

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”**



La Universidad que Siembra



**VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
SOCIAL
ESTADO BARINAS**

**HOLOPRAXIS DE LA GERENCIA AVANZADA: FUNDAMENTOS
ONTOEPISTÉMICOS TRANSREFERENCIALES
DEL LIDERAZGO DE LAS PYMES**

Autor: Edith Hernández

Tutor: Dr. Marcos Meza

Barinas, Junio 2025

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



La Universidad que siembra

**Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Jefatura de Estudios Avanzados
Subprograma de Gerencia Avanzada
Doctorado en Gerencia Avanzada**

**HOLOPRAXIS DE LA GERENCIA AVANZADA: FUNDAMENTOS
ONTOEPISTÉMICOS TRANSREFERENCIALES
DEL LIDERAZGO DE LAS PYMES**

Tesis Doctoral Presentado como Requisito Parcial para Optar al al Título de
Doctor en Gerencia Avanzada

Autor: Edith Hernández

Tutor: Dr. Marcos Meza


Barinas, Junio 2025



ACTA DE ADMISIÓN

Siendo las 10:00 a.m. del día 08 de Mayo del 2025, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Dr. Marcos Meza**, (Tutor – Coordinador UNELLEZ) **Dra. Dalia Correa**, (Jurado principal – UNELLEZ), **Dra. Betina Guede** (Jurado Principal Externo USM) titulares de las cédulas de identidad N°: **11.714.829**, **12.203.904**, **5.143.794** respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2025/04/48 DE FECHA: 30/04/2025 ACTA N°16 ORDINARIA N°48** como miembros del Jurado para conocer el contenido de la Tesis Doctoral titulada: **“HOLOPRAXIS DE LA GERENCIA AVANZADA: FUNDAMENTOS ONTOEPISTÉMICOS TRANSREFERENCIALES DEL LIDERAZGO DE LAS PYMES”** presentada por la Doctoranda: **EDITH HERNANDEZ** titular de la Cédula de Identidad N° **21.549.667**, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Doctora en Gerencia Avanzada**, quienes decidimos por unanimidad y de acuerdo con lo establecido en el Artículo 36 y siguientes de la Normativa para la Elaboración de los Trabajos Técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales y 54 del Reglamento de Estudios Avanzados Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” – UNELLEZ 2021, **ADMITIR** la Tesis Doctoral presentada y fijar la fecha de defensa pública, para el día **Martes 10 de Junio del 2025** a las **09:00 am**.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firmamos:


Dr. Marcos Meza
C.I: 11.714.829
(Tutor – Coordinador UNELLEZ)


Dra. Dalia Correa
C.I. 12.203.904
(Jurado Principal- UNELLEZ)




Dra. Betina Guede
C.I. 5.143.794
(Jurado Principal Externo USM)



Universidad Nacional Experimental de los Andes Occidentales Ezequiel Zamora
Unellez
La universidad que siembra

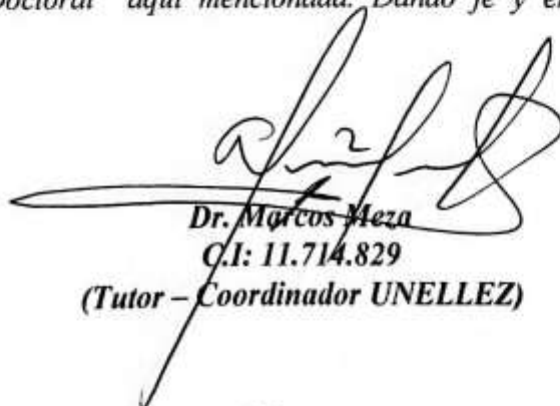



VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL



ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 09:00 a.m. del día 10 de Junio del 2025, reunidos en la Sede del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social de la UNELLEZ, los profesores: **Dr. Marcos Meza**, (Tutor – Coordinador UNELLEZ) **Dra. Dalia Correa**, (Jurado principal – UNELLEZ), **Dra. Betina Guede**, (Jurado Principal Externo USM) titulares de las cédulas de identidad N°: 11.714.829, 12.203.904, 5.143.794 respectivamente, quienes fueron designados por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social UNELLEZ, según **RESOLUCIÓN N° CAEA/2025/04/48 DE FECHA: 30/04/2025 ACTA N°16 ORDINARIA N°48** como miembros del Jurado para conocer el contenido de la Tesis Doctoral titulada: **“HOLOPRAXIS DE LA GERENCIA AVANZADA: FUNDAMENTOS ONTOEPISTÉMICOS TRANSREFERENCIALES DEL LIDERAZGO DE LAS PYMES”** presentada por la Doctoranda: **EDITH HERNANDEZ** titular de la Cédula de Identidad N° 21.549.667, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Doctora en Gerencia Avanzada**, Con una duración de **Cuarenta (40) minutos** realizó la disertación, así mismo el (la) ponente respondió a las preguntas formuladas por el jurado y defendió sus opiniones. Cumplidas todas las fases de la defensa, el jurado, después de sus deliberaciones, por unanimidad acordó el veredicto: **Aprobado** la Tesis Doctoral aquí mencionada. Dando fe y en constancia de lo aquí expresado firman:


Dr. Marcos Meza
C.I: 11.714.829
(Tutor – Coordinador UNELLEZ)


Dra. Dalia Correa
C.I. 12.203.904
(Jurado Principal- UNELLEZ)




Dra. Betina Guede
C.I. 5.143.794
(Jurado Principal Externo USM)



UNIVERSIDAD NACIONAL
EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"
Coordinación Área de Postgrado



CARTA DE APROBACIÓN

Yo, **Marcos Meza**, cédula de identidad No. **C.I. V-11.714.829**, hago constar que he leído la Tesis Doctoral, titulada: **Holopraxis de la Gerencia Avanzada: Fundamentos Ontoepistémicos Transreferenciales del Liderazgo de las PyMES**, presentado por la ciudadana, Edith Hernández cédula de identidad V-21.549.667, para optar al título de **DOCTOR EN GERENCIA AVANZADA**, por medio de la presente certifico, que he leído el trabajo y considero, que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado de examinación que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los 02 días de noviembre del año 2024.

Nombre y Apellido del Tutor:

Dr. Marcos Meza

Firma del Tutor

ÍNDICE

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CONTEXTOS	
I. ARGUMENTACIÓN EMPÍRICA-ONTOLÓGICA.....	4
1.1 Aproximación Epistémica-Ontológica al Objeto de Estudio.....	4
1.2 Construcción Ontológica del Rostro del Objeto de Estudio.....	6
1.3 Propósitos de la Investigación.....	12
1.3.1 Propósito General.....	12
1.3.2 Propósito Específicos.....	12
1.4 Razones Atenuantes de Investigación desde la Mirada Multidimensional.....	12
II. ARGUMENTO TEÓRICO REFERENCIAL.....	15
2.1 Mirada Interpretativa del Estado del Arte.....	15
2.2 Experiencias Investigativas.....	18
2.3 Panorámica de los Referentes Teóricos.....	20
2.3.1 Holopráxis de la Gerencia Avanzada.....	21
2.3.2 Liderazgo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES).....	32
2.3.4 Teorías Generadoras de Conocimiento.....	42
III. TEJIDO METODOLÓGICO.....	46
3.1 Precisiones Metodológicas del Paradigma.....	46
3.2 Gnosis del Método.....	48
3.3 Postura Axiológica.....	49
3.4 Momentos Ontoepistémicos y Metodológicos de la Investigación.....	49

3.5 Unidades de Análisis y Fuentes de Información	50
3.6 Estrategias de Recolección de la Información.....	53
3.7 Criterios de Validez y Confianza de la Investigación.....	54
3.8 Técnicas de Interpretación de la Información.....	57
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LA REALIDAD.....	60
4.1 Perspectiva ontoepistemológica interpretativa de la realidad.....	60
4.1.1 Configuración de la matriz de categorización.....	62
4.1.2 Proceso de triangulación de códigos axiales.....	73
4.1.3 Proceso de contrastación en el plano epistemológico.....	83
4.1.4 Configuración de hallazgos emergentes.....	86
4.1.5 Generación del constructo teórico.....	89
V. REFLEXIONES FINALES Y APORTACIONES VISIONARIAS.....	103
5.1 Reflexiones.....	103
5. 2 Aportaciones Visionarias.....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	108
ANEXOS.....	115
A. Comunicación a los Informantes Clave (Expertos).....	116
B. Guion y Entrevista.....	118
C. Certificación de Confiabilidad.....	140

LISTA DE TABLAS

Tabla		pp.
1	Registros de pequeñas y medianas empresas en el Servicio Autónomo de Registros y Notarías de Venezuela.....	08
2	Matriz de factores que inciden en la complejidad ontoepistemológica del liderazgo en las PyMES de Barinas.	11
3	Estilos multidimensionales del Liderazgo.....	34
4	Sistema Descriptivo de Categorías.....	45
5	Rasgos significativos de los informantes clave.....	52
6	Categorización de Holopraxis de la gerencia avanzada.....	63
7	Categorización de liderazgo de las PyMES.....	68
8	Matriz de Triangulación (Holopraxis de la gerencia avanzada).....	78
09	Matriz de Triangulación (Liderazgo de las PyMES).....	80
10	Matriz de contrastación de la categoría: Modelo de avanzada.....	84
11	Matriz de contrastación de la categoría: Liderazgo de las PyMES.....	85

LISTA DE FIGURAS

Figuras	pp.
1 Mapa Semántico Gerencial Paradigmático del liderazgo Complejo de las PyMES.....	40
2 Lienzo holístico de la investigación.....	59
3 Etapas de análisis y generación de conocimiento.....	61
4 Representación visual de la estructura general del constructo teórico.....	94
5 Visión integrada de los pilares de: holopraxis de la gerencia avanzada.....	97
6 Lienzo holístico del arquetipo organizacional de valores.....	100

AGRADECIMIENTOS

La culminación de esta tesis doctoral representa no solo un logro académico, sino el fruto de un viaje sostenido por la gracia divina y el apoyo incondicional de seres extraordinarios. En este proceso, mi corazón se llena de profunda gratitud hacia cada persona que, de una u otra manera, contribuyó a hacer este sueño una realidad.

En primer lugar, mi agradecimiento más elevado se dirige a Dios, fuente de toda sabiduría y fortaleza. Fue su guía constante, la dirección de su Espíritu Santo lo que me sostuvo en cada momento, en cada desafío y en cada noche de estudio. Él fue mi ancla en los momentos difíciles, mi inspiración en la creación y mi paz en la incertidumbre. Este logro es, en esencia, un honor a su fidelidad y a su plan perfecto para mi vida. Recordando las palabras del salmista, "Que te conceda lo que tu corazón desea; que haga que se cumplan todos tus planes." (Salmos 20:4) este versículo es uno de mis favoritos y sé que Dios desea darnos los anhelos de nuestro corazón.

A mi amada familia, que es mi primer y más grande ministerio, mi corazón desborda de amor y gratitud. A mi esposo Ricardo, y a mis amados hijitos Isaac y Giselle, por su amor incondicional, su paciencia ante mis ausencias, su comprensión y sus innumerables sacrificios fueron el combustible que alimentó mi determinación. Cada desvelo, cada sacrificio, fue aliviado por saber que contaba con su respaldo absoluto. Son mi fortaleza y mi motivación.

A mi excelente tutor de tesis, Dr. Marcos Meza, extendiendo mi más sincero reconocimiento. Su visión clara, su inquebrantable paciencia, su rigurosidad académica y su invaluable orientación fueron pilares fundamentales. Su compromiso no solo con la excelencia científica, sino con mi crecimiento personal, es un legado que llevaré siempre.

Mi gratitud se extiende a los miembros del comité evaluador por su valioso tiempo y sus perspicaces aportes, que sin duda enriquecieron significativamente este trabajo. A los profesores y al personal administrativo de la UNELLEZ gracias por proporcionar un ambiente de aprendizaje estimulante y por facilitar los recursos necesarios para esta labor.

A mis amigos y hermanos de fe, cuyo apoyo, oraciones y palabras de ánimo fueron una ayuda en el camino, gracias a Dios por cada uno de ustedes, son una bendición en mi vida.

Este doctorado es mucho más que un título; es un testimonio de la perseverancia, de la fe y de la creencia en que, con Dios y con el apoyo adecuado, no hay meta inalcanzable. Que este trabajo sirva para la gloria de Dios y para el beneficio de la humanidad.



Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social

Jefatura de Estudios Avanzados

Subprograma de Gerencia Avanzada

Doctorado en Gerencia Avanzada

**HOLOPRAXIS DE LA GERENCIA AVANZADA: FUNDAMENTOS
ONTOEPISTÉMICOS TRANSREFERENCIALES
DEL LIDERAZGO DE LAS PYMES**

Autor: Edith Hernández

Tutor: Dr. Marcos Meza

Año: 2025

RESUMEN

El estudio tiene como propósito rector generar un constructo teórico de la holopraxis de la gerencia avanzada desde los fundamentos ontoepistémicos transreferenciales del liderazgo de las PyMES del sector comercio y servicios del estado Barinas-Venezuela. Dentro de las orientaciones metodológicas se sustentó en el enfoque cualitativo a través del método fenomenológico-hermenéutico, lo que permitió develar, conocer, interpretar y construir el conocimiento desde lo empírico y epistémico de los informantes clave con amplio conocimiento bajo criterios de: Perfil profesional, experiencia, cargos y aportes al contexto empresarial. Como acciones de acopio de información se utilizó la entrevista a profundidad, el análisis y procesamiento de la información fue a través de la categorización, triangulación y teorización, en cuanto a la validez se fundamenta en el modo de recoger los datos, analizar e interpretar la realidad estudiada, asimismo, los principios de credibilidad, confirmabilidad y transferibilidad. Dentro de las reflexiones finales se tiene que: El lienzo de códigos emergentes presentado como pilares argumentativos de holopraxis de gerencia avanzada para el liderazgo de la PyMES constituyen un acierto de la identidad pragmática, cultural, empresarial, operativa y funcional del accionar de los representantes de las organizaciones locales que día a día generaran servicios de alto valor para la sociedad Barinesa, considerando que su trabajo empresarial está afectado por políticas socioeconómicas que deteriora su infraestructura financiera y laboral.

Descriptores: Holopraxis, gerencia avanzada, liderazgo, enfoque estratégico, PyMES.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo económico, tecnológico y sociopolítico trae consigo nuevas formas de producción, comercialización y servicios, caracterizados por monopolios de empresas internacionales que doblegan la infraestructura financiera de organizaciones emprendedoras con poco liderazgo social, en consecuencia, se genera una distorsión en el equilibrio empresarial disminuyendo la competitividad y vida organizacional de las pequeñas empresas.

En ese sentido, las pequeñas y medianas empresas (en adelante PyMES) están inmersas en la multidimensionalidad de intercambio financiero, así como, las políticas de los entes rectores que establecen las reglas tributarias para tal fin. Las acciones operativas de producción de bienes y servicios son delineadas por la gerencia tradicional sin principios de gestión de conocimiento global del comportamiento interno de los sectores productivos que permitan visualizar la toma de decisiones de direccionamiento económico, operativo y de talento humano.

En Venezuela, la crisis socioeconómica ha incrementado el cierre de cientos de PyMES, que no han logrado mantenerse por la carencia de herramientas gerenciales que vayan más allá de un formato de operaciones, creencias, acciones particulares administrativas, es decir, se devela un liderazgo estratégico empresarial sin visión gerencial de construcción de tejidos epistémicos referenciales de conexión macro y micro económica, asimismo, la creación de nuevos enfoques de comercialización de los productos o servicios ofrecidos adecuados al territorio, potencialidades de la identidad cultural de la sociedad, poder adquisitivo, exigencias o demandas del consumidor.

De tal manera, que el liderazgo competitivo de las PyMES actualmente se encuentra desfavorecido por la globalización de los mercados que fortalecen las grandes empresas, aun cuanto el Estado venezolano ha promovido

políticas tributarias para su desarrollo organizacional, los líderes o gerentes que están al frente pocas veces logran optimizar sus estados financieros, en consecuencia, aumenta el desempleo local, se deteriora el sistema económico, se reduce el desarrollo del sistema de bienestar social de la región.

Por las razones expuestas, la investigación traza su propósito rector de dirección investigativa en generar un constructo teórico de la holopraxis de la gerencia avanzada desde los fundamentos ontoepistémicos transreferenciales del liderazgo de las PyMES del sector industria y comercio del estado Barinas-Venezuela; considerando que en los últimos cinco (05) años se ha evidenciado el cierre de más del 20% de las pequeñas y medianas empresas del estado Barinas, situación que se ve reflejada en el abandono de la infraestructuras, inmuebles, así como, por datos emitidos por las instituciones que agrupan el sector de comercio y servicios del estado Barinas.

Sin lugar a dudas, la problemática de carencia de liderazgo estratégico empresarial para la competitividad de las PyMES tiene su sustento en las razones financieras, pero también es cierto, que la gerencia aplicada requiere de gestión de capital intelectual creativo, flexible, abierto y visionario interconectado con la multireferencialidad de las potencialidades endógenas del territorio, creación de nuevos espacios de comercio local, orientado a una practica holística de direccionamiento estratégico, es decir, a una actitud gerencial de holopraxis gerencial avanzada.

Para lograr este cometido investigativo, el camino indagatorio se realizó una revisión literaria con el objeto de caracterizar los diferentes conceptos, teorías, enfoques que explican el comportamiento del fenómeno. En esa dirección, la indagación guarda una arquitectura metodológica sustentada en el paradigma cualitativo interpretativo, buscando comprender la realidad social de los fenómenos estudiados, mediante la interpretación fenomenológica, igualmente considera ontológicamente, los actores

participantes como sujetos, sociales e históricos, cargados de subjetividades y experiencias vividas, todo ello, apoyado en los postulados teóricos de la hermenéutica.

Como sistema estructural de información, el estudio se presenta en Momentos a saber: Contexto I: Argumento Empírica-Ontológica, Aproximación Epistemológica-Ontológica al Objeto de Estudio; constituida por la aproximación al objeto de estudio, rostros del objeto de estudio, propósitos y apología de la investigación. Asimismo, Contexto II, Argumento Teórico Referencial; Se describen, las experiencias internacionales y nacionales, así como, ontología referencial teórica. Seguidamente, Contexto III: Tejido Metodológico; se establecen las ideas epistemológicas del método, diseño del estudio, identificación de los informantes, descubriendo la realidad, criterios de validez, confiabilidad y técnicas de interpretación de información.

De igual forma, Contexto IV: Análisis e Interpretación de la Realidad, en esta sección se describen los procesos de categorización, triangulación, teorización, sub-categorías emergentes y la creación del nuevo conocimiento. Contexto V: Reflexiones y Aportaciones Visionarias; en esta sección se plantea la narrativa epistémica-ontológica derivada de los alcances logrados del sistema de propósitos de la investigación. Finalmente referencias bibliográficas y anexos

CONTEXTO I

ARGUMENTACIÓN EMPÍRICA-ONTOLÓGICA

1.1 Aproximación epistémica-ontológica al objeto de estudio

En el contexto mundial la comercialización y producción de servicios está caracterizada por la complejidad de las demandas de la sociedad alimentadas por la globalización, avances tecnológicos, surgimiento de nuevos paradigmas de gestión de conocimientos, reformas políticas, así como, la necesidad de mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de las comunidades, este escenario multidimensional ha motivado a los líderes de las empresas internacionales sean más competentes y dispongan de un abanico de herramientas gerenciales para enfrentar los desafíos de la globalización del siglo XXI, este escenario conduce a plantear nuevos enfoques gerenciales para interpretar, organizar y liderizar los fenómenos sociales.

En ese orden de ideas, Guédez, (2018) considera que el gerente debe conocer las “últimas tendencias, modelos y herramientas que le permitan ejecutar con éxito realidades cada vez más desafiantes; entonces, debe desarrollar habilidades y potencialidades críticas para dirigir eficazmente equipos humanos” (p.26). En efecto, la consolidación del gerente empresarial competitivo permite analizar, diseñar e implementar acciones y actividades para lograr un resultado financiero deseado, traducido en bienestar económico, de infraestructura y desarrollo del talento humano.

Desde esta mirada ontoepistemológica, los problemas de liderazgo, toma de decisiones, organización de la gestión del conocimiento, y multidimensionalidad de las causa-efecto de políticas asociadas a la producción de bienes y servicios, así como, la innovación continua, deben ser afrontados con nuevos paradigmas emergentes gerenciales que permitan

consolidar la relación social empresa-consumidor, es decir, la interconexión entre el gerente, organización de la producción del conocimiento, cultura organizacional, expectativa del consumidor, relación laboral, acciones de investigación para el aprendizaje empresarial en términos de exploración o explotación, en síntesis una mirada holística a la práctica de la gerencia. Para Lagardera y Coello (2020) los organismos internacionales como el “Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo proyectan que el crecimiento de América latina dependerá no tanto de las grandes multinacionales sino más bien de las PyMES, muchas de las cuales se destacan como punta de lanza en sus áreas” (p.019).

Ahora bien, los grandes desafíos empresariales internacionales evidenciados en países como Chile, Colombia y Argentina que enfrentan los gerentes no pueden observarse de forma única, cerrada y desconectada, es necesario generar una cosmovisión de pensamiento complejo que permita conectarse con todos los factores, condiciones e incertidumbres, de allí, el surgimiento de la holopraxis de la gerencia avanzada.; visto como un paradigma “un paradigma emergente que intenta hacer entender la direccionalidad en gestión de las organizaciones cualquiera sea su tipo y objeto, en consonancia con las exigencias de la sociedad de la información y del conocimiento” (Figueredo, 2018: 239). Apunta entonces, a la creación de interrelación del conocimiento y el contexto multidimensional de la empresa o sociedad.

Por tanto, dentro del contexto de la pequeñas y medianas empresa (en adelante (PyMES) el gerente representa un agente transformador que orienta su acción desde la empresa hacia la sociedad, de allí, que se requiere que coexista en su entorno organizacional interno como externo en su actitud de elementos ontoepistémicos administrativos que contribuyan con una gestión innovadora del proceso de producción de bienes y servicios, esta acción gerencial es poder ser abordada desde la holopraxis. Según Poleo (2009), este enfoque gerencial “está constituida por un conjunto de prácticas que

toleran el abordaje de lo real desde las tradiciones espirituales orientadas o los métodos accidentales de realización permitiendo un acceso directo a la experiencia de la vivencia holística y el conocimiento trascendental” (p.3). En efecto, constituye el accionar del aspecto cognoscitivo, además, se consideran las competencias básicas, técnicas, conceptuales, lo psicológico, social, habilidades financieras, la solidaridad con las comunidades y espiritual del ser.

1.2 Construcción ontológica del rostro del objeto de estudio

Considerando los elementos ontológicos y epistemológicos suscritos en el contexto de las PyMES venezolanas del sector comercio y servicios donde el gerente requiere resignificar su modelo de trabajo de planificación tradicional, dirección lineal operativa por aprendizajes inteligentes que se adapten a la nueva realidad social de la producción de bienes y servicios, se considera necesario abordar la epistemología de la gerencia avanzada, la cual cambia la gerencia tradicional por:

Una concepción de metagerencia ecológica emocional al incluir los principios gerenciales tradicionales haciendo énfasis en el manejo estratégico gerencial tanto de las emociones del ser y sus valores éticos, así como en la estabilidad ecológica de sí mismo y con su entorno al considerar que las transformaciones nacen de la energía que tiene el hombre para trascender (Torres, 2019: 39).

De allí, que la holopraxis de la gerencia avanzada debe estar dirigida constituirse como un proceso centrado en el ser humano, articulado con las necesidades, intereses, demandas individuales, grupales, organizacionales, visualizada como una preocupación social compartida, que conlleva al éxito de la gestión empresarial. Por consiguiente, las actividades de gerencia requieren estar enmarcadas en una visión compleja, es necesario modificar el pensamiento de los individuos, de tal manera que reconozcan la creciente complejidad, cambios tecnológicos, en especial, a la complejidad de los problemas que atraviesan las Pymes, la cuales, están en riegos financieros,

de talento humano y capacidad operativo producto de su inadecuación a los problemas complejos del sistema socioeconómico venezolano. En opinión de Acosta et al (2009), las PyMES, simbolizan el mayor generador de empleo ocupación ocupando el 67% de la fuerza profesional venezolana. Sin embargo, las investigaciones de Papasakesllriou (2013) reflejan que este escenario es inestable debido a que 8 de cada 10 fracasan antes de cumplir 2 años. Otra realidad ontológica es:

En las pymes, el desconocimiento del funcionamiento de los mercados, la dificultad para anticiparse a los problemas y la lenta reacción para buscar soluciones, son limitaciones frecuentes. Uno de los elementos centrales para que las PYMES puedan adecuarse al modelo de negocios que requiere la nueva economía, es el uso de las nuevas tecnologías de información y comunicación, pero esto no es suficiente; la capacidad de gestión, la definición de nuevas estrategias para el acceso a los mercados, la sustitución de las tecnologías de procesos y productos en estado de obsolescencia, la participación del personal en el diseño e implementación de las estrategias de negocios, la capacidad para responder adecuadamente a las recomendaciones de los proveedores y la opinión de los clientes, son todos factores que están en la base de un modelo nuevo de pequeñas y medianas empresas que sea capaz de priorizar y garantizar la mejora continua de la competitividad y productividad (Palma et al, 2017: 398)

Ahora bien, si triangulamos estas premisas ontológicas con el concepto tradicional de liderazgo estratégico, evidenciamos que no se adapta a las nuevas realidades que viven la PyMES venezolanas, es decir, la falta de capacitación y actualización en herramientas de pensamiento multireferencial en tiempos de globalización, se hace necesario visualizar, comprender y desde lo holístico de la gnosis del comportamiento microeconómico lo relacionando las diferentes disciplinas más allá de sus saber, para generar interconexiones psicológicas, políticas, científicas, afectivas, religiosas,

educativas y culturales. Cabe destacar, los registros de PyMES para valorar su impacto en el bienestar de la sociedad venezolana.

Tabla 1

Registros de pequeñas y medianas empresas en el servicio autónomo de registros y notarías de Venezuela.

Año	Registros de PyMES
2020	7.657
2021	19.284

Nota. En el año 2023 el SAREN registró más de 26.941 PyMES.

Es notorio el crecimiento de unidades de producción y servicios en el contexto empresarial venezolano, en razón a la búsqueda de nuevos escenarios financieros que mejoren el desarrollo económico de las familias que pujan cada día por garantizar la calidad de vida de su núcleo natural. También es cierto, que la direccionalidad estratégica, operativa y financiera se ve desfavorecida por factores externos como la incertidumbre macroeconómica de desestabilización de la moneda nacional, asimismo, elementos internos como el liderazgo de los gerentes.

Por ello, es necesario considerar la problemática de liderazgo competitivo de las PyMES desde todos los fenómenos ontológicos interconectados en el sistema Estado-PyMES-Comunidad. En esa dirección ontológica, se describe que:

En la actualidad, las PyMES están luchando con las políticas económicas existentes en un sistema financiero muy inestable y un marco jurídico que genera mucha incertidumbre para los emprendedores con una visión de crecer a través de los mercados locales, nacionales e internacionales. Pero, sin duda el factor que más afecta a las pymes venezolanas es tener acceso al financiamiento, tanto de instituciones públicas como de las privadas (Montilla, 2021: 23).

Los planteamientos descritos tienen coherencia ontológica con realidad micro-social de las PyMES del estado Barinas; mediante diálogos informales con representantes de la cámara de industria y comercio Barinas, se generó un acercamiento empírico donde se informó que el sector comercio y servicios se ha activado en un 60%; asimismo, se aprecia que los líderes de las empresas algunas veces actualizan e innovan su gestión según los nuevos paradigmas de la sociedad del conocimiento; de igual forma, casi siempre realizan sesiones de reflexión socio-crítica para comprender los problemas económicos, políticos, sociales y culturales que desfavorecen su desarrollo organizacional; por tanto su liderazgo competitivo en el estado Barinas esta desfavorecido. Además, las PyMES:

Están expuestas a la coyuntura de inestabilidad financiera, económica, política y social por la que atraviesa el país, lo cual impacta negativamente en su nivel de competitividad y no les permite consolidarse en primera instancia en mercados regionales para posteriormente lograr la entrada a mercados nacionales e internacionales (Simancas, 2019:16)

En efecto, los gerentes de la PyMES carecen de las herramientas de liderazgo innovador para llevar a cabo una gestión que propicie el trabajo productivo a partir de un modelo de socio transformador que responda a las exigencias de un mercado volátil, tecnológico, tributario, respondiendo creativamente, a las tendencias vanguardista de la estimulación intelectual de los trabajadores, modernización de la infraestructura, comprensión holística de cadena de valor. Vale decir, que:

Las pymes del Municipio Barinas, Estado Barinas, están presentando una serie de situaciones donde se revelan características del comportamiento de este sector empresarial junto al entorno donde se desenvuelven, se evidencian un conjunto de causas las cuales se mencionan a continuación: resistencia al cambio, debilidades en las estructuras a nivel de los procesos administrativos y de gestión, falta de capacitación de los empleados y directivos, insuficiencia de una

plataforma tecnológica y las que la poseen les dan un uso básico e inapropiado, limitado acceso para obtener financiamientos que involucren proyectos de crecimiento en la cadena de producción y comercialización, escasez de materia prima, desconocimiento en la dinámica del comercio internacional, ausencia de ingresos en divisas (Montilla, 2021: 26)

Se devela entonces, que las pequeñas y medianas empresa que hacen vida comercial en el municipio Barinas del estado Barinas, están afectadas por aristas multidimensionales que requieren de una visión transreferencial del gerente o líder empresarial sustentado en la comprensión compleja de los elementos axiológicos, así como, la gestión epistemológica de acciones estratégicas propias de la gerencia transmoderna. Esta postura idealizada puede ser conglomerada en la realidad básica del trabajo operativo en las PyMES del sector industria y comercio.

La matriz que se propone a continuación busca sistematizar los múltiples factores que inciden en la complejidad ontoepistemológica del liderazgo en las PyMES de Barinas, considerando las nuevas realidades a las que se enfrentan. Esta herramienta permitirá visualizar de manera integral los desafíos y oportunidades que se presentan en este contexto. Considerando:

a) Interrelación entre componentes: Los componentes de la matriz están interrelacionados y se influyen mutuamente. Por ejemplo, el entorno empresarial incide en la percepción de la realidad de los líderes y en su capacidad de adaptación al cambio.

b) Contexto específico de Barinas: Es fundamental considerar las particularidades del estado Barinas, como sus recursos naturales, infraestructura y cultura empresarial. En el caso de las PyMES están constituidas por emprendedores locales frecuentemente de entorno familiar. La inversión en infraestructura, tecnología y mercadeo limitan su espectro de acción comercial, asimismo, solo se concentran en el flujo de ventas omitiendo acciones de liderazgo estratégico empresarial necesario para el posicionamiento en el contexto local.

Tabla 2

Matriz de factores que inciden en la complejidad ontoepistemológica del liderazgo en las PyMES de Barinas.

Dimensión	Componentes	Descripción
Ontológica	Naturaleza de la PyMES	Carácter familiar, micro empresarial o pequeña empresa; grado de formalización; sector económico (industria, comercio); antigüedad; tamaño; localización geográfica.
	Entorno empresarial	Marco regulatorio, políticas públicas, estabilidad económica, acceso al financiamiento, infraestructura, competencia, globalización, cultura organizacional.
	Relaciones interpersonales	Dinámicas de poder, comunicación, conflictos, colaboración, confianza, liderazgo.
Epistemológica	Conocimiento y aprendizaje	Nivel educativo de los líderes, experiencia gerencial, acceso a información, capacidad de adaptación al cambio, innovación.
	Modelos de gestión	Adopción de modelos de gestión tradicionales o modernos, uso de herramientas tecnológicas, enfoque estratégico.
	Percepción de la realidad	Visiones y creencias de los líderes sobre el entorno empresarial, la organización y el futuro.
Transreferencial	Cambio y transformación	Adaptación a las nuevas tecnologías, globalización, crisis económicas, cambios en los mercados, demandas de los clientes.
	Diversidad y multiculturalidad	Diversidad de los equipos de trabajo, inclusión, interculturalidad.
	Sostenibilidad	Responsabilidad social, cuidado del medio ambiente, economía circular.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Los escenarios expuestos conllevan a plantear las siguientes interrogantes de investigación: ¿Cuáles elementos epistemológicos, ontológicos y organizacionales están presentes en la cosmovisión gerencial de los líderes de empresas del sector comercio y servicios establecidos en Barinas-

Venezuela? ¿Cuáles serán los factores ontoepistemológicos, gerenciales y organizacionales que se interconectan en la holopraxis de la gerencia avanzada y el liderazgo de las PyMES? ¿Qué significado ontoepistemológicos emergentes ofrece la holopraxis de la gerencia avanzada y el liderazgo de las PyMES? ¿Cuáles elementos epistémicos pueden formularse en un constructo teórico de la holopraxis de la gerencia avanzada desde los fundamentos ontoepistémicos transreferenciales del liderazgo de las PyMES del sector comercio y servicios del estado Barinas-Venezuela?

