende lo meramente técnico y se inscribe en una lógica de propósito y trascendencia. La afirmación del Sujeto 4, quien menciona que la adaptación debe ser impulsada con fuerza desde la alta dirección, sugiere que la digitalización no es solo una tendencia, sino que se orienta hacia un destino inevitable de evolución tecnológica.

Cuadro 4. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 1, Sub-Categoría 1.3 (Triangulación de Fuentes)

Categoría	1. Gestión Gerencial Actual
Sub-Categoría	1.3. Importancia de Adaptación
Sujeto 1	<i>“La percibo muy difícil su aplicación dadas las circunstancias país, más es innegable que su aplicación es necesaria para avanzar en el desarrollo de las empresas”</i>
Sujeto 2	<i>“Hay que brindar valor adicional a los clientes”</i>
Sujeto 3	<i>“Es casi que obligatorio tener al personal capacitado para utilizar las nuevas herramientas digitales”</i>
Sujeto 4	<i>“En Venezuela la adaptación debe iniciarse bajo la premisa de “creer para ver” por parte de la alta dirección, y debe ser impulsada, con fuerza, aguas abajo. A partir de ahí, se hace imperativa la formación de base de la transformación digital en los procesos, es decir beneficios, vías de acción, retorno de inversión, áreas de impacto y los riesgos. Solo así puede llegar la adaptación sostenible”</i>
Sujeto 5	<i>“Incluir las herramientas que la transformación digital ponen a nuestro alcance, para facilitar la práctica de los sistemas gerenciales...”</i>

Fuente: Elaboración propia (2024)

En el Cuadro 2, se presenta el análisis de la Categoría Organizaciones, con la sub-categoría postura ante los cambios. Desde una perspectiva filosófica, la transformación digital se presenta como un imperativo ontológico, donde la actualización constante (Sujeto 1) y la necesidad de moverse rápido (Sujeto 3) reflejan la lucha entre la permanencia y el devenir. La afirmación del Sujeto 4, quien menciona la necesidad de tener un panorama claro sobre los objetivos empresariales, introduce una dimensión aristotélica, donde la teleología de la organización debe estar alineada con su propósito. La transformación digital no puede ser un proceso caótico, sino una

estrategia con dirección, donde la empresa define su fin último en función de su capacidad de adaptación.

Epistemológicamente, la postura ante los cambios revela una crisis en la producción y circulación del conocimiento dentro de las organizaciones. La afirmación del Sujeto 5, quien menciona que primero deben formarse y luego asumir los retos, evidencia la necesidad de un aprendizaje estructurado, donde la transformación digital no es solo una adopción de herramientas, sino una internalización del conocimiento.

El Sujeto 2, al mencionar la necesidad de actuar de manera proactiva, introduce una perspectiva epistemológica centrada en la anticipación del conocimiento. La transformación digital no solo implica la adquisición de herramientas, sino la capacidad de prever escenarios futuros y generar estrategias adaptativas. En este sentido, la gestión gerencial debe operar bajo un modelo de aprendizaje organizacional, donde la adaptación no es solo una respuesta a los cambios tecnológicos, sino una estrategia de generación de conocimiento. Desde una perspectiva ontológica, la transformación digital no es solo un cambio en herramientas y procesos, sino una reconfiguración del ser organizacional. La afirmación del Sujeto 3, quien menciona la necesidad de moverse rápido, revela que la identidad de las organizaciones está en proceso de mutación.

Cuadro 5. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 2, Sub-Categoría 2.1 (Triangulación de Fuentes)

Categoría	2. Organizaciones
Sub-Categoría	2.1. Postura ante los cambios
Sujeto 1	<i>“Las empresas deben estar en actualización constante”</i>
Sujeto 2	<i>“hay que actuar de manera proactiva”</i>
Sujeto 3	<i>“Moverse rápido”</i>
Sujeto 4	<i>“Las organizaciones debemos tener un panorama claro de lo que se quiere lograr, de cómo debemos usar la transformación con los objetivos empresariales”</i>
Sujeto 5	<i>“Primero deben formarse y luego asumir los retos buscando ser pioneros”</i>

Fuente: Elaboración propia (2024)

En el Cuadro 6, se realiza el análisis de la Categoría Organizaciones, con la subcategorías impacto a la adaptación. Desde una perspectiva filosófica, la transformación digital puede entenderse como un imperativo del devenir, donde la organización se enfrenta a la necesidad de evolucionar para mantenerse vigente. La afirmación del Sujeto 1, quien señala que la era digital brinda herramientas para la eficiencia operativa, nos remite a la filosofía de Heidegger (1927), quien plantea que la tecnología no es solo un conjunto de herramientas, sino una forma de revelar el mundo. El Sujeto 4, al mencionar la necesidad de marcar la diferencia en el mercado, introduce una dimensión nietzscheana, donde la transformación digital se convierte en un acto de voluntad de poder, una estrategia para la diferenciación y el liderazgo empresarial. La digitalización no es solo una adaptación, sino una afirmación de la identidad organizacional en un entorno competitivo.

Epistemológicamente, la transformación digital redefine la manera en que las organizaciones generan, procesan y aplican el conocimiento. La afirmación del Sujeto 3, quien menciona la importancia de la actualización digital para la toma de decisiones efectivas, evidencia que la digitalización no es solo una herramienta, sino un sistema de producción de conocimiento. El Sujeto 2, al señalar que la transformación digital permite personalizar el producto o servicio, introduce una perspectiva epistemológica centrada en la interacción entre el conocimiento y la experiencia del consumidor.

Desde una perspectiva ontológica, la transformación digital no es solo un cambio en herramientas y procesos, sino una reconfiguración del ser organizacional. La afirmación del Sujeto 5, quien menciona que la digitalización se ha convertido en un requisito para el éxito global, revela que la identidad de las organizaciones está en proceso de mutación. La ontología del cambio organizacional implica que la empresa no es una entidad estática, sino un sistema en constante devenir.

Cuadro 6. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 2, Sub-Categoría 2.2 (Triangulación de Fuentes)

Categoría	2. Organizaciones
Sub-Categoría	2.2. Impacto de la adaptación
Sujeto 1	<i>“La era digital ha llegado para brindar herramientas tecnológicas a las organizaciones de tal modo que sean utilizadas como herramientas que la ayuden en la aplicación efectiva y eficiente de los recursos en su proceso operativo habitual”</i>
Sujeto 2	<i>“Partiendo que la transformación digital, es una herramienta que logrará personalizar más el producto o servicio al consumidor”</i>
Sujeto 3	<i>“La visión debe estar enfocada en la actualización digital para obtener información a tiempo, efectividad en los procesos y toma de decisiones efectivas”</i>
Sujeto 4	<i>“Marcar la diferencia en el mercado”</i>
Sujeto 5	<i>“Ya hoy en día se está volviendo un requisito para ser exitoso en el mundo, hay que pensar globalmente, aunque se actúe localmente”</i>

Fuente: Elaboración propia (2024)

El análisis del Cuadro 7, revela que La adaptación organizacional ante la transformación digital no es solo un proceso técnico, sino una reconfiguración profunda del ser, el conocer y el propósito de las organizaciones. Desde una perspectiva filosófica, la adaptación digital se presenta como un imperativo del devenir, donde la organización debe trascender su estado actual para integrarse en una nueva realidad tecnológica.

La afirmación del Sujeto 1, quien menciona la necesidad de un plan integral que contemple la administración de recursos y la cultura organizacional, nos remite a la filosofía de Heráclito, quien plantea que el cambio es la única constante. El Sujeto 2, al

señalar que la transformación digital conversa con la transformación del modelo de negocios, introduce una dimensión dialéctica, donde la empresa no solo adopta tecnología, sino que redefine su estructura conceptual. Esto se vincula con la filosofía de Hegel, quien plantea que la evolución del pensamiento surge de la síntesis entre lo existente y lo emergente.

Epistemológicamente, la adaptación digital redefine la manera en que las organizaciones generan, procesan y aplican el conocimiento. La afirmación del Sujeto 3, quien menciona la necesidad de adiestramiento, reafirma que la digitalización no es solo una herramienta, sino un sistema de producción de conocimiento.

El Sujeto 4, al señalar que la adaptación requiere datos, analítica, seguridad cibernética y liderazgo digital, introduce una perspectiva epistemológica centrada en la interacción entre el conocimiento y la toma de decisiones. La digitalización no solo implica la adquisición de herramientas, sino la capacidad de generar nuevas formas de interacción y servicio, donde el conocimiento organizacional se construye en función de la retroalimentación del mercado y la gestión estratégica.

Desde una perspectiva ontológica, la transformación digital no es solo un cambio en herramientas y procesos, sino una reconfiguración del ser organizacional. La afirmación del Sujeto 5, quien menciona que primero es necesario que toda la organización entienda el “qué” y el “por qué” de la transformación digital, revela que la identidad de las organizaciones está en proceso de mutación. La gestión gerencial, entonces, no puede concebirse como un conjunto de reglas inmutables, sino como una práctica en constante transformación.

