

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



La Universidad que Siembra



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

## **METAGERENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL VISIÓN AXIOCULTURAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO**

**Autor:** Lennys Villavicencio

**Tutor:** Dr. Marcos Meza

**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**

## **METAGERENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL VISIÓN AXIOCULTURAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO**

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

**Autor:** Lennys Villavicencio  
**Tutor:** Dr. Marcos Meza

Barinas, Junio de 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) **Dr. Gabriel Solorzano**, (Jurado principal – UNELLEZ), **Dra. Betina Guedez** (Jurado Principal Externo USM) titulares de las cédulas de identidad N°: 11.714.829, 12.551.205, 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/2025/04/49 DE FECHA: 30/04/2025 ACTA N°16 ORDINARIA N°49** como miembros del Jurado para conocer el contenido de la Tesis Doctoral titulada: **“METAGERENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL VISION AXIOCULTURAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO”** presentada por la Doctoranda: **LENNYS VILLAVICENCIO** titular de la Cédula de Identidad N° 14.434.602, 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 Miércoles 11 de Junio del 2025 a las 10:30 am.

Dando fe y en constancia de lo aquí señalado firman:

Dr. Marcos Meza

C.I: 11.714.829

(Tutor – Coordinador UNELLEZ)

Dr. Gabriel Solorzano

C.I. 12.551.205

(Jurado Principal- UNELLEZ)



Dra. Betina Guedez

C.I. 5.143.794

(Jurado Principal Externo USM)



## ACTA DE VEREDICTO

Siendo las 10:30 a.m. del dia 11 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) **Dr. Gabriel Solorzano**, (Jurado principal – UNELLEZ), **Dra. Betina Guedez** (Jurado Principal Externo USM) titulares de las cédulas de identidad N°: 11.714.829, 12.551.205, 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/2025/04/49 DE FECHA: 30/04/2025 ACTA N°16 ORDINARIA N°49** como miembros del Jurado para conocer el contenido de la Tesis Doctoral titulada: **"METAGERENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL VISION AXIOCULTURAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO"** presentada por la Doctoranda: **LENNIS VILLAVICENCIO** titular de la Cédula de Identidad N° 14.434.602, 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: **Aprueba** 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)

  
Dr. Gabriel Solorzano  
C.I. 12.551.205  
(Jurado Principal- UNELLEZ)  
Dra. Betina Guedez  
C.I. 5.143.794  
(Jurado Principal Externo USM)



## ACTA DE MENCIÓN HONORIFICA Y PUBLICACIÓN

Siendo las 10:30 a.m. del día 11 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) **Dr. Gabriel Solórzano**, (Jurado principal –UNELLEZ), **Dra. Betina Guedez** (Jurado Principal Externo USM) titulares de las cédulas de identidad N°: 11.714.829, 12.551.205, 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/2025/04/49 DE FECHA: 30/04/2025 ACTA N°16 ORDINARIA N°49** como miembros del Jurado decidimos otorgar **Mención Honorifica y Publicación** de la Tesis Doctoral titulada: **"METAGERENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL VISION AXIOCULTURAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO"** presentada por la Doctoranda: **LENNYS VILLAVICENCIO**, titular de la Cédula de Identidad N° 14.434.602, con el cual aspira obtener el Grado Académico de **Doctora en Gerencia Avanzada**, la participante cumplió con los aspectos escritos: considerando que la Tesis Doctoral:

1. La tesis doctoral constituye un aporte al conocimiento científico en el área de las ciencias sociales.
2. Su diseño abierto flexible emergente y transdisciplinario, constituye un modelo de análisis de información significativo, teórico y metodológico.
3. El constructo Teórico de metagerencia en esencia epistemológica un valor axiocultural para comprender la complejidad de la competitividad empresarial

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

Dr. Gabriel Solórzano  
C.I. 12.551.205  
(Jurado Principal- UNELLEZ)



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



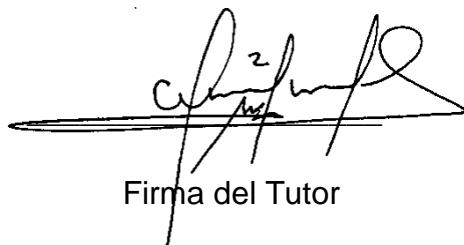
## CARTA DE APROBACIÓN DE TUTORÍA

Yo, **Marcos Meza**, cédula de identidad No. **C.I. V-11.714.829**, hago constar que he leído la Tesis Doctoral, titulada: **Metagerencia y Competitividad Empresarial Visión Axiocultural de las Empresas de Servicio**, presentado por la ciudadana, Lennys Villavicencio cédula de identidad N° 14.434.602 para optar al título de **Doctor en Gerencia Avanzada**, considero que reúne todos los requisitos para su presentación pública, ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, al 20 de mayo del año 2025

Nombre y Apellido del Tutor:

**Dr. Marcos Meza**



A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Meza', is placed over a horizontal line. Below the line, the text 'Firma del Tutor' is printed.

## DEDICATORIA

Dedicada exclusivamente al Rey de Reyes y Señor de Señores, al Padre al Hijo y al Espíritu santo, son la principal fuente de vida en mi coexistir. Padre santo te doy gracias por todo lo provisto en todos los aspectos necesarios en este tiempo, por siempre reconoceré ante tu presencia que eres el dueño del oro y de la plata, y que sin ti no sería nada, que todo está establecido bajo tu voluntad, estatutos, ordenanzas y que sin ti nada somos, gracias porque tú colocaste en mí el querer como el hacer, reitero mi corazón lleno de toda la humildad que viene de ti Señor Jesús, gracias por tanto en este recorrido lleno de nuevas experiencias.

Dedico este esfuerzo a toda mi familia amada, los amo con todo mi ser, gracias por existir y ser parte de este logro, a cada uno sé que les puedo dedicar este gran proyecto de investigación, porque cada uno suma a través de grandes aportes motivacionales, espirituales, lleno de conocimiento aprendizaje, intelecto y sabiduría, son parte de una meta cumplida, que establece una diferencia en mi como una mujer fortalecida, firme y segura ante las adversidades de la vida, reconociendo con toda humildad y sencillez que la capacidad del ser humano no tiene límites, que si se puede lograr un propósito con resiliencia fe perseverancia constancia y mucha disposición de seguir creciendo en el camino de la rectitud.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco de todo corazón y con mucho respeto al **Dr. Adolfo Paredes**, por ser parte del recorrido de estudios avanzados, gracias por su motivación y ayuda Dios le multiplique.

Agradecimiento especial al director de mi tesis doctoral tutor académico **Dr. Marcos Meza** por su apoyo incondicional, conocimiento impartido y destacado en la formación, eficiencia y direccionamiento a través de su dedicación exclusiva y desinteresada en la capacitación de mi crecimiento intelectual y científico para lograr esta meta.

Agradecida con la Universidad Nacional Experimental los Llanos Ezequiel Zamora “**UNELLEZ**” por la oportunidad de instruir esta formación académica en estudios de quinto nivel superior, a cada Profesor Doctor y Doctoras especializados y capacitados por ser parte de este crecimiento y proceso de formación, a la comunidad de investigación científica, gracias a todos, en especial al Profesor **Dr. Gabriel Solorzano, Dr. Oscar Rodríguez, Dra. Mirla Méndez, Dr. Ángel Deza, Dra. Soledad Gutiérrez**.

Agradecida con mi **amado esposo Ing. Alirio Apure** por su amor, apoyo incondicional y financiero, el cual contribuyo a ser posible esta investigación, gracias por tus contribuciones. Te amo.

A mi amada **Madre Cordula de Romero**, gracias por ser una guerrera espiritual, por tu creatividad innata, consejos y motivación de no dejarme desistir, eres mi fuente para seguir con esfuerzo y dedicación en cada meta establecida, te amo. A mi papá **Dr. Oscar Romero**, mi respeto eres ejemplo a seguir. A mi Hermano **Jesús Romero**, paradigma de resiliencia constancia y perseverancia, gracias a mi amada **sobrina Camila Romero**, quiero ser tía ideal para ti. Los amo con todo mi ser. Gracias.

Satisfecha con profesionales y amigos que cooperaron al conocimiento y formación de esta investigación, a un amigo especial **Ing. Luis Felipe Esqueda**, gracias por tus enseñanzas, a una hermana de la fe, **Lcda. Idiomas Modernos Juanita Hernández**, gracias por tu apoyo, a la familia de la fe Primera Iglesia Bautista de Barinas. PIBB, agradecida por sus oraciones.

El principio de la sabiduría es el temor a Jehová;

Los insensatos desprecian la sabiduría y la enseñanza.