1.3 Propósitos de la Investigación

1.3.1 Propósito General

Generar un constructo teórico de la holopraxis de la gerencia avanzada desde los fundamentos ontoepistémicos transreferenciales del liderazgo de las PyMES del sector comercio y servicios del estado Barinas-Venezuela.

1.3.2 Propósitos Específicos

Revelar los elementos epistemológicos, ontológicos y organizacionales que están presentes en la cosmovisión gerencial de los líderes de las PyMES del sector comercio y servicios establecidos en Barinas.

Comprender los factores ontoepistemológicos, gerenciales y organizacionales que se interconectan en la holopraxis de la gerencia avanzada y el liderazgo de las PyMES.

Interpretar los significados y sentidos ontoepistemológicos emergentes que ofrece la holopraxis de la gerencia avanzada y el liderazgo de las PyMES.

Formular un constructo teórico holopraxis de la gerencia avanzada desde los fundamentos ontoepistémicos transreferenciales del liderazgo de las PyMES del sector comercio y servicios del estado Barinas-Venezuela.

1.4 Razones atenuantes de investigación desde la mirada multidimensional

El estudio tiene su génesis inspirativa de creación de conocimiento en la reflexión sobre la importancia que tienen los gerentes de las pequeñas y

medianas empresas para desplegar acciones transcendentales vinculadas con el desarrollo de sus competencias, habilidades y funciones que les permitan mejorar el liderazgo competitivo de la empresa en términos de eficacia económica, posicionamiento del mercado, calidad de producto, bienestar social de los empleados, satisfacción de las comunidades e impacto de producto interno bruto a la nación.

Desde la concepción epistémica de la generación y aportes al conocimiento científico, el estudio reúne un compendio de consultas literarias que hacen referencia al conocimiento de la holopraxis como acción integrativa del conocimiento, la gerencia avanzada en su tejido epistemológico de direccionamiento innovación de gestión más allá de lo cognitivo, afectivo organizacional superando la cosmovisión ecológica y espiritual del sujeto. El liderazgo de la PyMES, como episteme emergente del saber ontológico de la conducta del gerente creativo capaz de situar la empresa en un escenario de vanguardia socioeconómica.

El valor ontológico del estudio está sustentado en reflexión del comportamiento de los sujetos líderes de las empresas socio productivas sobre el paradigma de la holopraxis de la gerencia avanzada para lograr la influencia de las PyMES en un sector tan demandante como lo es la industria y comercio. Considerando la necesidad de generar cambios conductuales, así como, en la gestión gerencial de los líderes, para ello, la organización de las actividades puede ser debidamente promovidas en un ambiente motivacional, de acompañamiento gerencial asertivo altamente calificado para tratar de satisfacer al máximo las necesidades de la sociedad venezolana.

En el contexto académico, el estudio se insertó en la línea de investigación titulada: Transformación e innovación organizacional, la cual tiene como objetivo visualizar los requerimientos de transformación de los entornos empresariales y sociales adaptados a las demandas globales. Es decir, desarrollar en los gerentes un Holocompetente; para fortalecer sus

habilidades de liderazgo e investigación necesaria para generar conocimientos útiles que contribuyan a solucionar los múltiples problemas sociales y edificar una sociedad democrática, sostenida en valores que avalen el bienestar colectivo y la innovación social de la población venezolana.

CONTEXTO II

ARGUMENTO TEÓRICO REFERENCIAL

La construcción del compendio de conceptualización de las categorías y descripción de teorías constituyen el tejido documental bibliográfico que permite explicar los fundamentos epistemológicos que subyacen en cada gnosis del conocimiento del fenómeno relacionándolo con todas las dimensiones de las disciplinas, elementos organizacionales y medio ecosocial de la empresa. Por tal motivo, presentar de manera reflexiva e interpretativa las teorías destacadas que guardan relación con la realidad estudiada constituye un evidente reto para el investigador, de igual forma el abordaje referencial que sustenta el estudio por cuanto evocan el conocimiento creado desde la diversidad del pensamiento humano.

Sobre este particular, Meza (2016) refiere que “el cometido del escenario teórico-axiológico es situar el problema dentro de un conjunto de conocimientos y experiencias que conducen a la conceptualización más adecuada del objeto en sus distintas dimensiones” (p.23). A la luz de estas ideas, la importancia que reviste la vinculación del conocimiento existente con el nuevo conocimiento nos ubica en escenarios innovadores donde se gesta el conocimiento científico. En ese sentido, el argumento teórico referencial:

Representación del proceso de investigación desde la perspectiva epistemológica, la cual, busca fundamentar el hecho de que en el proceso investigativo no se limita a organizar el pensamiento con base en contenidos de información estructurados, sino que, más bien, se parte de la concepción de la realidad como totalidad dinámica, cambiante, donde el investigador mantiene el pensamiento abierto y problematizador en base a la realidad concreta, busca concebir una elaboración conceptual que articule sus procesos, esto es, aprehender, observar la realidad y sus procesos para mediante un estado de arte para apropiarse de potencialidades antes de influir con su comprensión y explicación de ellos (Núñez, 2023: 47)

Vale subrayar, que en este proceso se gesta la concepción del estado del arte que exhibe cómo ha ido evolucionando el avance investigativo de la comunidad científica; pudiéndose comprender las referencias en investigación sobre las perspectivas epistemológicas de la gerencia avanzada, la situación actual del conocimiento, su producción investigativa, hacer un balance y crear nuevos escenarios de enlaces ontoepistémicos con el liderazgo de las PyMES.

2.1 Mirada interpretativa del estado del arte

El abordaje del estado del arte es el pasaje literario consultivo de la historia epistemológica de la investigación trazado por estudiosos y autores reconocidos, por ello, “se requiere de un análisis hermenéutico y crítico de su objeto de estudio para la transformación de su significado, de manera que le permita superar la visión de técnica de análisis del conocimiento investigado” (Guevara, 2016: 166). De tal manera, que a partir del análisis gnoseológico se logra formular el proceso teórico de la investigación.

Los principales escenarios científicos que explican la gerencia están sustentados por los postulados de Taylor (1911) citado por Gutiérrez y Mondragón (2019), donde planteo sustituir el criterio individual y la improvisación por método basados en métodos científicos. Estas posturas se abordaron en lo que se denominó la escuela básica de administración. Seguidamente se encuentra la escuela estructuralista de Max Weber (184-1920), el científico propuso que debería fijar objetivos y descomponer todo el proceso en acciones específicas para posteriormente agruparlas. Luego la escuela de los sistemas de McGregor (1960), considerando que la gerencia debe estar llevada por un sistema integrado por un conjunto de subsistemas, finalmente, Druker (1954) escuela de administración por objetivos, propuso la formulación de un plan por objetivos realizando un diagnóstico y evaluación por resultado.

En el contexto postmoderno refieren Wilmer et al (2009) que el gerente está llamado a desarrollar su habilidad para armonizar con los postulados

filosóficos y epistemológicos de la ciencia gerencial desde la dimensión contemporánea en medio de turbulencia globales. En ese sentido, se devela que el paradigma gerencial emergente es una respuesta a la necesidad de “superar la comodidad de la certeza y enfrentar el desafío de la incertidumbre; a través de una dinámica gerencial que anticipe futuros y busque la participación de nuevos actores sociales” (Zavarce et al, 2009: 191). En este tejido gnoseológico, irrumpe la postura de Verenzuela et al (2021), cuando infiere que el análisis de la gerencia del siglo XXI sugiere “el engranaje de tres dimensiones: epistemológica, axiológica y estratégica que dan sentido a las nuevas teorías administrativas” (p.511).

Por otra parte, los enfoques de las teorías clásicas del liderazgo propuesta por Taylor (1911) sostenían que el líder era el encargado de imponer y definir el desempeño para cumplir con las metas de la empresa. A mediados de los años 90 el científico Bass (1990) planteó que el liderazgo es la relación entre dos o más miembros de un equipo y que implica la estructuración de sus seguidores.

En esa dirección, la epistemología del liderazgo es vista como la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. Para Chiavenato (2006), agrega que el liderazgo en la gestión administrativa “es un acto de participación intencional, para que el gerente pueda adquirir estrategias para el aprendizaje a fin de poder enfrentar los cambios y modificar las actitudes de los miembros de las organizaciones” (p. 384). De esto se deduce, que el gerente debe estar orientado a operacionalizar las políticas de la institución y de potenciar los esfuerzos de los miembros de cada departamento, es decir, ampliar los aspectos gerenciales de liderazgo, que le proporcione establecer altos desempeños en las tareas emprendidas.

Por su parte, Pérez (2013), plantea que “para llegar a ser líder hay que comprometerse con la tarea de serlo, lo que implica reflexionar sobre las propias creencias, principios éticos, comportamientos y modos de resolver

los problemas, además de estar consciente del compromiso y la responsabilidad asumida” (p.66).Consecuentemente, esto refuerza la idea de abordar la gestión desde el pensamiento complejo del líder transformador, con el propósito de contrastar los principios que subyacen a las actuaciones de estos individuos con las concepciones teóricas existentes.

En esa dirección, está el trabajo científico de Sumba et al (2022), donde señala que los problemas más comunes en el liderazgo empresarial de las Pymes son: a) confrontaciones de ideas entre líderes y seguidores; b) falta de dominio de competencias requeridas; c) pérdida de confianza; d) falta de visión en los objetivos empresariales.

2.2 Experiencias investigativas

En el ámbito internacional, esta Odrizola (2020), en su tesis doctoral titulada “La Gestión de la Innovación Abierta en las PYMES: Retos, Tendencias y Oportunidades para Competir en el Mercado”; tuvo como objetivo investigar cómo las prácticas de innovación abierta en las pequeñas y medianas empresas (PyMES) influyen su rendimiento. El citado autor concluye que “aplicar estrategias de innovación abierta en las pymes supone un proceso de redimensionamiento de la empresa para abrir nuevos nichos de mercado, mejorar la productividad y aumentar la competitividad” (p.46). La investigación apunta ala cercamiento empírico de la necesidad de reinventar los modelos gerenciales de esta era transmoderna, asimismo, propone una reflexión de la relación de la innovación con la productividad y competitividad de las PyMES.

Asimismo, Marcial (2021) en su tesis titulada “Aproximación Teórica para la Praxis de la Gerencia Avanzada del Sistema Universitario”, el estudio estuvo dirigió a la revisión de la praxis de la gerencia avanzada con implicaciones epistemológicas mediante la teoría de la acción comunicativa de Habermas. El autor concluyó que el gerente “debe avanzar a una gerencia del conocimiento, construyendo en conjunto con los sistemas los diferentes procesos, donde se debe aprender y compartir con todos los integrantes de

la comunidad siendo la acción humana uno de los elementos claves para la consecución de los objetivos” (p. 141). Se evidencia que desde la visión holística la praxis del gerente debe pasar de lo tradicional a un escenario de capacidad de innovación, adaptación de los cambios, comunicación, y manejos de las tecnologías de comunicación e información (TIC).

En el contexto local, Simancas (2019), presentó su tesis doctoral titulada “Complexus transdisciplinar de competitividad por diferenciación bajo el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en las pequeñas y medianas empresas (PyMES). La investigadora abordó la problemática de estrategias de negocios llevadas a cabo por las Pymes del estado Barinas, así como, la falta de recursos financieros o el desconocimiento de los beneficios que puedan aportar las TIC. La autora señala que se percibe una “motivación que va más allá de simplemente producir, las PyMES producen a favor de incrementar el PIB y la Tasa de empleo variables macroeconómicas de gran importancia, trayendo esto un beneficio económico y social para el Estado Venezolano” (p. 311). En efecto, el rol económico de las pequeñas y medianas empresas es altamente valorado en el sistema económico nacional.

De igual forma, Montilla (2020) en su tesis doctoral titulada “PyMES Como Fuentes Generadoras de Divisas. Una Aproximación Al Éxito Fundamentado en la Aplicabilidad de Las Tic”; el estudio abordó la problemática de participación las empresas en el desarrollo económico del estado Barinas debido a la situación política, económica, las cuales hace que muchas pymes quieran permanecer en el sector informal. El autor señala que “la aplicación de enfoques gerenciales transdisciplinarios permite que las pequeñas y medianas desarrollen la capacidad para generar nuevas fuentes de empleos y riquezas a la nación, constituyendo una base para la expansión del aparato productivo en todo el territorio nacional” (p. 127). Por tanto, la adecuación de pensamientos gerenciales emergentes, creativos y flexibles constituyen la respuesta gerencia ante los grandes desafíos socioeconómicos del siglo XXI.

Por su parte, Cermeño (2020) en su investigación titulada “Gerencia desde lo ontológico y teorías emergentes: Un desafío para la condición humana en el mundo actual” concluye que “la visión humanista de la gerencia es producto de la transformación de las empresas en el mundo actual, se requiere de una visión desde la complejidad como teoría emergente hacia una fusión transdisciplinaria, para el entendimiento de lo humano y la productividad empresarial” (p.746). La postura ontoepistémica del autor, refiere una profunda reflexión de los alcances de la gerencia emergente transdisciplinar en la búsqueda de la interrelación ontológica de la administración y el significado de la existencia de la acción gerencial en las empresas.

Por su parte, Vargas (2020) en su investigación titulada “Gerente de Avanzada: Una Mirada Hacia la Cultura Organizacional de Aprendizaje”, tuvo como objetivo analizar la visión del gerente de avanzada orientada al desarrollo de una cultura organizacional de aprendizaje. El autor concluye el gerente de avanzada con su “posee el equilibrio perfecto que lo reviste de características diferenciadoras de carácter indefectiblemente antropocéntrico, alejado del modelo autoritario y deshumanizado. Por tal razón, se debe lograr transmitir una actitud resonante, positiva, optimistas para todos los miembros de la organización” (p.197). Se denota, que el accionar de los líderes con perfil y actitud avanzada constituye los pilares de una nueva episteme centrado en la innovación, creatividad y genialidad empresarial.

2.3 Panorámica de los referentes teóricos

Los trazos conceptuales de las categorías de estudio constituyen el tejido epistemológico narrativo que describen el accionar de los pensamientos sobre el fenómeno. Para Méndez (2011), el sendero teórico “Permite ubicar el tema objeto de investigación dentro del conjunto de las teorías existentes, con el propósito de precisar en cuál corriente de pensamiento se inscribe y en qué medida significa algo nuevo o complementario” (p.202). Por tanto, los referentes teóricos orientan el camino epistemológico expedito que explica la

postura teórica del hombre frente a los paradigmas de la holopraxis gerenciales y el liderazgo de las PyMES.

2.3.1 Holopraxis de la gerencia avanzada

El concepto de gerencia ha evolucionado con el transitar de dogmas, teorías y pensamientos administrativo, desde el enfoque de Taylor hasta las grandes posturas posmodernas de Druker (1992), han creado una episteme de acción para la planificación, organización y control como dimensiones básicas aplicables al contexto gerencial en cualquier de los contextos organizacionales. Según Barroso (2008), el gerente es un intelectual que “planifica, organiza, motiva, selecciona y controla; además, de bregar con la incertidumbre, definir su equipo y añadir valor a la organización con su compromiso y dedicación” (p. 39). El que hacer del gerente se denomina gerencia, vista como el desarrollo de actividades básicas: planificación, organización y control. Hoy día la investigadora considera que la gerencia tradicional debe romper los esquemas para denominarse avanzada desde la acción estratégica, evaluación de resultados, toma de decisiones y liderazgo.

2.3.1.1 Conceptualización de la gerencia avanzada

Desde la postura ontológica de Gutiérrez (2005) señala que “La gerencia avanzada implica mantenerse cerca del frente de cambio, de desarrollo, de las nuevas tendencias y orientaciones. Entendiendo esta como una nueva forma de adaptarse los estilos gerenciales a los diferentes cambios que ocurren constantemente en la sociedad” (p.4). Por tanto, el gerente esta llamado crear ambientes creativos para el desempeño de acciones transadministrativas de cooperación económica, cultural, científica, gestión de conocimiento y comportamiento ético hacia la vida.

En opinión de Vargas (2020) la visión del gerente de avanzada, “debe orientarse hacia la incorporación, creación y desarrollo de diferentes proyectos económicamente eficaces y sociales, amalgamándose elementos propios de una figura gerencial integral” (p. 189). En efecto, la orientación es transdisciplinar en el contexto de la suma de actividades

administrativas, operativas, delineando matrices epistémicas de conocimiento junto a su equipo de trabajo, garantizando la eficacia, así como, la eficiencia sin deteriorar el ambiente organizacional humano.

Desde la óptica de Pateiro (2010), las principales características de la gerencia avanzada están en el “esfuerzo para legitimar sentimientos, actitudes, conocimientos y saberes, de modo tal que pueda crearse una cultura organizacional sustentada en los irrevocables valores de respeto a la condición humana, responsabilidad e interdependencia” (p.4). Lo avanzada está en la innovación de la cultura organizacional, estableciendo un equilibrio interrelación de formación, liderazgo participativo, incentivos colectivos, comunicación asertiva con su equipo de trabajo. Entonces, estamos construyendo la praxis gerencial, desde la complejidad, es decir, la:

Construcción y reconstrucción de nuevos escenarios transdisciplinarios, emocionales, intelectuales y éticos-morales que permiten trascender las perspectivas, abierta a la diversidad de pensamiento de los sujetos cognoscentes. La transdisciplinariedad sobrepasa el campo de acción de la disciplina, por lo tanto, se convierte en un esquema cognitivo que se transforma por el constante abordaje dialógico. Del mismo modo, las organizaciones como entes partícipes de la dinámica social actual, no está exentas de ser parte de la metamorfosis global sesgado de incertidumbre. El referido autor asevera que la con-ciencia de complejidad hace comprender que la incertidumbre (Campos, 2023: 48)

Desde esta mirada transdisciplinar la gerencia es entendida como el accionar disciplinario que logra ir más allá de lo simple operativo de la ciencia administrativa, se convierte en una praxis energética ecológica de trabajo interconectado con el pensamiento de sujeto, sus colaboradores, comprendiendo no solo la epistemología del fenómeno, sino también, reflexionando sobre la inteligencia emocional y espiritual del ambiente que lo rodea.

2.3.1.2 Configuración multidimensional de la holopraxis de la gerencia avanzada

a) Epistemología de la gerencia avanzada

Los sustentos emergentes del conocimiento de la gerencia tienen su centro narrativo en la creación de nuevos estilos gerenciales eficaces y eficientes. Desde la mirada objetiva conceptual de la ciencia la epistemológica la gerencia avanzada es definida como:

La disciplina que privilegia el análisis y la evaluación de los problemas cognoscitivos de tipo científico; es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos. La epistemología analiza, evalúa y critica el conjunto de problemas que presenta el proceso de producción de conocimiento científico, así por ejemplo, las cuestiones que conciernen a la definición y a la caracterización de los conceptos científicos, el problema de la construcción de los términos teóricos de la ciencia, las concepciones metodológicas...la estructura lógica, y la evolución de las teorías científicas, la contrastación empírica de las hipótesis teóricas, la cuestión de las relaciones entre ámbitos teóricos y ámbitos empíricos, la posibilidad de una lógica inductiva (Damiani, 2005: 29).

Se infiere entonces, que la gerencia avanzada logra resignificar la acción reflexiva, analítica, evaluativa y metodológica para el abordaje de los problemas administrativos desde la inspiración teórica estructural de la lógica científica e hipotética de las relaciones entre sujeto-conocimiento-ambiente. Por ello, es vista desde:

Los estándares organizativos cavilados desde el pensamiento gerencial emergente, reflejan un progresivo aplanamiento de las estructuras, racionalidad dialógica de la acción, es decir, acciones basadas en nuevos argumentos de validez, cargados de inmaterialidad, que constituyen un nuevo piso epistemológico, desmantelando las técnicas administrativas disciplinarias, por cuanto los controles de tiempo, espacio se han ido volatizando, fundamentando el crecimiento organizacional, mediante la gestión por procesos y el pensamiento sistémico (Torres, 2019: 61).

Se devela la construcción analítica del conocimiento gerencial sobre la validez científica mediante la dialógica e interpretación ontoepistémica de las realidades abordadas con métodos o pensamientos ordenados, categorizados y validados. En ese sentido, Pérez, Acosta y Acosta (2014), afirman que el pensamiento gerencial se encuentra hoy, en un camino lleno de muchas bifurcaciones como consecuencia de las grandes y continuas transformaciones que se han ido gestando en todos los ámbitos: económico, social, político, cultural, tecnológico, científico, humanístico, espiritual” (p. 39). Cada cruce comprende una sucesión de variables interrelacionadas que el gerente debe realizar para alcanzar el camino deseado: una organización eficiente, cónsona con las exigencias de un mundo que cada día es más globalizado y, por ende, complejo por su carácter multidimensional.

b) Consideración ontoepistémica de la imbricación axiológica

La postura de Pernía (2021) caracteriza la axiología como la “integración de los valores como fundamentos cívicos, morales, éticos, como sustento de la formación profesional integral, a partir de la visión de una educación para la vida, donde se perciben los comportamientos en la sociedad a través de los actos consientes” (p.63). Entonces, la axiología como disciplina filosófica de vida establece el tejido armónico de los principios de coexistencia humana orientados al comportamiento del sujeto en un contexto organizacional o social. En consecuencia, puede definirse como:

La ciencia que se encarga del estudio de los valores, del conocimiento entre el bien y el mal. La axiología recoge lo que es aceptable, bien fundamentado, merecedor de la confianza y de los actos. Se complementa con la epistemología, la cual busca establecer criterios de validación en su desempeño como responsables de las prácticas organizacionales (Chica y Vegas, 2020:497).

El citado autor considera fundamental coexistir entre lo bueno y los aspectos mejorables del comportamiento. Para ello, el sujeto está consciente de sus valores personales y organizacionales como un contrato de vida natural

afianzada de responsabilidad, honestidad, confianza, amor y respeto. Estos valores poéticos son enarbolados en las empresas, es decir, en el contexto de la axiología empresarial:

Estos valores están representados en: utilidad, enmarcada dentro de eficacia; belleza, asociada a la armonía; poder, enlazado con la participación en el mercado, su capacidad tecnológica y de innovación; familia, base fundamental de la lealtad y el compromiso; sabiduría, muestra la capacidad de innovación; y la práctica de la acción, coadyuvante del gerente o trabajador del conocimiento (Aranguren, 1996: 106).

Se denota que en el plano empresarial el gerente está comprometido con la promoción de políticas, normas, creencias, reglas y valores éticos de cooperación centrados en los intereses de su subordinados o compañeros de faena, generando la construcción de consensos de aprendizaje en términos de eficacia, liderazgo innovador, ambientes creativos, responsabilidad social, lealtad y libertad.

c) Dimensión estratégica de la gerencia avanzada

Construir conocimiento para lograr fines organizacionales constituye una accionar complejo y estratégico; representa el diseño de pericias puntuales operacionales con precios científicos, económicos y competitivos. Según Álvarez, et al (2022) “La esencia de lo estratégico es construir una posición sostenible, en la que la organización con sus medios logre sus objetivos, a pesar de lo imprevisible del comportamiento de las fuerzas externa” (p.03). Por tanto, el gerente requiere de pensamiento estratégico como filosofía de trabajo creativo balanceado y calculado.

Para González (2019) el pensamiento estratégico incorpora “valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos, basado en los sentimientos, basados en información. Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros del equipo administrativo es un prerrequisito

esencial para la planeación efectiva” (p. 244). El gerente aplica las diferentes disciplinas en un esfuerzo equilibrado entre valores organizacionales, metas, trabajo en equipo, decisiones en consenso y prospectividad económica sostenible. Por su parte, Vivas et al (2009) señalan que “Desarrollar el pensamiento estratégico y una actitud gerencial estratégica, involucra que el proceso debe ser ampliamente democrático deben dar cabida a la mayor participación posible del personal de diferentes disciplinas” (p.189). Se denota, la caracterización de la integración organizacional para el trabajo motivado, participativo donde cada sujeto se apropia de su conocimiento y lo trasfiere a toda la organización.

d) Dinamismo e innovación

El dinamismo gerencial es el medio ambiente donde se puede generar comunicación y cambio para cumplir con las expectativas del cliente; esta cultura motiva a las personas a detectar las creencias; además, se traduzcan las señales del medio ambiente en un nuevo comportamiento de respuesta (González, 2012). La innovación, la creatividad y la toma de riesgo son valoradas y recompensadas. El enfoque externo crea un ambiente que alienta asumir riesgos. Hay un compromiso con la experimentación, la innovación y estar a la vanguardia. Esta cultura no solo reacciona con rapidez a los cambios en el entorno, sino que los genera.

Para Figueredo (2018) la cultura de la innovación “como valor organizacional e individual debe ser comprendida y asumida como una manifestación esencial y significado de la sociedad del conocimiento y medio o cauce para el desarrollo y reforzamiento de las potencialidades creadoras” (p.322). De allí, que la innovación permite establecer políticas claras de incentivo, promoción de la creatividad, la capacidad innovadora, permanente preocupación por el desarrollo humano. En ese sentido, la innovación es la acción humana esencial y razón práctica del empresario, al manifestar que “la innovación es el instrumento específico de los empresarios, el medio por el cual explotan el cambio como una oportunidad de distintos negocios y

distintos servicios” (Drucker, 1985: 51). El gerente aplica la innovación sobre una plataforma amplia administrativa, saturada de contenidos axiológicos, institucionales, personales, simbólicos y prácticos, se vislumbra como un proceso de cambio que involucra a los grupos de interés, a fines de que el impacto sea positivo, se puedan alcanzarse los objetivos y metas propuestas.

e) Inter y transdisciplinariedad en el contexto de la gerencia avanzada

En vista del acelerado avance de intercambio de información los gerentes no pueden apropiarse de un pensamiento único para tomar decisiones gerenciales, es decir, se evidencia la necesidad de una actitud transdisciplinaria en la producción de conocimiento, con especial énfasis en el vínculo complejo entre el observador y realidad observada. En otras palabras, debido a la complejidad de los problemas sociales, es pertinente considerar un camino innovador, que ayudará a enfrentar ciertas limitaciones del pensamiento social.

Para Figueredo (2018) la relación entre la gerencia y la transdisciplinariedad “es la suma de múltiples aportes científicos coincidentes en aspectos definidos. Las diferentes disciplinas aportantes para la construcción de la teoría gerencial, poseen aspectos comunes, que atraviesan en un imaginario recorrido horizontal, vertical y diagonal, sus estructuras” (p. 331). El pensamiento complejo transdisciplinar se nutre de las diversas acepciones para generar conocimiento enlazando todos los elementos que rodean la casualidad universal. Así, influyen en el pensamiento del hombre su cultura, la cual es atacada desde todas las direcciones de su entorno. Por la tanto la gerencia es:

La gerencia es una ciencia social transdisciplinaria con el objeto de buscar el bienestar y la armonía, cambiando la gerencia tradicional por una concepción de metagerencia ecológica emocional, donde la tendencia del discurso se orienta a redimensionarse hacia los servicios en el ámbito del conocimiento, produciendo un cambio inevitable en lo físico de las organizaciones (Ibáñez y Castillo, 2010:54)

Se reconoce el rol de la transdisciplinariedad en la evolución del conocimiento innovador dirigido al estudio de los problemas como un todo, una sintonía entre mente y saberes comprensibles e inteligibles. Por ello, el estudio de las disciplinas científicas a través de las diferentes disciplinas facilita la comprensión de soluciones más viables que se presentan en las empresas. Según la Declaración de la Conferencia Internacional sobre Transdisciplinariedad (como se citó en Villegas, 2018), se cauterizan por: “rigurosidad, apertura y tolerancia hacia otros puntos de vista a la vez que un compromiso hacia la resolución de las diferencias” (p. 11). Los supuesto enunciados, revela el rigor científico del pensamiento a, como pensamiento que capaz de argumentar, da apertura a lo desconocido lo inesperado y reconoce las ideas de todo el colectivo.

En opinión, Rivas (2010) la aparición de la visión transdisciplinaria en el aparato generador de imágenes del mundo surge en un momento en que la evolución del conocimiento humano se hace cada vez más compleja, haciendo que el aparato generador de imágenes sea insuficiente para el cúmulo creciente de datos con el cual se le pretende alimentar. Así pues, la búsqueda de respuestas a los problemas sociales mediante una visión transdisciplinar permite que los gerentes reconozcan

f) Orientación a la calidad

La finalidad de la calidad es generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica administrativa en la institución. Indica Figueredo (2018) “de la gerencia se espera solución de problemas significativos, de interés o repercusión colectiva, administración idónea de recursos, integración de talento humano, en términos de prontitud, accesibilidad y oportunidad” (p.331). Además, la calidad depende de la percepción del consumidor y sólo puede definirse con base en las especificaciones que satisfagan sus necesidades. En el contexto de la gerencia avanzada:

El concepto de calidad de la gerencia se remite a la constancia en los objetivos, adoptando la filosofía de calidad, eliminar la inspección en masa, acabar con la práctica de contratar sólo por el precio, mejorar continuamente el sistema de producción y servicio, implantar la formación en el personal, establecer el liderazgo en estos procesos, erradicar el miedo al cambio, eliminar las barreras interfuncionales, eliminar las metas ideales, eliminar las cuotas numéricas, fomentar el orgullo por el trabajo bien hecho, hacer uso de programas de educación y reentrenamiento y aplicar acciones para lograr la transformación (González, et al: 2020: 115).

Por ello, el elemento que más tiende a diferenciar la administración y servicio de una empresa con otra es la calidad y el nivel de eficacia de las soluciones que el gerente ofrece. Desde esta cosmovisión gerencial las organizaciones buscan asegurar la supervivencia de la empresa frente a los retos que suponen los cambios en la oferta y la demanda, así como, garantizar la rentabilidad a corto y largo plazo.

g) Una mirada ontoepistémica a la prospectividad de la gerencia avanzada

La práctica gerencial constituye un ejercicio estratégico visionario donde se recrean los diferentes escenarios viables sustentados en decisiones multidimensionales. Considerando la postura ontológica de Figueredo (2018) el gerente está llamado a “ejercitar su capacidad de influir en la construcción del futuro, se anticipa, genera condiciones, crea escenarios que permitan a sus organizaciones y a si mismo robustecer su pensamiento estratégico y estimular y fortalecer su aprendizaje” (p.322). La acción prospectiva gerencial organiza, dirige y prevé mecanismos transitorios de actividades operativas delineadas bajo el concurso de la planificación estratégica centrada en el pensamiento sistémico de categorías formales de trabajo empresarial. Vale decir, que en un enfoque perspectivo:

La tendencia es hacia el conocimiento multidimensional en lo disciplinario, énfasis en el principio dialógico para mover los cambios en las organizaciones y el crecimiento de los individuos por la contraposición de las ideas. Con amplio predominio en: cambio

organizativo, adaptación al cambio, reorganización corporativa (Minguet, 2020: 65).

Cabe destacar, que la complejidad gerencial producto de la globalización de los mercados, la innovación tecnológica, alta competencia entre empresa, la necesidad de innovar continuamente en los procesos, hacen que el gerente no solo tome decisiones en tiempo real, se requiere de asociarse con el paradigma prospectivo con el objeto de generar escenarios de adaptación futura mediante metodologías y herramientas para el análisis de las tendencias para la construcción de un futuro deseable en la empresa.

h) Compromiso con la vida

La praxis gerencial requiere de actividades internas de planificación, dirección, control, trabajos unificados de equipos, evaluación de metas, elaboración de proyectos, adecuación de procesos para la producción de bienes y servicios, con especial atención al impacto ambiental, y demás factores que hacen posible la existencia de la humanidad. Según Figueredo (2018) “La gerencia debe tratar con respeto al medio natural. En una visión compleja del fenómeno de la gerencialidad, sus actores y agentes deberán estar atentos a los impactos y sus efectos que los productos organizacionales causen” (p. 332).

De tal manera, que la gestión de conocimiento avanzada está dirigida a la creación de estrategias de cumplimiento de metas organizacionales en términos de recursos, talento humano y tiempo, asimismo, la garantía por crear programas prospectivos de impacto positivo por los recursos naturales, el ambiente de trabajo donde los empleados pasan la mayor parte de sus días.