Cuadro 7. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 2, Sub-Categoría 2.3 (Triangulación de Fuentes)

Categoría	2. Organizaciones
Sub-Categoría	2.3 Elementos para la adaptación
Sujeto 1	<i>“Con un plan integral que contemple la administración de recursos, la capacitación, la cultura organizacional hacia nuevas perspectivas de trabajo”</i>
Sujeto 2	<i>“Comprendiendo su contexto y como se alinean las nuevas tecnologías a su mercado actual y potencial. La transformación digital conversa con la transformación del modelo de negocios”</i>
Sujeto 3	<i>“Se necesita adiestramiento”</i>
Sujeto 4	<i>“Para lograr la adaptación, debe asumir la transformación digital de manera natural e invertir en tecnología para la que debe regir un cambio cultural; datos y analítica para tomar decisiones informadas; orientación al cliente; responsabilidad social; ética, principios y valores; trabajo en equipo; seguridad cibernética; liderazgo y ciudadanía digital; formación continua; estrategia digital; generar confianza en el entorno”</i>
Sujeto 5	<i>“Primero es necesario que toda la organización entienda el "qué" y el "por qué" de la transformación digital. Paso seguido, entender los procesos que pueden transformarse y los beneficios que esto podría tener”</i>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Con respecto al Cuadro 8, que realiza la interpretación de la categoría de perfil gerencial requerido. Desde una perspectiva filosófica, el conocimiento técnico en la gestión gerencial se presenta como un imperativo del saber aplicado, donde la información no es solo un recurso, sino un vehículo de diferenciación y fidelización (Sujeto 1). Esto remite a la filosofía de Aristóteles, quien plantea que el conocimiento debe estar orientado a la praxis, es decir, a la acción efectiva en el mundo.

El Sujeto 4, al mencionar la importancia de la visión estratégica y el conocimiento del perfil del cliente, introduce una dimensión kantiana, donde la razón práctica se convierte en el eje de la toma de decisiones. La gestión gerencial no puede ser solo reactiva, sino que debe operar bajo un modelo de anticipación, donde la comprensión del entorno y la proyección del futuro son esenciales para la sostenibilidad organizacional.

Epistemológicamente, el conocimiento técnico en la gestión gerencial redefine la manera en que las organizaciones generan, procesan y aplican el conocimiento. La afirmación del Sujeto 2, quien menciona la necesidad de conocimientos en planificación estratégica, mercadeo y tecnología, evidencia que la digitalización no es solo una herramienta, sino un sistema de producción de conocimiento. El Sujeto 3, al señalar la importancia de la capacitación en Tecnologías de Información y Comunicación, introduce una perspectiva epistemológica centrada en la interacción entre el conocimiento y la operatividad organizacional.

La afirmación del Sujeto 5, quien menciona la necesidad de comprender la tecnología digital, automatización, robótica, IA, big data y gemelos digitales, revela que la identidad del gerente está en proceso de mutación. La ontología del liderazgo organizacional implica que el gerente no es una entidad estática, sino un sistema en constante devenir, donde la tecnología no solo transforma los procesos, sino la esencia misma de la gestión.

Cuadro 8. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 3, Sub-Categoría 3.1 (Triangulación de Fuentes)

Categoría	3. Perfil Gerencial Requerido
Sub-Categoría	3.1. Conocimientos Técnicos
Sujeto 1	<i>“Tener información y poder ubicar cuáles son las áreas donde pudiera agregar valor a sus productos para que sus clientes noten la diferencia y se fidelicen por más tiempo”</i>
Sujeto 2	<i>“Conocimientos sobre planificación estratégica, mercadeo, gerencia, tecnología, manejo de recursos humanos... Poseer herramientas para manejo de proyectos”</i>
Sujeto 3	<i>“Capacitación en Tecnologías de Información y Comunicación”</i>
Sujeto 4	<i>“Visión de estrategia y público a abordar. Conocimiento del perfil del cliente”</i>
Sujeto 5	<i>“Las competencias técnicas deben darle comprensión de la tecnología digital, automatización, robótica, IA, big data, gemelos digitales, entre otros y sus aplicaciones, en los procesos de su organización”</i>

Fuente: Elaboración propia (2024)

El Cuadro 9, representa las competencias y habilidades requeridas en la construcción del perfil gerencial requerido ante la transformación digital. Desde una perspectiva filosófica, las competencias y habilidades del gerente en la transformación digital reflejan la tensión entre la razón y la emoción, entre la estructura y la flexibilidad. La afirmación del Sujeto 1, quien menciona la importancia de la inteligencia emocional y espiritual, nos remite a la filosofía de Descartes, quien planteaba la separación entre mente y cuerpo. En este sentido, el gerente no es solo un ejecutor de estrategias, sino un ser en evolución, cuya capacidad de adaptación depende de su equilibrio entre el conocimiento técnico y la sensibilidad humana. Así mismo, el Sujeto 4, al señalar que los gerentes deben ser flexibles, innovadores y estratégicos, introduce una perspectiva epistemológica centrada en la interacción entre el conocimiento y la operatividad

organizacional. Por otra parte, la afirmación del Sujeto 5, quien menciona la importancia de la poca resistencia al cambio, revela que la identidad del gerente está en proceso de mutación. Esto se vincula con la filosofía de Deleuze, quien plantea que la identidad no es fija, sino que se construye en el flujo de las interacciones.

Desde una perspectiva teológica, las competencias gerenciales pueden interpretarse como un fenómeno que trasciende lo meramente operativo y se inscribe en una lógica de propósito y trascendencia. La afirmación del Sujeto 1, quien menciona la inteligencia espiritual, sugiere que la gestión gerencial no es solo una cuestión técnica, sino una búsqueda de sentido, donde el gerente redefine su propósito en función de las nuevas posibilidades tecnológicas.

Cuadro 9. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 3, Sub-Categoría 3.2 (Triangulación de Fuentes)

Categoría	3. Perfil Gerencial Requerido
Sub-Categoría	3.2. Competencias y Habilidades
Sujeto 1	<i>“Las competencias humanas lo harán comprender su papel humano en la organización, requerido en esta época de transición de nivel de madurez, es decir: inteligencia emocional, inteligencia espiritual, manejo del estrés, agilidad de proyectos, comunicación y empatía, manejo de conflictos, habilidades de coaching.”</i>
Sujeto 2	<i>“Iniciativa, innovación y rapidez”</i>
Sujeto 3	<i>“Deseo por la formación continua y aprendizaje constante; adaptación al cambio y su aceptación como un aspecto natural; mentalidad abierta con pensamiento crítico, analítico, y creativo”</i>
Sujeto 4	<i>“Los gerentes deben ser flexibles, innovadores, estratégicos”</i>
Sujeto 5	<i>“Poca resistencia al cambio, que permita adaptarse a las nuevas maneras de hacer las cosas”</i>

Fuente: Elaboración propia (2024)

En el Cuadro 10 se presentan las impresiones relacionadas a la sub-categoría modelo de liderazgo. Desde una perspectiva filosófica, el liderazgo en la transformación digital se configura como un acto de gestión del cambio, donde el líder no solo debe administrar procesos, sino reconfigurar la mentalidad organizacional.

El Sujeto 3, al mencionar la importancia de la mente abierta y la capacidad de escuchar, introduce una dimensión socrática, donde el liderazgo se fundamenta en el diálogo y la comprensión. La gestión gerencial no puede ser autoritaria, sino que debe operar bajo un modelo de aprendizaje colectivo, donde el líder no solo dirige, sino que aprende y transforma junto con su equipo.

Epistemológicamente, el liderazgo en la transformación digital redefine la manera en que las organizaciones generan, procesan y aplican el conocimiento. La afirmación del Sujeto 2, quien menciona la capacidad de conducir un equipo hacia los procesos de transformación digital, evidencia que el liderazgo no es solo una cuestión de autoridad, sino un sistema de producción de conocimiento.

El Sujeto 5, al señalar la importancia del sentido del servicio y la orientación a los requerimientos del cliente, introduce una perspectiva epistemológica centrada en la interacción entre el conocimiento y la operatividad organizacional. Desde una perspectiva ontológica, la afirmación del Sujeto 4, quien menciona la importancia de saber delegar, confirma que la identidad del líder está en proceso de transformación.

Cuadro 10. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 3, Sub-Categoría 3.3 (Triangulación de Fuentes)

Categoría	3. Perfil Gerencial Requerido
Sub-Categoría	3.3. <i>Modelo de Liderazgo</i>
Sujeto 1	<i>“Deben, ante todo, saber gestionar el cambio efectivamente. Luego deben liderar equipos para entender cuáles tecnologías pueden asumir y planificar su implementación. Deben conocer las tecnologías y entender cómo puede servirse de ellas para generar valor y mejora continua”</i>
Sujeto 2	<i>“...Capacidad para conducir un equipo hacia los procesos de transformación digital”</i>
Sujeto 3	<i>“Mente abierta, siempre estar dispuestos al cambio, adaptabilidad al entorno. Ser una persona que sepa escuchar, comprender a sus empleados. Ser consciente de las fortalezas y debilidades propias y de sus trabajadores”</i>
Sujeto 4	<i>“Saber delegar”</i>
Sujeto 5	<i>“Sentido del servicio y orientación a los requerimientos del cliente”</i>

Fuente: Elaboración propia (2024)

Para visualizar como se observa el direccionamiento estratégico ante la transformación digital, el cuadro 11 revela importantes hallazgos. Desde una perspectiva filosófica, el direccionamiento estratégico indica la necesidad de actualización constante y el adiestramiento (Sujeto 1) reflejan la necesidad de una adaptación continua.

El Sujeto 4, al enfatizar la importancia de la innovación y el aprendizaje a partir del error, introduce una dimensión kantiana, donde la razón práctica se convierte en el eje de la toma de decisiones. La gestión gerencial no puede ser dogmática, sino que debe operar bajo un modelo de aprendizaje colectivo, donde la creatividad y la experimentación son esenciales para la sostenibilidad organizacional.

El Sujeto 2, al señalar que la gestión debe enfocarse en cómo la tecnología puede ayudar a optimizar procesos y generar valor, introduce una perspectiva epistemológica centrada en la interacción entre el conocimiento y la operatividad organizacional.