**Proverbios 1:7**

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE TABLAS.....	xí
LISTA DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
PROEMIO.....	1
ESCENARIOS	
I. ENCUENTRO ONTOEPISTÉMICO.....	4
1.1 Aproximación Empírica al Objeto de Estudio.....	4
1.2 Construcción Ontológica del Rostro del Objeto de Estudio.....	9
1.3 Propósitos de la Investigación.....	14
1.3.1 Propósito General.....	14
1.3.2 Propósito Específicos.....	14
1.4 Mirada Multidimensional de los Argumentos de Investigación.....	15
II. CONTEXTO TEÓRICO REFERENCIAL.....	19
2.1 Estado del Arte.....	19
2.2 Circunstancias Investigativas.....	25
2.3 Compendio de Referentes Teóricos.....	28
2.3.1 Complexus Epistémico de la Metagerencia.....	28
2.3.2 Arquitectura Referencial de la Competitividad Empresarial.....	42
2.3.4 Teorías Generadoras de Conocimiento.....	55
III. ORIENTACIONES METODOLÓGICAS.....	59
3.1 Mirada Onto-Epistemológica Argumentativa a la Metodología de la Investigación.....	61
3.2 Filosofía del Método.....	67
3.3 Modelo Dialógico de la Investigación.....	69
3.4 Etapas Sistemáticas de Indagación.....	71

3.5 Unidad de Análisis.....	72
3.6 Tácticas de Registros de Información.....	75
3.7 Validez y Fiabilidad de la Investigación.....	77
3.8 Fases Sistemáticas para el Análisis de la Información.....	80
<b>IV. INTERPRETACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LOS SIGNIFICADOS.....</b>	<b>84</b>
4.1 Construyendo la matriz del contenido de la información.....	85
4.2 Proceso de Categorización.....	88
4.3 Triangulación de la información.....	101
4.4 Proceso de contrastación en el plano epistemológico.....	112
4.5 Hallazgos emergentes.....	115
4.6 Constructo teórico.....	117
4.6.4 Componentes emergentes de la metagerencia y Competitividad desde la visión axiocultural de las empresas de servicio.....	123
<b>V. REFLEXIONES FINALES Y CONTRIBUCIONES.....</b>	<b>134</b>
5.1 Reflexiones finales.....	134
5.2 Contribuciones.....	139
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>152</b>
A. Comunicación a los Informantes Clave.....	153
B. Guión y Entrevista.....	155
C. Certificación de Confiabilidad.....	191

## LISTA DE TABLAS

Tabla	pp.
01 Factores que intervienen en la problemática las PyMES venezolanas.....	10
02 Configuración teórica de categorías de análisis.....	58
03 Caracterización de los informantes clave.....	74
04 Categorización de Metagerencia.....	88
05 Categorización de Competitividad.....	93
06 Matriz de realidades encontradas (Metagerencia).....	102
07 Matriz de realidades encontradas (Competitividad).....	107
08 Matriz de contrastación de la categoría: Metagerencia.....	113
09 Matriz de contrastación de la categoría: Competitividad.....	114
10 Elementos de la productividad de las PyMES del sector servicio del municipio Barinas estado Barinas.....	131

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>pp.</b>
01	Trazado ontoepistemológico de la metagerencia.....	08
02	Cosmovisión multidimensional de la problemática de gerencia y competitividad de las empresas de servicios....	13
03	Taxonomía de la gerencia del conocimiento.....	37
04	Origen de la metagerencia.....	40
05	Estructura de la competitividad sistémica.....	43
06	La pequeña y mediana empresa (PyMES) como un sistema.....	54
07	Interconexión filosófica del conocimiento en la investigación.....	66
08	Modelo dialógico emergente.....	71
09	Diseño metodológico holístico de la investigación.....	83
10	Diseño de espiral del proceso de categorización.....	87
11	Recorrido del proceso de contrastación.....	112
12	Espiral de subcategorías emergentes (Metagerencia).....	115
13	Espiral de subcategorías emergentes (Competitividad).....	116
14	Mapa complejo: componentes del constructo teórico de metagerencia y competitividad desde la visión axiocultural de las empresas de servicio.....	122
15	Tejido teórico de los componentes emergentes la metagerencia.....	128
16	Tejido teórico de los componentes emergentes la competitividad de las PyMES.....	133



**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**

## **METAGERENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL VISIÓN AXIOCULTURAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO**

**Autor:** Lennys Villavicencio  
**Tutor:** Dr. Marcos Meza  
**Fecha:** Junio 2025

### **RESUMEN**

La investigación tiene como propósito generar un constructo teórico de metagerencia para la competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio del sector construcción en Venezuela. El recorrido metodológico está orientado por el modelo paradigmático cualitativo, método fenomenológico-hermenéutico. El diseño de la indagación tendrá cinco (05) actos cognitivos todos interrelacionados sin criterio prelante. Para la recolección de la información se empleó la entrevista a profundidad, consultando a cinco (05) gerentes de PyMES con experiencia en gerencia empresarial y dirección de empresas de servicios. Como estrategia metodológica de análisis y procesamiento de la información se utilizó la categorización, triangulación, teorización, en cuanto a la validez se fundamentó en el modo de recoger los datos, captar cada evento desde sus diferentes puntos de vista, se considerará la grabación de videos, audios, elementos claves para hacer la investigación creíble y confiable. Dentro de las reflexiones finales se tiene que los significados de la metagerencia como paradigma emergente nos invita a replantear los sentidos que atribuimos a la gestión empresarial de las PyMES, considerando la visión como un proceso de co-creación, el enfoque de metagerencia desplaza la noción tradicional de un plan estático hacia una construcción dinámica. La competitividad empresarial es vista como un gran ecosistema de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, este enfoque facilita la creación, el intercambio, la aplicación del conocimiento, convirtiendo a las empresas en un motor de innovación y desarrollo.

**Descriptores:** metagerencia, competitividad, liderazgo empresarial, innovación.

## PROEMIO

Las empresas públicas y privadas actualmente están invirtiendo recursos económicos en el desarrollo del capital intelectual, tecnológico, administrativo, investigación de nuevos productos y servicios e innovación de sus procesos que garantice su competitividad como estrategia gerencial para mantenerse en los mercados de la globalización. Esta realidad se ha convertido en una vía para la búsqueda del uso de las potencialidades humanas, gestión financiera, territorios, ajustándose a las políticas de estándares internacionales y nacionales mediante la innovación de la gestión de los líderes que dirigen organizaciones.

Desde esta cosmovisión ontoepistémica es necesario abordar los paradigmas gerenciales del siglo XXI como herramienta de trabajo cooperativo para la toma de decisiones trascendentales, en especial, las referidas al direccionamiento de empresas de servicio profesionales para la búsqueda de innovación y niveles de eficiencia que logren subordinar la gerencia tradicional, por una visión gerencial creativa holística sustentada en los postulados axiológicos organizacionales de responsabilidad social y sobre todos el valor de los actos humanos como carácter bioético notable para coexistir en una realidad compleja que requiere de estilos gerenciales coherentes desde la sostenibilidad, sustentabilidad y el pragmatismo ético del líder empresarial.

En esa dirección, la investigación examina los acontecimientos epistémicos, ontológicos y axiológicos que desarrollan las empresas de servicios profesionales con liderazgo organizacional en el contexto venezolano, las cuales requieren ajustar sus estructuras operacionales, administrativas a los nuevos procesos y esquemas de negocios para ser competitivas; este escenario es logrado por el liderazgo, cultura empresarial y los procesos de cambios por ello, “Si la empresa se acopla al entorno adecuadamente, con una visión correcta, unos valores claros y con sistemas eficientes, los beneficios económicos permitirán satisfacer adecuadamente las necesidades de quienes

conforman la empresa, y además permitirán la innovación y el crecimiento" (Sumba et al, 2010: 271). Entonces, la capacidad gerencial de liderar en sintonía con su equipo de alto desempeño permite el espiral de desarrollo interno necesario para cristalizar los esfuerzos intelectuales y financieros planteados en la misión organizacional.

Ahora bien, la metódica académica e investigativa esta direccionada por el propósito fundamental atenuante suscrito como: Generar un constructo teórico de metagerencia para la competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio del municipio Barinas estado Barinas; los recorridos cognitivos de la indagación son develadas por un abordaje de arquitectura metodológica sustentada en el paradigma cualitativo interpretativo, buscando comprender la realidad social de los fenómenos estudiados, su esencia, naturaleza y comportamiento, mediante el método hermenéutico, igualmente considera ontológicamente, los actores participantes como sujetos, sociales e históricos, cargados de subjetividades y experiencias vividas.

Del escenario discursivo fundamentado en el presente documento doctoral surgen momentos investigativos relacionados entre sí denominados escenarios los cuales se relatan de la siguiente manera: **Escenario I:** Se expone el marco cognitivo-ontológico, que presenta la realidad objeto de estudio donde el investigador se conecta con la situación fenoménica, es decir el encuentro intersubjetivo de la intención del estudio bajo la mirada fenomenológica y hermenéutica que circunscriben y justifican la investigación.

Asimismo, **Escenario II:** Emergen las teorías que otorgan rigor científico a la investigación y contribuyen al reconocimiento de hallazgos teóricos que conforman la red discursiva coherente del estudio, para develar argumentos que validen la evolución investigativa de las bases teóricas de la investigación. Seguidamente, **Escenario III:** Aborda el escenario donde se exponen las precisiones epistemológicas y metodológicas correspondientes al diseño de la investigación. Se establecen las ideas epistemológicas del método, diseño del

estudio, informantes clave, acciones de acopio de la información, criterios de validez y confiabilidad de la investigación y técnicas de interpretación de información.

**Escenario IV:** esta sección se dedica a la ardua tarea de desentrañar los significados subyacentes en los datos recabados durante la investigación, a través de un riguroso proceso de análisis cualitativo. **Escenario V: Reflexiones Finales y Contribuciones:** Luego de cumplir el recorrido de exploración y descubrimiento a lo largo de este estudio, se desarrollan las reflexiones finales para enunciar aportes significativos para comprender de manera más profunda el constructo teórico. Finalmente, las referencias bibliográficas y anexos.

## **ESCENARIO I**

### **ENCUENTRO ONTOPISTÉMICO**

#### **1.1 Aproximación empírica al objeto de estudio**

En el contexto mundial, las empresas han logrado su éxito por su capacidad de innovación gerencial frente a importantes transformaciones financieras, tecnológicas, sociales y culturales derivado de las demandas de la sociedad del siglo XXI adecuando los recursos materiales y monetarios a los nuevos paradigmas económicos de la globalización, la cual ha influido no solo en la forma de administrar la empresa, sino también en el liderazgo dirigido a satisfacer las demandas de los pueblos por obtener una calidad de vida acorde a las riquezas y potencialidades de su localidad.