De allí, la importancia de contar con un gerente altamente responsable por el futuro del ambiente, sus recursos y todo lo que rodea al ser humano para su existencia, es decir, un gerente con alto sentido por el desarrollo sustentable; esta relación entre gerente y sustentabilidad es:

Un nuevo estilo de desarrollo que plantea un equilibrio entre los aspectos económicos, ecológicos y sociales en una perspectiva multidisciplinaria y transgeneracional; implica límites a los recursos del medio ambiente, al estado actual de la tecnología, de la organización social y de la capacidad de la biosfera de absorber los efectos de las actividades humanas, pero tanto la tecnología, como la organización social pueden ser ordenadas y reformadas de manera que abran el camino a una nueva era de crecimiento económico. A partir de este difuso pero significativo concepto, sobre el desarrollo sustentable se vienen haciendo diversidad de planteamientos que insisten en la necesidad de modificar los patrones de desarrollo imperantes y en nuestra opinión algunos esquemas culturales de la relación del hombre con su entorno (Mateo, 2014: 31).

Se evidencia, la creencia ontológica en la praxis gerencial avanzada de establecer creencias de sostenibilidad y sustentabilidad que apunte a avalorar la actividad económica empresarial en función del compromiso por la vida y nuestra existencia, se requiere de una gerencia con mayor sentido ético por la justicia social para establecer el equilibrio entre el sujeto-ambiente-sociedad.

i) Responsabilidad social

Desde la comisión ontológica de Lucena (2017), que la responsabilidad social (RS) “es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, la comunidad local y la sociedad en pleno, con el objeto de mejorar la calidad de vida” (p. 27). Por esta razón, en este aspecto, la responsabilidad social apunta también a favorecer el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, a posibilitar su acceso a la información y a las decisiones que los involucren directamente, para poder mejorar las condiciones de trabajo.

Desde la mirada de Figueredo (2018) la gerencia con responsabilidad logra “generar un valor social agregado, más allá del mero cumplimiento de las metas. Significa un compromiso, que trasciende y es plataforma para el

reconocimiento social de la organización, sus procesos, productos y servicios, tanto hacia lo interno de la organización como hacia lo externo” (p. 330). Según los postulados teóricos de Aguilar (2011), considera que las empresas para que sean responsables socialmente deben considerar elementos importantes como son:

1) *Voluntariedad*: El desarrollo de las acciones de RSE debe ser voluntario y basándose en la idea, de que las mismas empresas son organizaciones que responden a criterios éticos de comportamiento, puestos en evidencia en su interacción con el entorno, conformando una cultura ética empresarial.

2) *Identidad y Sostenibilidad*: La RS es un esquema integral de responsabilidades compartidas entre todos los actores que concurren en la actividad empresarial, quienes conforman una compleja red de relaciones y de valores en cada uno de los eslabones de la cadena de valor empresarial.

3) *Cadena de Valor*: Es un mecanismo de apoyo para el desarrollo de las acciones de la RS, permitiendo la identificación del impacto económico, social y medioambiental de los procesos; la evaluación de sus fortalezas, opciones, debilidades y amenazas, así como el diseño de las estrategias y cursos de acción que permitan alcanzar el desarrollo sostenible.

4) *Relación con los grupos de interés*: Se basa el enfoque de los grupos de interés, bajo el cual se asume que las empresas no rinden cuenta única y exclusivamente a sus accionistas, sino que también deben tomar decisiones compartidas con todos los actores sociales de su entorno.

2.3.2 Liderazgo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES)

Las pequeñas y medianas empresas constituyen una unidad organizacional que agrupan un conjunto de personas calificadas para cumplir con un propósito de producción de bienes o servicios con el objeto de alcanzar un beneficio económico. Para Cleri (2013) las PyMES puede caracterizarse por sus virtudes empresariales: a) Flexibilidad: son capaces de adaptarse más rápidamente a los cambios del entorno; b) Carácter Pionero: revitalizan la

sociedad con sus emprendimientos novedosos; c) Proveedoras de bienes y servicios: cubren necesidades en el mercado; d) Innovadoras y Creativas: especialización y diferenciación de productos. e) Empleadores de la mano de obra: son agentes de contratación laboral en los países; f) Contribuyentes fiscales: cancelan impuestos al Estado de manera directa o indirecta.

Para lograr el cometido económico y social se requiere que las PyMES generen influencia organizacional en el sector donde se desenvuelven, esta acción es realizada por los líderes que desarrollan funciones de alta gerencia, gerencia media o direcciones significativas, es decir, gerentes con liderazgo capaz de influir sobre los empleados, así como, proyectar las bondades internas de las empresas.

Entonces, se denota que el liderazgo es un “constructo complejo de múltiples dimensiones donde se evidencia la interacción entre variables como: competencias, diferencias individuales de los líderes y las condiciones contextuales en las que este se desarrolla, dejando de lado la idea de llegar a un concepto único” (Esguerra y Contreras, 2016: 45). En ese sentido, el liderazgo es uno de las episteme organizacionales más estudiados, la comunidad científica lo ha conceptualizado desde muchos etilos pasando por el liberal, democrático, autocrático, participativo visionario e innovador. Según Rodríguez (2017) el liderazgo es “capacidad de la persona emprendedora de influir en los demás y hacer que otros crean en ella y le sigan, y que las personas trabajen en equipo de forma cooperativa y con entusiasmo hacia el logro de objetivos” (p.86). En efecto, la capacidad de estimular o motivar a los empleados y demás miembros de la organización a realizar las actividades establecidas en el plan organizacional mediante un estilo particular que considere cada potencial e iniciativa de los miembros con el objeto de lograr las metas propuestas en la empresa. A continuación la tabla 3 identifica los estilos de liderazgo.

Tabla 3

Estilos multidimensionales del liderazgo

Estilo	Caracterización Ontológica
Liderazgo situacional	Maximizar el desempeño del trabajo, el líder se ajusta a la situación adecuada
Liderazgo directivo	El líder hace saber de manera precisa a los empleados lo que espera de ellos y se asegura que cumplan las normas
Liderazgo participativo	El líder consulta y escucha las sugerencias de los empleados antes de tomar decisiones
Liderazgo transformacional	Es un liderazgo que genera conocimiento y aceptación de objetivos y misión del grupo. Considera las necesidades grupales más allá de las individuales
Liderazgo visionario	Crea una imagen positiva del futuro organizacional para motivar a los miembros, proporcionando orientación para la planificación y definición de metas.
Liderazgo estratégico o Empresarial	Capacidad de anticiparse, pensar y trabajar estratégicamente para iniciar cambios que crearan un futuro positivo para la organización

Fuente: Elaboración propia (2024).

2.3.2.1 Liderazgo Empresarial

El liderazgo empresarial resulta del poder del pensamiento estratégico de la gerencia sobre las acciones internas y externas de la organización orientado los resultados en beneficio de los empleados, así como, la consolidación de las características industriales o de infraestructura comercial del producto ofrecido. En opinión de Palma et al (2017) liderazgo se presenta como uno de “los determinantes clave en el bienestar de los empleados desde el punto de vista jurídico, ético y de salud de la empresa; se considera como motor emocional, moral y de reconocimiento dentro de las organizaciones,

estimulando el trabajo armónico y el alcance de los objetivos establecidos” (p.398). Se refiere a la construcción de una influencia axiológica ejercida sobre el colectivo interno de la empresa, así como, los elementos multidimensionales externos que generan de competitividad comercial.

Para los cometidos organizacionales se requiere construir un modelo de gestión cultura de trabajo que promueva y oriente las acciones operativas, industriales, administrativas y comerciales de la empresa, esta consideración epistemológica puede agruparse desde la cosmovisión transreferenciales transmoderna del liderazgo:

a) La estrategia, cultura y estructura

Referida al establecimiento de una cultura organizacional innovadora, la cual genera la discusión asertiva sobre la tareas, funciones, responsabilidades, estrategias, conocimiento y valoración de la gestión del talento humano, facilitando la construcción de una cultura de trabajo colaborativa, productiva donde los propietarios podrán considerar las creencias, valores de control y eficacia, en un tejido de estrategias positivas para sus trabajadores, por ejemplo la incorporando incentivos salariales. Estas premisas conllevan a la construcción de una estructura operativa de trabajo altamente productivo que impacta en la eficacia de los servicios que ofrece la empresa, en consecuencia, la organización desarrolla un nuevo liderazgo nacional para desplegar los planes estratégicos en el sector de industria y comercio.

Los cambios del entorno organizacional nacional y global demandan de los gerentes una gestión caracterizada estrategia, cultura y estructura con capacidad de respuesta, rapidez, innovación y eficacia de cada uno de sus operadores o mano de obra calificada, al mismo tiempo, debe diseñar estrategias que permitan mantener las ventajas competitivas de la organización. Por ello, las estrategias empresariales son:

Programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal

manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada (Stoner, 2006: 30).

En relación a lo expuesto por el autor, las estrategias suelen ser planes de acción que pueden ser diseñadas con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Esto incide que una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores.

b) Liderazgo organizacional como factor de desarrollo

Desde la óptica de Sumba et al (2022) señala que uno de los problemas más frecuentes en el liderazgo empresarial de las Pymes son los careos de ideas entre líderes y seguidores, “esto puede llegar a desestabilizar a los miembros causando pérdida de oportunidad por falta de ejecución, falta de dominio de competencias requeridas, pérdida de confianza, falta de visión en los objetivos empresariales, desmotivación, falta de capacidad y habilidades necesarias” (p.45). Vale decir, que cada tipo de comportamiento gerencial genera un conjunto de relaciones, consecuencias que afectan la estructura, al igual que la calidad en la respuesta de una organización, cuyas características se constituyen en la contrapartida del estilo gerencia. Por ello, el desarrollo organizacional:

Constituye el conjunto de acciones para el cambio de una organización cuyo fin es el crecimiento y mejora de su accionar corporativo, sea ésta aumentando su presencia en el mercado o su competitividad. Las perspectivas del desarrollo empresarial son: la perspectiva del ciclo de vida, la perspectiva basada en los recursos y capacidades y la perspectiva basada en la motivación (Sumba et al, 2022: 271).

En suma, el liderazgo como factor de desarrollo puede ser considerado como el proceso de influir en la competitividad de la empresa en términos de proyección de capacidad de transformación de producto, comercialización, capacidad y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos. Es el factor decisivo de motivación e inspiración de trabajo sustentado en las metas contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus fines generando acciones estratégicas individuales o colectivas desarrollando cada función con eficacia laboral.

c) Posicionamiento estratégicos

Esencialmente el posicionamiento estratégico según Montagut (2013), “busca que, en cualquier organización, la ventaja competitiva sea destacar aquello que diferencia una compañía de otra y que la hace más atrayente para el comprador” (p. 126). Esto es innovar el producto y/o servicio e impresionar al comprador, o bien, mostrar ese producto y/o servicio estándar, pero de una manera más atractiva. Se debe tener en cuenta aspectos tales como el diseño, la producción, venta y distribución del bien o servicio que la compañía ofrece.

En su mayoría, el posicionamiento estratégico de una empresa, surge de la correcta interpretación sobre cuál es exactamente la necesidad que como empresa quiere llenar y qué espera obtener el cliente como comprador. En la compra están muchos elementos que generan valor, como: las características del producto, el lugar donde se compra, el precio, la publicidad, los servicios post venta, entre otros.

Desde la mirada multidimensional, se debe tener presente, que, si bien el cliente desea estar al frente de un valor superior, la empresa productora del bien o servicio, espera también que su producto le genere un valor para su crecimiento y desarrollo, incluyendo la modernización tecnológica, la misma no es solo un elemento relacionado con los costos, la eficiencia y la productividad, también se puede relacionar con la diversidad y el establecimiento de características de producto difícilmente repetibles.

d) Ejercicio axiológico del gerente

Este ejercicio axiológico se conjuga con las habilidades que desarrolla el profesional como la práctica de un liderazgo participativo y estratégico dirigido a las empresas y su contexto. Para González (2012) al integrar los valores en la cultura organizacional, se fomenta un ambiente de trabajo más humano, justo y sostenible, lo que a su vez se traduce en una mayor satisfacción de los empleados, una mejor reputación de la empresa y un mayor compromiso con la comunidad.

En efecto, el gerente axiológico se convierte en un líder capaz de inspirar a su equipo y a toda la organización a trabajar en pos de un objetivo común que trascienda los intereses individuales. Se requiere asumir una posición flexible, dinámica y holística frente a los cambios sociales macro y micro económicos, para así reducir la resistencia al cambio presente en todo momento que se inician nuevas formas de pensar y de actuar, bajo los esquemas de la complejidad.

e) Las TIC en el contexto de las pymes

Desde el punto de vista de Dávila y Rojas (2000), señalan que “las TIC, han cambiado hasta las formas de trabajar en las organizaciones; permitiendo a la empresa contar tanto con clientes como con una fuerza laboral ubicados en cualquier parte de mundo y por ende pertenecientes a distintas culturas” (p.9). En las últimas décadas las TIC, han afectado las actividades empresariales automatizando muchos procesos, por ello, el gerente está llamado a analizar y controlar y tomar decisiones en el contexto digital financiero, pero para ello, deben estar actualizados.

Como señala González (2012), “se debe incorporar las TIC en las empresas, en todos sus ámbitos (gestión interna, producción, logística, comunicación con clientes y proveedores, relación con las administraciones) como medida clave para favorecer su competitividad” (p.1). Desde esta perspectiva, hoy en día los gerentes tienen la capacidad de absorción y articulación entre las nuevas tecnologías que rigen los mercados, sin duda esto los ayudaría a

alcanzar un desempeño competitivo y poder así convertirse en asesores por excelencia en un mercado globalizado y tomar decisiones adecuadas.

En relación con el manejo y uso de los tipos de comercio electrónico: de acuerdo con los criterios de los participantes que interviene en la transacción de comercio electrónico se puede distinguir en 3 categorías básicas: entre empresas B2B (Business to Business), entre empresas y consumidor B2C (Business to Consumer) y entre consumidores C2C (Consumer to Consumer). Conectando estas afirmaciones conceptuales con la realidad de los gerentes de las PyMES se evidencia el alto significado que le dan al comercio electrónico, se denota el desafío gerencial que presentan los gerentes de las PyMES para mantener la empresa en la sociedad de la información, sociedad del conocimiento y la era digital.

d) Cosmovisión paradigmática del liderazgo complejo de las PyMES

Para tomar decisiones acertadas requiere que los gerentes se conviertan en investigadores, es decir, el gerente está llamado a generar una cultura investigativa para satisfacer los desafíos del mercado de bienes y servicios desde una mirada compleja. En este sentido, la idea de que los gerentes se conviertan en investigadores es fundamental. Al adoptar un enfoque investigativo, los líderes de las PyMES se posicionan como agentes activos en la construcción del conocimiento de su organización y de su entorno. Esto implica una actitud de constante aprendizaje, curiosidad para la apertura al cambio. La generación de una cultura investigativa dentro de la empresa fomenta la innovación, la adaptación a las nuevas tendencias del mercado y la toma de decisiones basadas en evidencia. En otras palabras, los gerentes deben ser capaces de analizar críticamente la información disponible, identificar patrones, así como, generar nuevas ideas para enfrentar los desafíos que se presentan. La figura 01 describe la cosmovisión de la investigadora para lograr estos cometidos.

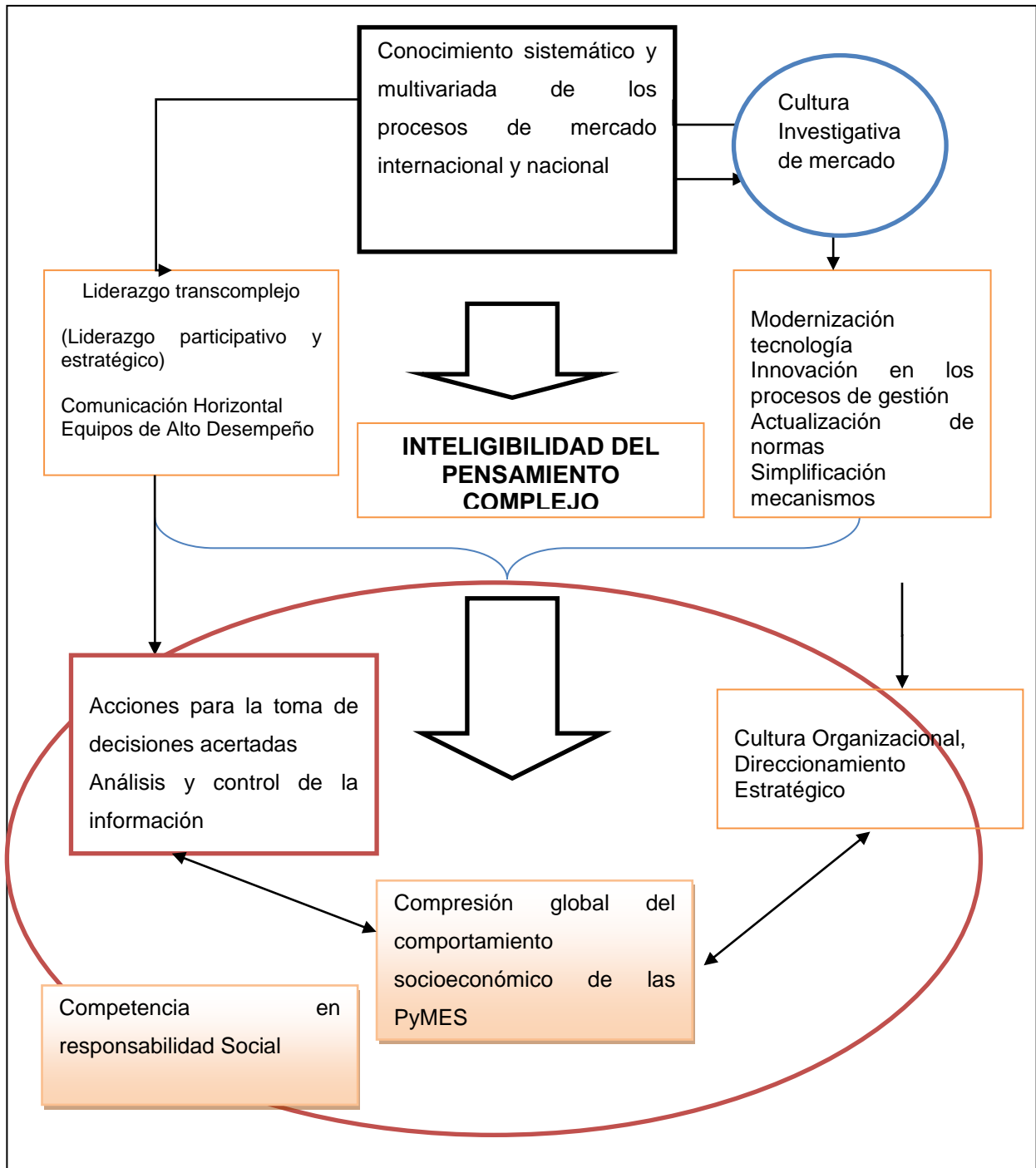


Figura 1. Mapa semántico gerencial paradigmático del liderazgo complejo de las PyMES.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

El mapa semántico gerencial de la figura 1, denota la gestión del conocimiento y cultura investigativa en el contexto de la era digital, tiene fundamento en el trabajo presentado por Vergara (2010), donde señala los elementos más resaltantes de la gerencia basada en un liderazgo transcomplejo, el cual debe constituirse bajo la siguiente visión epistémica:

Una nueva cosmovisión paradigmática que propugna la adopción de una posición abierta, flexible, inacabada, integral, sistémica y multivariada, donde los aspectos cuantitativos, los cualitativos y dialéctico se complementan en relación sinérgica que configura una matriz epistémica multidimensional. En ese sentido, la nueva perspectiva de liderazgo está orientada, además de los llamados principios de inteligibilidad del pensamiento complejo, sistémico u organizacional, holográfico, dialógico y de reintroducción, por la existencia de diferentes niveles de realidad, verbigracia el macro físico y el cuántico (Vergara, 2010: 26).

Bajo este postulado teórico, se edifica un sistema de componentes gerenciales del gerente de las PyMES como ser capaz de generar una influencia carismática, estimuladora sobre los empresarios que requieren someter sus bienes y servicios. Considerando la rapidez de los cambios producidos en la tecnología de comunicación e información (TIC) a nivel de infraestructura comercial se incluyen en esta teorización la competencia de generar una comprensión global del comportamiento socioeconómico mediante el establecimiento de una cultura investigativa de gerencia de conocimiento sobre el comportamiento del mercado, la infraestructura, nuevos productos, ofertas, talento humano, políticas microeconómica y satisfacción del cliente.

d) Innovación abierta

Frecuentemente las empresas establecer departamentos de desarrollo e innovación para los nuevos productos o servicios puertas adentro, para su

comercialización. Es decir, “las empresas investigan e innovan de puertas adentro, y únicamente cuando el producto y/o servicio está listo para comercializarse, entonces se distribuye, sin cooperación ni colaboración alguna con agentes externos a la empresa (Odrizola, 2020). Es necesario aplicar un modelo de innovación abierto para ampliar el horizonte estratégico cooperativo. Cabe destacar que:

La innovación abierta se presenta como una estrategia clave para paliar estas amenazas y potenciar la proposición de valor sin apenas necesitar grandes inversiones. Esto supone una oportunidad única para las empresas de pequeño y mediano tamaño. Si bien es cierto que las pymes no pueden competir con las grandes corporaciones, la innovación abierta ofrece una vía alternativa para acceder a nuevos recursos y desarrollar una nueva cultura de innovación (Odrizola, 2020: 19)

Se infiere entonces, que los procesos tecnológicos, talento humano, desarrollo de producto, estrategias de mercadeo, así como, la entrada y salida de conocimiento puede ser compartidas con empresas e instituciones aliadas como: Gobiernos locales, proveedores, distribuidores, universidades, entre otros. Efecto, los mecanismos de colaboración y financiamiento son considerados factores clave de la innovación empresarial.

2.3.3 Teorías generadoras de conocimiento

a) Teoría del Liderazgo

Las teorías situacionales del liderazgo parten del principio filosófico de que no existe un único estilo o características de liderazgo válida para toda y cualquier situación, dentro de cualquier organización ni de cualquier conglomerado de trabajadores. La reciprocidad si es verdadera en todos estos casos, es decir, cada tipo de situación requiere un tipo de liderazgo diferente para alcanzar la eficiencia de los subordinados. Según Taylor (1983), indica que las teorías “situacionales son más atractivas para el gerente, toda vez que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar

la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación” (p.145).

Se desprende de lo expuesto que es necesario que el líder tenga la capacidad para adaptarse a la contingencia, incluyendo factores ambientales, sobre los cuales posee poco o ningún control personal. Así el verdadero líder es aquel que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas bajo condiciones extremadamente variadas. La teoría del liderazgo se vincula con la el hilo epistémico de la presente investigación debido que el establecimiento de una inspiración para realizar acciones gerenciales transreferenciales bajo un clima democrático o innovador conduce a establecer alta competitividad en el contexto de las pequeñas y medianas empresas.

b) Enrumbando el camino de la hologerencia avanzada desde el escenario complejo

Desde la filosofía de Morín (2001), la complejidad es como: “un tejido de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple. Es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico” (p.32). Esto refiere que, la complejidad ofrece el entendimiento de fenómenos, permitiendo dar precisión a la relación complejidad-realidad, en sus múltiples interrelaciones sistémicas, en torno a la transdisciplinariedad de las cosas, en las diversas áreas del conocimiento, a partir de la reforma del pensamiento de los seres humanos.

La palabra complejidad, como Morín (ob. cit.) expresa, lleva en su seno confusión, incertidumbre y desorden; en este orden, el autor refiere que complejo es “aquello que no puede definirse en una palabra maestra, aquello que no puede retrotraerse a una ley, aquello que no puede reducirse a una idea simple. Dicho de otro modo, lo complejo no puede resumirse en el término complejidad” (p.29). Con esto la complejidad escapa a la reducción

como al determinismo absoluto, en busca de lo uno y lo otro, el orden y el desorden, en general, de la complementariedad.

El sentido de la complejidad lleva a desmitificar los discursos actuales en los cuales confieren al nuevo paradigma el carácter de non plus ultra, embutiendo ferozmente contra la linealidad. Se trata de una nueva perspectiva para entender la realidad en diferentes tipos de fenómenos biológicos, culturales y sociales; representa una instancia de cambio paradigmático, que es el principal aporte que la complejidad ofrece para el entendimiento de fenómenos, permitiendo dar precisión a la relación complejidad–realidad, aspecto determinativo dentro de las limitaciones para consolidar los preceptos de la educación diacrónica cultural, debido que resulta de difícil acceso y comprensión, no sólo en lo teórico, sino en lo práctico.

De allí, Peña (2017) expone que “la teoría de la complejidad capta la realidad como sistema complejo, en sus diversas conexiones, mediaciones y condicionamientos. Por eso, no establece relaciones antiéticas entre orden y caos, incertidumbre y certidumbre, entre las partes y el todo” (p.222). La autora refleja que la teoría de la complejidad realiza el abordaje de las entidades complejas con los numerosos enlaces, negociaciones, armonización e interconexiones tanto del caos como de la incertidumbre, para dar pasos a ideas nuevas, frescas, recreadas en la realidad de cada contexto en particular.

c) La holística

El gran pensamiento holístico es una filosofía que tiene su génesis en los postulados de Smuts (1926); es en esencia un fenómeno psicológico y social que integra el todo de forma organizada; entonces la holística:

Permite entender los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que lo caracterizan y tal como se producen en el contexto real, lo cual lleva a una actitud integradora, como también a una teoría explicativa que se orienta hacia una comprensión multicausal de los

procesos, de los protagonistas y de sus contextos. Es por ello, que la holística se refiere a la manera de ver las cosas enteras, en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad, pues de esta forma se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo regular no logran percibirse al estudiarse por separado (Briceño et al, 2010: 76).

Constituye una acción epistemológica y metodológica para generar conocimiento bajo una orientación integradora. Se deduce entonces que la gerencia avanzada puede ser abordada desde la comparación simultanea de todos las categorías, sub-categorías y núcleos complejos de análisis mediante la vivencia real de todas las incidencias sociales interpretando las causas, efectos y escenarios propositivos que permitirán comprender el fenómeno de las pequeña y medianas empresas (PyMES).

Tabla 4
Sistema descriptivo de categorías

Categorías	Subcategorías	Núcleos de análisis
<p>A</p> <p>Holopraxis de la gerencia avanzada</p>	<p>A.1</p> <p>Componentes de la gerencia avanzada</p>	<p>A.1.1 Significado de la gerencia avanzada</p> <p>A.1.2 Mejora continua e innovación</p> <p>A.1.3 Enfoque transdisciplinario</p> <p>A.1.4 Orientación a la personas y la calidad</p> <p>A. 1.5 Responsabilidad social.</p>
<p>B</p> <p>Liderazgo de las PyMES</p>	<p>B.1</p> <p>Liderazgo empresarial</p>	<p>B.1 Estrategia y cultura organizacional</p> <p>B.2 Liderazgo como factor de desarrollo</p> <p>B.3 Posicionamiento estratégico.</p> <p>B.4 Ejercicio axiológico del gerente</p> <p>B.5 Las TIC</p>

Fuente: Elaboración propia (2024).

CONTEXTO III

TEJIDO METODOLÓGICO

El tejido metodológico representa detalladamente el tipo de investigación, el diseño de indagación, contexto y actores dentro de la metódica de las fuentes de información, durante el periplo del estudio. En efecto, la ruta metodológica deja claro en nivel de profundidad de la investigación. Para, Tamayo y Tamayo (2012) define el tejido metodológico como: “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p. 37). A partir de la conceptualización podemos inferir que la ruta metodológica de la investigación conduce a la certificación del conocimiento científico producido, mediante la convergencia de elementos claves que permiten analizar la realidad estudiada y responder las interrogantes y a partir de allí, construir posibles soluciones.

3.1 Precisiones metodológicas del paradigma

La investigación se enmarcó en el paradigma postpositivista bajo el enfoque cualitativo interpretativo, indagando, descifrando y alcanzando la realidad social de los fenómenos que se están estudiando, haciendo énfasis en los valores, ideas, sentimientos, experiencias, motivaciones e interacciones con los sujetos y el contexto. Por ello:

La atención de los investigadores cualitativos se centra en hacer descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables, incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal y como son expresadas por ellos mismos(Pérez, citado por Sandín, 2003: 121).

En ese sentido, las investigaciones cualitativas concentran su atención en las descripciones detalladas de eventos o personas en el comportamiento que mantienen en un determinado contexto, las cuales pueden ser observables

directamente de la realidad, de la voz de los sujetos, estilos, actitudes, dogmas, conocimientos y como lo explican ellos. Por consiguiente, se efectúa un procedimiento metódico y científico en función de estudiar un fenómeno determinado.

Considerando el enfoque ontoepistémico de Rojas (2010), el modelo cualitativo “se orienta hacia la construcción de conocimiento acerca de la realidad social y cultural a partir de la descripción e interpretación de la perspectiva de los sujetos involucrados” (p.57). Por tanto, la investigación cualitativa busca construir el conocimiento a partir de la interpretación y modo de ver de los sujetos estudiados, esto implica asumir su carácter dialógico de las creencias, mentalidades, mitos, prejuicios y sentimientos del fenómeno estudiado.

3.2 Gnosis del método

El método tiene su punto de partida en la creencia científica del investigador para abordar el fenómeno. Para Fernández (2007), plantea que el mismo “es la orientación, ante todo metodológica” (p. 175). Por consiguiente, es una parte o ciencia del pensamiento que estudia, analiza e interpreta los fenómenos referidos al conocimiento, es decir, las esencias de las cosas. Se instruye la relación que hay entre dos o más hechos y el ámbito en que se hace presente esta realidad. En función de la intencionalidad de la indagación, el estudio adoptó el método fenomenológico-Hermenéutico.

La metódica fenoménica plantea como fase la descripción del fenómeno con toda su riqueza sin omitir detalles; búsqueda de variadas representaciones tomando en cuenta la información suministrada por los participantes de la entrevista y la visión del fenómeno por parte de agentes externos; de igual manera, se organiza la información a través de matrices para ser trianguladas con convergencias y divergencias del fenómeno facilitando la constitución de los significados. Por su parte, la hermenéutica trata de:

Observar algo y buscarle un significado. En sentido estricto, se aconseja utilizar las reglas y procedimientos de este método cuando la información recogida (los datos) necesite una continua hermenéutica, como sería el caso, por ejemplo, del estudio del crimen organizado, de sujetos paranoicos, etcétera, donde la información que se nos da puede tratar expresamente de desorientar o engañar. Sin embargo, este método tiene un área de aplicación mucho más amplia (Martínez, 1999: 11).

En virtud de que la hermenéutica es la ciencia de la interpretación e integra la filosofía y la fenomenología, se pueden interpretar las capacidades de entendimiento que las personas poseen al captar hechos acaecidos para encontrar nuevos significados emergentes en su pensamiento reflexivo. Por consiguiente la hermenéutica:

Aparece ubicada en la estructura de la comunicación, una persona al hablar o escribir emite significados, y quien recibe esa palabra o escritura, la escucha o la lee, capta ese significado. Cotidianamente realizamos una cantidad de actividades destinadas a captar significados, y al estar familiarizados con el material que leemos o escuchamos, la interpretación es espontánea, sin esfuerzo, y no somos conscientes de ese proceso de interpretación (Telmo: 2004: 02).

Del mismo modo, la hermenéutica, estudia, analiza e interpreta los fenómenos referidos al conocimiento, es decir, las esencias de las cosas; y a su vez valorar e interpretar a como los individuos son interpretativos de sus propias experiencias. En efecto, el método de la investigación está orientado a la comprensión del fenómeno de la hologerencia gerencia avanzada para el liderazgo de las PyMES. Por ello, los supuestos de la realidad conllevan a la interpretación mediante estudio hermenéutico en coherencia con los escenarios dialecticos con los sujetos que se interrelacionan de forma directa con el fenómeno.