Desde una perspectiva ontológica, la afirmación del Sujeto 5, quien menciona que el elemento clave del modelo de gestión gerencial debe ser la visión y acción compartida, revela que la identidad de las organizaciones.

Cuadro 11. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 4, Sub-Categoría 4.1 (Triangulación de Fuentes)

Categoría	4. Modelo de Gestión Gerencial
Sub-Categoría	4.1 Direccionamiento Estratégico
Sujeto 1	<i>“La posibilidad de actualizar constantemente y adiestrar constantemente en la medida que se vayan dando los avances tecnológicos aplicables a la mejora de la gestión”</i>
Sujeto 2	<i>“La gestión se debe realizar pensando en cómo la tecnología puede ayudarme a tener una organización más eficiente, con procesos optimizados y que ayude a mis colaboradores en generar valor para la empresa”</i>
Sujeto 3	<i>“Flexibilidad y agilidad, enfoque claro en el modelo de negocio, poner al cliente en el centro de la estrategia y la tecnología como habilitador”</i>
Sujeto 4	<i>“En nuevo modelo debe estar... centrado en la data, la innovación y la agilidad para tomar decisiones basadas en datos, oportunas y optimizar los procesos. Basado en innovación, fomentando la creatividad y aprendiendo juntos donde el error sea el puente para aprender y optimizar. Debe ser ágil, para adaptarse rápidamente a las nuevas demandas, cambios del mercado y de las mismas tecnologías. Debe ser basado en la creación de redes, trabajo colaborativo con equipos multidisciplinarios y alianzas necesarias.”</i>
Sujeto 5	<i>“En Venezuela, el elemento clave del nuevo "modelo de gestión gerencial" ante la transformación digital debe ser: visión y acción compartida”</i>

Fuente: Elaboración propia (2024)

El Cuadro 12 manifiesta la información relacionada a la cultura organizacional. Desde una perspectiva filosófica, la transformación de la cultura organizacional se presenta como un proceso dialéctico, donde la tradición y la innovación se encuentran en una constante disputa. La afirmación del Sujeto 1, quien enfatiza la necesidad de gestionar el conocimiento y ser adaptable a los cambios.

El Sujeto 3, al comparar la adaptación organizacional con la evolución natural, introduce una dimensión darwiniana, donde la supervivencia depende de la capacidad de adaptación. La gestión gerencial no puede ser estática, sino que debe operar bajo una lógica de movimiento y evolución, donde la tecnología se convierte en un medio para la consolidación del liderazgo empresarial.

El Sujeto 5, al señalar que toda la organización debe estar alineada para aprovechar la transformación digital, introduce una perspectiva epistemológica centrada en la cohesión del conocimiento. Mientras que, desde una perspectiva ontológica, la afirmación del Sujeto 4, quien menciona la humanización de los procesos, reafirma la necesidad transformar la identidad de las organizaciones.

La transformación digital, en este sentido, puede interpretarse como un proceso de desestructuración y reconfiguración ontológica, donde las organizaciones deben redefinir su esencia para sobrevivir en un entorno tecnológico en evolución. Esto se vincula con la filosofía de Heidegger (1927), quien plantea que la tecnología no es solo una herramienta, sino una forma de revelar el mundo. La gestión gerencial, entonces, no puede concebirse como un conjunto de reglas inmutables, sino como una práctica en constante transformación.

Cuadro 12. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 4, Sub-Categoría 4.2 (Triangulación de Fuentes)

Categoría	4. Modelo de Gestión Gerencial
Sub-Categoría	4.2 Cultura Organizacional
Sujeto 1	<i>“El nuevo modelo de gestión gerencial debe centrarse en transformar la cultura organizacional, gestionar el conocimiento de manera efectiva y ser adaptable a los cambios”</i>
Sujeto 2	<i>“No dejar de lado “el elemento humano “lo que en un momento se conoció como “human ware”. Ante toda transformación tecnológica el ser humano es primero. Aunque lo económico se aprecie como lo más importante”</i>
Sujeto 3	<i>“Como en la naturaleza, aquello que no se adapte se estancada y morirá”</i> <i>“Adaptación a los cambios del entorno digital, prepararse para incorporar y utilizar inteligencia artificial en los procesos operativos y gerenciales de la organización. Darwinismo digital”</i>
Sujeto 4	<i>“la humanización de los procesos ante cada paso, plantearse que el proceso es del hombre para el hombre”</i>
Sujeto 5	<i>“toda la organización debe estar en la misma página para lograr sacarle provecho a cualquier proceso de transformación digital que se realice”</i>

Fuente: Elaboración propia (2024)

En el Cuadro 13, se recopilan las impresiones de los sujetos de estudio con respecto a la sub-categoría Gestión de Riesgos. Desde una perspectiva filosófica, la gestión de riesgos se configura como un acto de prudencia y previsión, donde la organización debe anticipar posibles amenazas sin perder de vista su propósito. La afirmación del Sujeto 1, quien enfatiza la optimización de procesos y el respaldo de información en la nube, nos remite a la filosofía de Aristóteles, quien concebía la phronesis (sabiduría práctica) como la capacidad de tomar decisiones prudentes en función de la realidad cambiante.

El Sujeto 3, al expresar dudas sobre la convivencia y existencia humana, introduce una dimensión existencialista, donde la gestión de riesgos no solo se limita a la protección de activos, sino que se extiende a la preservación de la identidad humana en un mundo cada vez más digitalizado. Esto se vincula con la filosofía de Sartre, quien plantea que la existencia precede a la esencia, sugiriendo que la transformación digital no debe ser vista como un destino inevitable, sino como una construcción que debe ser guiada por principios éticos y humanos.

Epistemológicamente, la gestión de riesgos en la transformación digital redefine la manera en que las organizaciones generan, procesan y aplican el conocimiento. La afirmación del Sujeto 2, quien menciona la importancia de la ética y los valores en el control del modelo de gestión, evidencia que la digitalización no es solo una herramienta, sino un sistema de producción de conocimiento basado en la confianza y la seguridad.

El Sujeto 5, al señalar que la tecnología no debe sustituir a las personas, sino mejorar la efectividad de los resultados, introduce una perspectiva epistemológica centrada en la interacción entre el conocimiento y la operatividad organizacional.

Desde una perspectiva ontológica, la gestión de riesgos no es solo un conjunto de medidas preventivas, sino una reconfiguración del ser organizacional, apalancada en la afirmación del Sujeto 4, quien menciona que no se debe dejar de lado el impacto de las nuevas tecnologías en la humanidad.

Cuadro 13. Matriz interpretación de la Información recabada en la Categoría 4, Sub-Categoría 4.3 (Triangulación de Fuentes)

Categoría	4. Modelo de Gestión Gerencial
Sub-Categoría	4.3 Gestión de Riesgos
Sujeto 1	<i>“Optimización de procesos, Información fidedigna, procesamiento de data a tiempo, respaldo de información en la nube, generación de reportes en tiempo real, cuadro de mando con indicadores, seguimiento y reportes gerenciales de calidad”</i>
Sujeto 2	<i>“Ética y valores, Control del modelo de gestión, Modelo de confianza y seguridad.”</i>
Sujeto 3	<i>“tengo muchas dudas aún con la convivencia y existencia humana”</i>
Sujeto 4	<i>“No se debe dejar a un lado el impacto que las nuevas tecnologías puedan causar en la humanidad para bien y para mal”</i>
Sujeto 5	<i>“Hay que ser más receptivos con el aspecto tecnológico; no se trata de sustituir a las personas se trata de mayor efectividad de resultados”</i>

Fuente: Elaboración propia (2024)

En la indagación por la esencia y la arquitectura del conocimiento, se estructuró la información en una matriz resumen de hallazgos, presentada en el Cuadro 14, donde convergen las múltiples percepciones de los sujetos de estudio. Este medio permitió no solo contrastar perspectivas, sino revelar la dialéctica entre convergencia y disonancia, entre lo común y lo particular dentro del fenómeno investigado. Así, en este tejido de significaciones emergieron patrones, rupturas y continuidades, configurando un espacio donde la gestión gerencial ante la transformación digital se mostró en su tensión ontológica, su lógica epistemológica y su direccionalidad estratégica.

Se logró la organización del pensamiento y la revelación de su estructura interna, donde cada visión aportó un fragmento de verdad, contribuyendo a la construcción de un modelo comprensivo y crítico sobre la realidad empresarial en el sector industrial venezolano.

Desde una perspectiva filosófica, la transformación digital en la gestión gerencial se presentó como un imperativo ontológico del devenir, reflejando la tensión entre la permanencia y la evolución. La velocidad de adaptación (Sub- Categoría 1.1) fue vista con lentitud por los sujetos de estudio, lo que sugirió un conflicto entre la resistencia al cambio y la inevitabilidad de la transformación, similar a la dialéctica hegeliana, donde la síntesis emerge tras la confrontación entre la estructura tradicional y la innovación.

Asimismo, la disposición a la adaptación (Sub- Categoría 1.2) reveló una paradoja entre intención y capacidad: se reconoce la necesidad del cambio, pero persisten barreras estructurales como la falta de formación y recursos. Aquí se expone el problema aristotélico de la *phronesis*, donde la sabiduría práctica para actuar queda supeditada al acceso y apropiación del conocimiento.

El perfil gerencial requerido (Sub-Categoría 3.2) introduce dimensiones profundamente humanas en la transformación digital: inteligencia emocional, manejo del estrés, flexibilidad e innovación. Esta perspectiva remite a Nietzsche, donde el liderazgo no es solo una función técnica, sino un acto de voluntad de poder, donde el gerente no solo administra, sino que modela una realidad a través de su capacidad de adaptación y acción.