Entonces, los nuevos paradigmas de consumo de producto y servicios afectan tanto los recursos financieros como los capitales humanos; estos se encuentran influenciados por la forma de actuar de quienes dirigen y administran las empresas, ya que las mismas están cargadas de intensiones personales, valores, competencias psicosociales, el sentido de pertenencia e identidad organizacional que permite ofrecer crecimiento a la institución desencadenando un efecto domino en el estilo de gerencia, ética, así como, responsabilidad social.

Desde la perspectiva argumentativa, se discute que los gerentes necesitan gestionar adecuadamente el conocimiento organizacional; para ello, deben crear las condiciones que propicien el crecimiento de la innovación y el talento colectivo, como medida para superar los problemas emergentes; esto permite a las organizaciones de forma constante evaluar sus procesos internos de creación de valor, igualmente, es importante crear las condiciones para favorecer la creación de un nuevo enfoque gerencial que permita establecer procesos de aprendizaje organizacional como mecanismos de captación, almacenamiento, interpretación, transmisión, evaluación de información que

facilite aprovechar al máximo el aprendizaje que se da a nivel individual, grupal y organizacional.

Por tanto, el éxito de las operaciones gerenciales está proporcionalmente vinculado a la gestión del conocimiento; es esencialmente “un camino hacia la sabiduría. Toda sociedad posee la riqueza de un vasto potencial cognitivo que conviene valorizar” (UNESCO, 2005: 18). En efecto, el hombre en su conjunto vivencial logra conocer, comprender, plantear, crear y aprovechar las riquezas naturales de su gnosis epistémica, el cual, es combinado con habilidades que permiten constructos teóricos, prácticos u organizacionales como forma de vida; allí, surge la gerencia como disciplina clásica del trabajo desde todas sus dimensiones. Entonces este modelo administrativo de trabajo puede:

*Ubicarse en nuevas dimensiones gerenciales y desvincularse progresivamente de la gerencia tradicional, posicionar el conocimiento como recurso, para una verdadera evolución que se traduzca en una acertada gestión ambidiestra mediante la aplicación de elementos exitosos de la gerencia moderna, un ejemplo de ello sería incorporar el conocimiento como potencialidad en la transformación de la gestión* (Valera, 2022:07)

Se infiere, que el contexto gerencial atribuye la aplicación del conocimiento en continua evolución epistemológica, cultivada por insumos de la administración clásica y desarrollada por los nuevos paradigmas postmodernos del pensamiento estratégico; como la aplicación de la planificación estratégica, la toma de decisiones o el liderazgo organizacional con el objeto de resolver los obstáculos presentados para lograr sus metas. Desde esta cosmovisión gerencial, se denota que:

*Cuando una organización enfrenta tiempos adversos, enfrenta problemas adaptativos para poder superarlos. Enfrenta el reto de hacer cambios radicales en muchos de los hábitos y prácticas organizacionales. Esto requiere modificaciones profundas en el comportamiento de muchas personas dentro de la organización. Una característica importante de muchos problemas adaptativos es la dificultad del diagnóstico y otra es la dificultad de encontrar soluciones. La tarea del liderazgo gerencial en períodos de crisis consiste en crear dentro de la organización una nueva*

*cultura: nuevos valores, nuevas normas, nuevas creencias, y, especialmente, nuevos patrones de comportamiento (Ramírez, 2007: 12).*

En efecto, la gerencia estratégica tiene su fundamento en la combinación de la gestión del conocimiento con el liderazgo en sus diferentes dimensiones del saber, no solo es un enfoque estratégico, es en esencia una convicción de trabajo dirigido multidimensional apropiado de políticas, visión, normas y objetivos trazados en armonía entre los responsables de la, creación del conocimiento, tecnología, los miembros activos de la organización con el entorno económico, social y cultural.

Desde la postura ontológica de la investigadora, es significativo señalar que el desarrollo mundial de la humanidad ha estado marcado por grandes adelantos en el área del saber, guiada por la sociedad del conocimiento y dentro de ella la gerencia ha logrado grandes avances en la administración, producción, tecnología, capital intelectual, así como la creación de nuevos métodos de dirección, motivación, liderazgos y acciones gerenciales para fortalecer el desempeño de los gerentes. En ese sentido, el papel de la gerencia, es de fundamental importancia para generar los mecanismos que permitan a cada institución mantenerse en niveles de eficiencia y eficacia; para ello, se plantea implementar parámetros de calidad en la gestión de los procesos dentro de las empresas.

En palabras de Trejo (2008) afirma que “los cambios del entorno organizacional demandan de los gerentes una gestión caracterizada por capacidad de respuesta, rapidez, innovación y eficacia de cada uno de sus operadores al mismo tiempo, debe diseñar estrategias que permitan mantener las ventajas competitivas de la organización” (p. 45). Si bien es cierto, que la globalización, la apertura de los mercados internacionales, la creación de nuevas formas de trabajar, sucesos tecnológicos para los procesos de producción y distribución han marcado los estilos de administrar una empresa, ha obligado a reflexionar sobre las mejores técnicas o aplicaciones

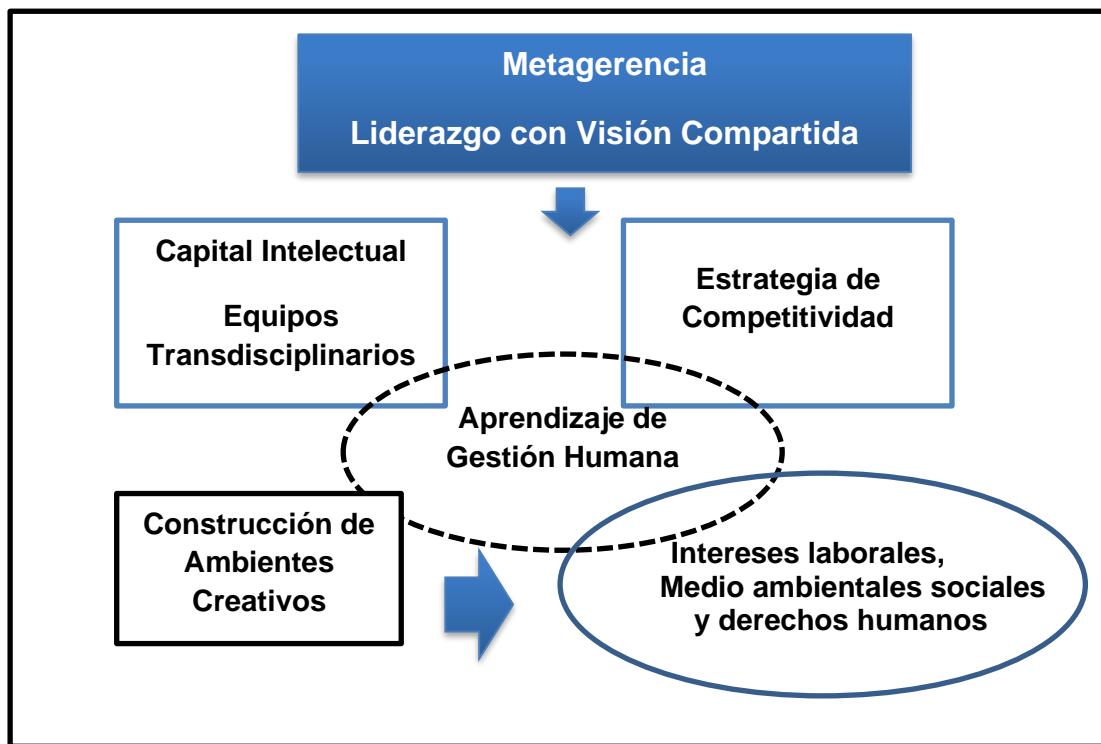
estratégicas para minimizar los costos y maximizar el capital intelectual de la organización.

Desde esta perspectiva, la gerencia estratégica provee operativamente una serie de mecanismos, técnicas o estrategias que tienen como objetivo común introducir cambios organizacionales planificados, que les garantice su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento y el desempeño. En otras palabras, la gerencia es el canal consciente que permite a las organizaciones, y en este caso a las instituciones de educación, decidir la dirección de las mismas, en correspondencia con la visión, misión y objetivos. Pero desde el punto de vista operativo, son las estrategias gerenciales los elementos mediante los cuales se pueden alcanzar.

Para lograr una comprensión holística de la gerencia emergente, sus aplicaciones, alcances en la gestión del conocimiento, su valor axiológico en las empresas y su capital ontoepistemológico en la sociedad del conocimiento, es fundamental desarrollar un tejido epistémico de códigos asertivos orientados a construir una nueva mirada de gerencia avanzada denominada Metagerencia valorada como una “visión construida desde el metaliderazgo para comunicar y transferir conocimiento de forma real, oportuna, sincera, científica e innovadora ante los desafíos que impone el mercado global” (Valera: 2022); bajo esta óptica se plantea alejarse de la disciplina monologa tradicional o normativa, es decir, aplicar la Metagerencia para codificar, categorizar y acopiar el conocimiento explícito disponible para las actividades estratégicas del saber compartido desde los ambientes destinados a la creación de nuevo conocimiento.

Como colorido argumentativo epistemológico de la teoría de metagerencia concebida por Valera (2022) es formulada desde el encuentro complejo como un aprendizaje de la gestión humana para incorporar los intereses laborales, medioambientales, sociales y de derechos humanos, como parte de la estrategia de competitividad de las empresas, con acciones que van, más allá

de generar productos, servicios, satisfacer las demandas de organizaciones y la sociedad. La teoría suministrada constituye un aporte bioético con asientos axiológicos de la gerencia en un entorno complejo que requiere acciones de liderazgo direccional participativo con alta responsabilidad por la armonía entre creación del conocimiento, cultura organizacional, gestión de proyectos, gestión de talento humano, calidad laboral y sostenibilidad. Los argumentos expuestos son trazados en la figura uno (01) con el objeto de dar mayor comprensión de las bondades de la metagerencia.