3.3 Postura axiológica

Desde el pensamiento cognoscente de la axiología, la indagación se interesa por, constatar la realidad de los gerentes, interpretando sus sentimientos, preocupaciones, situaciones conflictivas, logros durante su gestión, elementos que afectan su entorno laboral, De igual forma en el estudio se valora la dimensión ética de la gerencia, su esencia, naturaleza y comportamiento, reconociendo su existencia, así como, la presencia o no de principios éticos, que le han dado continuidad y permanencia en el estado Barinas a las pequeñas y medianas empresas revisadas. Entonces:

No se trata, por consiguiente, del estudio de cualidades separadas o separables; se trata, pues, del estudio de un todo integrado que forma o contribuye primordialmente a una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es; una persona, una entidad étnica, social empresarial, un producto determinado, etc.; Aunque también cabe la posibilidad de estudiarse una cualidad específica, siempre que se tenga en cuenta los nexos y las relaciones que tienen con el todo, los cuales contribuyan a darle su significado propio (Martínez, 2009: 66).

Esta visión constituye un eje invisible metódico que orienta el estudio, dio paso a lo que ontológicamente se fundamentará en que existen múltiples realidades que se construyen socialmente, y en las cuales la relación entre el sujeto y objeto de la investigación se sustentan, en que la interpretación hace posible que los resultados se generen del mismo proceso subjetivo e intersubjetivo.

3.4 Momentos ontoepistémicos y metodológicos de la investigación

El diseño de la investigación representa la estrategia que se ha de cumplir para desarrollar la investigación, de manera coherente, lógica y sistemática. Por ello, se debe concebir la forma práctica y concreta de alcanzar los objetivos propuestos o metas. Sobre este particular, Balestrini (2006), plantea que es “un plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto, técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis

previstos y objetivos” (p.131). Es decir, constituyó el seguimiento de fases enmarcados en el método concebido de tal forma que permitiera aproximarse al problema de manera adecuada que lleve a dar respuesta a las interrogantes del estudio.

Vale subrayar, que la investigadora hace usos de su creencia científica cualitativa para establecer momentos de manera lógica y argumentativa que sustentan la comprensión empírica e interpretativa, por lo tanto, la construcción de los basamentos teóricos de las categorías principales se basó en las siguientes fases metodológicas a saber:

Fase 1. Acercamiento empírico: Consistió en la identificación de la percepción de los informantes clave sobre la preocupación temática: En esta etapa se realizó una indagación reflexiva por parte del grupo acerca de su propia práctica, el descubrimiento del problema se logró a partir de la hermenéusis entre la investigadora y los sujetos cognoscentes.

Fase 2: Análisis del discurso e interpretación de significados: En esta fase los datos aportados por los informantes clave se interpretaron con rigurosidad científica estableciendo un contraste teórico entre la realidad (ser) y la teoría (deber ser). Mediante la técnica de categorización y triangulación, se describen las sub-categorías, delineando las sub-categorías emergentes desde la perspectiva de los actores, su realidad y su ideal.

Fase 3: Construcción del constructo teórico: En esta sección del estudio se generó una aproximación teórica del fenómeno a partir de los hallazgos develados, es decir, se reflexionó sobre los elementos filosóficos, axiológico, epistemológicos y ontológicos que intervienen en el fenómeno, con el objeto generar un constructo teórico de la holopraxis de la gerencia avanzada desde los fundamentos ontoepistémicos transreferenciales del liderazgo de las PyMES del sector industria y comercio del estado Barinas-Venezuela.

3.5 Unidades de análisis y fuentes de Información

La investigación tuvo como universo contextual las pequeñas y medianas empresas del sector comercio y servicios del estado Barinas; los actores

sociales seleccionados para el encuentro hermenéutico son considerados informantes clave de la investigación. Cabe destacar, que:

La localización de las fuentes potenciales de datos en los escenarios de estudio y las colectividades depende de cómo se hayan conceptualizado las poblaciones y cuáles sean los procedimientos de muestreo y selección previstos. Exige que los investigadores traduzcan a descriptores empíricos unos fenómenos caracterizados abstractamente en los fines de la investigación y los marcos conceptuales. Tales descriptores constituyen las unidades iniciales del análisis, que designan quién o qué va a ser la fuente de datos principal e incluyen los atributos definitorios de las unidades específicas de análisis. Tales unidades son en general o en grupos situados en totalidades de interacción o que manifiestan ciertos comportamientos, rasgos o creencias (Glassy Stanley, 2014: 78).

En el caso específico de las investigaciones que se desarrollan en las ciencias sociales y particularmente en el mundo de la transmodernidad prevalece la condición de que todas las personas que conforman el colectivo de estudio puedan ser en algún momento de la investigación considerados como informantes, por lo que es posible estimar el que deseen o puedan aportar en el estudio.

3.5.1 Selección de los informantes clave

Atendiendo a lo expresado por Martínez (2014), cuando manifiesta que “en la selección de la muestra en un estudio cualitativo se requiere que el investigador especifique con precisión cuál es la población relevante o el fenómeno de investigación” (p. 85). En síntesis, los informantes de este estudio constituyen una unidad escogida intencionalmente, usando varios criterios con el fin de optimizar el proceso de investigación, las razones son:

1. Posibilidad de encuentros adecuados para recoger la información.
2. Factibilidad de un diálogo fluido propio de una relación de confianza y confiabilidad.
3. Capacidad para abordar problemas complejos.

4. Disposición para comunicar su experiencia e ideas para solución de problemas.

5. Alta sensibilidad por ayudar a las comunidades.

6. Conocimiento en el área temática escogida.

Sobre la validez de lo expuesto, se seleccionaron tres (03) gerentes de PyMES (servicios de agroindustriales, distribuidora de productos, distribuidora de medicinas para salud animal) con más de quince (15) años de experiencia frente al trabajo de ventas, distribución y servicios en el estado municipio Barinas estado Barinas constituida en PyMES para el año 2024. La tabla 05 describe los rasgos significativos de los informantes.

Tabla Nº 5

Rasgos significativos de los informantes clave.

Código	Profesión	Perfil/Experiencia
ICG-1	Ing. Agrónomo MSc. En administración	Propietario y gerente general de empresa torrefactora de café, presta servicios a pequeños y medianos productores de café, para el procesamiento de granos, distribución de alimentos en el municipio Barinas. 20 años de experiencia en el sector agroindustrial.
ICG-2	Lcdo. en administración de empresas MSc. Gerencia	Propietario gerente de distribuidora de perfumes y accesorios para vehículos, con más de 30 años de experiencia en la dirección y gestión de empresas de servicio en el municipio Barinas. Colaborador de alianzas estrategias entre gobierno y empresa privada.
ICG-3	Médico veterinario Dr. Producción animal	Profesor universitario, con estudios de quinto nivel. Gerente de empresa de servicio en el área de medicina y producción animal, con más de 20 años de experiencia.

Fuente: Elaboración propia (2024).

3.6 Estrategias de recolección de la información

La estrategia para captar los códigos de los informantes clave constituyen los procedimientos metodológicos que van a permitir el registro de los códigos y significados emitidos por los sujetos de análisis, a su vez estos códigos o significados son obtenidos a través de canales dirigidos a estimular el pensamiento e ideas de los informantes claves, acerca del fenómeno objeto de estudio. En el caso de las investigaciones cualitativas y en esta investigación en particular, se aplicó técnicas como: la observación directa, nota de campo, la entrevista a profundidad, grabaciones de audio y video.

En relación con la observación directa, es utilizada por los investigadores cualitativos, para lograr su objetivo el investigador debe ser aceptado por los informantes, compartir vivencias y conocimiento, que le permitan entrar en la organización y obtener la información requerida, a este respecto Martínez (2009), manifiesta que el investigador que utilice esta técnica “debe ser percibido como una “buena persona”, franca, honesta, inofensiva y digna de confianza” (p.89). En efecto, El investigador tendrá éxito en la medida que logre involucrarse con el objeto de estudio. En el caso particular la investigadora se hará acompañar de un equipo de profesionales que permitieron dar confianza a los gerentes de las Pymes. De igual forma:

Las notas de campo pormenorizadas en el lugar de los hechos o tan pronto como lo sea posible. Estas notas son, después, revisadas periódicamente, con el fin de completarlas (en caso de que no lo estén) y también, para reorientar la observación y la investigación (Martínez, 2009: 89).

En efecto, las notas de campo constituyen informes descriptivos de procesos o acontecimientos que incluyen qué ocurrió, qué se dijo, en que tiempo, la intención es capturar los datos y hechos que se suceden en el contexto objeto de investigación de manera integral, al final lo que se registra es lo

que es relevante para la investigación del problema o al menos para la interpretación que se efectuará.

En cuanto a la entrevista, es una técnica en la que un investigador solicita información de informantes clave, para así obtener datos sobre un problema objeto de estudio, a través de una dialéctica, el investigador persigue con la entrevista no es contrastar una idea, creencias o supuestos, sino acercarse a las ideas, creencias y supuestos mantenidos por otros. La entrevista surge una vez que el investigador ha precisado quienes son los informantes claves, tiempo y espacio de los encuentros y los tipos de datos que se van a solicitar, se procede a efectuar un cuestionario, guía o guion.

Desde la óptica de Trujillo et al (2019) este tipo de entrevista tiene como finalidad “internarse en la sutileza subjetiva de los informantes clave del fenómeno de estudio, la cual permite obtener información relevante, mediante el acercamiento cauteloso y anticipado, que posibilita la apertura al diálogo intenso y profundo” (p.69). Vale decir, que esta técnica facilitó la reflexión epistemológica y ontológica de los códigos subjetivos con los informantes clave.

Para lograr este cometido la investigadora exploró las pequeñas empresa y comercios del municipio Barinas, visitando algunas entidades para verificar el perfil de sus gerentes, su disposición en colaborar con la investigación, su experticia en el campo, seguidamente seleccionó las unidades de análisis, consignado una comunicación formal donde plasmo el objeto de la investigación y logro concretar una reunión formal, cordial, amigable y asertiva donde estableció la entrevista aplicando estrategias de comunicación para observa, registrar y grabar los audios que permitieron establecer un estado interpretativo en los proceso de procesamiento de la información.

3.7 Criterios de validez y confianza de la Investigación

Una investigación tendrá un alto nivel de validez en la medida en que sus resultados reflejen una imagen lo más completa posible, clara y

representativa de la realidad o situación estudiada. Para Rojas (2010) asegurar la fiabilidad del análisis de contenido comienza por la definición exacta y detallada de las categorías y en cuanto a la credibilidad se puede recurrir a la triangulación teórica confrontando los resultados con varios enfoques teóricos. Por tanto, la aseveración de las investigaciones cualitativas posee un alto nivel de validez debido a su modo de recoger la información y de las técnicas de análisis que se usan. Por ello:

La validez es la fuerza mayor de las investigaciones cualitativas. En efecto, el modo de recoger los datos, de captar cada evento desde sus diferentes puntos de vista, de vivir la realidad estudiada y de analizarla e interpretarla inmersos en su propia dinámica, ayuda a superar la subjetividad y da a estas investigaciones un rigor y una seguridad en sus conclusiones que muy pocos métodos pueden ofrecer (Martínez, 2009: 255).

Fundamentalmente, el citado autor resalta la importancia de la validez donde ejemplifica claramente que se debe realizar un estudio y análisis desde los diversos puntos de vista del problema presente, con la finalidad de poder generar conclusiones positivas del trabajo realizado desde el contexto fenomenológico de la realidad que se percibe durante el encuentro, registro y reflexiones del estudio.

En este sentido, se considera válida la información en cuanto esta posee: a) coherencia interna, las teorías no tienen contradicciones entre sí; b) consistencia externa, en la compatibilidad que existe entre la teoría y el conocimiento ya establecido en campos afines; c) comprensión, si la teoría se relaciona con un amplio campo de conocimientos; d) capacidad predictiva, la teoría permite hacer predicciones sobre lo que sucede; e) precisión conceptual y lingüística, debe haber unidad conceptual y; f) contrastabilidad, que los postulados de la teorías sean susceptibles de contrastación.

Para los efectos de determinar la confianza, Martínez (2009) sugiere utilizar categorías descriptivas concretas y precisas, con datos primarios y no

manipulados; igualmente, solicitar la colaboración de los informantes para constatar la objetividad de las notas de campo, y hacer uso de instrumentos de investigación que evidencien la realidad estudiada, a través de imágenes y sonidos que puedan ser verificados y analizados posteriormente por otros investigadores o evaluadores de la investigación. Para asegurar el nivel la confianza se aplicó la auditoria de confiabilidad:

En este caso, un investigador externo examina tanto el proceso como el producto de la investigación. Al examinar el proceso, el auditor pudo dar fe de la confiabilidad si el proceso siguió las pautas teóricas y metodológicas esenciales. Al evaluar el producto atestigua si tiene apoyo en las evidencias recabadas y es internamente coherente; sobre esta base, certifica la confiabilidad (Rojas, 2010: 169).

En correspondencia a lo expuesto por el autor, la auditoria constituye una técnica para determinar el grado de confianza del diseño metodológico de captación, registro y análisis de la información, allí se confirma el poder de síntesis y reconstrucción del investigador durante el proceso de estudio. Por ello, el estudio fue sometido a un proceso de auditoría realizado por tres (03) especialistas, es decir, la investigadora contacto a docentes universitarios con estudios de quinto nivel, amplia experiencias en investigaciones cualitativas, experiencia en construcción de teorías, estos expertos se les envió el cuerpo completo de la tesis doctoral, es decir, tuvieron acceso a los referentes teóricos, metodológicos, guion de entrevista, digitalización de las repuestas, notas de campo, grabaciones, con el objeto de emitir juicio científico acerca del proceso y hallazgo inferidos acerca del fenómeno estudiado.

Además, la confiabilidad de la información está sustentada en la revisión y procedimientos de los datos de los informantes por medio de la triangulación de los resultados con distintas teorías y la información arrojada en la entrevista. En segundo lugar, está la definición exacta de las categorías, las

grabaciones en audio, registros fotográficos los cuales constituirán elementos claves para hacer la investigación creíble y confiable.

3.8 Técnicas de Interpretación de la Información

3.8.1 Categorización: Desde la óptica de Martínez (2009), señala que en la categorización el investigador pone en práctica una actividad mental intensa que lo lleva a clasificar la información en categorías o clases significativas, según sean las relaciones entre los datos recopilados. En efecto, en este momento se realiza una revisión concienzuda de los registros escritos y grabados en búsqueda de la comprensión interpretativa de los hechos allí narrados. Los pasos básicos para la categorización son:

(a) Transcribir en detalle la información primaria o protocolar en los dos tercios derechos de las páginas enumeradas, al igual que las líneas; esta numeración facilitará las referencias posteriores; (b) dividir los contenidos en unidades temáticas, es decir, en párrafos o conjunto de párrafos que expresen una idea o concepto central; (c) categorizar con un término o expresión la idea central de cada unidad temática, esta categoría se ubicará en el tercio izquierdo de la página; (d) si hay categorías que se repiten y algunas tienen propiedades o atributos diferentes, se le asigna una sub-categoría que puede ser alguna dimensión, atributo, propiedad, condición o consecuencia importante(Martínez, 2009: 126)

En otras palabras, la categorización facilita resumir el contenido de la información en conceptos más fáciles de manejar y relacionar, conceptos que privilegien lo más valioso de los contenidos primarios, lo que mejor los describa. Se busca analizar de manera detallada los resultados de acuerdo a la entrevista de los participantes, y así poder generar resultados claros y precisos y verificar si las repuestas arrojadas mantienen relaciones coherentes.

3.8.2 Triangulación: La triangulación tiene como propósito de generar mayor soporte teórico a la comprensión teórica estipulada para el estudio, se partió de la triangulación de información o datos. En opinión de Cisterna (2003), es

“la acción de reunión y cruce de toda la información pertinente al objeto de estudio surgida en una investigación por medio de los instrumentos correspondientes, y que en esencia constituye el corpus de resultados de la investigación” (p. 22). De tal manera, que la triangulación de la información es un acto que se realizó una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información.

En síntesis, la triangulación facilita comprender realidades y descubrir el significado de toda la expresión de la vida humana, tomando como figura primordial a los informantes claves y las respuestas dadas en la entrevista, de acuerdo a esto se ejecutará la triangulación de datos de las categorías que se tomarán en cuenta al momento del análisis y la verificación de datos por medio de un cuadro de datos donde estarán presentes las categorías y los sujetos de la investigación.

3.8.2 Teorización: Surge de la actividad mental en la cual se percibe, contrasta, compara, agrega y ordena categorías o grupo de categorías derivadas de las entrevistas a los informantes clave, y se establecen nexos y relaciones entre los hechos registrados en el contexto de una situación dada. En el proceso de teorización se:

Utiliza todos los medios disponibles a su alcance para lograr la síntesis final de un estudio o investigación. Más concretamente, este proceso tratará de integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación en curso mejorándolo con los aportes de los autores reseñados en el marco teórico referencial después del trabajo de contrastación (Martínez, 2014: 278).

Desde esta perspectiva durante el proceso se toman en cuenta todos los medios para la esfera concluyente del estudio doctoral donde se genera una lógica vinculada a los aportes teóricos y experiencias investigativa, obteniendo la estructura hermenéutica de matriz discursivas con ligamen a las experiencias gerenciales que permitan generar una teoría que responda significativamente al interés investigativo sobre generar un constructo teórico

de la holopraxis de la gerencia avanzada desde los fundamentos ontoepistémicos transreferenciales del liderazgo de las PyMES del sector comercio y servicios del estado Barinas-Venezuela. A manera de cierre de la sección III, se presenta la figura 2, lienzo holístico de la investigación.

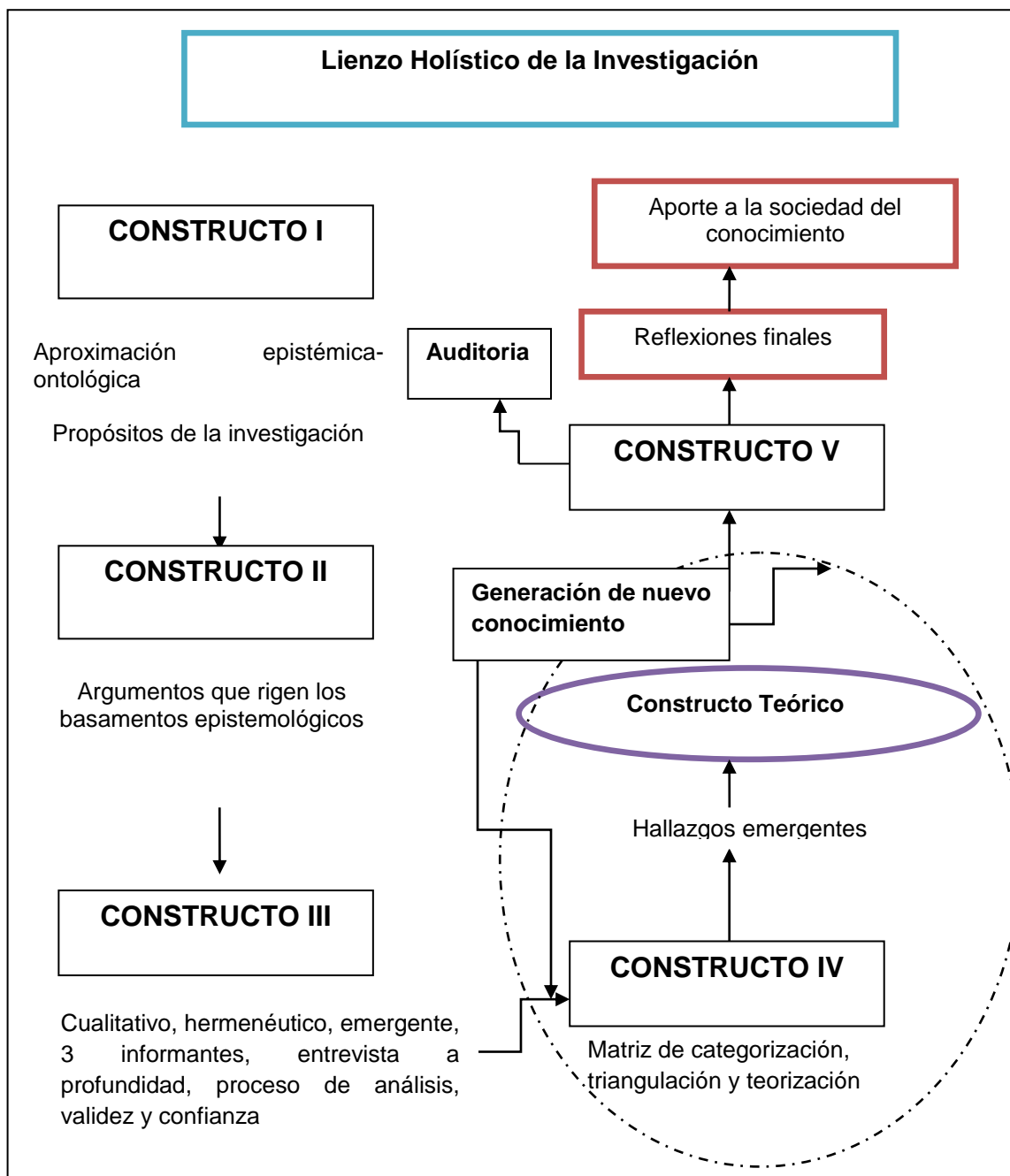


Figura 2. Lienzo holístico de la investigación.

Fuente: Elaboración propia (2024)

CONSTRUCTO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LA REALIDAD

4.1 Perspectiva ontoepistemológica interpretativa de la realidad

Durante el recorrido empírico, referencial y metodológico la investigación centro su visión explorativa en el establecimiento de un escenario dialectico con los sujetos cargados de impresiones reales de conocimiento, experiencias, vivencias, creencias, así como, deseos de contribuir a la caracterización de su desempeño gerencial en un contexto complejo, influenciado por diversos factores naturales propios de su ser, hacer y ambiente.

En esta sección, las voces de los informantes cobran protagonismo, tejiendo un rico tapiz de significados y realidades. A través de un minucioso proceso de exploración nos adentraremos en la profundidad de la información recopilada, organizando y categorizando los datos para dar forma a un panorama comprensible. Este análisis no es un ejercicio mecánico, sino un proceso creativo que implicó una constante interacción entre la teoría y los datos.

Vale subrayar, que en la medida que avanzamos en la exploración de las categorías, emergen patrones y relaciones que nos permiten construir una comprensión más profunda del fenómeno estudiado. Entonces, la investigadora aplicando técnicas como la categorización, triangulación y la estructuración logro garantizar la fiabilidad y la validez de nuestros hallazgos. En el caso de la triangulación, resulta fundamental para corroborar la información y construir una visión más completa del fenómeno, A lo largo de este capítulo, se presenta una detallada descripción de los procedimientos de análisis utilizados, así como de los hallazgos emergentes que han dado forma a la teoría de esta investigación.

Para dar mayor precisión al lienzo metodológico utilizado para la el diseño de las matrices de análisis, develación de los hallazgos y configuración del constructo teórico, a continuación se presenta la figura 3 sobre las etapas de análisis y generación de conocimiento.

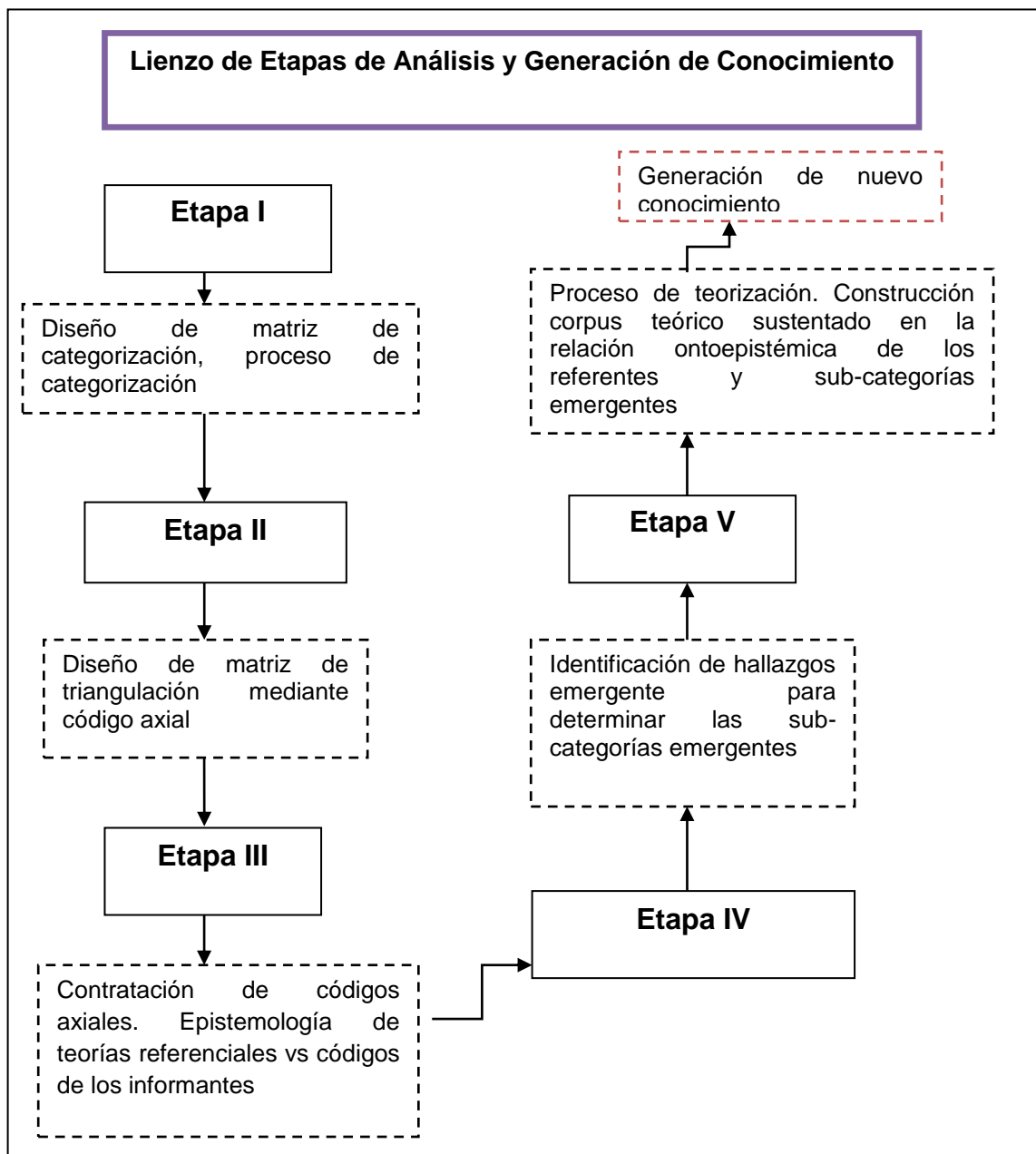


Figura 3. Etapas de análisis y generación de conocimiento.

Fuente: Elaboración propia (2024).

4.1.1 Configuración de la matriz de categorización

Desde la reflexión metodológica e interpretativa de la investigación cualitativa, el proceso de categorización implica la organización de la información en tópicos o categorías epistemológicas, estas cualidades no son simples etiquetas, sino construcciones conceptuales que nos ayudan a comprender la realidad social del fenómeno que estamos estudiando. Al categorizar los datos, estamos atendiendo a criterios específicos como la homogeneidad (agrupar datos similares), la explicitud (definir claramente las categorías), la evidencia (basar las categorías en los datos) y la concreción (evitar categorías demasiado abstractas).

Para la investigadora esta etapa refleja una visión anticipada de la realidad que buscamos comprender. Al mismo tiempo, estas categorías nos permiten ir más allá de la descripción superficial de los fenómenos y adentrarnos en sus propiedades. De allí, que las categorías reflejan dimensiones fundamentales de la realidad como el tiempo, espacio, cantidad, calidad, forma y el contenido, así como la relación entre lo posible y lo real. Es importante destacar que la categorización no es un proceso lineal, sino más bien iterativo. A medida que avanzamos en el análisis de los datos, podemos refinar nuestras categorías iniciales. Además, la categorización es un proceso social y colaborativo, que se beneficia del diálogo y la discusión con otros investigadores.

Desde una perspectiva ontoepistemológica, la categorización implica tomar una posición frente a la naturaleza de la realidad y el conocimiento. Si adoptamos una postura constructivista, por ejemplo, reconoceremos que las categorías son construcciones sociales que emergen de la interacción entre los investigadores y los datos. En cambio, si adoptamos una postura realista, tenderemos a buscar categorías que reflejen propiedades objetivas de la realidad. En la presente investigación, la categorización es un proceso creativo y flexible, para lograr este cometido la investigadora diseñó y desarrolló la siguiente matriz de categorización.

Matriz de categorización

Tabla 6

Categorización de Holopraxis de la gerencia avanzada

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada Sub-categoría: Componentes de la gerencia avanzada Núcleo de análisis: Significado de la gerencia avanzada		
Proposición 1: ¿Cómo definiría usted la gerencia avanzada en el contexto de una PyMES como la suya?		
Informante	Información cruda	Código axial
ICG-1	...Bueno ante todo te doy las gracias por tomarme en cuenta, si no se dé algo espero me ayudes, bueno, creo que es una gerencia emergente con visión compartida, es más que gerenciar...	...Es una gerencia emergente con visión compartida, es más que gerenciar...
ICG-2	...Yo supongo que te refieres a una especie de gerencia más moderna, entonces mi razonamiento y mi experiencia me indican que es la capacidad de dirigir una empresa pequeña o mediana de manera innovadora y estratégica, utilizando herramientas y conocimientos modernos...	...Es la capacidad de dirigir una empresa pequeña o mediana de manera innovadora y estratégica, utilizando herramientas y conocimientos modernos...
ICG-3	...Bien, vamos a tratar de conceptualizarla en términos de ir más allá de las acciones de planificación o dirección, mira la gerencia avanzada constituye un enfoque administrativo estratégico orientado a la eficacia de los resultados sustentada en liderazgo, toma de decisiones, enfoque integrativo de las operaciones donde el gerente comprende la complejidad de su entorno y responde con actitud creativa, innovadora y responsable...	...Constituye un enfoque administrativo estratégico orientado a la eficacia de los resultados sustentada en liderazgo, toma de decisiones, enfoque integrativo de las operaciones donde el gerente comprende la complejidad de su entorno y responde con actitud creativa, innovadora y responsable...

Tabla 6 Cont.

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada Sub-categoría: Componentes de la gerencia avanzada Núcleo de análisis: Mejora continua e innovación		
Proposición 2: ¿En su opinión cual es el rol que juega la innovación en la gestión de su empresa? ¿Cómo fomenta usted una cultura de innovación entre sus empleados?		
Informante	Información cruda	Código axial
ICG-1	<p>...La innovación es el motor que impulsa el crecimiento de nuestra empresa. Nos permite diferenciarnos de la competencia, adaptarnos a los cambios del mercado y satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera más efectiva. Gracias a la innovación, hemos logrado optimizar nuestros procesos, desarrollar nuevos productos y servicios, y fortalecer nuestra relación con los clientes...</p>	<p>...La innovación permite diferenciarnos de la competencia, adaptarnos a los cambios del mercado y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, desarrollar nuevos productos y servicios...</p>
ICG-2	<p>....Buena pregunta, de eso habla casi todos los días con mis empleados. Para fomentar una cultura de innovación en nuestra empresa, hemos implementado diversas estrategias. En primer lugar, hemos creado un ambiente de trabajo donde se valoran las ideas nuevas y se fomenta la creatividad. Además, ofrecemos a nuestros colaboradores la oportunidad de participar en proyectos especiales y de recibir capacitación en nuevas tecnologías y herramientas....</p>	<p>...Hemos creado un ambiente de trabajo donde se valoran las ideas nuevas y se fomenta la creatividad. Además, ofrecemos a nuestros colaboradores la oportunidad de participar en proyectos especiales y de recibir capacitación en nuevas tecnologías y herramientas...</p>
ICG-3	<p>...Es importante atender la evolución de los procesos, las formas de negociación, las nuevas necesidades de los clientes, las nuevas tendencias del mercado, para ser competitivo debemos crear continuamente, es decir, adoptar canales digitales, renovar los productos, como lo aplicamos, bueno mediante la investigación....</p>	<p>...Evolución de los procesos, negociación, las nuevas necesidades de los clientes, nuevas tendencias del mercado, debemos crear continuamente, es decir, adoptar canales digitales, renovar los productos, mediante la investigación....</p>

Tabla 6 Cont.