Desde lo epistemológico, la transformación digital redefine la manera en que las organizaciones generan, procesan y aplican el conocimiento. La necesidad de formación constante (Sub-Categorías 1.2 y 3.1) y la importancia de un modelo de gestión basado en la data (Sub-Categoría 4.1) remite a la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995), donde el aprendizaje organizacional depende de la interacción entre conocimiento tácito y explícito.

El impacto de la adaptación (Sub-Categorías 2.2) resalta un modelo cognitivo en transición, donde la digitalización no solo optimiza procesos, sino que se integra en la lógica organizacional como un elemento central en la toma de decisiones. Sin embargo, el sujeto de estudio 3 expresa dudas sobre la convivencia humana con la tecnología, sugiriendo una crisis epistemológica en la manera en que la transformación digital es percibida como instrumento de conocimiento y control.

La gestión de riesgos (Sub-Categoría 4.3) introduce un aspecto clave: la ética en la digitalización. Se advierte la necesidad de control y transparencia, y la preocupación sobre los efectos de la tecnología en la humanidad. Aquí se presenta una tensión epistemológica entre la certeza de los datos y la incertidumbre de sus impactos, remitiéndonos a la paradoja de Popper (1959) sobre la falsabilidad del conocimiento y la necesidad de cuestionar constantemente el paradigma digital.

La ontología del cambio organizacional implica que la empresa no es una entidad estática, sino un sistema en constante devenir. La postura ante los cambios (Sub-Categoría 2.1) es un claro reflejo de esta transformación ontológica, donde la organización debe ser flexible, pionera y capaz de renovar su modelo constantemente.

El perfil gerencial requerido (Sub-Categoría 3.3) introduce la necesidad de liderazgo basado en escucha, orientación al cliente y sentido de servicio, lo que revela una ontología organizacional más fluida, donde el gerente ya no es solo un tomador de decisiones, sino un mediador de significados, capaz de integrar conocimiento, tecnología y visión estratégica.

La cultura organizacional (Sub-Categoría 4.2) refuerza la idea del Darwinismo digital, donde lo que no se adapte, muere. La transformación digital, lejos de ser un simple conjunto de herramientas, se convierte en un ecosistema que requiere una redefinición del ser organizacional, donde cada miembro debe comprender su papel dentro de una estructura en constante actualización.

Desde una perspectiva teológica, la transformación digital se convierte en un acto de trascendencia, donde la gestión gerencial no solo busca optimización, sino un propósito superior. La necesidad de ética y valores en el modelo de gestión (Sub-Categoría 4.3) nos remite a la construcción de una moral digital, donde la tecnología no es un fin en sí misma, sino un medio para mejorar la condición humana.

Así mismo, la importancia del elemento humano en la cultura organizacional (Sub-Categoría 4.2) sugiere una teología del trabajo que reconoce que la transformación digital no puede ser solo una lógica instrumental, sino una expresión de la inteligencia colectiva, donde la tecnología debe servir al hombre y no reducirlo a un número en un sistema automatizado. La idea de “visión y acción compartida” (Sub- Categoría 4.1) remite a la teleología organizacional, donde la estrategia no solo se define en función

de la rentabilidad, sino como una construcción colectiva que da sentido a la evolución digital.

La transformación digital no es solo una cuestión técnica, sino un fenómeno filosófico, epistemológico, ontológico y teológico que redefine la manera en que las organizaciones comprenden su propio ser, el conocimiento que producen, el liderazgo que requieren y el propósito hacia el cual dirigen su evolución. En este proceso, los hallazgos revelan resistencias y avances, configurando una narrativa donde la digitalización no es solo una herramienta de eficiencia, sino un espacio de reconfiguración conceptual, humana y moral.

Cuadro 14. Matriz resumen de hallazgos

Categorías		Sub-Categorías	Contrastación
1	Gestión Gerencial Actual	1.1 Velocidad de Adaptación	Para el sujeto de estudio 1 la velocidad de adaptación ante la transformación digital se está dando “lentamente”, el sujeto de estudio 2 afirma que “Se está dando un proceso lento en el que no se está previniendo con esquemas de gestión de riesgos”. Para el sujeto de estudio 3, se está en un “punto de inflexión” en el cual se están dando soluciones puntuales en lugar de una estrategia global. El sujeto de estudio 4 expone que Venezuela está llegando con “retraso” a esta realidad y el sujeto de estudio 5 indica que Venezuela está intentando avanzar en el proceso de adaptación, pero hay muchas áreas rezagadas.
		1.2 Disposición a la adaptación	El sujeto de estudio 1, indica que la adaptación a la transformación digital se

Categorías	Sub-Categorías	Contrastación
		<p>está dando de forma incipiente y hay pocas empresas visionarias y con recursos. El sujeto de estudio 2 indica, que hay “intención, pero falta formación”; a lo que el sujeto de estudio 3 agrega, que también “falta información”. El sujeto de estudio 4 indica que hay organizaciones que han estado a la vanguardia, pero que el tema de recursos es una limitante. El sujeto de estudio 5 indica que algunas empresas estando tomando en cuenta la adaptación para algunos procesos.</p>
1.3	Importancia de Adaptación	<p>El sujeto de estudio 1, expone que la adaptación de las organizaciones ante la transformación digital “es necesaria para avanzar en el desarrollo de las empresas”. Con respecto a este punto, el sujeto de estudio 2 detalla la importancia de “generar valor adicional a los clientes”. El sujeto de estudio 3 indica que para lograr esta adaptación se debe contar con personal capacitado, que de acuerdo a lo indicado por el sujeto de estudio 4, permita mostrar los beneficios de la transformación digital. El sujeto de estudio 5, manifestó que las herramientas que la transformación digital coloca a nuestro alcance permiten “facilitar la práctica de los sistemas gerenciales”.</p>

Categorías		Sub-Categorías	Contrastación
2	Organizaciones	2.1 Postura ante los cambios	El sujeto de estudio 1 indica que las organizaciones deben estar en “actualización constante”, el sujeto de estudio 2 afirma que deben “actuar de manera proactiva”, en sintonía con el sujeto de estudio 4 que recalca que las organizaciones deben moverse rápido. Lo cual contrasta con lo indicado por el sujeto de estudio 5, el cual resalta la importancia de formarse y ser “pioneros”.
		2.2 Impacto de la Adaptación	El sujeto de estudio 1 percibe que la adaptación de las organizaciones ante la transformación digital, permitirá la aplicación efectiva y eficiente de los recursos los procesos operativos. El sujeto de estudio 2, expone que esta adaptación lograra personalizar más el producto o servicio que se ofrece al consumidor. A su vez, el sujeto de estudio 3 agrega que la adaptación ante la transformación digital permitirá obtener información a tiempo, efectividad en los procesos y toma de decisiones efectivas. Todo esto, está alineado con el sujeto de estudio 4, quien expone que los cambios permitirán “marcar la diferencia en el mercado”. Por su parte, el sujeto de

Categorías	Sub-Categorías	Contrastación
		estudio 5 plantea como beneficio que los procesos de adaptación la necesidad de pensar globalmente, observándose que la adaptación ante la transformación digital se ha vuelto un requisito para ser exitoso en la actualidad.
2.3	Elementos para la transformación	El sujeto de estudio 1 indica que los elementos claves para lograr una adaptación ante la transformación digital son: plan integral que contemple la administración de recursos, la capacitación, la cultura organizacional hacia nuevas perspectivas de trabajo. El sujeto de estudio 2, expone la importancia de que la transformación digital debe ir a la par con la transformación del modelo de negocio. Por su parte, el sujeto de estudio 3, indica la necesidad de “adiestramiento”. El sujeto de estudio 4, está en sintonía con el sujeto de estudio 1, exponiendo la necesidad del cambio cultural cambio cultural, añadiendo orientación al cliente; responsabilidad social; ética, principios y valores; trabajo en equipo; seguridad cibernetica;

Categorías		Sub-Categorías	Contrastación
			liderazgo y ciudadanía digital; formación continua; estrategia digital; generar confianza en el entorno. Mientras que el sujeto de estudio 5 enfatiza que organización debe entender el "qué" y el "por qué" de la transformación digital, luego visualizar los procesos que pueden transformarse y los beneficios que esto podría tener.
3	Perfil Gerencial Requerido	3.1 Conocimientos Técnicos	El sujeto de estudio 1, indica la importancia de tener capacidades para analizar el mercado y detectar áreas donde pude agregar valor a su cliente. El sujeto de estudio 2, expone la necesidad de conocer sobre planificación estratégica, gerencia, mercadeo, tecnología, proyectos. Lo cual coincide en parte con lo indicado por el sujeto de estudio 3 y el sujeto de estudio 5, sobre los conocimientos sobre tecnologías de información y comunicación, donde se destaca la comprensión de la tecnología digital, automatización, robótica, IA, big data, gemelos digitales, entre otros y sus aplicaciones. El sujeto de estudio 4, se encuentra en sintonía con el sujeto de estudio 3, ya que revela la importancia de tener una visión estratégica, conocimiento

Categorías	Sub-Categorías	Contrastación
		del perfil del cliente.
3.2	Competencias y Habilidades	El sujeto de estudio 1 exterioriza la necesidad del manejo de inteligencia emocional, inteligencia espiritual, manejo del estrés, agilidad de proyectos, comunicación y empatía, manejo de conflictos, habilidades de coaching. En este orden de ideas, el sujeto de estudio 2 agrega iniciativa, innovación y rapidez; y el sujeto de estudio 4 flexibilidad. Por su parte, el sujeto de estudio 3, comenta sobre actitudes indicando la necesidad de que el gerente posea un “Deseo por la formación continua y aprendizaje constante” y que visualice la adaptación al cambio como un aspecto natural, tal como indica el sujeto de estudio 5 con “poca resistencia al cambio”.
3.3	Modelo de Liderazgo	El sujeto de estudio 1, menciona la importancia de saber gestionar el cambio, lo que incluye planificar su implementación. A lo que el sujeto de estudio 2 añade, la importancia de