**Figura 01:** Trazado ontoepistemológico de la metagerencia.

**Fuente:** Elaboración Propia (2025).

## 1.2 Construcción ontológica del rostro del objeto de estudio

La gerencia ha sido aplicada en empresas grandes con poder económico, lo cual les permite la realización de proyectos para maximizar el valor agregado al conocimiento del recurso humano, sin embargo, en cuanto a las pequeñas

y medianas empresas (PyMES), existen limitaciones económicas y estructurales para implantar un modelo de gestión teniendo ellas que competir inclusive en el mismo mercado. Puesto que las PyMES no escapan del proceso de la globalización, se enfrentan a competidores internacionales, igualmente deben contar con estrategias sólidas, que permitan amortiguar la falta de recursos económicos, tecnológicos y humanos.

En el contexto venezolano se estima que el 90% de la industria corresponde a PyMES, en donde la mayoría se encuentran en los sectores de comercio y servicios y sólo un 14% son industrias manufactureras. Dada la importancia que tienen las PyMES, por su contribución al crecimiento de la economía nacional es significativo abordar los factores que intervienen en su funcionabilidad. Por ejemplo, en Venezuela, las pequeñas y medianas empresas (PyMES) están siendo consideradas por el Ejecutivo Nacional como un sector prioritario, esto se evidencia en el marco jurídico a partir del Decreto 1.250 del 14/03/2001.

En el contexto normativo, el Ejecutivo Nacional pretende ubicar a las PyMES como factor fundamental de la dinámica productiva del país, mediante la reestructuración de sus deudas, la recuperación de su capacidad instalada, el financiamiento oportuno, la capacitación, la asistencia técnica y las preferencias en las compras que realice el sector público. De esta forma, cualquier iniciativa o proyecto que se promueva en Venezuela para fortalecer a las PyMES será entendido y tratado como prioritario (Olivera, 2015).

En ese sentido, el sector de servicios es el más dinámico de la economía venezolana, en cuanto a la demanda, pero la compleja situación económica del país, caracterizada por una alta inflación, escasez de insumos y una creciente informalidad, ha impactado significativamente en el desempeño de estas empresas. La tabla 01 describe una visión crítica de los factores que intervienen en la problemática las PyMES venezolanas del sector servicio.

**Tabla 01***Factores que intervienen en la problemática las PyMES venezolanas.*

Factores que intervienen	Descripción
Inestabilidad macroeconómica	La inflación ha erosionado el poder adquisitivo de los consumidores, reduciendo la demanda de bienes y servicios. Además, la escasez de divisas ha dificultado la importación de insumos y equipos necesarios para la producción, lo que ha generado una contracción de la oferta.
Falta de acceso al financiamiento	Las PyMES venezolanas enfrentan dificultades para obtener créditos a tasas de interés razonables y plazos adecuados. Esto se debe a la falta de confianza de los bancos en el entorno económico y a las regulaciones cambiarias que restringen el acceso al mercado de divisas.
Insuficiente capacitación del talento humano	La falta de programas de formación y capacitación adecuados limita la capacidad de las empresas para adaptarse a los cambios tecnológicos y a las nuevas demandas del mercado.
Débil infraestructura y la falta de servicios públicos eficientes	La deficiente calidad de los servicios de electricidad, agua y telecomunicaciones aumenta los costos de operación y reduce la productividad.
Falta de una cultura emprendedora y la poca innovación	La incertidumbre económica y la falta de acceso a financiamiento desincentivan la inversión en investigación y desarrollo

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

Ahora bien, la competitividad depende de la calidad de las interacciones que la empresa establece con una serie de factores que incluyen, entre otros aspectos, los siguientes: “El entorno económico; Eficiencia de la cadena de valor; Infraestructura física (telecomunicaciones y transporte); Capital humano (cantidad y calidad de los recursos humanos); e Infraestructura para la provisión de servicios financieros, apoyo a las exportaciones, asistencia tecnológica y sistemas legales” (Solleiro y Castaño, 2012).

En el marco de las empresas venezolanas, han fundamentado su competitividad en disminuir sus precios y han sido competitivas respecto al resto de sus competidores regionales, pero este modelo no es sostenible en el entorno de la economía actual de Venezuela, este escenario devela el acercamiento genuino de carencia de competitividad de las empresas. Además, las sociedades en especial de servicios profesionales, consideran conocimiento como una fuente de valor y de enriquecimiento dándole importancia a su creación, transferencia y aplicación.

En la actualidad, la innovación es uno de los “principales factores de competitividad de las empresas. De hecho, en algunos sectores, la innovación se ha convertido en un factor imprescindible de supervivencia de las mismas” (Bernasconi, 2015:17); es bien conocido que dentro de las acciones gerenciales para mantenerse activo en el mercado de trabajo comercial es necesario crear nuevos modelos de gestión, es decir, innovar; de allí, surge la interrogante ¿Cuáles elementos gerenciales, técnicos, talento humano y organizacionales se deben innovar para mantener la competitividad empresarial en un entorno de incertidumbre política y económica?; asimismo, para lograr posición empresarial y ofrecer servicios a bajo costo se requiere de una alta participación en el mercado, es decir, inversión de capital, precios y reducir márgenes de ganancias.

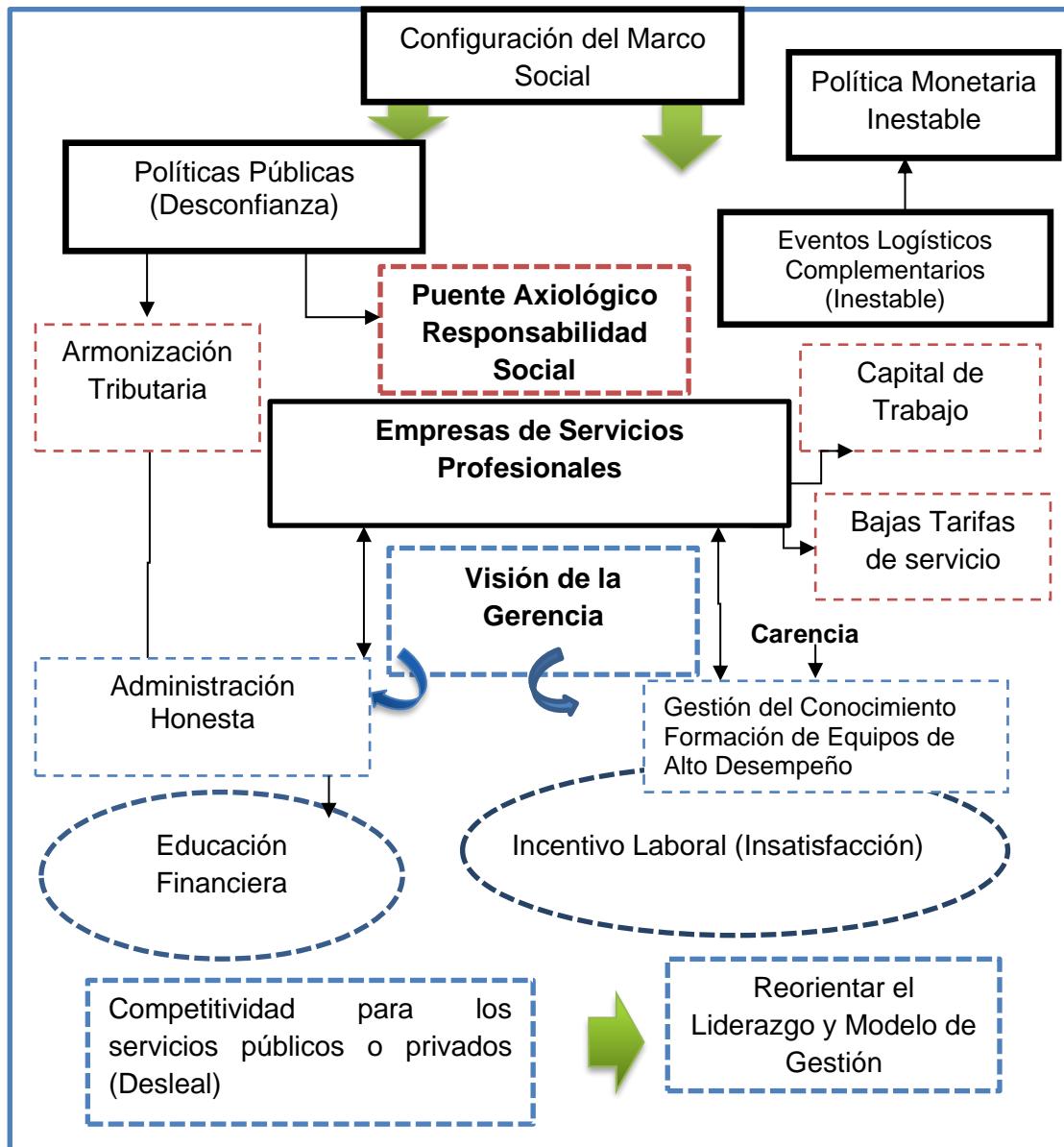
Conceptualizando la problemática de las empresas de servicios se devela que están afectadas debido a que su “estructura es sencilla, y generalmente sus finanzas tienden a tener falta de recursos. Más aún, pueden llegar a

experimentar barreras legales impuestas por las empresas grandes, lo que puede obstaculizar su crecimiento" (Delgado, 2014: 25). De igual forma, se destacan, elementos como: a) poca accesibilidad a cursos de capacitación, necesarios para poder aplicar las herramientas de manera sistemática. Esto limita su potencial de crecimiento, ya que salvo por la experiencia y conocimiento de alguno de sus empleados; b) Se ignoran los beneficios de la gestión del conocimiento; c) recursos limitados; d) falta de tiempo, ya que los directivos actuales destinaban gran parte de su tiempo en labores urgentes; e) falta de experiencia: cuando el personal de un negocio no tiene conocimientos, habilidades, ni experiencia para aplicar las estrategias.