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada Sub-categoría: Componentes de la gerencia avanzada Núcleo de análisis: Enfoque transdisciplinario		
Proposición 3: ¿Cree que la colaboración interdisciplinaria es fundamental para el éxito de una PyMES en el contexto actual? ¿Por qué?		
Informante	Información cruda	Código axial
ICG-1	<p>...Aquí tengo profesionales de varias carreras, incluso gente que está haciendo doctorado en la UNLELEZ, van a ser tus colegas. Yo les digo que, la diversidad de perspectivas que aporta un equipo multidisciplinario enriquece enormemente la toma de decisiones. Al combinar conocimientos de diferentes áreas, como marketing, finanzas, tecnología y operaciones, se pueden identificar nuevas oportunidades de negocio, desarrollar soluciones más creativas y abordar los desafíos de manera más integral...</p>	<p>...Enriquece enormemente la toma de decisiones. Al combinar conocimientos de diferentes áreas, como marketing, finanzas, tecnología y operaciones, se pueden identificar nuevas oportunidades de negocio, desarrollar soluciones más creativas y abordar los desafíos de manera más integral...</p>
ICG-2	<p>...Yo creo que la colaboración interdisciplinaria fomenta la innovación. Cuando personas con diferentes habilidades y experiencias trabajan juntas, se generan sinergias que pueden dar lugar a ideas disruptivas y productos o servicios diferenciados. También, mejora la eficiencia y la productividad. Al compartir conocimientos y recursos, los equipos pueden trabajar de forma más coordinada y evitar duplicar esfuerzos. Esto se traduce en una mayor agilidad a la hora de responder a los cambios del mercado y en una mejor utilización de los recursos disponibles....</p>	<p>...Fomenta la innovación, se generan sinergias que pueden dar lugar a ideas disruptivas y productos o servicios diferenciados. También, mejora la eficiencia y la productividad, los equipos pueden trabajar de forma más coordinada. Esto se traduce en una mayor agilidad a la hora de responder a los cambios del mercado...</p>
ICG-3	<p>...Hoy día se requiere de comprender la complejidad de los mercados no importa que la empresa sea pequeña, pero si tu no entiendes que debes integrar de forma coherente, armónica, organizada, creíble, técnica, creativa y metódica el conocimiento de las disciplinas para la toma de decisiones estaría matando la empresa. Ahora porque? Bueno por la rapidez continua de la evolución de la globalización de la información, los servicios, los nuevos productos y la alta competencia de las grandes compañías...</p>	<p>...Se requiere de comprender la complejidad de los mercados, debes integrar de forma coherente, armónica, organizada, creíble, técnica, creativa y metódica el conocimiento de las disciplinas para la toma de decisiones, evolución, debido a la globalización y la alta competencia de las grandes compañías...</p>

Tabla 6 Cont.

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada Sub-categoría: Componentes de la gerencia avanzada Núcleo de análisis: Orientación a la personas y la calidad		
Proposición 4: ¿Qué estrategias utiliza para fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir con la mejora continua de la calidad de los productos o servicios?		
Informante	Información cruda	Código axial
ICG-1	<p>...En esta empresa se invierte en el desarrollo profesional de nuestros empleados. Ofrecemos oportunidades de capacitación y formación continua para que puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Al invertir en sus carreras, demostramos nuestro compromiso con su crecimiento profesional y los motivamos a alcanzar sus metas. Asimismo, fomentamos un ambiente de aprendizaje continuo, donde los errores se consideran oportunidades de mejora...</p>	<p>...Se invierte en el desarrollo profesional de nuestros empleados. Ofrecemos oportunidades de capacitación y formación continua para que puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos, un ambiente de aprendizaje continuo, donde los errores se consideran oportunidades de mejora...</p>
ICG-2	<p>...Hemos implementado varias estrategias. En primer lugar, promovemos una comunicación abierta y transparente, donde todos los miembros del equipo se sienten escuchados y valorados. Organizamos reuniones periódicas para compartir ideas y resolver problemas de manera colaborativa. Además, implementamos programas de reconocimiento que valoran los logros individuales y colectivos, como bonos, promociones o simplemente palabras de agradecimiento....</p>	<p>...Promovemos una comunicación abierta y transparente. Organizamos reuniones periódicas para compartir ideas y resolver problemas de manera colaborativa. Además, implementamos programas de reconocimiento que valoran los logros individuales y colectivos...</p>
ICG-3	<p>....Bueno como estrategias tenemos la aplicación de un liderazgo motivador, inspirador, con comunicación asertiva, formal. En segundo lugar está la conformación de equipo con delegación de tareas con sus respectivos indicadores de eficacia. Para alcanzar estos propósitos es necesario determinar las habilidades de cada empleado. Permitir su aprendizaje organizacional autodirigido, aplicar un acompañamiento gerencial transpersonal dirigido a valorar su potencial y entregarle desafíos para mejorar su desempeño, en consecuencia, el servicio de la empresa será de alta calidad....</p>	<p>...Aplicación de un liderazgo motivador, inspirador, con comunicación asertiva, formal, conformación de equipo con delegación de tareas con sus respectivos indicadores de eficacia, Permitir su aprendizaje organizacional autodirigido, aplicar un acompañamiento gerencial transpersonal...</p>

Tabla 6 Cont.

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada Sub-categoría: Componentes de la gerencia avanzada Núcleo de análisis: Responsabilidad social		
Proposición 5: ¿Cómo integra usted la responsabilidad social en las operaciones diarias de su empresa?		
Informante	Información cruda	Código axial
ICG-1	...Apoyamos a nuestra comunidad en lo que podamos. Colaboramos con organizaciones locales en proyectos sociales y ambientales, creemos que es importante devolver a la sociedad parte de lo que recibimos y contribuir a un futuro más sostenible...	...Colaboramos con organizaciones locales en proyectos sociales y ambientales, creemos que es importante devolver a la sociedad parte de lo que recibimos y contribuir a un futuro más sostenible...
ICG-2	...La responsabilidad social es un pilar fundamental en nuestra empresa. La integramos en nuestras operaciones diarias de diversas maneras. Nos enfocamos en la sostenibilidad ambiental. Hemos implementado prácticas como la reducción del consumo de energía y agua, la gestión adecuada de residuos y el uso de materiales reciclados. Además, promovemos el uso de transporte sostenible entre nuestros empleados y colaboradores....	...Nos enfocamos en la sostenibilidad ambiental. Hemos implementado prácticas como la reducción del consumo de energía y agua, la gestión adecuada de residuos y el uso de materiales reciclados. Además, promovemos el uso de transporte sostenible entre nuestros empleados y colaboradores...
ICG-3	...Actualmente, tenemos varias acciones gerenciales para desarrollar la responsabilidad de la empresa: 1) El intercambio de estancias profesionales, es decir, tenemos un programa de aprendizaje con estuantes universitarios. 2) La participación en proyectos comunales, donde la empresa apoya las actividades organizadas por la comunidad. 3) Participación y colaboración en actividades de calidad ambiental del municipio Barinas....1) El intercambio de estancias profesionales, es decir, tenemos un programa de aprendizaje con estuantes universitarios. 2) La participación en proyectos comunales 3) Participación y colaboración en actividades de calidad ambiental del municipio Barinas...

Tabla 7
Categorización de liderazgo de las PyMES

Categoría: Liderazgo de las PyMES Sub-categoría: Liderazgo empresarial Núcleo de análisis: Estrategia y cultura organizacional		
Proposición 1: ¿Qué papel juega el liderazgo en la construcción y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos estratégicos?		
Informante	Información cruda	Código axial
ICG-1	<p>...Para mí el liderazgo es muy importante, ya que el líder es el que está siempre hablando de la visión y los valores de la organización. Son ellos quienes definen hacia dónde se quiere llegar y cuáles son los principios que guiarán las acciones de todos los miembros de la empresa. Los líderes fomentan una cultura de colaboración y trabajo en equipo. Al crear un ambiente de confianza y respeto, los líderes incentivan a los empleados a compartir ideas, a trabajar juntos....</p>	<p>....El líder es el que está siempre hablando de la visión y los valores de la organización. Los líderes fomentan una cultura de colaboración y trabajo en equipo. Al crear un ambiente de confianza y respeto, los líderes incentivan a los empleados a compartir ideas, a trabajar juntos...</p>
ICG-2	<p>...Los líderes son los responsables de impulsar el cambio y la innovación. Al fomentar una cultura de aprendizaje continuo y de mejora constante, los líderes inspiran a sus equipos a buscar nuevas soluciones y a adaptarse a los cambios del entorno. Además, los líderes deben ser capaces de gestionar el cambio de manera efectiva, comunicando claramente los motivos de los cambios y proporcionando el apoyo necesario a los empleados para que puedan adaptarse a las nuevas circunstancias....</p>	<p>...Son los responsables de impulsar el cambio y la innovación. Al fomentar una cultura de aprendizaje continuo y de mejora constante, los líderes inspiran a sus equipos a buscar nuevas soluciones y a adaptarse a los cambios del entorno. Además, los líderes deben ser capaces de gestionar el cambio....</p>
ICG-3	<p>...El liderazgo es sumamente importante para mantener la empresa en el mercado, debemos atender el contexto interno para tener impacto en el contexto externo, es decir, ejercer un direccionamiento estratégico concertado es vital para la construcción de una cultura innovadora participativa la empresa. Entonces la influencia debe ser intelectual, inspiradora, integrativa, formadora sustentada en la solidaridad, respeto, trabajo colectivo de resultados, incentivo personal....</p>	<p>...Ejercer un direccionamiento estratégico concertado es vital para la construcción de una cultura innovadora participativa la empresa. Entonces la influencia debe ser intelectual, inspiradora, integrativa, formadora sustentada en la solidaridad, respeto, trabajo colectivo de resultados, incentivo personal....</p>

Tabla 7 Cont.

Categoría: Liderazgo de las PyMES Sub-categoría: Liderazgo empresarial Núcleo de análisis: Liderazgo como factor de desarrollo		
Proposición 2: ¿Qué habilidades o competencias considera esenciales para que un líder impulse el desarrollo de una PyMES en un entorno tan dinámico como el actual?		
Informante	Información cruda	Código axial
ICG-1	<p>....Bien, hablemos de dos cosas que considero importante y lo leo mucho por las redes sociales, ejemplo a) Visibilidad estratégica: Un líder debe tener una visión clara del futuro de la empresa y la capacidad de trazar un camino hacia allí. Esto implica entender las tendencias del mercado, identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento. El otro facto por llamarlo así es b) la adaptabilidad y flexibilidad: Un líder eficaz debe ser capaz de adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, modificar sus planes y tomar decisiones rápidas...</p>	<p>...1) Visibilidad estratégica: Un líder debe tener una visión clara del futuro de la empresa, esto implica entender las tendencias del mercado, identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones estratégicas. 2) la adaptabilidad y flexibilidad: Un líder eficaz debe ser capaz de adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, modificar sus planes y tomar decisiones rápidas...</p>
ICG-2	<p>...La capacidad de construir relaciones sólidas con clientes, proveedores y socios comerciales también es esencial. Para mí lo más importante es la capacidad de toma de decisiones, mira en un entorno empresarial que cambia constantemente, la capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas es crucial, el gerente debe ser capaz de analizar la información disponible, evaluar los riesgos y tomar decisiones oportunas, incluso con información limitada...</p>	<p>...La capacidad de construir relaciones sólidas con clientes, proveedores y socios comerciales, capacidad de toma de decisiones, mira en un entorno empresarial, incluso con información limitada...</p>
ICG-3	<p>...Dentro de las competencias tenemos. 1) Dirección estratégica. 2) Gestión centrada en las personas de su entorno. 3) Gerente prospectivo. 4) Adaptabilidad: Gestión continua de adecuación de materiales, tecnología. 5) Conocimiento en plan de inversión. 6) Manejo eficaz de redes sociales. 7) Manejo de estrategia de marketing digital. 8) Calidad en los servicios. 9) Alta sensibilidad en la satisfacción de los clientes. 10) Investigación continua en el comportamiento de los canales de distribución...</p>	<p>....1) Dirección estratégica. 2) Gestión centrada en las personas. 3) Gerente prospectivo. 4) Adaptabilidad: 5) Conocimiento en plan de inversión. 6) Manejo eficaz de redes sociales. 7) Manejo de estrategia de marketing digital. 8) Calidad en los servicios. 9) Alta sensibilidad. 10) Investigación continúa de los canales de distribución...</p>

Tabla 7 Cont.

Categoría: Liderazgo de las PyMES Sub-categoría: Liderazgo empresaria Núcleo de análisis: Posicionamiento estratégico		
Proposición 3: ¿Cómo define usted el posicionamiento estratégico de su empresa? ¿Qué elementos considera clave para diferenciarse de la competencia y alcanzar sus objetivos de mercado?		
Informante	Información cruda	Código axial
ICG-1	<p>...En nuestra empresa usamos 2 estrategias: Enfoque en el cliente: Conocemos a fondo a nuestros clientes y sus necesidades. Adaptamos nuestros productos y servicios para satisfacer sus demandas de manera precisa y eficiente. Y la Calidad: Nos comprometemos a ofrecer productos y servicios de la más alta calidad. La excelencia en todo lo que hacemos nos diferencia y genera confianza en nuestros clientes....</p>	<p>...Enfoque en el cliente: Conocemos a fondo a nuestros clientes y sus necesidades. Y la Calidad: Nos comprometemos a ofrecer productos y servicios de la más alta calidad...</p>
ICG-2	<p>...Nuestro posicionamiento estratégico define la posición única y valiosa que ocupamos en la mente de nuestros clientes. Para lograrlo, hemos identificado nuestros puntos fuertes, las necesidades específicas de nuestro mercado y cómo podemos satisfacerlas de manera superior. Como alcanzamos nuestros objetivos, bueno con Marketing estratégico, es decir, utilizamos herramientas de marketing para llegar a nuestro público objetivo y generar demanda...</p>	<p>..Hemos identificado nuestros puntos fuertes, las necesidades específicas de nuestro mercado y cómo podemos satisfacerlas de manera superior, mediante Marketing estratégico, es decir, utilizamos herramientas de marketing...</p>
ICG-3	<p>...Posicionamiento estratégico es una decisión clave para reforzar su competitividad y asegurar su crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo. Esta acción gerencial es difícil para las PyMES del estado Barinas. Mi experiencia sugiere tomar en cuenta lo siguiente. 1) Desarrollar estrategias de expansión y diversificación. 2) Gestionar el talento humano., 3) Manejar con eficiencia la cadena de suministro. 4) Gestionar con eficiencia el acceso a planes de financiamiento....</p>	<p>...Mi experiencia sugiere tomar en cuenta lo siguiente. 1) Desarrollar estrategias de expansión y diversificación. 2) Gestionar el talento humano., 3) Manejar con eficiencia la cadena de suministro. 4) Gestionar con eficiencia el acceso a planes de financiamiento....</p>

Tabla 7 Cont.

Categoría: Liderazgo de las PyMES Sub-categoría: Liderazgo empresaria Núcleo de análisis: Ejercicio axiológico del gerente		
Proposición 4: ¿Cómo desarrolla y comunica los valores organizacionales a sus empleados?		
Informante	Información cruda	Código axial
ICG-1	<p>...A través de talleres, encuestas y conversaciones abiertas, hemos identificado los valores que más resuenan con nuestro equipo y que mejor representan nuestra identidad como empresa. De esta manera nosotros reforzamos la marca, se convierten en parte de nuestra identidad de marca y nos diferencian de la competencia....</p>	<p>...A través de talleres, encuestas y conversaciones abiertas, hemos identificado los valores que más resuenan con nuestro equipo y que mejor representan nuestra identidad como empresa. De esta manera nosotros reforzamos la marca....</p>
ICG-2	<p>...Nuestros valores organizacionales surgen de nuestra misión, visión y de lo que consideramos más importante como empresa. La clave es la integración en todos los procesos, incorporamos nuestros valores en todos los aspectos de la empresa, desde la contratación hasta la evaluación del desempeño....</p>	<p>...Surgen de nuestra misión, visión, La clave es la integración en todos los procesos, incorporamos nuestros valores en todos los aspectos de la empresa, desde la contratación hasta la evaluación del desempeño...</p>
ICG-3	<p>...Este tema axiológico parece ser fácil pero resulta compelo en las empresa. Es interesante generara un sentido universal de comportamientos. Lo importante es desarrollar un arquetipo organizacional de valores, implica constituir la visión, misión y valores organizacionales, establecer actividades especiales de socialización de principios de convivencia. Como lo hacemos, en primer lugar está la ambientación de espacios en la empresa con pendones y carteleras alusivas a la cultura de valores de la empresa. Luego está la comunicación directa de los líderes de cada departamento, incluso la comunicación directa del gerente...</p>	<p>...Desarrollar un arquetipo organizacional de valores, implica constituir la visión, misión y valores organizacionales, establecer actividades especiales de socialización de principios de convivencia, ambientación de espacios en la empresa con pendones y carteleras alusivas a la cultura de valores, comunicación directa de los líderes...</p>

Tabla 7 Cont.

Categoría: Liderazgo de las PyMES Sub-categoría: Liderazgo empresaria Núcleo de análisis: Las TIC		
Proposición 5: ¿Cómo ha incorporado las TIC en su gestión empresarial para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de su PyMES?		
Informante	Información cruda	Código axial
ICG-1	<p>...Aquí se ha aplicado la automatización de procesos, hemos implementado software especializado para automatizar muchas de nuestras tareas diarias. Esto incluye la gestión de inventario, la contabilidad, la facturación y la atención al cliente. Al automatizar estos procesos, hemos reducido significativamente el tiempo y los errores humanos, lo que nos ha permitido ser más eficientes y dedicar más tiempo a actividades de mayor valor agregado....</p>	<p>..La automatización de procesos, hemos implementado software especializado, la gestión de inventario, la contabilidad, la facturación y la atención al cliente, ha permitido ser más eficientes y dedicar más tiempo a actividades de mayor valor agregado...</p>
ICG-2	<p>....Debo decirte que actualmente se desarrollan estrategias de marketing digital y ventas: Hemos invertido en marketing digital para aumentar nuestra visibilidad en línea y llegar a un público más amplio. Utilizamos redes sociales, para promocionar nuestros productos y servicios. Además, hemos implementado un sistema de gestión de relaciones con los clientes para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas. Esto nos ha permitido ser más competitiva en un mercado cada vez más digital....</p>	<p>..Se desarrollan estrategias de marketing digital y ventas, Utilizamos redes sociales, para promocionar nuestros productos y servicios, sistema de gestión de relaciones con los clientes para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas....</p>
ICG-3	<p>...Aquí está claro, la utilización de las tecnologías de información y comunicación. Esta es una era digital, de tal manera que lo primero que hicimos fue establecer un plan especial de consultoría de expertos en redes sociales y construcción de un perfil digital de la empresa. La eficiencia se logra al incorporar la tecnología adecuada y confiable. En nuestro caso lo hemos logrado con la formula: conexión entre Redes-Terminales-Servicios, en especial la estrategia de la digitalización....</p>	<p>...Establecer un plan especial de consultoría de expertos en redes sociales y construcción de un perfil digital de la empresa. La eficiencia se logra al incorporar la tecnología adecuada y confiable. En nuestro caso lo hemos logrado con la formula: conexión entre Redes-Terminales-Servicios, en especial la estrategia de la digitalización...</p>

4.1.2 Proceso de triangulación de códigos axiales

El proceso de triangulación, en el contexto de la investigación cualitativa, está sustentado en recoger y analizar datos desde distintos ángulos. Para lograr este cometido el puede usar múltiples fuentes de datos (triangulación de datos), diferentes métodos de recolección de datos (triangulación metodológica), o la participación de varios investigadores en el análisis (triangulación de investigadores). En esta indagación se utilizaron los códigos axiales buscando identificar las diversas formas en que el fenómeno se manifiesta. Esto nos permitió construir una comprensión más profunda del estudio, al tiempo que aumentamos la validez de nuestros hallazgos. Los pasos para realizar la triangulación de códigos axiales incluyen:

1) Se diseñó de una matriz de triangulación de datos que incluyen los códigos axiales que provienen de la categorización. Es decir, se identificaron las fuentes de datos relevantes de cada respuesta o información cruda que emitieron los informantes clave.

2) Codificación inicial: Se realizó una codificación abierta de los datos para identificar los códigos iniciales.

3) Se colocan los códigos axiales obtenidos de cada informante por categoría, sub-categoría, núcleo de análisis y pregunta.

4) Al triangular los datos se genera una nueva columna denominada “Mirada interpretativa ontoepistémica de la investigadora”; la cual constituye una proxa de los datos triangulados.

5) Aplicado criterios profesionales, experiencia, actitud investigativa y conocimiento se generan las sub-categorías emergentes.

Vale decir, que a través de este proceso, logro identificar las relaciones entre los diferentes códigos axiales para construir una teoría más sólida. Entonces, la triangulación es una técnica fundamental para fortalecer la validez y confiabilidad. A continuación se presenta la matriz de triangulación de la investigación.

Tabla 8

Matriz de Triangulación (Holopraxis de la gerencia avanzada)

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada Sub-categoría: Componentes de la gerencia avanzada Proposición 1: ¿Cómo definiría usted la gerencia avanzada en el contexto de una PyMES como la suya?				
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante ICG-1	Código Axial Informante ICG-2	Código Axial Informante ICG-3	Consideraciones Emergentes
Significado de la gerencia avanzada	Es una <u>gerencia emergente con visión compartida</u> , es más que gerenciar	Es la capacidad de dirigir una empresa pequeña o mediana de manera <u>innovadora y estratégica</u> , utilizando <u>herramientas y conocimientos modernos</u>	Constituye un enfoque administrativo <u>estratégico orientado a la eficacia de los resultados sustentada en liderazgo, toma de decisiones, enfoque integrativo</u> de las operaciones donde el gerente comprende la complejidad de su entorno y responde con <u>actitud creativa, innovadora y responsable</u>	Se concibe la gerencia como una práctica integral, dinámica con una visión constructivista y pragmática, es decir, una construcción social que se adapta y transforma en respuesta a las demandas de un entorno cambiante. Es un sistema complejo, abierto, donde los individuos y las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental. Por tanto, es una práctica que busca armonizar los intereses individuales y colectivos, fomentando el aprendizaje continuo.
				Sub-categoría emergente
				Gerencia como proceso de co-creación Gerencia de aprendizaje continuo

Tabla 8 Cont.

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada Sub-categoría: Componentes de la gerencia avanzada Proposición 2: ¿En su opinión cual es el rol que juega la innovación en la gestión de su empresa? ¿Cómo fomenta usted una cultura de innovación entre sus empleados?				
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante ICG-1	Código Axial Informante ICG-2	Código Axial Informante ICG-3	Consideraciones Emergentes
Mejora continua e innovación	La innovación permite <u>diferenciarnos de la competencia, adaptarnos a los cambios del mercado y satisfacer las necesidades de nuestros clientes</u> , desarrollar nuevos productos y servicios	Hemos creado un ambiente de trabajo donde se valoran las ideas nuevas y <u>se fomenta la creatividad</u> . Además, <u>ofrecemos a nuestros colaboradores la oportunidad de participar en proyectos especiales</u> y de recibir capacitación en nuevas tecnologías y herramientas	<u>Evolución de los procesos, negociación, las nuevas necesidades de los clientes, nuevas tendencias del mercado</u> , debemos crear continuamente, es decir, adoptar canales digitales, renovar los productos, <u>mediante la investigación</u>	Revela una visión epistemológica que concibe a las organizaciones son entidades en evolución, que deben aprender y adaptarse continuamente para sobrevivir y prosperar. Esta perspectiva se alinea con una epistemología constructivista, donde el conocimiento se construye a través de la interacción con el entorno. La mejora continua y la innovación son vistas como procesos de construcción de conocimiento organizacional, donde los colaboradores juegan un papel activo en la generación de nuevas ideas y soluciones.
				Sub-categoría emergente
				Transformación, investigación y aprendizaje organizacional

Tabla 8 Cont.

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada Sub-categoría: Componentes de la gerencia avanzada Proposición 3: ¿Cree que la colaboración interdisciplinaria es fundamental para el éxito de una PyMES en el contexto actual? ¿Por qué?				
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante ICG-1	Código Axial Informante ICG-2	Código Axial Informante ICG-3	Consideraciones Emergentes
Enfoque transdisciplinario	Enriquece enormemente la toma de decisiones. Al combinar conocimientos de <u>diferentes áreas, como marketing, finanzas, tecnología y operaciones, se pueden identificar nuevas oportunidades de negocio,</u> desarrollar soluciones más creativas y abordar los desafíos de manera más integral	<u>Fomenta la innovación, se generan sinergias que pueden dar lugar a ideas disruptivas y productos o servicios diferenciados. También, mejora la eficiencia y la productividad,</u> los equipos pueden trabajar de forma más coordinada. Esto se traduce en una mayor agilidad a la hora de responder a los cambios del mercado	Se requiere de comprender la <u>complejidad de los mercados, debes integrar de forma coherente, armónica, organizada, creíble, técnica, creativa y metódica el conocimiento de las disciplinas para la toma de decisiones,</u> evolución, debido a la globalización y la alta competencia de las grandes compañías	Se devela la importancia de integrar diferentes áreas del conocimiento para identificar nuevas oportunidades y generar innovación, sugieren una ontología donde los problemas organizacionales son abordados desde una perspectiva holística. Esta perspectiva se alinea con una epistemología y la transdisciplinariedad, reconociendo que los problemas complejos requieren de soluciones que trascienden los límites de una sola disciplina. La gerencia avanzada, se concibe como una práctica que promueve la integración de diferentes perspectivas y conocimientos para generar valor.
				Sub-categoría emergente
				Gestión de la complejidad

Tabla 8 Cont.

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada				
Sub-categoría: Componentes de la gerencia avanzada				
Proposición 4: ¿Qué estrategias utiliza para fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir con la mejora continua de la calidad de los productos o servicios?				
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante ICG-1	Código Axial Informante ICG-2	Código Axial Informante ICG-3	Consideraciones Emergentes
Orientación a la personas y la calidad	Se invierte en el <u>desarrollo profesional de nuestros empleados.</u> <u>Ofrecemos oportunidades de capacitación y formación continua para que puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos,</u> un ambiente de aprendizaje continuo, donde los errores se consideran oportunidades de mejora	Promovemos una comunicación abierta y transparente. <u>Organizamos reuniones periódicas para compartir ideas y resolver problemas de manera colaborativa.</u> Además, implementamos <u>programas de reconocimiento</u> que valoran los logros individuales y colectivos	<u>Aplicación de un liderazgo motivador, inspirador, con comunicación asertiva, formal, conformación de equipo con delegación de tareas</u> con sus respectivos indicadores de eficacia, Permitir su <u>aprendizaje organizacional</u> <u>autodirigido, aplicar un acompañamiento gerencial transpersonal</u>	Visión epistemológica que concibe a las organizaciones como sistemas sociales donde las personas son el recurso más valioso. Es decir, son comunidades de aprendizaje, donde las personas se sienten empoderadas. Esta perspectiva concibe al conocimiento como algo socialmente compartido. La calidad, en este contexto, no se limita a la excelencia de los productos o servicios, sino que incluye también la calidad de vida de los empleados y su contribución al desarrollo de la organización
				Sub-categoría emergente
				Acompañamiento gerencial transpersonal

Tabla 8 Cont.

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada				
Sub-categoría: Componentes de la gerencia avanzada				
Proposición 5: ¿Cómo integra usted la responsabilidad social en las operaciones diarias de su empresa?				
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante ICG-1	Código Axial Informante ICG-2	Código Axial Informante ICG-3	Consideraciones Emergentes
Responsabilidad social	Colaboramos con <u>organizaciones locales en proyectos sociales y ambientales</u> , creemos que es importante devolver a la sociedad parte de lo que recibimos y contribuir a un futuro más sostenible	Nos enfocamos en la <u>sostenibilidad ambiental</u> . Hemos <u>implementado prácticas como la reducción del consumo de energía y agua, la gestión adecuada de residuos y el uso de materiales</u> reciclados. Además, promovemos el uso de transporte sostenible entre nuestros empleados y colaboradores	1) El intercambio de <u>estancias profesionales</u> , es decir, tenemos un programa de aprendizaje con estuantes universitarios. 2) La participación en <u>proyectos comunales</u> 3) <u>Participación y colaboración en actividades de calidad ambiental del municipio Barinas</u>	Se concibe a las organizaciones como entidades que tienen un impacto significativo en la sociedad y en el medio ambiente. Se valora la interconexión entre los sistemas sociales, económicos y ambientales. La responsabilidad social, en este contexto, no es una mera actividad filantrópica, sino una parte integral de la estrategia empresarial, que busca generar valor tanto para los propietarios como para la sociedad en general.
				Sub-categoría emergente
				Gobernanza corporativa responsable

Tabla 9
Matriz de Triangulación (Liderazgo de las PyMES)

Categoría: Liderazgo de las PyMES Sub-categoría: Liderazgo empresarial				
Proposición 1: ¿Qué papel juega el liderazgo en la construcción y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos estratégicos?				
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante ICG-1	Código Axial Informante ICG-2	Código Axial Informante ICG-3	Consideraciones Emergentes
Estrategia y cultura organizacional	El líder es el que está siempre hablando de la visión y los valores de la organización. <u>Los líderes fomentan una cultura de colaboración y trabajo en equipo. Al crear un ambiente de confianza y respeto, los líderes incentivan a los empleados a compartir ideas, a trabajar juntos</u>	Son los responsables de impulsar el cambio y la innovación. Al fomentar una <u>cultura de aprendizaje continuo y de mejora constante</u> , los líderes inspiran a sus equipos a <u>buscar nuevas soluciones y a adaptarse a los cambios del entorno</u> . Además, los líderes deben ser capaces de gestionar el cambio	Ejercer un <u>direccionamiento estratégico concertado</u> es vital para la construcción de una cultura innovadora participativa la empresa. Entonces la influencia debe ser <u>intelectual, inspiradora, integrativa, formadora sustentada en la solidaridad, respeto, trabajo colectivo</u> de resultados, incentivo personal	Los líderes, son agentes de cambio que, a través de su influencia y su capacidad para inspirar a otros, moldean la cultura organizacional y guían a la empresa hacia el logro de sus objetivos. La estrategia y la cultura organizacional son productos de la interacción entre los miembros de la organización y su entorno y se construyen a través de procesos de aprendizaje. Al fomentar la colaboración, la innovación y el aprendizaje continuo, los líderes pueden ayudar a sus empresas a adaptarse a los cambios del entorno y a alcanzar sus objetivos a largo plazo
				Sub-categoría emergente
				Imbricación estrategia y cultura organizacional Direccionamiento estratégico concertado

Tabla 9 Cont.

Categoría: Liderazgo de las PyMES Sub-categoría: Liderazgo empresarial				
Proposición 2: Qué habilidades o competencias considera esenciales para que un líder impulse el desarrollo de una PyMES en un entorno tan dinámico como el actual?				
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante ICG-1	Código Axial Informante ICG-2	Código Axial Informante ICG-3	Consideraciones Emergentes
Liderazgo como factor de desarrollo	1) <u>Visibilidad estratégica:</u> Un líder debe tener una visión clara del futuro de la empresa, esto implica entender las tendencias del mercado, identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones estratégicas. 2) <u>la adaptabilidad y flexibilidad:</u> Un líder eficaz debe ser capaz de adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, modificar sus planes y tomar decisiones rápidas	La capacidad de construir relaciones sólidas con clientes, proveedores y socios comerciales, capacidad de toma de decisiones, mira en un entorno empresarial, incluso con información limitada	1) Dirección estratégica. 2) Gestión centrada en las personas. 3) <u>Gerente prospectivo.</u> 4) <u>Adaptabilidad:</u> 5) Conocimiento en plan de inversión. 6) Manejo eficaz de redes sociales. 7) <u>Manejo de estrategia de marketing digital.</u> 8) <u>Calidad en los servicios.</u> 9) <u>Alta sensibilidad.</u> 10) <u>Investigación continua</u> de los canales de distribución	El liderazgo en PyMES debe trascender la mera gestión diaria, es decir, los líderes deben ser capaces de construir una visión estratégica a largo plazo, que oriente las acciones de la empresa hacia el futuro. Asimismo, deben cultivar relaciones sólidas con los diferentes actores del entorno empresarial, como clientes, proveedores y socios comerciales, para fortalecer la posición competitiva de la empresa. La capacidad de toma de decisiones ágil y efectiva, basada en información confiable y actualizada, es otro aspecto fundamental del liderazgo en las PyMES.
				Sub-categoría emergente
				Liderazgo visionario adaptativo

Tabla 9 Cont.