Categorías		Sub-Categorías	Contrastación
			conducir al equipo hacia la transformación digital, lo que incluye “saber delegar”, conforme a lo expresado por el sujeto de estudio 4. El sujeto de estudio 3 destaca la necesidad de tener una mente abierta, saber escuchar, reconocer fortalezas y trabajar debilidades, tanto propias como del equipo. El sujeto de estudio 5, refuerza la importancia del sentido de servicio y orientación al cliente.
4	Modelo de Gestión Gerencial	4.1 Direcciónamiento Estratégico	El sujeto de estudio 1, considera que el gerente debe tener siempre presentar la necesidad de ir actualizando y adiestrando constantemente, a medida que ocurran los avances. El sujeto de estudio 2, indica que la gestión tecnológica debe enfocarse en pensar como la tecnología facilita los procesos internos y agrega valor al cliente. Los sujetos de estudio 3 y 4, indican que debe haber “flexibilidad, agilidad y enfoque claro en el modelo de negocio”, es decir que el cliente debe ser el centro de la planificación. Se destaca el formato a la creatividad, donde el error sea el puente para aprender y optimizar. El modelo de gestión debe ser basado en la creación de redes, trabajo colaborativo con equipos multidisciplinarios y alianzas necesarias. El sujeto de estudio 5

Categorías	Sub-Categorías	Contrastación
		refuerza la importancia de contar con “visión y acción compartida” en todos los miembros de la organización.
4.2	Cultura Organizacional	El sujeto de estudio 1 indica que el nuevo modelo de gestión gerencial debe centrarse en transformar la cultura organizacional, gestionar el conocimiento de manera efectiva y ser adaptable a los cambios. El sujeto de estudio 2, expone la importancia de no dejar a un lado “el elemento humano”, en concordancia con el sujeto de estudio 4 que indica la importancia de la humanización de los procesos en cada paso. El sujeto de estudio 3 considera que debe incluirse la adaptación, como parte de la cultura organizacional, haciendo referencia al Darwinismo Digital y prepararse para incorporar y utilizar inteligencia artificial en los procesos operativos y gerenciales de la organización. El sujeto de estudio 5, indica la importancia de que “toda la organización debe estar en la misma página”.

Categorías	Sub-Categorías	Contrastación
4.3	Gestión de Riesgos	<p>El sujeto de estudio 5, hace alusión a la importancia de contar con “Información fidedigna, procesamiento de data a tiempo, respaldo de información en la nube, generación de reportes en tiempo real, cuadro de mando con indicadores, seguimiento y reportes gerenciales de calidad”, lo que expone la necesidad de mantener control. A su vez, el sujeto de estudio 2 hace referencia expresamente a ese control del modelo de gestión, añadiendo la confianza y seguridad, adicional a importancia de actual con ética y valores. El tema ético, se relaciona con las impresiones del sujeto de estudio 3 y el sujeto de estudio 4, los cuales expresan sus preocupaciones entre la convivencia de la humanidad con los avances tecnológicos. El sujeto de estudio 5, manifestó la importancia de orientar a la tecnología a la efectividad de los resultados.</p>

Fuente: Elaboración propia (2024)

4.2 Comprensión interpretativa de los hallazgos

La fenomenología, como un ejercicio filosófico y epistemológico, invita a sumergirse en la experiencia vivida, trascendiendo explicaciones causales y estructuras racionales predefinidas para captar la esencia del fenómeno investigado. No busca solo conocer el mundo, sino interpretar la manera en que es vivido, sentido y transformado por quienes lo habitan. Este enfoque exige la epojé, la suspensión de prejuicios y supuestos previos, permitiendo que la realidad emerja sin filtros, como si se experimentara por primera vez. En este marco, la presente investigación se apropió de esta lógica interpretativa para desentrañar la gestión gerencial ante la transformación digital, revelando el modo en que los actores empresariales la perciben, la asimilan y la conceptualizan.

Desde una mirada hermenéutica, los gerentes empresariales configuran su discurso sobre la transformación digital a través de una estructura categorial que articula su experiencia en dimensiones de análisis. La velocidad de adaptación, más que un simple indicador de progreso tecnológico, se erige como una expresión ontológica del cambio: lenta, fragmentada y reactiva en el contexto venezolano. Se reconoce un punto de inflexión, pero la estrategia organizacional aún no ha integrado el cambio de forma sistémica, lo que sugiere una paradoja del devenir tecnológico, presente pero no plenamente asumido.

La disposición a la adaptación, aunque presente, enfrenta barreras estructurales y epistemológicas: falta formación, falta información, y falta una cultura organizacional capaz de socializar el conocimiento. Aquí emerge una tensión entre la voluntad y la capacidad de transformación, lo que recuerda el pensamiento aristotélico sobre la phronesis, donde la acción efectiva depende del saber práctico y la prudencia en la toma de decisiones.

La importancia de la transformación digital no solo radica en su capacidad de generar eficiencia operativa, sino en su potencial de configuración de valor, proporcionando soluciones novedosas y adaptativas que redefinen la relación entre empresa y cliente. La digitalización no es un fin, sino un medio de trascendencia organizacional, permitiendo que la organización se inserte en una realidad más dinámica e interconectada.

Desde una perspectiva ontológica, la postura de las organizaciones ante los cambios se inscribe en una lógica de apertura, caracterizada por la necesidad de actualización constante y la intención de liderazgo pionero. La adaptación de los procesos no solo optimiza recursos, sino que estructura una identidad diferenciadora en el mercado. En este sentido, la digitalización se convierte en un imperativo darwiniano, donde la empresa que no se transforme quedará rezagada en su propia ontología organizacional.

Para viabilizar esta transformación, la gestión gerencial requiere un plan estratégico integral, en el que se contemplen el manejo eficiente de recursos, la capacitación constante y la reformulación de la cultura organizacional. La transformación digital no es simplemente una transición técnica, sino una reconfiguración estructural donde la empresa reconoce su propia capacidad de aprendizaje y adaptación.

Dentro del perfil gerencial necesario para asumir esta evolución, se identifican conocimientos técnicos que integran planificación estratégica, mercadeo, gerencia de proyectos y comprensión de tecnologías disruptivas como IA, big data y automatización. Este saber no solo permite entender la transformación digital, sino apropiarse de ella como constructo estratégico.

El liderazgo en la era digital requiere una configuración filosófica más profunda: inteligencia emocional, inteligencia espiritual, gestión del estrés y pensamiento crítico. No se trata de dirigir, sino de crear realidades, de diseñar estructuras de poder basadas en el conocimiento, la innovación y la apertura hacia lo incierto.

La cultura organizacional debe asumir la transformación como un proceso humano, evitando la instrumentalización del cambio digital. En este sentido, la humanización del trabajo y la redefinición de procesos desde una lógica centrada en el hombre no solo optimiza la gestión, sino que otorga sentido al impacto de la tecnología en el entorno empresarial.

Así mismo, la gestión de riesgos adquiere un carácter filosófico y ético, pues no solo involucra el control de indicadores o la protección de datos, sino la integración de valores que permitan la convivencia entre humanidad y avance tecnológico. La transformación digital no debe sustituir al hombre, sino amplificar su capacidad de crear, decidir y proyectar el futuro organizacional.

MOMENTO V TEORIZACIÓN

El mundo que hemos creado es un proceso de nuestro pensamiento. No se puede cambiar sin cambiar nuestra forma de pensar
Albert Einstein

El presente momento constituye la convergencia entre la realidad empírica y la construcción conceptual, donde los hallazgos de la investigación fenomenológica se integran en un sistema coherente de significación. Este apartado se erige como un espacio de síntesis epistemológica, donde cada descubrimiento adquiere profundidad a través del diálogo con los marcos teóricos que sustentan la Gestión Gerencial ante la Transformación Digital, con una mirada centrada en el Sector Industrial venezolano.

Desde una perspectiva fenomenológica, la transformación digital no se limita a un cambio en herramientas y procesos, sino que configura un nuevo paradigma ontológico, donde la adaptación organizacional redefine la esencia del liderazgo y la estructura empresarial. Aquí, el tejido de significaciones construido por los gerentes empresariales cobra relevancia, pues cada discurso, percepción y experiencia se enlaza en una red de comprensión que permite iluminar el fenómeno estudiado desde su dimensión vivencial.

La articulación teórica de estos hallazgos no responde a una lógica fragmentaria, sino a una visión integradora, donde los ejes temáticos previamente identificados encuentran su correspondencia en las corrientes filosóficas, epistemológicas y estratégicas que sustentan la evolución de la gestión gerencial en entornos digitales. En este sentido, la presente teorización no solo explica, sino que revela la estructura profunda del conocimiento empresarial, haciendo explícitas las dinámicas de adaptación, resistencia y evolución dentro del sector.

En este orden de ideas se amplía el horizonte de comprensión, permitiendo que la Gestión Gerencial ante la Transformación Digital no sea vista únicamente como un fenómeno técnico, sino como una configuración compleja, en la que el conocimiento, la tecnología, la cultura organizacional y el liderazgo convergen en una síntesis de significaciones.