En el contexto de las PyMES de servicio del municipio Barinas del estado Barinas, especialmente restaurantes, servicios automotriz, hotelería, servicios agroindustriales, servicios generales a instituciones Bancarias, entre otras, en los últimos diez (10) años han venido perdiendo su fuerza de competitividad empresarial debido a dificultades gerenciales internas como: a) desmotivación laboral; b) aplicación de un enfoque gerencial orientado a bajar los costos de servicio colocando en riesgo los márgenes de ganancias; c) desmotivación en la conformación de equipos de alto desempeño; d) omisión en la construcción de ambientes creativos para establecer relaciones laborales de cultura productiva y calidad laboral; e) formación gerencial en tiempos de incertidumbre; f) capacidad de resiliencia gerencial; g) gestión del conocimiento en educación financiera.

Para superar estos desafíos, es necesario implementar políticas públicas de gobernanza sustentadas en una posnueva gestión pública, así como, la adopción de enfoques gerenciales emergentes como la metagerencia que promuevan el desarrollo empresarial, faciliten el acceso al financiamiento, fomenten la capacitación del talento humano y combatan la informalidad. Asimismo, las PyMES deben adoptar estrategias de adaptación y diversificación para hacer frente a un entorno económico cada vez más

complejo. La figura 02 ilustra la cosmovisión de la investigadora sobre la realidad compleja de las Pymes de servicio.



**Figura 02:** Cosmovisión multidimensional de la problemática de gerencia y competitividad de las empresas de servicios.

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

Ante los escenarios complejos descritos, la investigadora se plantea las siguientes interrogantes de investigación: ¿Cuáles elementos epistemológicos, axiológicos y ontológicos estarán presentes en la cosmovisión gerencial de los líderes de empresas de servicios establecidas en Barinas-Venezuela? ¿Cuáles factores ontoepistemológicos pueden vislumbrar la imbricación gerencial, talento humano, empresarial y social en el contexto de las empresas de servicio? ¿Qué interpretación tendrán los significados y sentidos ontoepistemológicos emergentes que ofrece la metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio profesionales? ¿Cuáles elementos ontoepistemológicos pueden constituir el constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio en el municipio Barinas del estado Barinas?

### **1.3 Propósitos de la investigación**

#### **1.3.1 Propósito General**

Generar un constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio en el municipio Barinas del estado Barinas.

#### **1.3.2 Propósitos Específicos**

Desvelar los elementos epistemológicos, axiológicos y ontológicos presentes en la cosmovisión gerencial de los líderes de empresas de servicios profesionales establecidas en Barinas-Venezuela.

Comprender los factores ontoepistemológicos que se configuran en la imbricación gerencial, talento humano, empresarial y social en el contexto de las empresas de servicio.

Interpretar los significados y sentidos ontoepistemológicos emergentes que ofrece la metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio profesionales.

Concebir un constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio en el municipio Barinas del estado Barinas.

#### **1.4 Mirada Multidimensional de los argumentos de investigación**

La investigación tiene su génesis inspirativa en la comprensión ontológica de la realidad gerencial y direccionamiento estratégico de las empresas venezolanas del sector servicios, impactada por un entramado socioeconómico, político y financiero que minimiza la planificación de operaciones destinada al desarrollo de los diferentes servicios. En consecuencia, actividades como inversión en maquinarias, materiales, bienes, tecnología, comunicación, formación de talento humano y gestión de conocimiento para la innovación están en un 60% paralizadas, ocasionando perdida de posicionamiento en el mercado, baja liquidez económica, inseguridad laboral y cierre involuntario de actividad comercial.

Considerando que las empresas de servicios tienen un puesto privilegiado en la economía de los países, ya que aportan al PIB, es significativo valorar la gestión eficaz de actividades gerenciales, operativas, administrativa e inversión de las PyMES venezolanas, las cuales, constituyen un indicador de la economía del país, además, proporciona oportunidades laborales e impuestos necesarios para la estabilidad de la nación.

Desde estos argumentos suprasociales se dibujan contextos epistémicos, axiológicos, ontológicos, metodológicos, científicos, organizacionales que fortalecen el sentido holístico investigativo como aporte para la ciencia y la sociedad venezolana, la investigación tiene sus cimientos en:

*a) Desde la visión axiocultural:* Representa la confirmación del sentido ético de las personas que desarrollan la administración de las empresas por su convicción de formación como ser espiritual cargado de valores que representan su comportamiento ante la comunidad sustentado en principios de honestidad, compromiso y lealtad para concretar acciones de planificación, organización, dirección, manejo de recursos financieros, los cuales permiten a

la empresa desarrollar su política organizacional con liderazgo centrado en el aprovechamiento de las potencialidades de las personas y calidad del servicio. Este enfoque axiológico transmite una línea de pensamiento cultural de trabajo empresarial orientado a la sana convivencia de competitividad. En el mercado sumando esfuerzos de capital, mano de obra, formación y sostenibilidad como una forma de vida empresarial responsable en la sociedad.

b) *Compendio epistemológico para el mejoramiento de la gerencia y la competitividad:* La revisión literaria de investigaciones previas que han construidos epistemes transcentenciales, modernos, propios de las nuevas corrientes de pensamientos en un universo complejo facilitan la comprensión del comportamiento del gerente frente a los desafíos logísticos, financieros, mercado, gestión de talento humano, incorporación de tecnología y formación de talento humano, dentro de estas innovaciones de gerencia se ha encontrado la teoría de metagerencia (suscrita por Valera 2022, en sus hallazgos ontoepistemológico de la gestión del conocimiento); los elementos teóricos facilitan el direccionamiento y competitividad para la gerencia de proyectos y gestión de los servicios de calidad convirtiéndose en complexus epistémico de partida para la formulación de un constructo teórico desde las percepción compleja de los actores sociales que dirigen las empresas de servicio en Barinas-Venezuela.

c) *Razones del recorrido metodológico de la investigación:* La indagación está sustentada en el modelo de pensamiento cualitativo que permite interpretar las creencias, verdades, miedos, visión, conocimiento, experiencias, logros, desaciertos y fortalezas organizacionales de los actores principales que día a día enfrentan los desafíos anteriormente citados, es decir, establecer un escenario dialectico hermenéutico con las fuentes primarias llamados informantes clave mediante una entrevista a profundidad que permite develar los elementos epistemológicos, axiológicos, ontológicos y gerenciales que se convierten en subcategorías emergentes que triangulados desde la cosmovisión y experiencia gerencial de la investigadora en un

constructo teórico que explica la interconexión transdisciplinaria de la metagerencia en el contexto axiocultural de las empresas venezolanas de servicios.

d) *Conexión ética, académica con la Línea de Investigación:* El estudio guarda relación directa con los argumentos epistémico, ontológicos y académicos suscritos en el programa del doctorado de gerencia avanzada propuesto por la Dirección Innovación Curricular UNELLEZ (2017), donde señala que para hacer realidad la visión transformadora de los gerentes, la empresa en su entorno, se requiere la construcción de un programa doctoral concebido desde lo más avanzado del conocimiento, con un enfoque multicuadrante, pertinente, social, política, económica y culturalmente que responda a los complejos problemas que afloran en los diferentes contextos en los cuales se desenvuelven las organizaciones empresariales locales, nacionales, internacionales.

En ese sentido, la indagación se enmarca en la línea de investigación titulada: Transformación e innovación organizacional; tiene como objetivo general visualizar los requerimientos de transformación de los entornos empresariales y sociales adaptados a las demandas globales. Asimismo, La Dirección Innovación Curricular UNELLEZ (2017), señala que dentro de la problemática se tienen: Los entornos innovadores de negocios, dan pie al nacimiento de organizaciones en las que el enfoque sistémico arrope a quienes hacen vida activa del proceso productivo-operativo de las mismas, donde una gerencia efectiva sea el enlace directo entre los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos, para de esta manera, engendran organizaciones inteligentes consientes del papel que juegan dentro de la sociedad y la responsabilidad hacia sus entornos internos y externos.

e) *Imbricación social de la investigación:* La compresión y aplicación de la metagerencia en la competitividad de las empresas venezolanas de servicio ofrece un liderazgo compartido direccionado a la toma de decisiones que afectan al colectivo donde todos son participes y agentes activos. Sustentar el

liderazgo con visión para la conformación de equipos de alto desempeño en ambientes creativos para la gestión de proyectos de servicios en un mercado competitivo requiere reorientar el modelo tradicional por acciones transpersonales del gerente para atender con científicidad, ética, espiritualidad, los procesos de comunicación, ingeniería, financieros, desarrollo de operaciones con calidad que permitan una sinergia productiva equilibrada colectiva sostenible entre empleados, gerentes, propietarios, inversionistas, red de empresas, sindicatos regionales y nacionales, entes gubernamentales y comunidad organizada en línea sincronizada para el bienestar social de la nación.

## ESCENARIO II

### CONTEXTO TEÓRICO REFERENCIAL

La presente sección constituye el escenario epistémico-axiológico coherente, explicativo y conceptual que permite sustentar la investigación. Asimismo, proporciona el conocimiento científico de la teoría, comportamiento y características explícitas e implícitas del problema objeto de estudio. Por tanto, el contexto teórico es “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” (Meza, 2016: 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.

Asimismo, es visto como “la exposición y análisis de la teoría o grupo de teorías que sirven de fundamento para explicar los antecedentes e interpretar los resultados de la investigación” (Munch y Ángeles, 2007: 55). En tal sentido, esta sección permite precisar los enfoques, teorías y conceptos que explican el comportamiento del fenómeno. Esto conduce a la síntesis de los enfoques ofrecidos por autores reconocidos y fuentes documentales.