Categoría: Liderazgo de las PyMES Sub-categoría: Liderazgo empresarial				
Proposición 3: ¿Cómo define usted el posicionamiento estratégico de su empresa? ¿Qué elementos considera clave para diferenciarse de la competencia y alcanzar sus objetivos de mercado?				
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante ICG-1	Código Axial Informante ICG-2	Código Axial Informante ICG-3	Consideraciones Emergentes
Posicionamiento estratégico	<u>Enfoque en el cliente:</u> Conocemos a fondo a nuestros clientes y sus necesidades. Y la Calidad: Nos comprometemos a ofrecer productos y servicios de la más alta calidad	Hemos identificado nuestros puntos fuertes, las necesidades específicas de nuestro mercado y cómo podemos satisfacerlas de manera superior, mediante <u>Marketing estratégico, es decir, utilizamos herramientas de marketing</u>	Mi experiencia sugiere tomar en cuenta lo siguiente. <u>1) Desarrollar estrategias de expansión y diversificación. 2) Gestionar el talento humano., 3) Manejar con eficiencia la cadena de suministro. 4) Gestionar con eficiencia el acceso a planes de financiamiento</u>	Es fundamental adoptar una orientación al cliente, es decir, poner las necesidades y expectativas de los clientes en el centro de todas las decisiones empresariales. En segundo lugar, el uso de herramientas de marketing estratégico permite a las PyMES comunicar de manera efectiva su propuesta de valor y diferenciarse de la competencia. Por último, el desarrollo de estrategias de expansión, así como la gestión eficiente de los recursos humanos, la cadena de suministro y el acceso al financiamiento, son clave para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa
				Sub-categoría emergente
				Orientación al mercado y el cliente Gestión estratégica de marketing

Tabla 9 Cont.

Categoría: Liderazgo de las PyMES Sub-categoría: Liderazgo empresarial				
Proposición 4: ¿Cómo desarrolla y comunica los valores organizacionales a sus empleados?				
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante ICG-1	Código Axial Informante ICG-2	Código Axial Informante ICG-3	Consideraciones Emergentes
Ejercicio axiológico del gerente	A través de talleres, encuestas y conversaciones abiertas, hemos identificado los valores que más resuenan con nuestro equipo y que mejor representan nuestra identidad como empresa. De esta manera nosotros reforzamos la marca	Surgen de nuestra misión, visión, La clave es la integración en todos los procesos, incorporamos nuestros valores en todos los aspectos de la empresa, desde la contratación hasta la evaluación del desempeño	Desarrollar un <u>arquetipo organizacional</u> de valores, implica <u>constituir la visión, misión y valores organizacionales, establecer actividades especiales de socialización de principios de convivencia, ambientación de espacios en la empresa con pendones y carteleras alusivas a la cultura de valores, comunicación directa de los líderes</u>	El ejercicio axiológico va más allá de una simple declaración de principios. Implica un proceso profundo de reflexión para identificar los valores que mejor representan a la empresa y a sus colaboradores. Estos valores deben ser integrados en todos los aspectos de la gestión empresarial, desde la toma de decisiones hasta la interacción con los clientes y proveedores. Además, es fundamental comunicar estos valores de manera clara a todos los niveles de la organización, a través de diversas actividades y acciones que refuercen su importancia.
				Sub-categoría emergente
				Arquetipo organizacional de valores

Tabla 9 Cont.

Categoría: Liderazgo de las PyMES Sub-categoría: Liderazgo empresarial				
Proposición 5: ¿Cómo ha incorporado las TIC en su gestión empresarial para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de su PyMES?				
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante ICG-1	Código Axial Informante ICG-2	Código Axial Informante ICG-3	Consideraciones Emergentes
Las TIC	La automatización de procesos, hemos implementado software especializado, la gestión de inventario, la contabilidad, la facturación y la atención al cliente, ha permitido ser más eficientes y dedicar más tiempo a actividades de mayor valor agregado	Se desarrollan estrategias de marketing digital y ventas. Utilizamos redes sociales, para promocionar nuestros productos y servicios, sistema de gestión de relaciones con los clientes para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas	Establecer un plan especial de consultoría de expertos en redes sociales y construcción de un perfil digital de la empresa. La eficiencia se logra al incorporar la tecnología adecuada y confiable. En nuestro caso lo hemos logrado con la fórmula: <u>conexión entre Redes-Terminales-Servicios</u> , en especial la estrategia de la digitalización	Las TIC han transformado la forma en que las PyMES operan, por ejemplo, la implementación de software especializado y el uso de herramientas digitales han permitido optimizar los procesos internos, reducir costos y mejorar la toma de decisiones. Además, las redes sociales y otras plataformas digitales han brindado a las PyMES la oportunidad de llegar a un público más amplio y de establecer relaciones más directas con sus clientes. Sin embargo, es importante destacar que la adopción de las TIC requiere de una estrategia clara y de una inversión en capacitación del personal, para garantizar su uso efectivo y eficiente.
				Sub-categoría emergente
				Sistemas automatizados direccionados por las TIC Comercio electrónico

4.1.3 Proceso de contratación en el plano epistemológico

Desde la cosmovisión ontoepistemológica de la investigadora, la investigación cualitativa sirve para comprender la profundidad de las experiencias y significados humanos, asimismo, se sustenta en un rigor metodológico que va más allá de la simple recolección de datos, dentro de este contexto podemos afirmar que uno de los pilares fundamentales es la contrastación, como un proceso que permite validar y enriquecer los hallazgos obtenidos.

Entonces, la contrastación implica una relación dialéctica entre los datos empíricos y el marco teórico, es decir, al contrastar los resultados de una investigación con las teorías existentes, se logra ubicar los hallazgos en un contexto más significativo. Esto permite comprender cómo los resultados obtenidos se relacionan con conocimientos previos y contribuyen a la construcción de nuevas teorías o a la reformulación de las existentes.

Un aspecto crucial en la contrastación es la consideración de múltiples perspectivas teóricas, vale decir, que al analizar cómo diferentes investigadores, desde enfoques teóricos diversos abordan un mismo fenómeno se puede identificar un abanico más amplio de interpretaciones posibles. Esta diversidad de perspectivas enriquece la comprensión del fenómeno estudiado y permite identificar tanto las convergencias como las divergencias en los hallazgos.

En nuestro caso específico, la contrastación implicó comparar las opiniones de los informantes clave con el marco teórico seleccionado. Al confrontar las voces de los participantes con las teorías existentes, se puede evaluar si los resultados obtenidos confirman, refutan o complementan las ideas preestablecidas. Esta comparación permite identificar patrones, tendencias y relaciones que pueden no ser evidentes a primera vista.

Tabla 10

Matriz de contrastación de la categoría: Modelo de Avanzada

Sub-categoría: Componentes de la gerencia avanzada		Núcleo de análisis: Significado de la gerencia
Código Axial Informante	Fundamentación epistemológica	Mirada ontoepistémica de la investigadora
<p>ICG-1: Es una gerencia emergente con visión compartida, es más que gerenciar</p> <p>ICG-3: Constituye un enfoque administrativo estratégico orientado a la eficacia de los resultados sustentada en liderazgo, toma de decisiones, enfoque integrativo de las operaciones donde el gerente comprende la complejidad de su entorno</p>	<p>La disciplina que privilegia el análisis y la evaluación de los problemas cognoscitivos de tipo científico; es una actividad intelectual que reflexiona sobre la naturaleza de la ciencia, sobre el carácter de sus supuestos (Damiani, 2005).</p>	<p>La gerencia avanzada aborda la complejidad del entorno gerencial desde la reflexión cognitiva abierta flexible y adaptativa con liderazgo motivador para organizar, analizar y tomar decisiones que van más allá del beneficio institucional</p>
Sub-categoría: Componentes de la gerencia avanzada		Núcleo de análisis: Enfoque transdisciplinario
		Mirada ontoepistémica de la investigadora
<p>IGC-2: Fomenta la innovación, se generan sinergias que pueden dar lugar a ideas disruptivas y productos o servicios diferenciados. También, mejora la eficiencia y la productividad, los equipos pueden trabajar de forma más coordinada.</p> <p>IG3: Se requiere de comprender la complejidad de los mercados, debes integrar de forma coherente, armónica, organizada, creíble, técnica, creativa y metódica el conocimiento de las disciplinas para la toma de decisiones, evolución, debido a la globalización</p>	<p>Una ciencia social transdisciplinaria con el objeto de buscar el bienestar y la armonía, cambiando la gerencia tradicional por una concepción de metagerencia ecológica emocional, donde la tendencia del discurso se orienta a redimensionarse hacia los servicios en el ámbito del conocimiento, produciendo un cambio inevitable en lo físico de las organizaciones (Ibáñez y Castillo, 2010)</p>	<p>Este enfoque se relaciona con la gerencia mediante la suma de múltiples aportes científicos que facilitan la construcción de una metateoría gerencial que aborda la complejidad de los asuntos mediante la integración organizada del conocimiento tácito y explícito, lo cual, facilita afrontar las limitaciones del pensamiento social</p>
Sub-categoría: Componentes de la Gerencia avanzada		Núcleo de análisis: Responsabilidad
		Mirada ontoepistémica de la investigadora
<p>IGC-1: Colaboramos con organizaciones locales en proyectos sociales y ambientales.</p> <p>ICG-3: La participación en proyectos comunales 3) Participación y colaboración en actividades de calidad ambiental del municipio Barinas</p>	<p>La gerencia con responsabilidad logra generar un valor social agregado, más allá del mero cumplimiento de las metas. Significa un compromiso, que trasciende y es plataforma para el reconocimiento social de la organización, sus procesos, productos y servicios, tanto hacia lo interno de la organización como hacia lo externo (Figueredo, 2018).</p>	<p>El rol de las PyMES en el contexto social está sustentado en la creencia de la solidaridad y compromiso organizacional de colaboración con las comunidades en función del bienestar colectivo en especial al ambiente</p>

Tabla 11

Matriz de contrastación de la categoría: Liderazgo de las PyMES

Sub-categoría: Liderazgo empresarial		Núcleo de análisis: Estrategia y cultura organizacional	
Código Axial Informante	Fundamentación epistemológica	Mirada ontoepistémica de la investigadora	
<p>ICG-1: El líder es el que está siempre hablando de la visión y los valores de la organización. Los líderes fomentan una cultura de colaboración y trabajo en equipo.</p> <p>ICG-3: Ejercer un direccionamiento estratégico concertado es vital para la construcción de una cultura innovadora participativa la empresa</p>	<p>El liderazgo se presenta como uno de los determinantes clave en el bienestar de los empleados desde el punto de vista jurídico, ético y de salud de la empresa; se considera como motor emocional, moral y de reconocimiento dentro de las organizaciones, estimulando el trabajo armónico y el alcance de los objetivos establecidos (Palma et al, 2017).</p>	<p>El liderazgo se presenta como una fuerza capaz de moldear la realidad organizacional, creando un ambiente de trabajo donde los empleados se sienten valorados donde el líder juega un papel clave en la creación de una visión común y en la transmisión de los valores organizacionales.</p>	
Sub-categoría: Liderazgo empresarial		Núcleo de análisis: Posicionamiento estratégico	
		Mirada ontoepistémica de la investigadora	
<p>ICG-1: Enfoque en el cliente: Conocemos a fondo a nuestros clientes y sus necesidades. Adaptamos nuestros productos y servicios para satisfacer sus demandas de manera precisa y eficiente</p> <p>ICG-3: Mi experiencia sugiere tomar en cuenta lo siguiente. 1) Desarrollar estrategias de expansión y diversificación. 2) Gestionar el talento humano., 3) Manejar con eficiencia la cadena de suministro. 4) Gestionar con eficiencia el acceso a planes de financiamiento</p>	<p>El posicionamiento estratégico busca que, en cualquier organización la ventaja competitiva sea destacar aquello que diferencia una compañía de otra y que la hace más atrayente para el comprador. Se debe tener presente, que, si bien el cliente desea estar al frente de un valor superior, la empresa productora del bien o servicio, espera también que su producto le genere un valor para su crecimiento y desarrollo, (Montagut, 2013).</p>	<p>El posicionamiento estratégico es un proceso de construcción de conocimiento. Implica la construcción de significados compartidos entre la empresa y sus clientes, es un proceso de aprendizaje continuo, ya que la empresa debe estar atenta a las necesidades cambiantes de los clientes y a las dinámicas del mercado.</p>	
Sub-categoría: Liderazgo empresarial		Núcleo de análisis: Ejercicio axiológico del gerente	
		Mirada ontoepistémica de la investigadora	
<p>ICG-2: Nuestros valores organizacionales surgen de nuestra misión, visión y de lo que consideramos más importante como empresa. La clave es la integración en todos los procesos.</p> <p>ICG-3: valores, implica constituir la visión, misión y valores organizacionales, establecer actividades especiales de socialización de principios de convivencia</p>	<p>Al integrar los valores en la cultura organizacional, se fomenta un ambiente de trabajo más humano, justo y sostenible, lo que a su vez se traduce en una mayor satisfacción de los empleados, una mejor reputación de la empresa y un mayor compromiso con la comunidad (González, 2012).</p>	<p>Esto significa que los valores guían las decisiones y las acciones de todos los miembros de la organización, promoviendo un trato equitativo, respetuoso y digno. Además, una organización que demuestra un compromiso con los valores éticos y sociales goza de una mejor reputación, lo que atrae a clientes y talentos.</p>	

4.1.4 Configuración de hallazgos emergentes

Desde la cosmovisión investigativa reflexiva, la investigadora considera que los hallazgos emergentes se revelan a medida que nos sumergimos en el entramado ontoepistémico de los datos, identificando patrones, temas y conexiones que no habían sido anticipados. Estos descubrimientos suelen ser producto de una observación detallada, una escucha activa o uso del pensamiento abierto por parte del investigador. La importancia de los hallazgos emergentes radica en su capacidad para generar nuevas preguntas de investigación, ampliar el conocimiento sobre un fenómeno y desafiar las teorías existentes.

Entonces, la relación entre los hallazgos emergentes y la nueva teoría presentada es estrecha y dinámica. Por un lado, pueden servir como evidencia empírica para respaldar o refutar una teoría existente, por otro lado, consiguen dar lugar al desarrollo de nuevas teorías o al refinamiento de las existentes. En este sentido, actúan como un puente entre la teoría y la realidad, permitiendo una constante interacción y actualización del conocimiento.

Para aprovechar al máximo el potencial de los hallazgos emergentes, es fundamental que el investigador mantenga una actitud flexible y abierta. Esto implica estar dispuesto a modificar el diseño de la investigación, a ajustar las preguntas de investigación y a explorar nuevas vías de análisis. Además, el investigador debe ser capaz de reconocer la importancia de lo inesperado, evitando la tentación de descartar los hallazgos que no se ajustan a sus expectativas iniciales.

En nuestro caso, la configuración de los hallazgos emergentes inicia con la observación, registros e intercambio de opiniones en el encuentro hermenéutico con los informantes, al organizar, definir y determinar los códigos axiales que dan origen una contrastación de episteme con la vivencia, creencia y significados en el contexto de la multidisciplinariedad que explica el fenómeno. A continuación se presenta los hallazgos que conducen

a la conformación de un mapa complejo de realidades y significados multireferenciales.

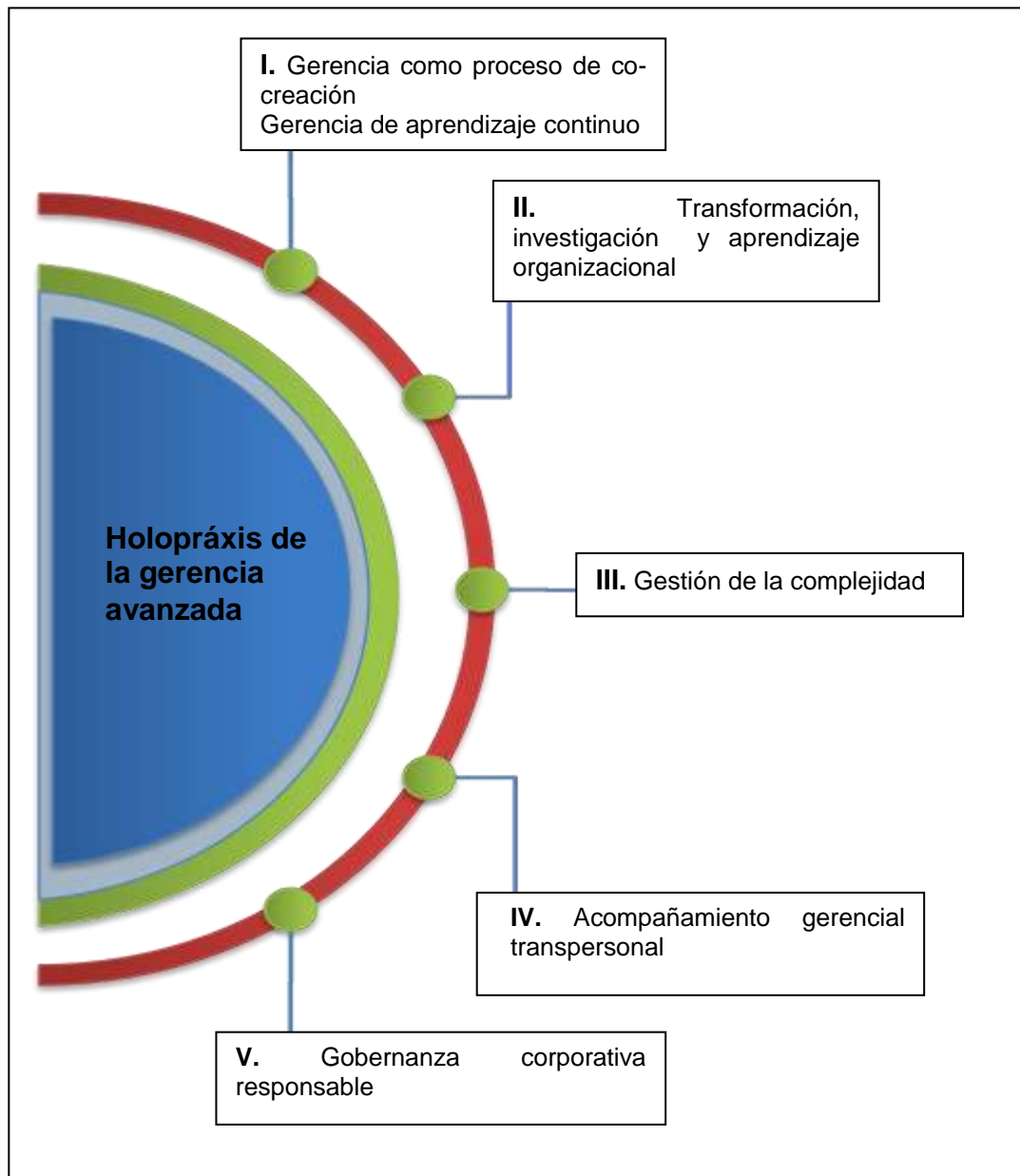


Figura 3. Hallazgos emergentes de la categoría Holopraxis de la gerencia avanzada

Fuente: Elaboración propia (2024).

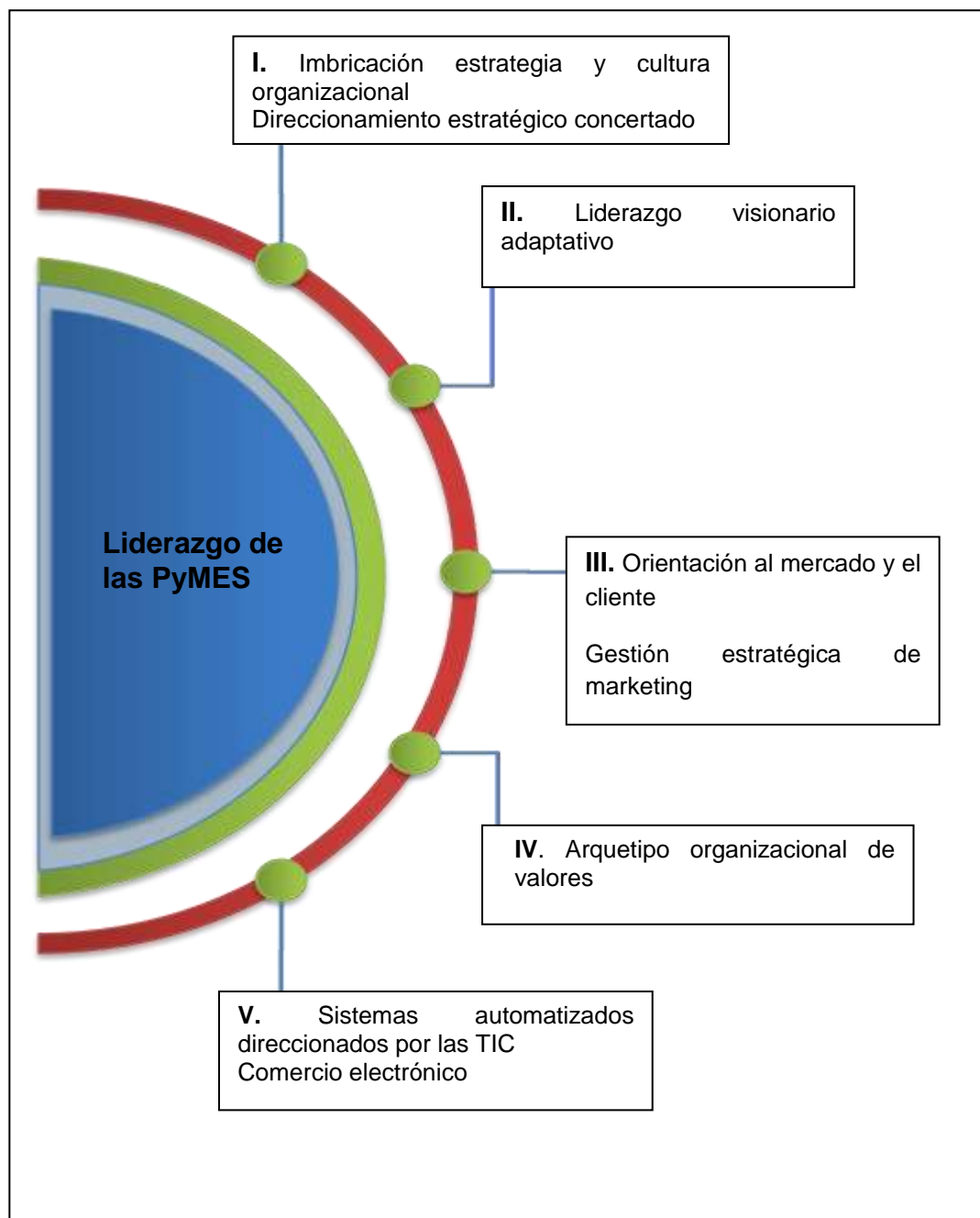


Figura 4. Hallazgos emergentes de la categoría Liderazgo de las PyMES.
Fuente: Elaboración propia (2024).

4.1.5 Generación del constructo teórico

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Jefatura de Estudios Avanzados
Subprograma de Gerencia Avanzada
Doctorado en Gerencia Avanzada

HOLOPRAXIS DE LA GERENCIA AVANZADA: FUNDAMENTOS ONTOEPISTÉMICOS TRANSREFERENCIALES DEL LIDERAZGO DE LAS PYMES

Una exploración ontoepistemológica del liderazgo en PyMES como
proceso de co-creación en contextos complejos y cambiantes



Tapiz Ontoepistemológico del Constructo Teórico

- 1. Presentación**
- 2. Dimensión axiológica, epistemológica y social**
- 3. Representación visual de la estructura general del constructo teórico**
- 4. Enfoque integrado de los pilares ontoepistémicos transreferenciales del constructo teórico**

Barinas, octubre de 2024

1. Presentación

La teórica enunciada “Holopraxis de la Gerencia Avanzada: Fundamentos Ontoepistémicos Transreferenciales del Liderazgo de las Pymes” constituye un complexus de conocimientos sustentados en la deducción empírica, sistematización hermenéutica de experiencias, creencias y formación profesional desde la reflexión profunda del ser, el quehacer y la visión de la investigadora para explicar el liderazgo de las PyMES.

La conexión inicia considerando, que la holopraxis de la gerencia avanzada se erige como un paradigma emergente que redefine la gestión empresarial, trascendiendo los enfoques tradicionales. Este nuevo paradigma, centrado en el ser humano y sus necesidades, plantea una visión integral de la organización como un sistema complejo, donde el éxito empresarial se vincula estrechamente con el bienestar social.

Para comprender cabalmente esta nueva forma de gestionar, es necesario adoptar una perspectiva transreferencial que permita articular elementos axiológicos, epistemológicos y estratégicos con las competencias del gerente o líder empresarial, ya que, se convierte en un agente de cambio, capaz de construir una visión compartida para movilizar a las personas hacia un futuro sostenible.

En ese sentido, el constructo teórico que proponemos tiene como objetivo principal desentrañar los significados ontoepistemológicos que subyacen en la holopraxis de la gerencia avanzada, especialmente en el contexto de las PyMES. Al hacerlo, buscamos comprender cómo este paradigma emergente puede contribuir a la construcción de organizaciones más humanas, resilientes y capaces de adaptarse a los desafíos del mundo complejo. En los siguientes apartados, profundizaremos en cada uno los cimientos de la teoría explorando sus implicaciones organizacionales, teóricas y metodológicas, presentando conexiones con el problema de las PyMES, las teorías que explican el fenómeno de liderazgo, así como, la postura de la investigadora sustentada en los hallazgos.

2. Dimensión axiológica, epistemológica y social

Desde una perspectiva axiológica, el constructo teórico reconoce que las capacidades y valores del ser humano son los verdaderos activos de una organización. Estos recursos intangibles, forjados a través de experiencias o aprendizajes, constituyen el patrimonio más valioso de cualquier empresa. Los valores, orientan las acciones de los individuos y de la organización en su conjunto, asegurando que se cumplan los objetivos establecidos en la misión y visión. Para que los valores sean verdaderamente efectivos, deben ser interiorizados por todos los miembros de la organización, lo cual requiere de un proceso de reflexión constante.

En la dimensión epistemológica, la holopraxis gerencia avanzada se posiciona como una ciencia social que trasciende las fronteras disciplinarias, al integrar conocimientos provenientes de diversas áreas, como la sociología, la economía y la filosofía, entre otras, esta nueva forma de gestionar busca comprender la complejidad de los fenómenos organizacionales y sociales. El ser humano, con sus aspiraciones, necesidades y motivaciones, se sitúa en el centro de este enfoque, convirtiéndose en el eje principal de todo proceso de gestión. El gerente, a su vez, se concibe como un facilitador de relaciones y un promotor de la cooperación, capaz de construir redes de valor que permitan alcanzar los objetivos organizacionales de manera sostenible.

En referencia con la dimensión social, se destaca la importancia de las pequeñas y medianas empresas como motores de desarrollo económico, al generar empleo, pagar impuestos y participar activamente en sus comunidades, las PyMES contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas, así como, a fortalecer el tejido social. Sin embargo, para maximizar su impacto positivo, las PyMES deben adoptar una perspectiva de responsabilidad social, integrando valores como la ética, sostenibilidad y equidad en sus prácticas empresariales.

De tal manera, que la responsabilidad social empresarial se traduce en una serie de acciones concretas que van más allá del cumplimiento de las

obligaciones legales, es decir, las empresas socialmente responsables se preocupan por el impacto de sus actividades en el medio ambiente, la sociedad y economía. En efecto, al adoptar una postura de responsabilidad social, las empresas no solo generan valor para sus accionistas, sino también para todos los involucrados, incluyendo empleados, clientes, proveedores y la comunidad en general. Esta visión a largo plazo contribuye a fortalecer la reputación de la empresa, a mejorar su relación con los clientes y a atraer talento.

De allí, que la teoría propuesta enfatiza el valor compartido, el cual, se centra en la creación de valor económico y social de manera simultánea. Las empresas que adoptan este enfoque buscan identificar oportunidades de negocio, al mismo tiempo, abordan desafíos sociales. De esta manera, se generan soluciones innovadoras que benefician tanto a la empresa como a la sociedad.

3. Representación visual de la estructura general del constructo teórico

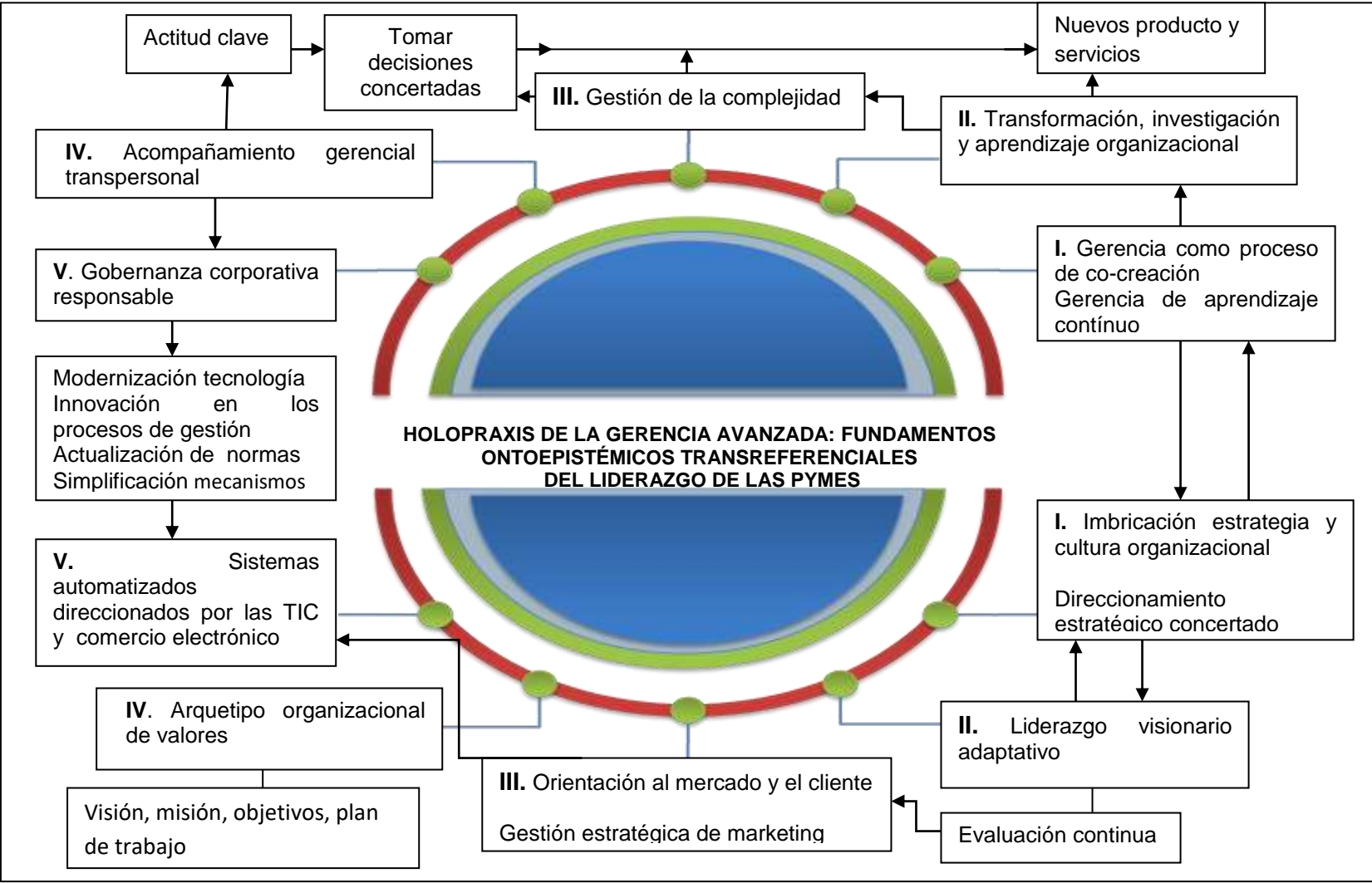


Figura 4. Representación visual de la estructura general del constructo teórico
Fuente. Elaboración propia (2024).

4. Enfoque integrado de los pilares ontoepistémicos transreferenciales del constructo teórico

La evolución organizacional en tiempo de complejidad ha permitido el desarrollo de nuevos modelos de dirigir las empresas, pasando de enfoques tradicionales a gestiones de vanguardia tecnológica. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas están llamadas reinventar su estilo de cultura de gerencia, lo cual, abre paso a identificar los pilares ontoepistémicos transreferenciales.

I. Gerencia como proceso de co-creación para el aprendizaje continuo: constituye la idea de un cambio de paradigma en la gestión empresarial donde el concepto de toma de decisiones ya no es una exclusividad de la alta dirección, es necesario convocar todos los miembros de la organización en especial el equipo de planificación para la participación de creación de soluciones colectivas a los problemas, esta visión colaborativa fomenta un sentido de compromiso, generando una sinergia de actitud positiva por mejorar los procesos, operaciones o actividades especiales en la organización.