La integración de estos resultados en un modelo unificado ofrece una visión sistemática sobre los desafíos y oportunidades que enfrentan las organizaciones venezolanas en su tránsito hacia la digitalización. Así, la presente teorización constituye un esfuerzo por trascender la interpretación empírica, proyectando un modelo analítico capaz de contribuir al desarrollo del pensamiento gerencial en la era digital.

5.1 Modelo de gestión gerencial ante la transformación digital

El modelo de gestión gerencial propuesto no es simplemente un conjunto de estrategias funcionales, sino una configuración epistemológica y ontológica que redefine la interacción entre la organización, la tecnología y el liderazgo en el sector industrial venezolano. En su núcleo, esta propuesta se fundamenta en la convergencia entre cultura organizacional, conocimiento del cliente, competencias técnicas y habilidades estratégicas, estableciendo un ecosistema de gestión donde la transformación digital no es un evento aislado, sino un proceso de evolución sistémico y permanente.

El direccionamiento estratégico, lejos de ser una simple directriz organizativa, opera como el principio rector que guía la adaptación a los desafíos de la era digital, permitiendo que la empresa no solo reaccione ante el cambio, sino que proyecte su propia narrativa de transformación, estableciendo un modelo de expansión que vincule innovación y sostenibilidad. La inteligencia organizacional, en este sentido, no se limita al manejo de recursos, sino que se traduce en una visión holística donde la empresa reconoce su capacidad de aprendizaje y adaptación, convirtiéndose en un ente activo dentro del ecosistema tecnológico.

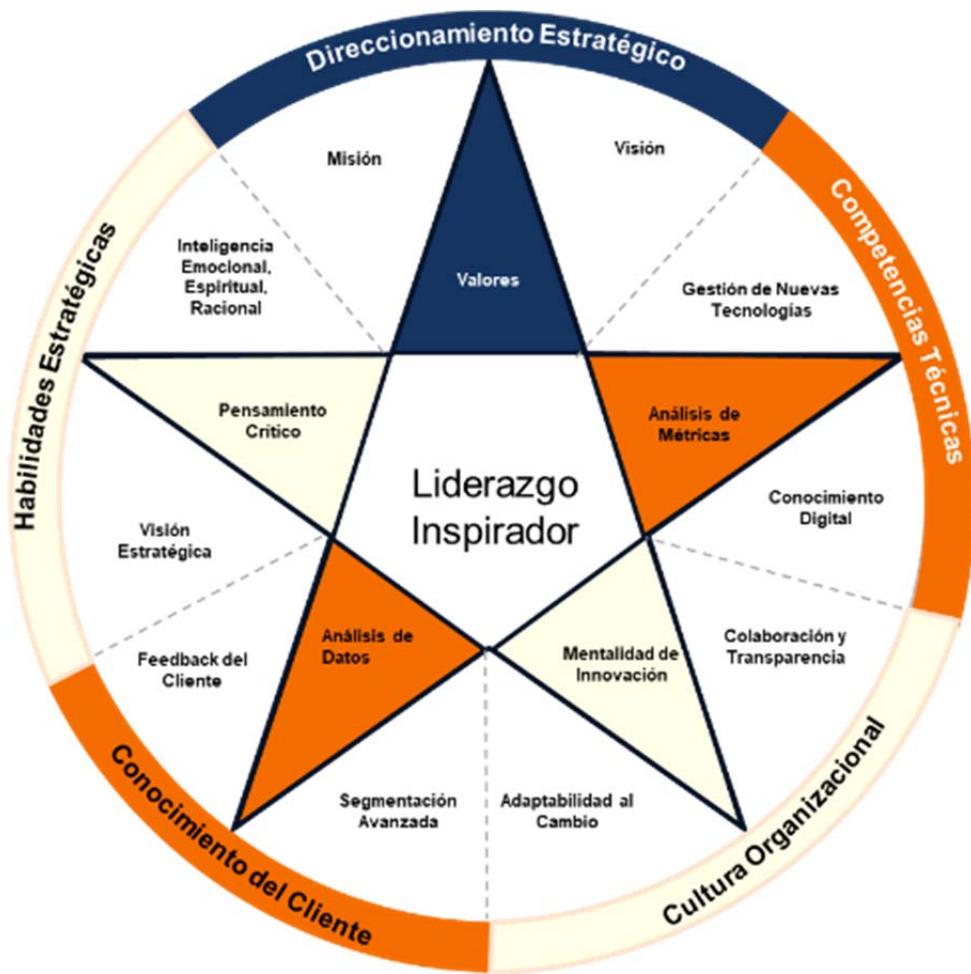
Como vehículo de ejecución, este modelo se sustenta en un liderazgo inspirador, concebido no como una autoridad jerárquica, sino como un catalizador de transformación, donde el gerente no solo dirige, sino que empodera y moviliza a su

equipo bajo una lógica de sentido de pertenencia y compromiso hacia la digitalización. No se trata de imponer cambios, sino de gestionar la trascendencia organizacional, donde la digitalización se asume como un proceso estructural que redefine los parámetros de eficiencia y competitividad.

El modelo propuesto invita a repensar la gestión gerencial desde una lógica que trasciende la mera operatividad para constituirse en una ontología del cambio, donde la empresa deja de ser un ente rígido y se convierte en una arquitectura flexible, capaz de moldear sus dinámicas en función de la evolución tecnológica. Así, la transformación digital no es solo una herramienta, sino una realidad epistemológica, donde cada decisión, cada interacción y cada estrategia configuran una nueva estructura de conocimiento, permitiendo que la organización no solo sobreviva en el entorno digital, sino que prospere y se reinvente constantemente.

Figura 7.

Modelo de Gestión Gerencial ante la transformación Digital



Fuente: Elaboración propia (2024)

5.1.1 Liderazgo inspirador

En el núcleo del modelo de gestión gerencial ante la transformación digital, el liderazgo inspirador emerge como un dispositivo ontológico, en el que la figura del líder trasciende la mera administración de recursos para convertirse en catalizador del cambio, arquitecto del futuro organizacional y custodio del sentido empresarial. No se trata únicamente de dirigir, sino de gestionar la evolución, propiciando un entorno donde la transformación digital no sea impuesta, sino asumida como una construcción colectiva, vivida desde la conciencia de cada miembro de la organización.

El liderazgo transformacional, bajo esta lógica, configura un espacio de empoderamiento del equipo, donde la autonomía de los empleados no es una concesión, sino una manifestación del reconocimiento de su papel dentro de la

estructura organizacional. Decidir con conocimiento es el eje fundamental de este principio, permitiendo que cada actor organizacional se apropie de la inteligencia digital, no como un conjunto de herramientas, sino como una dinámica de pensamiento estratégico.

La comunicación efectiva, en este contexto, se concibe como una arquitectura discursiva, un tejido donde las interacciones entre líderes y equipos dejan de ser meras transmisiones informativas y se transforman en espacios de construcción de significado, asegurando que cada acción empresarial esté alineada con la visión digital. No es solo un mecanismo de diálogo, sino una praxis que construye sentido y cohesión, integrando la tecnología como un elemento que amplifica el potencial humano.

Desde una dimensión epistemológica, la mentoría y desarrollo constituyen el puente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. La transformación digital no puede ser vista únicamente como una transición técnica, sino como un proceso donde cada miembro del equipo asimila, interpreta y amplifica las competencias digitales y estratégicas dentro de la organización. El liderazgo, en este marco, no solo enseña, sino que despierta capacidades, configurando un ecosistema de aprendizaje continuo donde la evolución tecnológica no es una imposición externa, sino una transformación interna del pensamiento gerencial.

El liderazgo inspirador se erige como el principio articulador de la gestión gerencial en la era digital, donde el líder deja de ser un mero administrador de recursos para convertirse en el constructor de posibilidades, el mediador entre la transformación tecnológica y la identidad organizacional. En este sentido, el liderazgo no se reduce a una función, sino que deviene en una filosofía, en un modelo de pensamiento que concibe la digitalización no como una herramienta, sino como un territorio de evolución y trascendencia organizacional.

5.1.2 Direccionamiento estratégico

En el entramado de un nuevo modelo de gestión gerencial ante la transformación digital, el concepto de direccionamiento estratégico se revela como un acto filosófico fundamental que trasciende la mera planificación para convertirse en una declaración

ontológica sobre el ser y el propósito de la organización en un mundo en constante devenir. Este direccionamiento no es simplemente una guía operacional, sino una afirmación profunda del sentido y la orientación que la organización asume frente a las fuerzas disruptivas del entorno digital.

Desde una perspectiva hermenéutica, la visión que se establece debe ser clara y comunicable, pero también debe resonar con las raíces ontológicas de la misión y los valores que sustentan su existencia. La misión, en este contexto, se convierte en el horizonte ético y existencial que da sentido a cada acción, mientras que los valores actúan como principios axiológicos que orientan las decisiones y comportamientos en medio de la incertidumbre. La articulación coherente entre estos elementos configura un marco ético-espiritual que permite a la organización no solo adaptarse, sino también trascender sus límites tradicionales, proyectándose hacia un futuro donde la innovación y la identidad coexisten en armonía.

Es imperativo reconocer que, dada la naturaleza dinámica y acelerada del cambio digital, este acto de dirección estratégica requiere una actitud de apertura constante con una revisión periódica que permita reconfigurar el rumbo en sintonía con las transformaciones del entorno. En esta lógica, el direccionamiento estratégico se convierte en un proceso dialéctico entre permanencia y cambio, donde la organización dialoga con su propia esencia y con las fuerzas externas para mantener vivo su propósito fundamental en medio del flujo incesante del tiempo.