#### 2.1 Estado del Arte

El conocimiento se produce en el entrecruzamiento de saberes, arraigando nuevas identidades y formas de interpretación de la cosmovisión (Palmero, 2019: 19). El principio del saber se fundamenta en la no existencia de una noción última ni privilegiada, sino en la construcción dialéctica, producto de posiciones sociales antagónicas en el que las reflexiones colectivas, valores comunes y acciones solidarias, dan solidez a la reapropiación conceptual del hombre y su entorno.

El estado del arte es “una investigación sobre la producción investigativa de un determinado fenómeno. Este permite develar la dinámica a partir de la cual

se ha desarrollado la descripción, explicación o comprensión del fenómeno" (Guevara, 2016: 149). Es decir, es una indagación documental que facilita la comprensión de lo estudiado, escrito, publicado, concretando la información relevante. Iniciamos entonces con el pensamiento teológico genuino de uno de los líderes más trascendentales del siglo XXI, como lo es el papa Benedicto XVI, en su ponencia con motivo de la Sesión Plenaria de la Pontificia Academia de las Ciencias, para reflexionar sobre la herencia científica del siglo XX:

*Los progresos realizados en el conocimiento científico durante el siglo XX, en todas sus diversas disciplinas, han dado lugar a una mayor concienciación sobre el lugar que el hombre y el planeta ocupan en el universo. Reflexionando también sobre La evolución de la ciencia quien señala que ha sido a la vez edificante, como cuando fueron descubiertos la complejidad de la naturaleza y sus fenómenos, Lo que constituyen una contribución real para revelar la correspondencia entre el intelecto y la realidad natural, en el que las generaciones posteriores pueden basarse para seguir construyendo. En su mirada hacia el siglo XXI, realiza la propuesta de dos ideas para debates más profundos la primera corresponde a un enfoque interdisciplinario ligado con la reflexión filosófica y la segunda la necesidad de que los logros científicos de este nuevo siglo sean guiados por el sentido de la fraternidad y la Paz para ayudar a resolver los grandes problemas de la humanidad y dirigir los esfuerzos de todo, para el verdadero bien del hombre y el desarrollo integral de los pueblos del mundo (Benedicto XVI, 2010: 12)*

Estas consideraciones ubican la creación de conocimiento como un elemento de gran valor para el presente, esto supone, que las organizaciones deben retomar el camino de la trasformación a los efectos que se logre la congruencia y coherencia de ambas ideas claramente explicadas en el precitado discurso, donde la convergencia interdisciplinaria es necesaria para el desarrollo de los pueblos, considerando escenarios transcomplejos y reflexiones filosóficas heredadas.

Todos los argumentos expuestos motivan a examinar como el mundo empresarial está manejando el conocimiento y hacia donde apunta la gerencia

moderna, para ello es conveniente conocer en el contexto mundial las empresas que reconocen el conocimiento como una fuerza directa del sistema de producción (Valera, 2022; 20). Son diversas las teorías y prácticas administrativas que se han desarrollado para gerenciar con eficiencia y eficacia en las organizaciones, las cuales siempre han apuntado al logro de los objetivos y al éxito organizacional, a través de quienes la conforman para ello se ha valido de diferentes visiones del pensamiento administrativo a lo largo de la historia. La administración desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores.

Los estudios de Fayol (1841-1925) citado por Francés (2006) señala que Fayol tuvo la convicción de que, al enfocarse en las prácticas gerenciales, administrativas, podría minimizar los errores e incrementar eficiencia en las organizaciones, tenía la creencia de que cada individuo de la organización en un punto u otro se hace cargo de una tarea que involucra una decisión gerencial.

La revisión literaria de la génesis de la gerencia nos lleva a concretar las posturas de tres (03) escuelas de dirección (gerencia): Primera escuela, es la clásica o científica (Taylor y Fayol), enfocan el análisis en la tarea, su racionalización, la preocupación ambiental de la gerencia la producción y la tecnología; La segunda es la escuela de relaciones humanas (Maslow, McGregor, Likert y Herzberg): tiene su centro de atención en torno a la persona y la red de relaciones en que participa: la tercera es los sistemas (Kahn y Katz): donde la atención de la gerencia se centra en reconocer la interacción que tienen los insumos, los procesos y los resultados organizacionales.

En la modernidad, francés (2006) señala que la gerencia de hoy se caracteriza por: Hacer énfasis en la visión y misión institucional, iniciativas individuales, de grupo, entornos de red y niveles de comunicación, la labor gerencial está orientada a la ayuda, la capacitación, auto capacitación, elevados requisitos de desempeño, información al alcance de todos y es

estratégica. Según Jiménez (2007), afirma que la gestión se encarga de llevar a la práctica los procesos de planificación, organización, ejecución de planes y evaluación de las actividades mediante la administración optima de los recursos y estrategias disponible adecuándolos a la necesidad del entorno. Por ello, al aplicar mecanismos de gestión administrativa efectivos como procesos continuos que implican, entender las funciones inherentes al ejercicio profesional del gerente, es necesario vincularse con el saber o conocimiento de la misión, visión y actividades de la organización.

Desde esta mirada, autores como Zorrilla (1997) plantean el surgimiento de la gerencia del conocimiento como el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras e identificar y explotar conocimientos, tanto existentes como adquiridos que permitan el desarrollo de nuevas oportunidades.

*Gerenciar el conocimiento significa impulsar la sabiduría colectiva para aumentar la capacidad de respuesta y la innovación y constituye el elemento crítico de una estrategia de negocios que le permitirá a la organización acelerar la velocidad con que maneja nuevos retos y oportunidades en el mercado, apalancando lo más valioso de sus recursos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva* (Koulopoulos y Frappaolo, 2000: 188).

Se denota en esta postura ontoepistémica el gran valor estratégico a la creación de conocimiento en las organizaciones, desde esta dualidad conceptual la gerencia del conocimiento representa la transición obligada que deben vivir las organizaciones desde la gerencia tradicional a la gerencia moderna. Una mirada ontoepistémica más avanzada la tienen Ibáñez y Castillo (2015) denominaron la metagerencia ecológica emocional en aporte a la gerencia de cambio organizacional, definida como:

*El manejo estratégico gerencial de las emociones en armonía con los principios y valores fundamentales del ser, conduce a un estado psicoemocional proclive con el desarrollo y la generación de innovación creativa, así como su estabilidad ecológica de sí mismo y con el medio*

*ambiente, lo que va más allá de la gerencia tradicional, pues las emociones como variable intangible puede influir notablemente en la toma de decisiones” (Ibáñez y Castillo, 2015: 261).*

Se infiere entonces que la gerencia tiene un significado axiológico, la cual, influye en las motivaciones o comportamiento de las personas a la hora de tomar decisiones dentro de la empresa u organización, por tanto, se requiere una visión empresarial sustentada en el manejo no solo en las habilidades administrativas, sino también, en contextos culturales, sociales, personales, familiares económicos, políticos. Generando de este modo una verdadera transformación epistémica a nivel gerencial.

La investigación de Porras (2012), en su artículo científico denominado “La Gerencia del Potencial Humano en las Organizaciones que Aprenden desde las Perspectiva Psicológica”, asume que la gerencia del potencial humano reconoce y asume que toda organización es un sistema social, y que el desarrollo organizacional se basa en una filosofía que se refiere al hombre: el ser humano tiene aptitudes para ser productivo. Por su parte, García (2011), en su trabajo científico titulado “Una aproximación a la gerencia del siglo XXI”, destaca que el dejar de considerar a los integrantes de la misma como máquinas y, por el contrario, hacer de ellos socios de la alta gerencia, que pueden cooperar en el alcance, con sus propias decisiones, de los objetivos trazados por la empresa.

En el contexto narrativo académico, el trabajo de investigación de Lara et. al (2016), titulada “la gerencia en el contexto actual venezolano”; deducen que el gerente es llamado a ser la piedra angular del funcionamiento de una organización, puesto que de su desempeño depende el éxito de su organización, por ello es necesario que las personas que ejerzan este puesto posean una serie de actitudes y aptitudes necesarias para poder ejercer cabalmente dicha función.

En la actualidad, existen avances epistemológicos que describen los últimos

pensamientos filosóficos y científicos de la gerencia vista como una forma de vida que trasciende lo administrativo, disciplinario y se adapta a las visiones de complejidad de las organizaciones y sus líderes:

*El marco del paradigma informacionalista, donde el avance desmesurado de la tecnología ha cambiado las relaciones de trabajo, las organizaciones y aquellos métodos gerenciales que en su época fueron pertinentes, donde el conocimiento para adaptarse, innovar y avanzar es un factor de producción del que la gerencia echa mano para posicionar las organizaciones, viene a posicionarse la metagerencia espiritual la cual hace énfasis en el manejo estratégico de las emociones del ser (Trinidad, 2021: 180).*

Sobre la valoración de la gerencia en la sociedad del conocimiento existe una clara evidencia del interés de las organizaciones por liderar el mercado mediante tratamientos tecnológicos, administrativos en coherencia con la inteligencia emocional y espiritual del gerente a través de nuevos modelos que permitan una capacitación efectiva en las comunidades humanas de creación de conocimiento para lograr la competitividad empresarial.

En relación con la construcción epistemológica de la competitividad tienen sus primeros asientos en la postura de Smith, según Apleyard y Field (2003) Smith centró sus ideas sobre la actividad económica dentro de un país a la especialización y el intercambio entre países. Así mismo, la corriente neoclásica y marginalista tuvo su aporte significativo al comercio y a la competitividad permitiendo que el pensamiento económico predominante adoptara un método distinto, basado en la estática comparativa (Guerrero, 2005).

En el artículo científico de Labarca (2007), titulado “Consideraciones Teóricas de la Competitividad Empresarial” destaca que los determinantes políticos y económicos que caracterizan el crecimiento industrial sostenido, centrándose en los aspectos de creación de redes entre gobierno, instituciones, empresas y organizaciones privadas para el logro de un

desarrollo industrial y mayor competitividad nacional.