En efecto, al involucrar al personal de línea, administrativo y operativo en la búsqueda, planificación, organización, y gestión de conocimiento, bajo sus propias experiencias la empresa promueve una cultura de aprendizaje permanente. Por tanto, la denominación gerencial de co-creación facilita la resolución de problemas como el develado el acercamiento empírico de la investigación caracterizado por: Nivel educativo de los líderes, experiencia gerencial, acceso a información, capacidad de adaptación al cambio, innovación; es decir, abordar la dirección de la empresa desde proceso de co-creación se desarrollan habilidades y competencias que enriquecen el capital intelectual de cada trabajador, en consecuencia, el capital de conocimiento acumulado en la organización

II. Transformación, investigación y aprendizaje organizacional: Esta perspectiva está estrechamente ligada con el factor de co-creación descrito

anteriormente, es decir, existe una imbricación relacional de participación en la implementación de métodos para realizar cambios profundos mediante la alineación de esfuerzos conjuntos, permitiendo la superación de resistencias al cambio, el cual, ha sido por muchos tiempo un elemento cultural nutral en las empresas.

Vale decir, que la adopción de la investigación en el contexto de las PyMES es una política que puede ser instaurada desde la alta dirección pero que cuesta adoptarla en el seno de todos los miembros, sin embargo, considerar actividades exploración son parte de la capacidad ambidiestra de la institución; es decir, crear una cultura de indagación técnica y científica es sin lugar a dudas, la investigación permite la adaptación a la complejidad del mercado de ventas, producción, servicios, así como, el desarrollo de nuevos productos que convergen en el mejoramiento de la productividad. Estas acciones plantean retos individuales, grupales y departamentales, asimismo, motivan al diseño de planes especiales de capacitación para el personal, traducido en satisfacción laboral, en el tiempo se convierte en una experiencia positiva cargado de valores organizacionales, lo cual, genera una nueva identidad gerencial en el seno de la empresa.

II. Gestión de la complejidad: Reconocer la multidimensionalidad de los mercados, la evolución de la tecnología, campos sociopolíticos que convergen en la empresa, estilos gerenciales para el desarrollo de la empresa, la gobernanza, así como, la gestión pública local, el comportamiento de los empleados, constituye la creencia de interactuar en un contexto complejo, esto amerita un liderazgo que genere cambios positivos en las personas y en la organización referida a la nueva visión, estructura y nuevas formas de desempeño. Por ello, la gestión de la complejidad es otro desafío que enfrentan las organizaciones en la era actual, la holopraxis proporciona un marco conceptual para abordar esta complejidad, ya que permite descomponer problemas complejos en partes más pequeñas y manejables, en otras palabras, el gerente al involucrar a

diferentes perspectivas puede generar soluciones más creativas y sostenibles.

IV. Acompañamiento gerencial transpersonal: Las actividades de planificación, organización, ejecución operativa, así como, las administrativas regularmente requiere de una supervisión continua, en la holopraxis de la gerencia avanzada este proceso es visto como un acompañamiento transpersonal, esto implica una relación basada empatía, respeto, confianza, apoyo real, comunicación asertiva, palabras de motivación, comprensión de la vida que rodea al trabajador, acompañarlo en la explotación de su potencial genuino, asesorarlo con gratitud y esperanza creíble de evolución en su desempeño.

Desde nuestra mirada gerencial transpersonal es posible el acompañamiento sostenido en la relación laboral y personal entre la el gerente y los subordinados mediante la creación de un ambiente de cultura organizacional productiva e innovadora en términos de creencias valoradas en el reconocimiento entre seres humanos iguales llenos de sentimientos positivos de solidaridad y respeto dando animo al crecimiento personal y profesional.

V. Gobernanza cooperativa: En este estilo gerencial, las políticas de trabajo corporativo directivo están sustentadas en la toma de decisiones compartidas, es decir, se busca el consenso entre todos los miembros de la organización. La gobernanza cooperativa fomenta la equidad, transparencia y participación, lo que contribuye a crear organizaciones más democráticas. En el contexto de las PyMES el término de gobernanza está orientado a la creación y ejecución de políticas institucionales de dirección administrativa, así como, las acciones de liderazgo operativo para concertación de planes, proyectos y tareas especiales de la organización en consonancia con las leyes, normas o políticas públicas que facilitan la actividad comercial de la empresa.

Desde la mirada reflexiva, la gobernanza cooperativa constituye las políticas que requieren de nuevos paradigmas gerenciales para la dirección de normas sociopolíticas de desarrollo en las PyMES, en sintonía con el saber popular, potencialidades del territorio, sociedad del conocimiento, alianzas estratégicas y la participación de entornos innovadores: empresarios, intelectuales, universidades y comunidades organizada. Es una corriente de pensamiento estratégico transdisciplinar de formulación de políticas participativas que va más allá de lo normativo y burocrático, lo cual, genera una sinergia co-inspiracional en todos los niveles de la empresa. En síntesis, estos pilares están interconectados con el conocimiento, actitud del gerente, la cultura organizacional, generación de políticas y direccionamiento estratégico y el reconocimiento de un entorno complejo, esta relación vista en la siguiente figura.

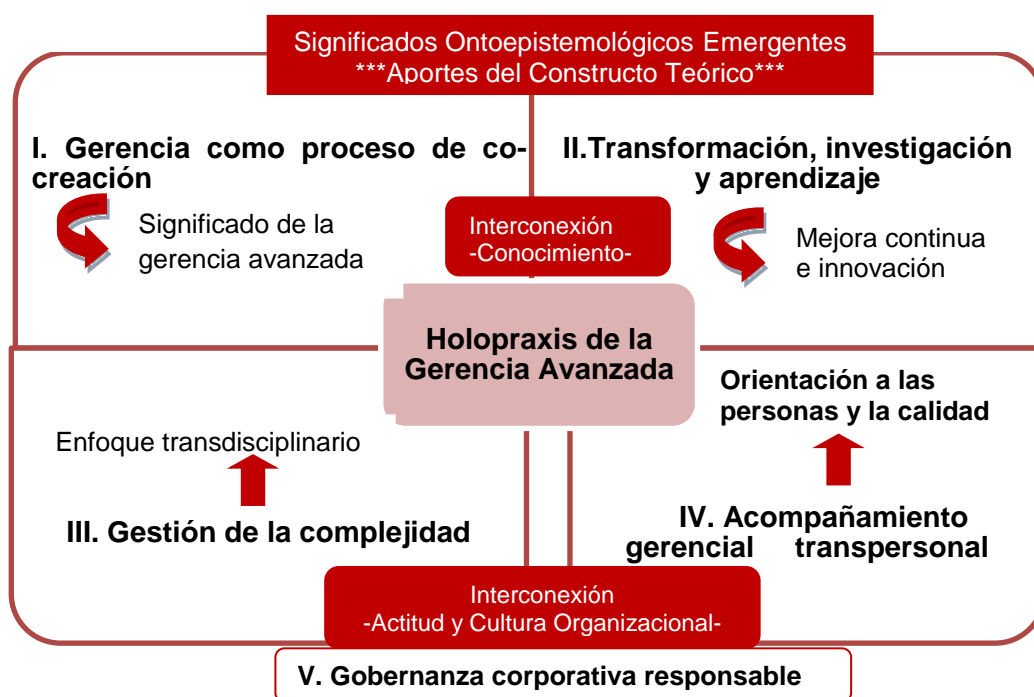


Figura 5: Visión integrada de los pilares de: holopraxis de la gerencia avanzada.
Fuente: Elaboración propia (2024).

Siguiendo con el hilo conductor metodológico que interconecta la esencia del conocimiento revelado en la categoría inicial denominada. Liderazgo de las PyMES, nos encontramos con un compendio sistemático de epistemes que caracterizan la realidad de las entidades, sus gerentes y el contexto social complejo que conlleva a integrar significados organizacionales. Dentro de estas subcategorías emergentes se encuentra:

I. Imbricación estrategia y cultura organizacional para el direccionamiento estratégico concertado: El estilo de liderazgo emprendido en el seno de la empresa se alinea con los principios de creación, operacional y funcionalidad con acciones particulares de su gerente, quien acciona según su creencia, bajo el diseño de una estrategia de trabajo que basado en la construcción de políticas, normas y procedimientos administrativos productivos para el manejo de recursos materiales y gestión de talento humano contrastados con los indicadores estadísticos para garantizar las metas organizacionales, de esa forma la rentabilidad del negocio.

Para lograr estos cometidos, la gerencia conecta su esfuerzo en un direccionamiento participativo, el cual, inicia con la asistencia de ideas, propuestas y planes de mejora continua en función de las experiencias o potencialidades. El enfoque estratégico de dirección es la orientación holística de toda la cadena de valor en la empresa donde se incorpora la concertación de las experiencias y visión perspectiva del gerente con el plan estratégico e institucional que delinea las actividades específicas de recolección de materiales primas, transformación, adecuación y comercialización.

II. Liderazgo visionario adaptativo: El liderazgo constituye un labor humano de comunicación asertiva e integrativa para motivar a las personas al logro de metas o desempeño laboral, en el contexto de las pequeñas y medianas empresas su liderazgo está determinado por el estilo funcional de operar y resolver vicisitudes externas propias del mercado, cuando este estilo de trabajo se realiza bajo una planificación prospectiva la entidad logra ventajas

competitivas, en consecuencia, se sitúa como una referencia organizacional, es decir, el uso una actitud visionaria, planes prospectivos, toma de decisiones informadas y saber abordar los riesgos de inversión constituyen los eslabones de éxitos de las PyMES.

III. Orientación al mercado y el cliente: En este reglón del liderazgo se es necesario mantenerse informado de las expectativas de los consumidores y las acciones de la competencia con el objeto de trazar estrategias competitivas, por tanto, es necesario generar una cultura organizacional de investigación continua de mercado, la cual, genera conocimiento del entorno del sector, de allí, la importancia de aplicar la ambidextra organizacional, es decir, fase de exploración y captación de conocimiento, por ello, en las PyMES es necesario trazar actividades orientadas a: generación de información, diseminación de información y capacidad de respuesta. En ese sentido, las acciones de orientación están delineadas a satisfacer las experiencias del cliente, la satisfacción de sus necesidades.

En relación con, la gestión estratégica de marketing, esta acción estratégica de liderazgo consiste en orientar las empresas en oportunidades económicas atractivas basados en datos empíricos y técnicos de sus capacidades, recursos y oportunidad en el medio mediante planes de mediano y largo plazo. En el contexto de las PyMES, la implementación de tácticas de mercadeo operativo facilitan el aumento de las ventas, asimismo, permite saber cómo se comporta el mercado para innovar productos o servicios en función de las necesidades y segmentos. En consecuencia la gerencia se dedica a un análisis continuo de necesidades, diseño, con características especiales para satisfacer al consumidor.

IV. Arquetipo organizacional de valores: Desde la mirada modélica de los principios socio-éticos de las organizaciones el establecimiento del comportamiento de su fuerza laboral es un reflejo externo de la imagen corporativa de la empresa. Por ello, en el liderazgo de las PyMES los procesos de comunicación horizontal, vertical, asertivo y organizacional

constituyen la médula de el cumplimiento de los valores. La investigadora considera que dentro del arquetipo de valores en las PyMES debe considerarse los siguientes: El respeto, la responsabilidad de los trabajadores, responsabilidad social de la empresa, honestidad y la innovación.

Para lograr este cometido es necesario desarrollar un modelo de visión, misión, políticas, normas y procedimientos sustentado en principios universales de convivencia productiva, flexible, saludable, pacífica y de responsabilidad compartida, a continuación la investigadora propone un lienzo holístico del arquetipo organizacional de valores.

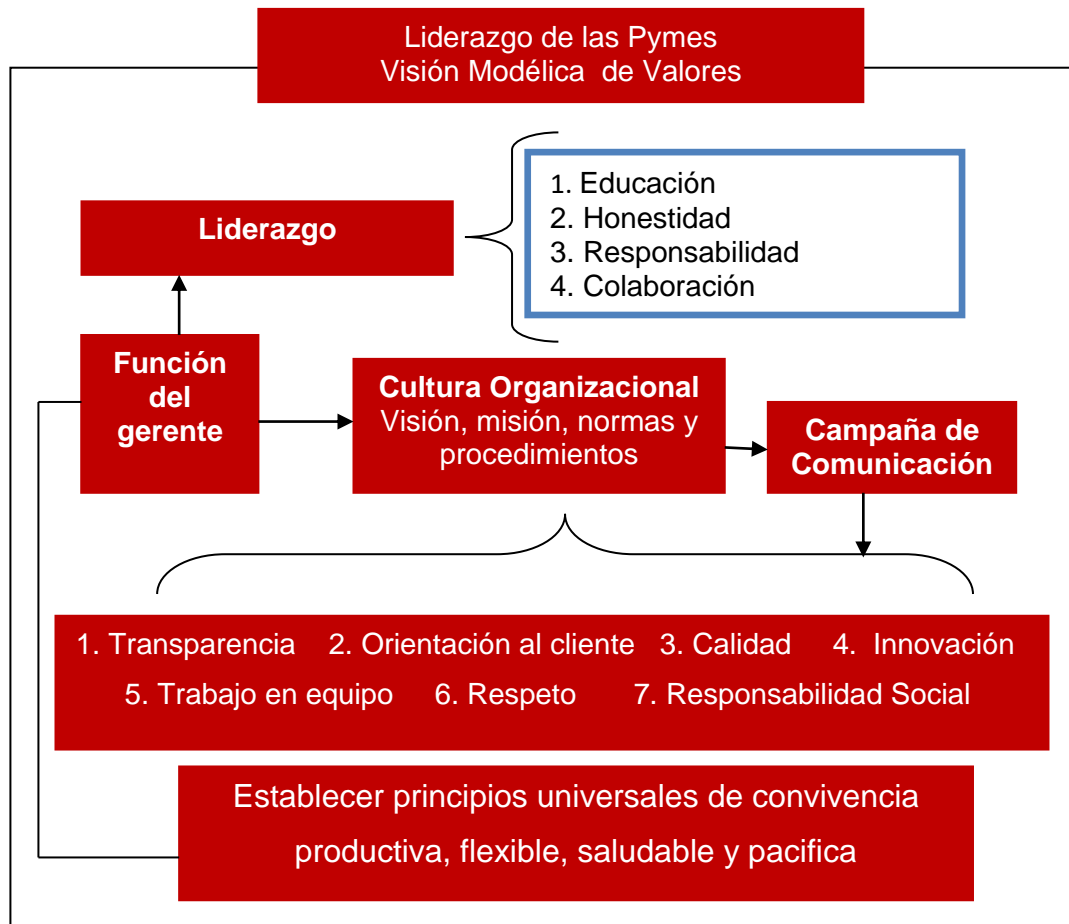


Figura 6. Lienzo holístico del arquetipo organizacional de valores

Fuente: Elaboración propia (2024).

V. Sistemas automatizados direccionados por las TIC y comercio electrónico: En la actualidad la comunicación electrónica revolución digital, son soportadas bajo plataformas tecnológicas web 4.0, uso del internet, , diferentes tipos de navegadores, así como, telecomunicaciones satelitales que permiten la intercomunicación y la fluidez de la información de forma expedita, todo ello aporta una oportunidad para actualización digital de la gerencia administrativa y operativa en las PyMES. En las últimas décadas las TIC, han afectado las actividades competitivas automatizando muchos procesos, por ello, la adopción de tecnologías avanzadas como el aprendizaje automático, automatización e inteligencia artificial en el sector de manufactura y servicios reduce los costos laborales y optimiza la rentabilidad de las empresas, de allí, el gerente está llamado a analizar, controlar y tomar decisiones en el contenido electrónico financiero.

Desde esta perspectiva, hoy las PyMES tienen la capacidad de absorción y articulación entre las nuevas tecnologías que rigen los mercados, sin duda esto los ayudaría a alcanzar un desempeño competitivo y poder ejercer el liderazgo en un mercado globalizado. En relación con el manejo y uso de los tipos de comercio electrónico se puede distinguir en 3 categorías básicas: entre empresas B2B (Business to Business), entre empresas y consumidor B2C (Business to Consumer) y entre consumidores C2C (Consumer to Consumer). Conectando estas afirmaciones conceptuales con la realidad de las PyMES se evidencia el alto significado que le dan al comercio electrónico, a pesar de la carencia de formación de sus gerentes.

Como se puede apreciar, existe un impacto del comercio electrónico en el liderazgo de las empresas, este escenario está relacionado con la nueva forma de comercio de las organizaciones y las transacciones que estas realizan. Las empresas actualmente implementan sistemas automatizados del ciclo de compras, medios de pago, contratación con proveedores, igualmente efectúan el traslado de información vía Web, todos esta

operación deben ser analizadas, controladas e interpretadas por el gerente para generar proyecciones financieras y decisiones de inversión.

CONSTRUCTO V

REFLEXIONES FINALES Y APORTACIONES VISIONARIAS

Una vez sistematizada, analizada e interpretada la información literaria, observaciones, registros y encuentro dialectico con los versionantes expertos colaboradores, se configuró un corpus teórico enriquecido creencias, principios éticos, valoración de la realidad gerencial de las PyMES del estado Barinas, además, luego de construido un mapa semántico que dibuja una postura teórica sobre la holopraxis de la gerencia, el cual demarca la necesidad de crear actitudes y desarrollar habilidades de liderazgo empresarial, la investigadora completa el logro de los propósitos narrando las siguiente reflexiones finales.

5.1 Reflexiones

Mirada reflexiva a los elementos epistemológicos, ontológicos y organizacionales que están presentes en la cosmovisión gerencial de los líderes de las PyMES del sector comercio y servicios establecidos en Barinas.

Desde su creencia formativa y administrativa los gerentes valoran la gerencia avanzada como un enfoque estratégico orientada los resultados con toma decisiones de forma integrativa, es decir, su cosmovisión gerencial está dirigida en precisar los resultados productivos de sus actividades comerciales sobre la base de integrar las experiencias, conocimiento y consultas. Para ello, consideran que el enfoque transdisciplinar de la gerencia es significativa debido a la complejidad de los mercados, en especial, la decisiones financieras. Vale sub rayar, que consideran necesario la interconexión de disciplinas favorable al desarrollo de su negocio, desde luego la aplicación transdisciplinar no es vista como filosofía de trabajo cognitivo sino como consecuencia de la adaptación o gestión del cambio para ser competitivos.

En ese sentido, desarrolla un liderazgo que cautiva a los clientes como primer aliado de trabajo, mediante acciones motivacionales inspirada en experiencias confortables de los servicios, indicadores de eficacia y seguimiento de la calidad, en particular desarrollan un acompañamiento transpersonal para asegurar su posicionamiento en el mercado y logra satisfacción de sus clientes.

Asimismo, el encuentro dialectico cordial con los gerentes determino que aplican el direccionamiento estratégico como herramienta y política organizacional participativa mediante el establecimiento de una cultura de adaptación continua pero sin perder sus bases originarias de solidaridad, respeto, trabajo colectivo e incentivo a su fuerza laboral. En síntesis, su accionar ontoepistemológica está orientada a un liderazgo visionario e inspirador para construir relación solidas entre sus empleados y los clientes, proveedores, socios comerciales en sintonía con las políticas de los entes gubernamentales.

Reflexión comprensiva de los significados ontoepistemológicos emergentes que ofrece la holopraxis de la gerencia avanzada y el liderazgo de las PyMES.

Dentro del compendio de episteme emergentes que subyacen en la comprensión de los significados se devela la creencia de una gerencia como proceso de co-creación de conocimiento genuino, natural creativo y representativo de las competencias de la empresa con visión constructivista pragmática como respuesta de la demanda cambiante del comportamiento de los clientes y el mercado. Para ello, se recurre a la transformación, investigación y aprendizaje organizacional como cultura innovadora de trabajo colectivo promovido por la gestión del talento humano comprometido con el crecimiento y desarrollo de la organización, así como, el apoyo directivo para la inversión tecnológica y donación científica.

En ese sentido, es necesario la visión transdisciplinar del gerente y su equipo para alienar el reconocimiento de los problemas complejos, los cuales

requieren de una atención de gerencia compleja mediante la participación de especialista, consulta y adaptación de los nuevos paradigmas de comercialización, información, digitalización de procesos y cobertura operacional. para ello, los líderes de la empresa esta llamados a desarrollar el acompañamiento gerencial, el cual, tiene un significado transpersonal, en este contexto el liderazgo de la empresa no solo es visto como factor competitivo de excelencia de servicios, sino también como un una forma de trabajo colaborativo interno que aumenta la calidad de vida de los empleados.

Al considerar estos significados emergentes como un punto de partida constructivo interno y externo se desarrolla en el seno de la organización un conjunto de acciones sinérgicas que van desde el establecimiento de políticas, normas, y metas hasta la revisión continua de resultados, es decir, se estable un bucle integrativo de estrategias de exploración, comunicación, sistemas de mejoramiento de calidad y satisfacción de clientes como trabajo integral de la empresa, lo cual, repercute en un responsabilidad social compartida que busca generar bienestar tanto para los empleados como para las comunidades , dando un valor agregado llamado gobernanza corporativa responsable.

Trazos significativos del constructo teórico holopraxis de la gerencia avanzada desde los fundamentos ontoepistémicos transreferenciales del liderazgo de las PyMES del sector comercio y servicios del estado Barinas-Venezuela.

El lienzo de códigos emergentes presentado como pilares argumentativos de holopraxis de gerencia avanzada para el liderazgo de la PyMES constituyen un acierto de la identidad pragmática, cultural, empresarial, operativa y funcional del accionar de los representantes de las organizaciones locales que día a día generaran servicios de alto valor para la sociedad Barinesa, considerando que su trabajo empresarial está afectado por políticas socioeconómicas que deteriora su infraestructura financiera y laboral.

La formulación del contrato teórico representa un tejido de gestión de conocimientos válidos, confiables, creíbles para ser considerado como guía gerencial de direccionamiento estratégico en las PyMES permitiéndoles la optimización de todos los procesos productivos, administrativos y de comercialización, los cuales deben ser fortalecidos con la incorporación de la gerencia como proceso de gestión de conocimiento mediante la investigación para el aprendizaje organizacional en toda la cadena de valor, de esta forma se estimula la gestión de la complejidad como herramienta administrativa para abordar de forma integrativa los problemas de materia prima, inflación, calidad de insumos, gestión de talento humano, infraestructura y competencia desleal.

Dentro de los pilares que caracterizan el contrato está el liderazgo visionario adaptativo orientado al mercado y el cliente sustentado en un arquetipo organizacional de valores, esta imbricación de significados ontoepistemológicos son totalmente pragmáticos en el quehacer operativo de las PyMES estado Barinas, su abordaje, comprensión y consideración constituyen aciertos gerenciales que conducen a nuevo escenario de cultura organizacional de competitividad ante las grandes corporaciones nacionales e internacionales. En efecto, reconocer que la problemática de marco regulatorio, políticas públicas, estabilidad económica, acceso al financiamiento, infraestructura, competencia y globalización, especial, el acceso de grades empresa por las fronteras cercanas que comparte el estrado Barinas con países extranjeros, lo cual, motiva a trazar nuevas estrategias de direccionamiento empresarial sustentadas en un liderazgo visionario, flexible, prospectivo, creativo, de investigación e innovación que garantice su posicionamiento en el mercado local, región y nacional.

5.2 Aportaciones visionarias

La ruta metodología diseñada en la investigación nos llevó por el encuentro ontoepistemológico donde se logró evidenciar las situaciones o escenario de gerencia que afectan a las PyMES, el recorrido literario y el sistema dialectico de códigos ofrecidos por los informantes permitió develar nuevos significados

emergentes que permitieron comprender el fenómeno y trazar la argumentación de pilares teóricos que fortalecen la aplicación de la holopraxis de la gerencia avanzad en un mundo complejo de interrelaciones empresariales, en ese sentido, la investigadora sugiere las siguiente estrategias, actividades y operaciones:

a) En el contexto de la gestión, comprensión y significado ontoepistemológico de la holopraxis de la gerencia avanzada se sugiere reconocer su gnosis transformacional evolutiva, creativa, critica e innovadora sobre los componentes de la gerencia tradicional moderna orientada hacia la construcción de saberes compartidos con visión holística emergente que desafía la complejidad y tributa a la competitividad eficaz de las empresa.

b) Las PyMES del estado Barinas deben apropiarse de la mejora continua de sus productos o servicios mediante la transformación, investigación y aprendizaje organizacional como estrategia de liderazgo y competitividad. Para ello, desde la gerencia es necesario comprender y accionar: 1) la gerencia como proceso de co-creación; 2) el acompañamiento gerencial transpersonal. De esta forma el liderazgo estará sostenido bajo un direccionamiento estratégico que influirá en la atención de los clientes, crecimiento comercial y posicionamiento en el mercado.

c) Las PyMES requieren de un arquetipo organizacional de valores sustentados principios universales de convivencia productiva, flexible, saludable y pacífica, de allí, que se recomienda aplicar una reingeniería de cultura organizacional.

d) Socializar en actividades difusión y divulgación científica el tejido armónico de los pilares transreferenciales imbricados en el constructo teórico de la holopraxis de la gerencia avanzada orientados al liderazgo de las PyMES con la finalidad de que puedan desarrollar las estrategias adecuadas para la adopción de un modelo transdisciplinar de trabajo competitivo comercial local en el Municipio Barinas, Estado Barinas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, I.; Pérez, M. y Hernández, J. (2009). Las Pymes en el Desarrollo de la Economía Social. Factores de Éxito. Subsector Contratista del Municipio Lagunillas del Estado Zulia. *Negotium*, 12 (4), pp. 100-120. <http://www.redalyc.org/articulo.a?id=78211195007>.
- Aguilar, D., (2011). *Responsabilidad Social Corporativa en las organizaciones públicas*. Madrid. España.
- Aranguren, Y. (1996). *Fundamentos de antropología*. Editorial RIALP.
- Álvarez, A; Carranza, L y Hernández, D. (2022). Pensamiento estratégico como soporte de la planeación estratégica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar* 6 (4), 186 6200. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3592.
- Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. (7ª. ed.). Caracas: Textos, C.A.
- Bass, B. (1990). *Manual de liderazgo de Bass y Stogdill: teoría, investigación y Aplicaciones Gerenciales*. (3ra Ed). Nueva York: la prensa libre.
- Briceño, J; Cañizales, B; Rivas, Y; Lobo, H; Moreno, E; Velásquez, I; Ruzza, I. (2010). La holística y su articulación con la generación de teorías. *Educere*, 14 (8), pp. 73-83 Universidad de los Andes Mérida, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/356/35616720008.pdf>
- Campos, M. (2023). Revista Liderazgo y desarrollo organizacional: Una Visión desde Nuevos Modelajes. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 4(7), 41-49. <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/8>.
- Cermeño, J. (2020). Gerencia desde lo ontológico y teorías emergentes: Un desafío para la condición humana en el mundo actual. *Revista Ciencias de la Educación*, 30(56), pp.746-766. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/56/art11.pdf>.
- Cleri, C. (2013). *El Libro de las PYMES*. Buenos Aires: Granica S.A.

- Cisterna, C. (2003). *Categorización y Triangulación como Procesos de Validación del Conocimiento en Investigación Cualitativa*. Chile: Departamento de Ciencias de la Educación y Humanidades. Universidad del Bío-Bío, Chillán.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª. ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chica y Vegas, H(2020). Axiología empresarial para la innovación. Una visión gerencial desde la perspectiva del contexto ecuatoriano. *Polo de Conocimiento*, 48(05), pp. 493-509. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1606>.
- Damiani, L. (2005). *Epistemología y ciencia en la modernidad: El traslado de la racionalidad de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales*. Caracas: Ediciones FACES-UCV.
- Drucker, P. (1985). *Innovación y emprendimiento: práctica y principios*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dávila, S. y Rojas, L. (2000). Virtual Organization, Identity and Management. *Revista Telos*, 2, pp.93-106.
- Esguerra, G., & Contreras, F. (2016). Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy. *Estudios gerenciales*, pp.262-268. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.08.003>.
- Fernández, A. (2007). *Método Fenomenológico*. España: Trillas.
- Figueredo, c. (2018). La Gerencia Avanzada en el Proceso de Investigación Científica Universitaria. *Revista Scientific* 2(6), p. 322-336. <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828004/html/>.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para La Empresa*. México: Pearson.
- Glass, A., y Stanley H. (2014). *Como mejorar la investigación cualitativa*. Medellín: PL.
- González, M. (2012). *Claves de un buen gerente*. Lima: Kyodai Trading Corporation S. A.

- González, C., Rodríguez, C. y Cabarcas, A. (2020). Calidad de la Gerencia: un análisis bibliométrico. *ADN GNOSIS* 9(9), p 109-118. DOI: 10.21803/adgnosis.9.9.442.
- González, J; Salazar, F; Ortiz, R y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21 (1), pp. 2019 universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>.
- González, C. (2012). *Importancia del Uso de las TIC en las Empresas*. <https://es.slideshare.net/cdmypesa/importancia-del-uso-de-las-tic-en-las-empresas>.
- Guédez, D. (2018). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Colombia McGraw Hill.
- Gutiérrez, J y Mondragón, V. (2019). Estado del arte de la gerencia de personas en empresas de la región antioqueña. *Novum Revista de Ciencias Sociales aplicadas*, 1 (9). pp. 74-105. Universidad Nacional de Colombia. <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360739004/html/>.
- Gutiérrez, L. (2005). Gerencia Avanzada: Un Blanco Cada Vez Mas Movil. *Revista Gerentia* 198, 3. <http://revistanegotium.org.ve/pdf /2/2art1.pdf>. Consultado Julio 2020.
- Guevara, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Revista Folios*, 44, pp. 165-179 Universidad Pedagógica Nacional Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/3459/345945922011.pdf>.
- Jiménez, P. (2007). *Gestión Administrativa Docente y la ejecución de los Proyectos Pedagógicos de Aula en Educación Básica*. Trabajo de Ascenso no publicado. Universidad Rafael Urdaneta (URU). Maracaibo.
- Jiménez-Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2005). Innovation and human Management fit: an empirical study. *International Journal of Manpower*, 26 (4), pp. 364-381.
- Lagardera, F y Coello, M. (2020). Desempeño económico actual de la pequeña y mediana empresa venezolana. Una mirada desde la administración financiera. *Revista FACES* 2 (2), pp. 107-124. <https://revistas.uc.edu.ve/index.php/revFACES/article/view/392/318>.
- Lucena, F. (2017). *Responsabilidad social empresarial: Una mirada desde la perspectiva de guía a las memorias de sostenibilidad en la corporación*

- eléctrica nacional (CORPOELEC) del estado Apure*. Tesis doctoral, no publicada. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
- Marcial, D. (2021). *Aproximación Teórica para la Praxis de la Gerencia Avanzada del Sistema Universitario*. Tesis Doctoral. Universidad de Chile. <https://journals.eagora.org/revTECHNO/article/view/2916>.
- Mateo, C. (2014). *Gerencia y Desarrollo Sustentable: un enfoque de ética y responsabilidad social*. Conocimiento Libre y Licenciamiento (CLIC). Venezuela. https://convite.cenditel.gob.ve/files/2015/01/ArticuloRevistaCLIC_n8_4.pdf.
- Martínez, M. (1998). *La investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual teórico-práctico*. (Tercera Edición). México: Trillas.
- Martínez, M. (2009). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2014). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. España: Trillas.
- Meza M. (2016). *Innovación de la gestión municipal: aproximación teórica transdisciplinarias del desarrollo local en el municipio Barinas*. Tesis Doctoral Universidad Fermín Toro. Cabudare Estado Lara.
- Molina, R. (2009). La incidencia de las competencias esenciales y el propietario o dirigente en el fuerte crecimiento de la PYME manufacturera en San Luis Potosí, México. Cuadernos de Administración, 22(38), pp.121–144.
- Montilla, N. (2021). *Pymes Como Fuentes Generadoras de Divisas. Una Aproximación Al Éxito Fundamentado en la Aplicabilidad de Las TIC*. Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro-Cabudare.
- Montagut, S. (2013). *Tecnologías de la Información Aplicadas a la Construcción y Gestión de Marketing Relacional*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Morín (2001). *Introducción al Pensamiento Complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Núñez, M. (2023). *Perspectivas Metodológicas Cualitativas en el desarrollo de investigaciones en gerencia avanzada*. Tesis doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
- Odrizola, P. (2020). *La Gestión de la Innovación Abierta en las PYMES: Retos, Tendencias y Oportunidades para Competir en el Mercado*. Tesis Doctoral. Universidad Internacional de Catalunya.