5.1.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional emerge como el alma misma de la comunidad empresarial, una matriz profunda donde se entrelazan los valores, creencias, comportamientos y normas que configuran la identidad colectiva. Esta cultura no es simplemente un conjunto de reglas externas, sino una manifestación ontológica del ser organizacional, que moldea y refleja la manera en que sus miembros interactúan, toman decisiones y viven su cotidianidad en un mundo en constante cambio.

Desde una perspectiva filosófica, la cultura organizacional puede entenderse como un campo de significados compartidos que actúa como un sustrato ontológico, sustentando la forma en que la organización se relaciona con su entorno y consigo

misma. En este contexto, promover una mentalidad de innovación implica cultivar un espíritu de apertura al riesgo y al aprendizaje perpetuo, aceptando el fracaso no como un error sino como una condición inherente al proceso creativo y evolutivo, una aceptación que recuerda las enseñanzas del devenir heideggeriano, donde el ser se revela en su constante transformación.

Asimismo, la colaboración y transparencia representan una ética del diálogo auténtico y del reconocimiento mutuo, donde cada miembro se siente empoderado para contribuir desde su singularidad a la construcción conjunta del sentido organizacional. Este acto de compartir conocimiento y abrir canales comunicativos es una expresión de la intersubjetividad que fundamenta toda comunidad genuina, promoviendo una cultura basada en la confianza y en el reconocimiento del otro como co-creador del destino común.

Así mismo, la adaptabilidad al cambio, inspirada en los principios del Darwinismo Digital, requiere desarrollar una sensibilidad ontológica hacia la impermanencia y la evolución constante. La organización debe convertirse en un organismo vivo capaz de ajustarse rápidamente a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado, sin perder su esencia ni su propósito fundamental. En esta dinámica, la cultura organizacional se transforma en un espacio donde el ser se realiza a través de la flexibilidad y la apertura al flujo incesante del cambio, permitiendo que emerja una identidad resiliente y creativa frente a los desafíos del entorno digital.

5.1.4 Conocimiento del cliente

En el contexto de un nuevo paradigma de gestión gerencial ante la transformación digital, el acto de conocer al cliente trasciende la mera recopilación de datos para convertirse en una exploración ontológica del ser y del deseo humano en su relación con las instituciones. Este conocimiento se configura como un proceso filosófico de comprensión profunda, donde las necesidades, deseos, comportamientos y características de los consumidores se revelan como expresiones singulares de su existencia en un mundo mediado por la tecnología y la información.

Desde una perspectiva hermenéutica, entender al cliente en la era digital implica dialogar con su voz silente, escuchar no solo sus palabras sino también sus silencios y

máticas, en un entorno donde las herramientas digitales ofrecen una proximidad antes inimaginable. La oportunidad que surge para los gerentes es aprovechar estas herramientas como medios para abrir canales de comunicación auténtica, permitiendo que la organización se sienta más cercana a la subjetividad del cliente y pueda responder con agilidad a sus cambios y demandas emergentes.

El análisis de datos se presenta como una práctica filosófica que busca desentrañar los patrones subyacentes en el comportamiento del cliente, permitiendo una personalización que no solo responde a necesidades explícitas, sino que también anticipa deseos latentes. Es un ejercicio de interpretación que transforma números en significados, revelando las dimensiones ocultas del ser consumidor.

Por otro lado, el feedback activo representa una ética del diálogo continuo, una escucha activa que reconoce al cliente como co-creador del valor y fuente inagotable de sabiduría organizacional. La retroalimentación constante permite a la organización adaptarse con flexibilidad y sensibilidad, en un proceso dialéctico donde la estrategia evoluciona en sintonía con las voces que recibe.

Con respecto, la segmentación avanzada se erige como una técnica que va más allá de clasificaciones superficiales; es una práctica que aprovecha la riqueza informativa digital para ofrecer experiencias relevantes y significativas a diferentes grupos humanos. En esta dinámica, conocer al cliente se convierte en un acto filosófico de empatía y reconocimiento de su singularidad, permitiendo a la organización construir relaciones auténticas en un mundo donde la proximidad y la comprensión son los nuevos pilares del éxito.

5.1.5 Competencias técnicas de los gerentes

En el contexto de un paradigma gerencial que se redefine ante la vorágine de la transformación digital, las competencias técnicas de los gerentes trascienden la mera adquisición de habilidades y conocimientos específicos. Se convierten en una manifestación del ser en su relación con las fuerzas tecnológicas, donde el dominio no solo facilita la eficiencia operativa, sino que también configura una forma de presencia consciente en un mundo en constante devenir.

Desde una perspectiva filosófica, estas competencias representan la capacidad del líder para habitar en un espacio donde la tecnología y el conocimiento emergen como extensiones del propio ser, permitiendo una interacción armónica con las herramientas digitales, automatización, inteligencia artificial, big data y otras innovaciones. La maestría en estos ámbitos no solo incrementa la productividad, sino que también implica una comprensión profunda de cómo estas tecnologías transforman la existencia organizacional y social.

El conocimiento digital se revela como un acto de sabiduría práctica: familiarizarse con las tendencias y herramientas emergentes para liderar con visión y autoridad en medio del cambio. El análisis de métricas, por su parte, se convierte en un ejercicio hermenéutico que interpreta los datos como textos sagrados que revelan verdades ocultas, guiando decisiones estratégicas fundamentadas en una comprensión integral del entorno.

La gestión del cambio emerge como una ética del liderazgo que reconoce la naturaleza dinámica y fluida del ser organizacional. Implica desarrollar competencias para acompañar y facilitar transiciones hacia nuevas formas de trabajo y tecnologías, asegurando que el equipo no solo adopte innovaciones, sino que las integre como parte esencial de su identidad colectiva.

En esta visión filosófica, las competencias técnicas dejan de ser meros instrumentos funcionales para convertirse en expresiones conscientes del liderazgo auténtico, una capacidad de entenderse a sí mismo como líder y entender a su comunidad en medio del flujo perpetuo del cambio digital.

5.1.6 Habilidades estratégicas

En el vasto escenario de un nuevo paradigma gerencial, donde la transformación digital desafía las fronteras del conocimiento y la acción, las habilidades estratégicas emergen como manifestaciones del ser que trascienden a las competencias y habilidades para adentrarse en la dimensión ética y filosófica del liderazgo. Estas competencias no son solo herramientas funcionales, sino expresiones profundas de la existencia consciente en un mundo en perpetuo cambio.

El pensamiento crítico se revela como una facultad ontológica, observándose como la capacidad de evaluar con profundidad y discernimiento las complejidades del entorno digital, permitiendo decisiones que nacen desde una reflexión auténtica y una comprensión integral de la realidad.

La visión estratégica, por su parte, es un acto de anticipación que implica no solo prever tendencias, sino también imaginar futuros posibles desde una postura de sabiduría y responsabilidad, adaptando la estrategia organizacional a los flujos impredecibles del devenir.

Las dimensiones de inteligencia emocional, espiritual y racional constituyen un trípode que sostiene la integridad del líder en su relación con sí mismo y con los demás. La inteligencia emocional permite gestionar las emociones propias y ajenas con empatía; la espiritualidad aporta una dimensión de sentido y propósito que trasciende lo material; y la racionalidad ofrece el espacio para la reflexión profunda sobre la vida y las decisiones que impactan a toda comunidad.

En un contexto donde el trabajo en equipo, la colaboración remota y las interacciones humanas adquieren una relevancia creciente, estas habilidades blandas dejan de ser simples complementos para convertirse en fundamentos éticos del liderazgo auténtico. Los líderes que cultivan estas capacidades no solo gestionan recursos o procesos, sino que encarnan una presencia consciente capaz de inspirar confianza, fomentar la colaboración genuina y navegar con sabiduría en las aguas turbulentas del mundo digital. En esta perspectiva filosófica, las habilidades estratégicas se convierten en un acto de ser, una expresión profunda del liderazgo humano en su búsqueda por encontrar sentido y armonía en medio del cambio constante.

MOMENTO VI

REFLEXIONES FINALES

Lo que sabemos es una gota de agua; lo que ignoramos es un océano
Isaac Newton

La transformación digital, lejos de ser un fenómeno meramente tecnológico, constituye un cambio paradigmático que redefine la esencia misma de las organizaciones en su relación con el entorno, con sus actores internos y externos, y con la realidad económica y social en la que operan. La investigación llevada a cabo evidencia que, en el contexto venezolano, este proceso de transformación avanza de manera lenta y reactiva, manifestándose más como una respuesta circunstancial ante presiones del mercado que como una estrategia deliberada de evolución organizacional. Este proceder pone en evidencia un modelo gerencial que, en muchos casos, no asume la transformación digital desde una perspectiva holística, sino desde iniciativas aisladas que no logran articularse en una visión integral del cambio.

Desde una perspectiva filosófica, la transformación digital debe entenderse como una nueva forma de concebir la realidad empresarial, donde la información y el conocimiento se convierten en los activos fundamentales para la sostenibilidad y competitividad organizacional. Si bien los gerentes empresariales reconocen la necesidad de adaptación, el acceso a recursos y la formación se erigen como barreras estructurales que dificultan la adopción efectiva de las tecnologías. Esto nos remite a la cuestión epistemológica subyacente: ¿cómo las organizaciones construyen conocimiento en esta nueva era digital? La respuesta implica una revisión profunda de las estructuras tradicionales de aprendizaje organizacional y la promoción de una cultura de sociabilización del conocimiento, donde los principios del aprendizaje colaborativo y la innovación abierta se convierten en pilares fundamentales.