En opinión de Moraleda (2004), en su artículo científico titulado “La Innovación, Clave para la Competitividad Empresarial”, concluye que la gran clave para afrontar con éxito estos tiempos reside en acentuar la innovación de las empresas, entendiendo por innovación la capacidad para transformar los procesos empresariales y crear organizaciones más competitivas, ágiles y eficaces. No es la tecnología el secreto, por tanto, sino la habilidad para integrarla en la empresa y convertirla en un instrumento de innovación.

Desde la postura de Gallardo (2015), en su trabajo de investigación a nivel doctoral de la Universidad Politécnica de Catalunya (UPC), Barcelona España titulado “Inteligencia Competitiva (IC) para la Innovación en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), considera que la inteligencia competitiva, se presenta como una actitud hacia el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento, como función de apoyo para mejorar la toma de decisiones en un entorno competitivo.

## **2.2 Circunstancias investigativas**

En primer lugar, esta, Valera (2022) en su tesis doctoral presentada en la Universidad Fermín Toro, titulada “Gerencia del Conocimiento y Ambidextria Organizacional: Mirada Transcompleja en la Gestión del Servicio de Capacitación Empresarial (SENCE-Chile)”, tuvo como propósito organizacional desde la mirada transcompleja en la gestión del servicio de capacitación empresarial (SENCE-CHILE). La indagación se enmarco en el enfoque cualitativo, sustentada en el método fenomenológico y hermenéutico buscando descifrar y comprender la realidad social en el contexto epistémico de la problemática. Se seleccionaron tres sujetos de estudio bajo muestreo intencional de criterios. Dentro de las conclusiones relevantes se tiene que el alcance de la Metagerencia:

*Cuya visión esta segmentada en la investigación estratégica de las actividades productivas en el contexto global, permitiendo que se extraigan elementos de la gerencia moderna que comulguen con los objetivos organizacionales y sean representativos para la innovación, en*

*el marco de la mejora continua y la ventaja competitiva, a partir de procesos dinámicos de auto aprendizaje, desarrollo continuo y conformación de equipos transdisciplinarios. Es decir, un encuentro con nuevas dimensiones gerenciales* (Valera, 2022: 114).

El aporte de la investigación está sustentado en el modelo de gestión para la creación de conocimiento, el cual constituye un elemento clave en el enfoque investigativo del presente estudio; los argumentos científicos expuesto en su encuentro epistémico-axiológico demuestran que el conocimiento es el recurso más representativo de la gerencia moderna y que este debe relacionarse con todos los elementos empresariales que convergen en la sociedad de la información. Cabe destacar, que la teórica de Metagerencia formulada por la referida autora constituye el asiento ontoepistémico estructural de comprensión, análisis, reflexión y prospectiva teórica de nuestra investigación, es decir, la Metagerencia es la esencia conspiracional argumentativa filosófica y científica del presente estudio.

En el contexto del estudio de la competitividad de las PyMES, se tiene la tesis doctoral presentada por Simancas (2019), 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)”, el estudio se enmarco en el paradigma interpretativo. La investigación fue de tipo cualitativa. A través de la interpretación dialéctica se combinan los métodos hermenéuticos y el fenomenológico. Dentro de los aportes axiológicos de la investigación se destaca que;

*Los valores éticos y estéticos, estos están intrínsecamente vinculados al comportamiento individual y social hacia la comunidad que atienden, consiguiéndose en el estudio que la ética (lo bueno, lo malo, lo correcto y lo incorrecto), se traducen la honestidad hacia el cliente y proveedores, prevaleciendo como medio o estrategia de negocio el pago oportuno a los proveedores de la materia prima y una estrecha relación de cordialidad* (Simancas, 2019: 296).

El citado estudio representa un significativo aporte para la investigación desde dos dimensiones; la primera referida a la comprensión sobre las formas actuales de competitividad de las Pymes en el contexto venezolano, la segunda sobre el sustento de la visión axiocultural de las empresas frente a los mercados altamente dinámicos dada sus ventajas de pluralidad que les permite adaptarse y responder positivamente a los escenarios económicos, políticos, sociales que rodean la actualidad empresarial.

Por su parte, Arcaya (2020) en su modelo teórico doctoral titulado “Epísteme Filosófica de la Gerencia Bioética Transcompleja” presentado ante la Universidad de Yacambú, sustentada en el paradigma cualitativo, método hermenéutico, considera que:

*La gerencia bioética se considera un modelo teórico generador de vitalidad para los ciclos de vida en las organizaciones, causante de cambios para el diseño organizacional, la cultura, el liderazgo, el capital humano y los grupos; nace como ofensiva a los conflictos morales, las prácticas antiéticas y los disvalores, que traen como consecuencia pérdida del talento humano, falta de liderazgo y des prestigio de organizaciones. Los líderes que aspiren practicar la gerencia bioética empresarial deben poseer pasión, amor y humildad para obtener los nuevos saberes, se interesa por manejar un conocimiento ordenado, fundamentado en una metodología pertinente que produzca alegría, satisfacción colectiva, innovación organizacional y cambios comportamentales en los colaboradores (Arcaya, 2020: 08).*

La investigación citada guarda estrecha relación con la problemática de gerencia tradicional centrada en carencia de innovación y sistema organizacionales tradicionales, el estudio crea una visión axiocultural para dirigir las empresas desde el liderazgo participativo con carácter estimulante cargado de pasión por el trabajo colectivo solidario, honesto, donde la humildad y amor por servir con sabiduría creativa facilita la creación de ambientes altamente competitivos en la empresa que refleja la capacidad de cumplir las metas suscritas con sus clientes.

## 2.3 Compendio de referentes teóricos

### 2.3.1 Complexus epistémico de la metagerencia

Antes de concebir la conceptualización ontoepistemológica de la metagerencia es necesario narrar los encuentros, aciertos y posturas filosóficas de la gerencia considerando su evolución, desde las teorías administrativas de Fayol hasta los enfoques de la sociedad del conocimiento haciendo énfasis en los pensamientos genuinos de investigadores de la Epísteme del Sur. El término gerencia alude al “arte de administrar hacia las funciones de la dirección de una organización y la humanización de los procesos (David, 2003).

En esencia constituye la búsqueda del éxito organizacional; para el padre del pragmatismo administrativo internacional Druker (1992), la gerencia se mide por la capacidad de conocimiento que tenga su gente. Aunado al ambiente apropiado con alto espíritu empresarial; “El verdadero secreto para lograr el éxito de la empresa es su excepcional habilidad para convertir a sus trabajadores en alta mente productiva, motivados y conscientes de la calidad de reconocer el potencial, la dignidad y el valor del individuo” (Drucker, 1992: 59). Las afirmaciones del autor permiten comprender la simbiosis organizacional entre el líder y el capital humano de la empresa.

Ahora bien, la gerencia postmoderna plantea otros retos paradigmáticos; se “basa en formar y fortalecer el capital más importante que es el empleado, formando emprendedores como organizaciones que destacan la excelencia, la efectividad, la competencia, la calidad, los cambios tanto de la empresa como de la calidad humana que la representa” (Peraza, 2014: 26); la nueva gerencia formula cambios futuros, donde el capital humano es el protagonista principal de los resultados que se obtenga en la organización.

Por ello, Francés (2006), señala que la gerencia de hoy se caracteriza por: Hace énfasis en la visión y misión institucional, iniciativas individuales de grupo, entornos de red, niveles de comunicación; es decir, la labor gerencial está orientada a la ayuda, la capacitación, auto capacitación, desempeño,

información al alcance de todos y es estratégica táctica. Desde la perspectiva organizacional, Lugo (2014), precisa que “la gerencia educativa es parte de la administración que se encarga del quehacer organizacional, la cual debe irse adaptando a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas” (p.32). Esta definición implica que el gerente para lograr los objetivos organizacionales debe influir sobre el personal a su cargo, de tal forma que estos desempeñen con eficacia y eficiencia sus roles.

Para ello, el gerente tiene que aprender y desarrollar habilidades para alcanzar los objetivos organizacionales mediante la coordinación de los esfuerzos individuales de otros, de esta manera, señala Cardozo (2013), que “las funciones administrativas están vinculadas a un sistemático conjunto de actividades que suelen agruparse en acciones administrativas, las cuales son: planeación, organización, dirección y control” (p.99). De tal manera, que el punto de partida del proceso administrativo, incluye el establecimiento de objetivos y metas, el diseño de acciones para alcanzarlos, los resultados de esta operación marcan el rumbo de la organización.

### 2.3.1.1 Gerencia moderna y pensamiento gerencial estratégico

La nueva gerencia está marcada por la aplicación del pensamiento estratégico "incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras (Morrisey 2006). En la organización es sostenida por varias mentes creativas. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarle a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un posible mañana único (García, 2010).

La evolución de la gestión del conocimiento de la mano con los paradigmas de la globalización de la información, han generado pensamientos gerenciales que requieren del holismo organizacional como acción innovadora que facilita no solo el abordaje del comportamiento humano sino también la comprensión y acción de la complejidad de la gerencia en un mundo multidimensional; en

ese sentido se refieren algunos enfoques que trascienden lo tradicional por un pensamiento gerencial estratégico:

a) ADN Organizacional: Constituyen el conjunto de factores organizacionales que sustentan el comportamiento de la organización y describen su personalidad (Omahe, 2004); existen cuatro rasgos significativos que representan el ADN organizacional: toma de decisiones, procesos de información, la motivación y la estructura. Este ADN se adapta a las condiciones en función de la competitividad del entorno. El ADN organizacional supone una visión sistémica de la empresa, cuya gestión se refleja en comportamientos y, por tanto, impacta en su cultura organizacional (Jaramillo y Pérez 2020: 20); Por tanto, se construye a través de un conjunto de elementos claves entrelazados entre sí, interdependientes; generador de valor, imitable, no copiable, denominado cultura organizacional, un activo intangible generador de valor.

b) Inteligencia emocional en las organizaciones: Hoy los estudios demuestran la necesidad de relacionar el pensamiento con la emoción para logra el éxito gerencial. Promover el interés en cuanto a la importancia que tiene el efecto emocional en la toma de decisiones, en la adaptación al cambio, en general sobre las acciones individuales y colectivas (Artega y Soraya: 2009). Por su parte, Goleman (2000) indica, que los factores intelectuales no garantizan el éxito en el trabajo, sino que es sólo un factor, que, por supuesto conjuntamente con la parte emocional de las personas que conforman el equipo de trabajo, no sólo a nivel individual sino como equipo, lograrán que mejoren el desempeño y a su vez el cumplimiento de los objetivos.