- <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/671610/Tesis%20Ignacio%20Odriozola.pdf?sequence=1>.
- Palma, A; Cevallos, A y López, M. (2017). Liderazgo en pymes latinoamericanas. Un acercamiento al contexto ecuatoriano. *Ciencias Sociales*, 3, pp. 390-406. Doi: 10.23857/dc.v3i3 mon.649.
- Pateiro, E. (2010). Nueva Gerencia: El Diálogo como Vehículo de Conexión Emocional. *Revista Blog Ética y Gerencia*. <http://eduardopateiro.blogspot.com/2010/09/nueva-gerencia-eldialogo-comovehiculo.html>.
- Papasakellariou, F (2013). ¿La empresa Familiar: ¿Un negocio de por vida? *Revista Actualidad empresarial*. <http://fedecamaras.org.ve/sistema/wp-content/uploads/2013/09/Actualidad-Empresarial-2013.pdf>.
- Pérez, P. (2013). *Competencia gerencial y el Estilo de Liderazgo del Directivo en la Escuela Básica la Concordia, Ubicada en la Parroquia Barinas, del Municipio Barinas en el Estado Barinas*. Trabajo de Grado de maestría no publicado. UNELLEZ.
- Pernía, J. (2021). Sentido Axiológico de los Directivos Como Agentes de la Responsabilidad Social en la Universidad Centroccidental Alvarado. *Scientiarum*. 2. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/scientiarium/article/view/431/537>.
- Peña, J. (2017). Transformación del Docente Desde el Pensamiento Complejo. *Revista Cientific*, 3(7), http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/183/161.
- Pérez, M, Acosta, I y Acosta, D. (2014). Formación Gerencial y Epistemología. *Formación Gerencial*, 13 (1), pp. 30-66.
- Poleo., L. (2.009). *La Holística y la Investigación*. <http://www.pensamientocomplejoylainvestigacion.com.ar/docs/files/pdf>.
- Rivas, B. (2010). *Supuestos Ontológicos, Epistemológicos y Metodológicos*. Tesis Doctoral. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (U.P.E.L). Caracas- Venezuela.
- Rojas, B. (2010). *Investigación Cualitativa*. (2da. ed.). Caracas: FEDUPEL.
- Santamaría, R. (2018). Las PYMES y factores para obtener el éxito, inicio para el marco referencial Ingeniería Industrial. *Actualidad y Nuevas Tendencias*,

- 6(21), pp. 131-144. Universidad de Carabobo.
<https://www.redalyc.org/journal/2150/215058535009/html/>.
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación: Fundamentos y Tradiciones*. España: McGraw Hill.
- Simancas, N. (2019). *Complexus Transdisciplinar de Competitividad por Diferenciación Bajo el Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)*. Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro-Cabudare.
- Stoner, J. (2006). *Administración*. (6a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Sumba, R; Choéz, S y Pico, Y. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Ciencias Económicas y Empresariales*. 8 (1). pp. 262-279. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>.
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. 4ta Edición. México: Limusa Noriega.
- Taylor, F. (1911). *Los principios de la gestión científica*. Nueva York: Harper y Brothers.
- Taylor, T. (1983). *Administración de Recursos Humanos*. Material mimeografiado.
- Telmo, D. (2004). *Algunas Consideraciones Acerca Del Concepto De Hermenéutica*. México: Trillas.
- Trujillo, C, Naranjo, M; Lomas, K & Merlo, M., (2019) *Investigación Cualitativa*. Valdivia: Editorial Universidad Técnica del Norte UTN.
- Torres, N. (2019). *Epistemología de la Gerencia Avanzada*. *Revista Científica Gerens* 5.pp. 57-64. <http://www.postgradovipi.50webs.com/volumen5/articulo6.pdf>.
- Vargas, L. (2020). Gerente de Avanzada: Una Mirada Hacia la Cultura Organizacional de Aprendizaje. *Revista Gerentia* 3, pp. 1187-198. Universidad Fermín Toro.
- Verenzuela, D; Salas, A y Sayago, N. (2021). Hermeneusis de la gerencia universitaria venezolana desde el enfoque del paradigma emergente. *Uniandes Episteme*, 8(4), 507-521. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8298229.pdf>.

- Vergara, L. (2010). Perspectivas de la Gerencia desde un Contexto Transcomplejo. *Revista científica: Epistemología de la Ciencia*. Universidad de Chile, pp.9-12.
- Villegas, C. (2018). *Teorizando la Transcomplejidad*. Recuperado de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64703868/libroteorizandolatranscomplejidad.pdf>.
- Vivas, K; Vivas, C; Hernández, A. (2009). Pensamiento estratégico y éxito gerencial en organizaciones empresariales. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 10(2), pp. 187-208. Universidad Católica Cecilio Acosta Maracaibo, Venezuela.
<https://www.redalyc.org/pdf/1701/170118863010.pdf>
- Wilmer, R., De Pelekais, C., y Pelekais, E. (2009). Innovación en el proceso organizacional clave del éxito gerencial. *Revista Electrónica de Gerencia Empresarial*. (1), pp. 62 - 79.

ANEXOS

ANEXO A
COMUNICACIÓN A LOS INFORMANTES CLAVE
(EXPERTOS)



Barinas, junio de 2024

Saludos Cordiales

Reciba un cordial saludo en nombre de la gran familia de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ-Barinas. La presente tiene como objeto hacer de su conocimiento que actualmente me encuentro realizando estudios de quinto nivel en el Doctorado en Gerencia Avanzada, para lograr tan prestigioso título académico solicito de su valiosa colaboración como experto en el contexto gerencial. En ese sentido, le solicito respetuosamente me permita realizarle una entrevista con el fin de socializar sus conocimientos, experiencias, creencias y aportes. La investigación tiene como título: **Holopraxis de la Gerencia Avanzada: Fundamentos Ontoepistémicos Transreferenciales del Liderazgo de las PyMES.**

Por ello, agradezco su invaluable colaboración, asimismo, le informo que sus respuestas serán tratadas de manera anónima y por tal motivo se utilizará un seudónimo por cada informante clave, solicito de su permiso para filmar la entrevista, tomar fotografías y notas, la misma tendrá una duración promedio de 30 a 45 minutos.

Atentamente.

MSc. Edith Hernández

C.I.V-21.549.667

ANEXO B

GUION Y ENTREVISTA

Guión Temático de la Tesis Doctoral Titulada:

Autora: MSc. Edith Hernández

Propósito General de la investigación: Generar un constructo teórico de la holopraxis de la gerencia avanzada desde los fundamentos ontoepistémicos transreferenciales del liderazgo de las PyMES del sector comercio y servicios del estado Barinas-Venezuela.

Ficha de Registro

Identificación del Entrevistado:
Codificación (identificación del entrevistado):
Cargo Desempeñado:
Fecha de la Entrevista:
Hora de Inicio: Hora de Culminación:
Lugar de la entrevista:

Estructura del Guion de Entrevista

1^{er} Bloque temático

Ideas generadoras del dialogo

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada

Saludo de inicio: Ante todo quiero expresarle mi agradecimiento por su tiempo y disposición en recibirnos y compartir con nosotros sus conocimientos, experiencias y aportes para el desarrollo del municipio Barinas. Vale subrayar que la entrevista será grabada en audio y video con el objeto de elaborar el proceso de categorización y triangulación de la información.

Bien, iniciemos....

Significado de la gerencia avanzada
1. ¿Cómo definiría usted la gerencia avanzada en el contexto de una PyMES como la suya?
Mejora continua e innovación
2. ¿En su opinión cual es el rol que juega la innovación en la gestión de su empresa? ¿Cómo fomenta usted una cultura de innovación entre sus empleados?
Enfoque transdisciplinario
3. ¿Cree que la colaboración interdisciplinaria es fundamental para el éxito de una PyMES en el contexto actual? ¿Por qué?
Orientación a la personas y la calidad
4. ¿Qué estrategias utiliza para fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir con la mejora continua de la calidad de los productos o servicios?
Responsabilidad social.
5. ¿Cómo integra usted la responsabilidad social en las operaciones diarias de su empresa?

2do Bloque temático

Ideas generadoras del dialogo

Categoría: Liderazgo de las PyMES

Estrategia y cultura organizacional
1. ¿Qué papel juega el liderazgo en la construcción y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos estratégicos?
Liderazgo como factor de desarrollo
2. ¿Qué habilidades o competencias considera esenciales para que un líder impulse el desarrollo de una PyMES en un entorno tan dinámico como el actual?
Posicionamiento estratégico.
3. ¿Cómo define usted el posicionamiento estratégico de su empresa? ¿Qué elementos considera clave para diferenciarse de la competencia y alcanzar sus objetivos de mercado?
Ejercicio axiológico del gerente
4 ¿Cómo desarrolla y comunica los valores organizacionales a sus empleados?
Las TIC
5. ¿Cómo ha incorporado las TIC en su gestión empresarial para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de su PyMES?

En nombre de las autoridades y docentes de la UNELLEZ-Barinas, le expreso mi reconocimiento, gratitud por su tiempo y atención. Gracias.

MSc. Edith Hernández
C.I.V-21.549.667

INFORMANTE 1

1. ¿Cómo definiría usted la gerencia avanzada en el contexto de una PyMES como la suya?

R) Bueno ante todo te doy las gracias por tomarme en cuenta, si no se de algo espero me ayudes, bueno, creo que es una gerencia emergente con visión compartida, es más que gerenciar.

2. ¿En su opinión cual es el rol que juega la innovación en la gestión de su empresa? ¿Cómo fomenta usted una cultura de innovación entre sus empleados?

R) La innovación es el motor que impulsa el crecimiento de nuestra empresa. Nos permite diferenciarnos de la competencia, adaptarnos a los cambios del mercado y satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera más efectiva. Gracias a la innovación, hemos logrado optimizar nuestros procesos, desarrollar nuevos productos y servicios, y fortalecer nuestra relación con los clientes.

3. ¿Cree que la colaboración interdisciplinaria es fundamental para el éxito de una PyMES en el contexto actual? ¿Por qué?

R) Aquí tengo profesionales de varias carreras, incluso gente que está haciendo doctorado en la UNLELEZ, van a ser tus colegas. Yo les digo que, la diversidad de perspectivas que aporta un equipo multidisciplinario enriquece enormemente la toma de decisiones. Al combinar conocimientos de diferentes áreas, como marketing, finanzas, tecnología y operaciones, se pueden identificar nuevas oportunidades de negocio, desarrollar soluciones más creativas y abordar los desafíos de manera más integral.

4. ¿Qué estrategias utiliza para fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir con la mejora continua de la calidad de los productos o servicios?

R) En esta empresa se invierte en el desarrollo profesional de nuestros empleados. Ofrecemos oportunidades de capacitación y formación continua para que puedan adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Al invertir en

sus carreras, demostramos nuestro compromiso con su crecimiento profesional y los motivamos a alcanzar sus metas. Asimismo, fomentamos un ambiente de aprendizaje continuo, donde los errores se consideran oportunidades de mejora.

5. ¿Cómo integra usted la responsabilidad social en las operaciones diarias de su empresa?

R) Apoyamos a nuestra comunidad en lo que podamos. Colaboramos con organizaciones locales en proyectos sociales y ambientales, creemos que es importante devolver a la sociedad parte de lo que recibimos y contribuir a un futuro más sostenible.

Segunda parte

1. ¿Qué papel juega el liderazgo en la construcción y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos estratégicos?

R) Para mí el liderazgo es muy importante, ya que el líder es el que esta siempre hablando de la visión y los valores de la organización. Son ellos quienes definen hacia dónde se quiere llegar y cuáles son los principios que guiarán las acciones de todos los miembros de la empresa. Los líderes fomentan una cultura de colaboración y trabajo en equipo. Al crear un ambiente de confianza y respeto, los líderes incentivan a los empleados a compartir ideas, a trabajar juntos.

2. ¿Qué habilidades o competencias considera esenciales para que un líder impulse el desarrollo de una PyMES en un entorno tan dinámico como el actual?

R) Bien, hablemos de dos cosas que considero importante y lo leo mucho por las redes sociales, ejemplo a) Visibilidad estratégica: Un líder debe tener una visión clara del futuro de la empresa y la capacidad de trazar un camino hacia allí. Esto implica entender las tendencias del mercado, identificar oportunidades y amenazas, tomar decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento. El otro facto por llamarlo así es b) la adaptabilidad y flexibilidad:

Un líder eficaz debe ser capaz de adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, modificar sus planes y tomar decisiones rápidas.

**3. ¿Cómo define usted el posicionamiento estratégico de su empresa?
¿Qué elementos considera clave para diferenciarse de la competencia y alcanzar sus objetivos de mercado?**

R) En nuestra empresa usamos 2 estrategias: Enfoque en el cliente: Conocemos a fondo a nuestros clientes y sus necesidades. Adaptamos nuestros productos y servicios para satisfacer sus demandas de manera precisa y eficiente. Y la Calidad: Nos comprometemos a ofrecer productos y servicios de la más alta calidad. La excelencia en todo lo que hacemos nos diferencia y genera confianza en nuestros clientes.

4. ¿Cómo desarrolla y comunica los valores organizacionales a sus empleados?

R) A través de talleres, encuestas y conversaciones abiertas, hemos identificado los valores que más resuenan con nuestro equipo y que mejor representan nuestra identidad como empresa. De esta manera nosotros reforzamos la marca, se convierten en parte de nuestra identidad de marca y nos diferencian de la competencia.

5. ¿Cómo ha incorporado las TIC en su gestión empresarial para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de su PyMES?

R) Aquí se ha aplicado la automatización de procesos, hemos implementado software especializado para automatizar muchas de nuestras tareas diarias. Esto incluye la gestión de inventario, la contabilidad, la facturación y la atención al cliente. Al automatizar estos procesos, hemos reducido significativamente el tiempo y los errores humanos, lo que nos ha permitido ser más eficientes y dedicar más tiempo a actividades de mayor valor agregado.

Entrevista N°2

Estructura del Guion de Entrevista

1^{er} Bloque temático

Ideas generadoras del dialogo

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada

Saludo de inicio: Ante todo quiero expresarle mi agradecimiento por su tiempo y disposición en recibirnos y compartir con nosotros sus conocimientos, experiencias y aportes para el desarrollo del municipio Barinas. Vale subrayar que la entrevista será grabada en audio y video con el objeto de elaborar el proceso de categorización y triangulación de la información.

Bien, iniciemos....

Significado de la gerencia avanzada
1. ¿Cómo definiría usted la gerencia avanzada en el contexto de una PyMES como la suya?
Mejora continua e innovación
2. ¿En su opinión cual es el rol que juega la innovación en la gestión de su empresa? ¿Cómo fomenta usted una cultura de innovación entre sus empleados?
Enfoque transdisciplinario
3. ¿Cree que la colaboración interdisciplinaria es fundamental para el éxito de una PyMES en el contexto actual? ¿Por qué?
Orientación a la personas y la calidad
4. ¿Qué estrategias utiliza para fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir con la mejora continua de la calidad de los productos o servicios?
Responsabilidad social.
5. ¿Cómo integra usted la responsabilidad social en las operaciones diarias de su empresa?

2do Bloque temático

Ideas generadoras del dialogo

Categoría: Liderazgo de las PyMES

Estrategia y cultura organizacional
1. ¿Qué papel juega el liderazgo en la construcción y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos estratégicos?
Liderazgo como factor de desarrollo
2. ¿Qué habilidades o competencias considera esenciales para que un líder impulse el desarrollo de una PyMES en un entorno tan dinámico como el actual?
Posicionamiento estratégico.
3. ¿Cómo define usted el posicionamiento estratégico de su empresa? ¿Qué elementos considera clave para diferenciarse de la competencia y alcanzar sus objetivos de mercado?
Ejercicio axiológico del gerente
4 ¿Cómo desarrolla y comunica los valores organizacionales a sus empleados?
Las TIC
5. ¿Cómo ha incorporado las TIC en su gestión empresarial para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de su PyMES?

En nombre de las autoridades y docentes de la UNELLEZ-Barinas, le expreso mi reconocimiento, gratitud por su tiempo y atención. Gracias.

MSc. Edith Hernández
C.I.V-21.549.667

INFORMANTE 2

1. ¿Cómo definiría usted la gerencia avanzada en el contexto de una PyMES como la suya?

R) Yo supongo que te refieres a una especie de gerencia más moderna, entonces mi razonamiento y mi experiencia me indican que es la capacidad de dirigir una empresa pequeña o mediana de manera innovadora y estratégica, utilizando herramientas y conocimientos modernos.

2. ¿En su opinión cual es el rol que juega la innovación en la gestión de su empresa? ¿Cómo fomenta usted una cultura de innovación entre sus empleados?

Buena pregunta, de eso habla casi todos los días con mis empleados. Para fomentar una cultura de innovación en nuestra empresa, hemos implementado diversas estrategias. En primer lugar, hemos creado un ambiente de trabajo donde se valoran las ideas nuevas y se fomenta la creatividad. Además, ofrecemos a nuestros colaboradores la oportunidad de participar en proyectos especiales y de recibir capacitación en nuevas tecnologías y herramientas.

3. ¿Cree que la colaboración interdisciplinaria es fundamental para el éxito de una PyMES en el contexto actual? ¿Por qué?

R) En mi experiencia ese tema como lo mencionas he comprendido que es una necesidad ya en esta era moderna y para que la empresa se mantenga hay que saber de todo un poco. Yo creo que la colaboración interdisciplinaria fomenta la innovación. Cuando personas con diferentes habilidades y experiencias trabajan juntas, se generan sinergias que pueden dar lugar a ideas disruptivas y productos o servicios diferenciados. También, mejora la eficiencia y la productividad. Al compartir conocimientos y recursos, los equipos pueden trabajar de forma más coordinada y evitar duplicar esfuerzos. Esto se traduce en una mayor agilidad a la hora de responder a los cambios del mercado y en una mejor utilización de los recursos disponibles.

4. ¿Qué estrategias utiliza para fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir con la mejora continua de la calidad de los productos o servicios?

R) Nuestro modelo de trabajo es que los empleados sean bien tratados y estén contentos en su trabajo, es decir, un buen ambiente. Para fomentar un ambiente de trabajo donde nuestros empleados se sientan valorados y motivados a contribuir con la mejora continua, hemos implementado varias estrategias. En primer lugar, promovemos una comunicación abierta y transparente, donde todos los miembros del equipo se sienten escuchados y valorados. Organizamos reuniones periódicas para compartir ideas y resolver problemas de manera colaborativa. Además, implementamos programas de reconocimiento que valoran los logros individuales y colectivos, como bonos, promociones o simplemente palabras de agradecimiento.

5. ¿Cómo integra usted la responsabilidad social en las operaciones diarias de su empresa?

R) La responsabilidad social es un pilar fundamental en nuestra empresa. La integramos en nuestras operaciones diarias de diversas maneras. Nos enfocamos en la sostenibilidad ambiental. Hemos implementado prácticas como la reducción del consumo de energía y agua, la gestión adecuada de residuos y el uso de materiales reciclados. Además, promovemos el uso de transporte sostenible entre nuestros empleados y colaboradores.

Segunda parte

1. ¿Qué papel juega el liderazgo en la construcción y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos estratégicos?

R) Los líderes son los responsables de impulsar el cambio y la innovación. Al fomentar una cultura de aprendizaje continuo y de mejora constante, los líderes inspiran a sus equipos a buscar nuevas soluciones y a adaptarse a los cambios del entorno. Además, los líderes deben ser capaces de gestionar el cambio de manera efectiva, comunicando claramente los motivos de los

cambios y proporcionando el apoyo necesario a los empleados para que puedan adaptarse a las nuevas circunstancias.

2. ¿Qué habilidades o competencias considera esenciales para que un líder impulse el desarrollo de una PyMES en un entorno tan dinámico como el actual?

R) La capacidad de construir relaciones sólidas con clientes, proveedores y socios comerciales también es esencial. Para mí lo más importante es la capacidad de toma de decisiones, mira en un entorno empresarial que cambia constantemente, la capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas es crucial, el gerente debe ser capaz de analizar la información disponible, evaluar los riesgos y tomar decisiones oportunas, incluso con información limitada.

3. ¿Cómo define usted el posicionamiento estratégico de su empresa? ¿Qué elementos considera clave para diferenciarse de la competencia y alcanzar sus objetivos de mercado?

R) Nuestro posicionamiento estratégico define la posición única y valiosa que ocupamos en la mente de nuestros clientes. Para lograrlo, hemos identificado nuestros puntos fuertes, las necesidades específicas de nuestro mercado y cómo podemos satisfacerlas de manera superior. Como alcanzamos nuestros objetivo, bueno con **Marketing estratégico, es decir, utilizamos** herramientas de marketing para llegar a nuestro público objetivo y generar demanda.

4 ¿Cómo desarrolla y comunica los valores organizacionales a sus empleados?

R) Nuestros valores organizacionales surgen de nuestra misión, visión y de lo que consideramos más importante como empresa. La clave es la integración en todos los procesos, incorporamos nuestros valores en todos los aspectos de la empresa, desde la contratación hasta la evaluación del desempeño.

5. ¿Cómo ha incorporado las TIC en su gestión empresarial para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de su PyMES?

R) Debo decirte que actualmente se desarrollan estrategias de marketing digital y ventas: Hemos invertido en marketing digital para aumentar nuestra visibilidad en línea y llegar a un público más amplio. Utilizamos redes sociales, para promocionar nuestros productos y servicios. Además, hemos implementado un sistema de gestión de relaciones con los clientes para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas. Esto nos ha permitido ser más competitiva en un mercado cada vez más digital.

Guión Temático de la Tesis Doctoral Titulada:

Entrevista 3

Estructura del Guion de Entrevista

1^{er} Bloque temático

Ideas generadoras del dialogo

Categoría: Holopraxis de la gerencia avanzada

Saludo de inicio: Ante todo quiero expresarle mi agradecimiento por su tiempo y disposición en recibirnos y compartir con nosotros sus conocimientos, experiencias y aportes para el desarrollo del municipio Barinas. Vale subrayar que la entrevista será grabada en audio y video con el objeto de elaborar el proceso de categorización y triangulación de la información.

Bien, iniciemos....

Significado de la gerencia avanzada
1. ¿Cómo definiría usted la gerencia avanzada en el contexto de una PyMES como la suya?
Mejora continua e innovación
2. ¿En su opinión cual es el rol que juega la innovación en la gestión de su empresa? ¿Cómo fomenta usted una cultura de innovación entre sus empleados?
Enfoque transdisciplinario
3. ¿Cree que la colaboración interdisciplinaria es fundamental para el éxito de una PyMES en el contexto actual? ¿Por qué?
Orientación a la personas y la calidad
4. ¿Qué estrategias utiliza para fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir con la mejora continua de la calidad de los productos o servicios?
Responsabilidad social.
5. ¿Cómo integra usted la responsabilidad social en las operaciones diarias de su empresa?

2do Bloque temático

Ideas generadoras del dialogo

Categoría: Liderazgo de las PyMES

Estrategia y cultura organizacional
1. ¿Qué papel juega el liderazgo en la construcción y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos estratégicos?
Liderazgo como factor de desarrollo
2. ¿Qué habilidades o competencias considera esenciales para que un líder impulse el desarrollo de una PyMES en un entorno tan dinámico como el actual?
Posicionamiento estratégico.
3. ¿Cómo define usted el posicionamiento estratégico de su empresa? ¿Qué elementos considera clave para diferenciarse de la competencia y alcanzar sus objetivos de mercado?
Ejercicio axiológico del gerente
4 ¿Cómo desarrolla y comunica los valores organizacionales a sus empleados?
Las TIC
5. ¿Cómo ha incorporado las TIC en su gestión empresarial para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de su PyMES?

En nombre de las autoridades y docentes de la UNELLEZ-Barinas, le expreso mi reconocimiento, gratitud por su tiempo y atención. Gracias.

MSc. Edith Hernández

C.I.V-21.549.667

INFORMANTE 3

1. ¿Cómo definiría usted la gerencia avanzada en el contexto de una PyMES como la suya?

R) Bien, vamos a tratar de conceptualizarla en términos de ir más allá de las acciones de planificación o dirección, mira la gerencia avanzada constituye un enfoque administrativo estratégico orientado a la eficacia de los resultados sustentada en liderazgo, toma de decisiones, enfoque integrativo de las operaciones donde el gerente comprende la complejidad de su entorno y responde con actitud creativa, innovadora y responsable.

2. ¿En su opinión cual es el rol que juega la innovación en la gestión de su empresa? ¿Cómo fomenta usted una cultura de innovación entre sus empleados?

R) Es importante atender la evolución de los procesos, las formas de negociación, las nuevas necesidades de los clientes, las nuevas tendencias del mercado, para ser competitivo debemos crear continuamente, es decir, adoptar canales digitales, renovar los productos, como lo aplicamos, bueno mediante la investigación.

3. ¿Cree que la colaboración interdisciplinaria es fundamental para el éxito de una PyMES en el contexto actual? ¿Por qué?

R) Sin lugar a dudas, la aplicación de una sola disciplina en la empresa es fatal, hoy día se requiere de comprender la complejidad de los mercados no importa que la empresa sea pequeña, pero si tu no entiendes que debes integrar de forma coherente, armónica, organizada, creíble, técnica, creativa y metódica el conocimiento de las disciplinas para la toma de decisiones estaría matando la empresa. Ahora porque? Bueno por la rapidez continua de la evolución de la globalización de la información, los servicios, los nuevos productos y la alta competencia de las grandes compañías.

4. ¿Qué estrategias utiliza para fomentar un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan valorados y motivados a contribuir con la mejora continua de la calidad de los productos o servicios?

R) Bueno como estrategias tenemos la aplicación de un liderazgo motivador, inspirador, con comunicación asertiva, formal. En segundo lugar está la conformación de equipo con delegación de tareas con sus respectivos indicadores de eficacia. Para alcanzar estos propósitos es necesario determinar las habilidades de cada empleado. Permitir su aprendizaje organizacional autodirigido, aplicar un acompañamiento gerencial transpersonal dirigido a valorar su potencial y entregarle desafíos para mejorar su desempeño, en consecuencia, el servicio de la empresa será de alta calidad.

5. ¿Cómo integra usted la responsabilidad social en las operaciones diarias de su empresa?

R) Actualmente, tenemos varias acciones gerenciales para desarrollar la responsabilidad de la empresa: 1) El intercambio de estancias profesionales, es decir, tenemos un programa de aprendizaje con estuantes universitarios. 2) La participación en proyectos comunales, donde la empresa apoya las actividades organizadas por la comunidad. 3) Participación y colaboración en actividades de calidad ambiental del municipio Barinas.

Segunda parte

1. ¿Qué papel juega el liderazgo en la construcción y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al logro de los objetivos estratégicos?

R) El liderazgo es sumamente importante para mantener la empresa en el mercado, debemos atender el contexto interno para tener impacto en el contexto externo, es decir, ejercer un direccionamiento estratégico concertado es vital para la construcción de una cultura innovadora participativa la empresa. Entonces la influencia debe ser intelectual,

inspiradora, integrativa, formadora sustentada en la solidaridad, respeto, trabajo colectivo de resultados, incentivo personal.

2. ¿Qué habilidades o competencias considera esenciales para que un líder impulse el desarrollo de una PyMES en un entorno tan dinámico como el actual?

R) Dentro de las competencias tenemos. 1) Dirección estratégica. 2) Gestión centrada en las personas de su entorno. 3) Gerente prospectivo capaz de elabora una vision del comportamiento del mercado y sus clientes. 4) Adaptabilidad: Gestión continua de adecuación de materiales, tecnología. 5) Conocimiento en plan de inversión, estructura de costos. 6) Manejo eficaz de redes sociales. 7) Manejo de estrategia de marketing digital. 8) Calidad en los servicios. 9) Alta sensibilidad en la satisfacción de los clientes. 10) Investigación continua en el comportamiento de los canales de distribución

3. ¿Cómo define usted el posicionamiento estratégico de su empresa? ¿Qué elementos considera clave para diferenciarse de la competencia y alcanzar sus objetivos de mercado?

R) El posicionamiento estratégico es una decisión clave para reforzar su competitividad y asegurar su crecimiento y sostenibilidad en el largo plazo. Esta acción gerencial es difícil para las PyMES del estado Barinas. Mi experiencia sugiere tomar en cuenta lo siguiente. 1) Desarrollar estrategias de expansión y diversificación. 2) Gestionar el talento humano., 3) Manejar con eficiencia la cadena de suministro. 4) Gestionar con eficiencia el acceso a planes de financiamiento.

4 ¿Cómo desarrolla y comunica los valores organizacionales a sus empleados?

R) Este tema axiológico parece ser fácil pero resulta compelo en las empresa. Es interesante generara un sentido universal de comportamientos. Lo importante es desarrollar un arquetipo organizacional de valores, implica constituir la visión, misión y valores organizacionales, establecer actividades especiales de socialización de principios de convivencia. Como lo hacemos,

en primer lugar está la ambientación de espacios en la empresa con pendones y carteleras alusivas a la cultura de valores de la empresa. Luego está la comunicación directa de los líderes de cada departamento, incluso la comunicación directa del gerente.

5. ¿Cómo ha incorporado las TIC en su gestión empresarial para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de su PyMES?

R) Aquí está claro, la utilización de las tecnologías de información y comunicación. Esta es una era digital, de tal manera que lo primero que hicimos fue establecer un plan especial de consultoría de expertos en redes sociales y construcción de un perfil digital de la empresa. La eficiencia se logra al incorporar la tecnología adecuada y confiable. En nuestro caso lo hemos logrado con la formula: conexión entre Redes-Terminales-Servicios, en especial la estrategia de la digitalización.

ANEXO C
CERTIFICACIÓN DE CONFIABILIDAD



CERTIFICACIÓN DE CONFIABILIDAD

Yo, Regina Beuses titular de la cédula de identidad número V.- 8.044.253, por medio de la presente certifico que he leído y revisado la tesis titulada: **Holopraxis de la Gerencia Avanzada: Fundamentos Ontoepistémicos Transreferenciales del Liderazgo de las PyMES**, presentado por la ciudadana, Edith Hernández cédula de identidad V-21.549.667, para optar al título de **DOCTOR EN GERENCIA AVANZADA**, en la **Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ-VPDS)**. Doy fe de la coherencia epistémica, axiológica, ontológica y metodológica de los argumentos científicos esgrimidos en el documento.

En Barinas a los quince del mes de junio del dos mil veinticuatro.

A photograph of a handwritten signature in dark ink, which appears to read 'Regina Beuses'. Below the signature, the identification number 'C.I-V 8.044.253' is handwritten.

Dra. Regina Beuses
C.I-V 8.044.253



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Jefatura de Estudios Avanzados
Subprograma de Gerencia Avanzada
Doctorado en Gerencia Avanzada

CERTIFICACIÓN DE CONFIABILIDAD

Yo, Soledad Gutiérrez titular de la cédula de identidad número V.-04.923.466, por medio de la presente certifico que he leído y revisado la tesis titulada: **Holopraxis de la Gerencia Avanzada: Fundamentos Ontoepistémicos Transreferenciales del Liderazgo de las PyMES**, presentado por la ciudadana, Edith Hernández cédula de identidad V-21.549.667, para optar al título de **DOCTOR EN GERENCIA AVANZADA**, en la **Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ-VPDS)**. Doy fe de la coherencia epistémica, axiológica, ontológica y metodológica de los argumentos científicos esgrimidos en el documento

En Barinas a los quince del mes de junio del dos mil veinticuatro.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Soledad', written over a horizontal line.

Dra. Soledad Gutiérrez
C.I.V- 4.923.466



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social
Jefatura de Estudios Avanzados
Subprograma de Gerencia Avanzada
Doctorado en Gerencia Avanzada

CERTIFICACIÓN DE CONFIABILIDAD

Yo, Marlene Martínez titular de la cédula de identidad número V.-10. 012.745 por medio de la presente certifico que he leído y revisado la tesis titulada: **Holopraxis de la Gerencia Avanzada: Fundamentos Ontoepistémicos Transreferenciales del Liderazgo de las PyMES**, presentado por la ciudadana, Edith Hernández cédula de identidad V-21.549.667, para optar al título de **DOCTOR EN GERENCIA AVANZADA**, en la **Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ-VPDS)**. Doy fe de la coherencia epistémica, axiológica, ontológica y metodológica de los argumentos científicos esgrimidos en el documento

En Barinas a los quince del mes de junio del dos mil veinticuatro.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marlene Martínez'.

Dr. Marlene Martínez

C.I: 10.012.743