La transformación digital no es solamente un cambio en los procesos de producción o en la oferta de productos y servicios, sino un fenómeno que involucra la construcción

de una nueva ontología organizacional. Las empresas deben redefinir su identidad, su esencia y su razón de ser en un ecosistema digital donde la interacción con clientes y la disponibilidad de datos en tiempo real configuran nuevas formas de existencia empresarial. Entender a la organización como un sistema abierto implica replantear su estructura ontológica desde la capacidad de adaptación, el desarrollo de una mentalidad de innovación y la transparencia en la gestión del conocimiento.

Desde una visión axiológica, el proceso de transformación digital demanda una revisión de los valores que rigen el actuar gerencial. No se trata únicamente de adoptar nuevas tecnologías, sino de construir una cultura organizacional que valore el cambio como una oportunidad de crecimiento y evolución. La responsabilidad ética del liderazgo se torna central en este contexto, pues la implementación tecnológica no solo afecta la operatividad interna, sino que también impacta el bienestar de los clientes, empleados y la comunidad en su conjunto. El liderazgo inspirador emerge como el modelo de gestión más adecuado para enfrentar estos desafíos, permitiendo que las organizaciones transformen no solo sus procesos, sino también sus principios de actuación.

Desde el punto de vista teleológico, la transformación digital no puede ser vista como un fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar objetivos organizacionales más amplios. Las empresas deben construir planes estratégicos integrales que incorporen la administración eficiente de recursos, la capacitación continua y la adaptación tecnológica, orientados a maximizar su competitividad en el mercado. La transformación digital debe ser percibida como un proceso evolutivo que permite la creación de valor sostenible, asegurando que la misión y visión empresarial se mantengan alineadas con la realidad dinámica del entorno.

Este enfoque holístico no solo facilita la implementación de tecnologías digitales, sino que transforma la manera en que las organizaciones operan e interactúan con sus clientes, generando un ciclo continuo de mejora e innovación.

BIBLIOGRAFÍA

Antonorsi, M. y Vidal, R. (2019). *Gerenciar pymes en la era digital: ¿qué hacer ante el indetenible avance tecnológico?* Debates IESA. XXIV, 3.

Argyris C., & Schön D. A. (1978). *Organizational learning*. Addison-Wesley.

Baeza Rodríguez, M. A. (2002). *Diseño y uso de instrumentos en la producción de sentido*. De las Metodología Cualitativas en investigación científico-social. Universidad de Concepción, Santiago.

Bauman Z. (2000). *Liquid modernity*. Polity Press.

Berman (2012): Transformación digital: oportunidades para crear nuevos modelos de negocio. Estrategia. Líderes.40, 16-24.

<https://doi.org/10.1108/10878571211209314>

Bertalanffy L. v. (1968). *General system theory*. George Braziller Inc.

Candamil, M. y López, M. (2004). *Los Proyectos Sociales, una Herramienta de la Gerencia Social*. Guía para la identificación, formulación, evaluación y puesta en marcha. Manizales: Editorial Universidad de Caldas.

Castells, M. (2000). *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. 1: The Rise of the Network Society. Blackwell Publishing.

Checkland P., y Scholes J. (1990). *Soft systems methodology in action*. Wiley.

Coffey, A., y Atkinson, P. (2004). *Analysing qualitative data*. SAGE Publications.

Comte, A. (1830). *Discurso sobre el espíritu positivo*. París: Bachelard.

- Crovi Druetta, D (2002). Sociedad de la información y el conocimiento. Entre el optimismo y la desesperanza. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. XLV, núm. 185.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
- Davis Jr., S., y Lawrence Jr., P. R. (1977). *Matrix*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Denzin, N. K. (1989). *Interpretive biography*. SAGE Publications.
- Donawa Torres, Z.A (2018). *Gestión gerencial para un ambiente laboral más humano en las organizaciones*, NOVUM, (8-I), p.p. 144-163.
- Drucker P. F. (1954). *The Practice of Management*. Nueva York: Harper & Brothers.
- Drucker, P. (1966). *El ejecutivo eficaz*. Nueva York: Harper & Row.
- Emery F., y Trist E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32.
- Escobar Álvarez, D. (2019). *Gerencia Pública y Burocracia*. Universidad del Valle: Calí
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*.
- Fayol, H. (1946). *Administración industrial y general*. París: Dunod.
- Fayol H., & Gulick L.H. (1937). *Notes on the theory of organization*. In L.H. Gulick

Fernández, A. (2021). *“Factores determinantes para la elaboración de un modelo de éxito de la empresa en el medio digital”*. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura.

Gadamer, H.-G. (1960). *Verdad y método*. Ediciones Sigueme.

Gadamer, H. (1998). *Verdad y método*. 8va edición. Ediciones Sigueme.

Garrido, S. (2006). *La Dirección por Valores*. 2da Edición. España: McGraw Hill Interamericana.

González, J. (2021). *“Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital”*. Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid.

Heidegger, M. (1927). *Ser y tiempo*. Fondo de Cultura Económica

Hellriegel, D., Jackson, S. E., y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. Cengage Learning.

Husserl, E. (1913). *Ideen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie*. Niemeyer.

Katz D., & Kahn R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley-Interscience.

Kepes y colaboradores, (2012). *Organizational agility in the digital age*. Journal of Business Strategy , 33(4), 45–52.

Klewles, Popp y Rost-Hein, (2017). El impacto de la transformación digital. Out-thinking Comunicaciones organizacionales Salmer.

Kliksberg, B. (2011). Emprendedores Sociales. Los que hacen la diferencia. Buenos Aires, Argentina: Temas.

Klinger, C. (30 de octubre de 2012). Emprendemiestrategia. Obtenido de <https://emprendemiestrategia.wordpress.com/2012/10/30/la-teoria-de-laburocracia-max-weber/>

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill

Lacroix, J.-G., y Tremblay, G. (1995). *Les autoroutes de l'information: Un produit de la convergence*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Leal Gutiérrez, J. (2017). *La autonomía del sujeto investigador y la metodología de investigación*.

León, R. y colaboradores (2003). Las Organizaciones Inteligentes. Industrial Data, vol. 6, núm. 2. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú

Likert, R. (1967). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.

Luhmann y colaboradores, (1995). *Social systems*. Stanford University Press.

Martínez Miguélez, M. (2006). *Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa*. Paradigma, 27(2).

Martínez, M. (2011). *Métodos de investigación cualitativa*. Editorial Trillas.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan.
- McConnell, J. 2015. *The Company Cultures That Help (or Hinder) Digital Transformation*. *Harvard Business Review*.
- McGregor D. M. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Book Company.
- Mejía Navarrete, J. (2002). *Problemas Metodológicos de las Ciencias Sociales en el Perú, Fondo*. Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Mayor de San Marcos.
- Mejía Navarrete, J. (2004). *Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo*. Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Méndez, Evaristo (2000). “Gerencia Académica”. Editorial Ediluz. Maracaibo (Venezuela).
- Mendoza, Y. (2019). Fenomenología y hermenéutica: perspectivas epistemológicas para la producción interpretativa-comprensiva de conocimiento gerencial. *Sapienza Organizacional*. 6 (12).
- Mendoza, V. (2003). Hermenéutica Crítica. *Razón y Palabra*. 34
- Miège, B. (1998). *La société conquise par la communication*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Mintzberg, H. (2002). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.

- Montero, J. (2021). *El impacto de la transformación digital en la gestión del talento*. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. Vintage Books, New York.
- Nonaka I., y Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Nora, S., y Minc, A. (1980). *La información de la sociedad*. Fondo de Cultura Económica.
- Ortez, E. Z. (2009). *La entrevista en profundidad en los procesos de investigación social*. Universidad de El Salvador
- Oxman, C. (1998). *La entrevista de investigación en Ciencias Sociales*. Eudeba: Buenos Aires.
- Patiño Toro, O. N., & Valencia, J. (2024). Impacto de la transformación digital en la cultura de las organizaciones modernas. *Ingeniería: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 11(2), 114-127
- Popper, K. (1959). *The logic of scientific discovery*. Basic Books.
- Rainey Jr., H.G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. Jossey-Bass.
- Real Academia Española. (s.f.). *Gestión*. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 01/10/2024.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima edición. Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15 edición). Pearson.
- Sánchez, J.C., y Alonso, E. (2003). *La cultura de los equipos de trabajo y su relación con la cohesión e identificación grupal*. Encuentros en Psicología Social.
- Sartre J.-P. (1943). *Being and nothingness*. Routledge Classics.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina*. New York: Doubleday/Currency
- Sisk, H. y Sverdlik, M. (1976). “*Administración y Gerencia de Empresas*”. South Western Publishing Co. Cincinnati, OHIO. (USA).
- Spiegelberg, H. (1982) *El Movimiento Fenomenológico: Una Introducción Histórica*. La Haya: Martinus Nijhoff,
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper y Brothers.
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1990). *Introduction to Qualitative Research Methods*. Buenos Aires: Paidós
- UGT Castilla y León (2018). Efectos e implicaciones de la transformación digital a nivel legal, laboral y social. Universidad de Valladolid.

Van Den Bergue, E. (2016). *Gestión Gerencial y Empresarial. Aplicada al siglo XXI*. Ecoe: Bogotá.

Vey, K., Fandel-Meyer y T., Zipp, J. (2017). *Learning & Development in Times of Digital Transformation: Facilitating a Culture of Change and Innovation*. International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC), vol. nº 10, nº 1.

Verenzuela, (2020). “*Cultura organizacional: una mirada desde los gerentes Universitarios de la facultad de ciencias Económicas y sociales de la Universidad de Carabobo*”. Tesis Doctoral. Universidad Yacambú

Weber, M. (1922). *Economy and society* [Wirtschaft und Gesellschaft]. Mohr Siebeck Verlag.

Weber M., y Parsons T. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*

Westreicher, G. (2020). *Sociedad*. Economipedia.com