En este sentido, la inteligencia emocional representa la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales propios y ajenos. De allí, que su desarrollo no sólo le permitirá al individuo reconocer sus propias emociones, sino que puede pensar adecuadamente acerca de las mismas y comprender las de las otras personas (Goleman et al. 2004); Además, dado que la actividad laboral cumple un rol central en la vida de las personas, y por

consiguiente su identidad, autoestima y actitudes están afectadas por las experiencias en el trabajo, resulta adecuado el ámbito organizacional el conocimiento que tiene el gerente sobre la inteligencia emocional.

c) Enfoque estrategia versus recursos: Según la postura de Omake (2004), la acción del pensamiento estratégico puede darse de dos dimensiones: la primera está referida a la visión, misión y los objetivos; desarrollándose luego el plan estratégico en un contexto enunciativo de la visión que tiene la organización o el individuo del alcance de sus operaciones y acciones necesarias para lograr el éxito dentro de un ámbito particularmente competitivo.

La segunda acción tiene que ver con la asignación de recursos, Omake (Ob. Cit.), considera que toda organización o ente tiene una estrategia histórica natural, intrínseca o implícita, esta ruta gerencial marca las pautas para la distribución de los recursos: físicos, espaciales o temporales, aprovechando las oportunidades que puedan presentársele. En consecuencia, se trata de fijar pautas para disponer y distribuir los recursos para desarrollar una serie de decisiones para la asignación de recursos.

d) La Planificación Participativa: La gestión gerencial es llevada bajo los parámetros de la planificación; los nuevos paradigmas han demostrado la efectividad de la planificación participativa. Se procura que la organización, en todos sus niveles, participe y haga aportes a la definición de la misión, visión, objetivos y metas que permitan un compromiso para garantizar el cumplimiento del plan estratégico diseñado (Omake, 2004). Se trata de que cada uno de los integrantes de la organización tenga la oportunidad de expresar, individual o colectivamente, su punto de vista. Por lo tanto, esta forma de planificar sólo es viable en ambientes donde los cambios no sean rápidos, donde la circunstancias y factores que intervengan se mantengan estables por un tiempo suficiente (García, 2010): La aplicación de este pensamiento radica que una vez conceptualizado el plan estratégico su

ejecución es rápida y se tiene una alta probabilidad de éxito, particularmente por el nivel de entusiasmo y compromiso mostrado por sus integrantes.

### 2.3.1.2 Las decisiones en consenso

Dentro de las competencias del gerente esta la toma de decisiones, el cual es una tarea de alta responsabilidad por el alcance e impacto en la empresa. En ese sentido, las decisiones simbolizan el sustento operativo de la organización, por ello, constituye un proceso sistemático, coordinado, colectivo, que requiere de formación y actitud gerencial. Por ello, las decisiones gerenciales en una organización invaden cuatro funciones administrativas que son:

(a) *Planeación: Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas;* (b) *Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización;* (c) *Dirección: Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales;* y (d) *Control: Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes* (Del Castillo, 2012: 122).

Se infiere entonces que el líder de la organización está llamado a generar un proceso de análisis con sus compañeros de equipo para tomar la mejor decisión posible, con la información que tiene disponible, que generalmente es incompleta, lo que lo induce a orientarse en dos formas: de manera intuitiva, decidiendo en forma espontánea y creativa o lógica y de carácter racional basada en el conocimiento, habilidades y experiencias.

En este sentido, la toma de decisiones en consenso, según Duran (2011) representa “una operación de un sistema de razonamiento informal caracterizado por un número de subdivisiones interrelacionadas que llevan a una elección final en conjunto y compartida entre las partes” (p. 11). Es decir, pueden identificar los rasgos característicos de la decisión y además tienen una sensación de cumplimiento al llevarla a cabo. En lo cual, cada decisión

involucra una serie de actividades y elecciones que contienen o forman parte de otras decisiones. La toma de decisiones compartidas:

*Implica una práctica suspendida en una red de otras prácticas, incluyendo el compartir información, socializar, relacionarse con gente y grupos externos al grupo, educar nuevos miembros, definir roles y status en el grupo, llevar a cabo rituales, tales como: leer las minutas y actividades físicas y de trabajo que las partes debe ejecutar (Duran, 2011: 16).*

Interpretando al autor, señala que existen funciones de no decisión que influyen, también, el tomar una decisión, tales como: justificar procedimientos, definir la virtud y la verdad; distribuir la gloria o la condena, reafirmar la confianza. Por otra parte, Duran (Ob. Cit.) señala algunas características para la toma de decisiones compartidas, entre ellas se tiene:

(a) Cohesión: Se refiere a los miembros del grupo, perciben al grupo como una entidad y son atraídos a ella. Si ambas condiciones se mantienen entonces, la cohesión es alta, si una de las dos no aparece entonces la cohesión es baja.

(b) Concentración de Poder: Se refiere al grado de centralización del poder en uno o en pocos miembros; esto se opone a que el poder sea compartido entre los miembros.

(c) Conflicto: Grado en que los miembros del grupo estuvieron previamente involucrados en choques o conflictos. Los rangos son: ningún conflicto o continuamente en conflicto.

En definitiva, el consenso puede ser un modo más creativo de llegar a una decisión. En teoría, el consenso es el resultado de las mejores ideas de todos y concede prioridad a la cohesión y a la estabilidad del grupo en lugar de buscar respuestas rápidas. Tal vez sea un proceso lento y arduo el reconocer que si un miembro del grupo tiene un problema es como si lo tuvieran todos. No obstante, cuando se escucha a las voces minoritarias, la decisión a la que se llega muchas veces es mejor que la que puede imponer rápidamente una

mayoría simple, y es más probable que el resultado sea bien acogido por todo el grupo.

#### 2.3.1.3 Visión compartida de la gerencia

La visión compartida en el liderazgo transformacional corresponde a la expresión de los individuos como equipos de una organización que permite la generación de comportamientos en función de logros comunes. La visión compartida representa:

*Un enfoque interior que permite aumentar el nivel de aspiraciones de los miembros de la organización, logrando que sus tareas constituyan parte de un propósito común más amplio, produciéndose una sinergia, reduciendo y canalizando los esfuerzos y creando un lazo de unión entre ellos (Álvarez, 2012: 123).*

El enfoque gerencial compartido, supone aptitudes del gerente para confirmar visiones de futuro que propicien un compromiso genuino ante la organización, aumentando la intensidad de las fuerzas impulsoras de participación, en el cual las personas estén dispuestas a desempeñar sus tareas, además deben propiciar la comunicación efectiva, con conocimiento de retroalimentación en cuanto brindarle más intervención en el proceso, promoviendo responsabilidad por la tarea, además de cada una de las actividades institucionales que debe ser ejecutada por todos los miembros, en otras palabras, la visión compartida es:

*Cuando todas las personas tienen una imagen similar, les interesa que sea equitativa y no de nadie en particular. Es decir, si se logra que la visión personal se transforme en visión general y que no sólo la acepten sino la hagan suya, entonces verdaderamente será una visión compartida. Cuando se logra esto se genera un fuerte vínculo, esta conexión lleva de todos los integrantes del equipo, grupo o comunidad a obtener mejores resultados. Algo así como que la unión hace la fuerza. La visión compartida es la que permite a los miembros de la organización, tener claridad del porqué y del para qué de su esfuerzo (Monroy, 2007: 25).*

Vale decir, que la visión de gestión creativa emite sobre los subordinados una energía expansiva de reconocimiento de habilidades mediante

comunicación asertiva y actitud clave, con el objeto de precisar las acciones y objetivos necesarios en términos colaborativos. Visto así, la apropiación de estilo de liderazgo que se traduce en un cambio de cultura organizacional, pasando de escenarios pasivos, autoritarios, liberales y burocráticos a un comportamiento de honestidad y ética, el cual propicie un trabajo organizado, de cooperación mutua, fomente un sistema de valores, una cultura propia de los momentos históricos de la empresa y de la búsqueda del desarrollo de los colectivos esta visión es guiada por un líder con estilo transformacional.

De ese modo, el grado de cualidades del liderazgo demostradas por un individuo depende no solo de sus propias características, sino también de las situaciones en que se encuentra. En el contexto gerencial la tendencia a moverse más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales para ir hacia enfoques que enfatizan las facetas culturales, morales, simbólicas del liderazgo se refleja, particularmente, en torno a la noción del llamado liderazgo transformador.

*El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla (Carrillo, 2010: 45).*

En relación a lo anteriormente expuesto, se precisa que el liderazgo transformacional ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos aceptación y compromiso, esforzándose en reconocer y potenciar a los miembros de la institución. Además, debe ayudar a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, no sólo gestionando las estructuras, sino influyendo en la cultura y talento humano de la organización. Por consiguiente, para esta investigación se considera al liderazgo transformacional como un modelo de liderazgo que posibilita dirigir la organización atendiendo las innovaciones, necesidades y expectativas de

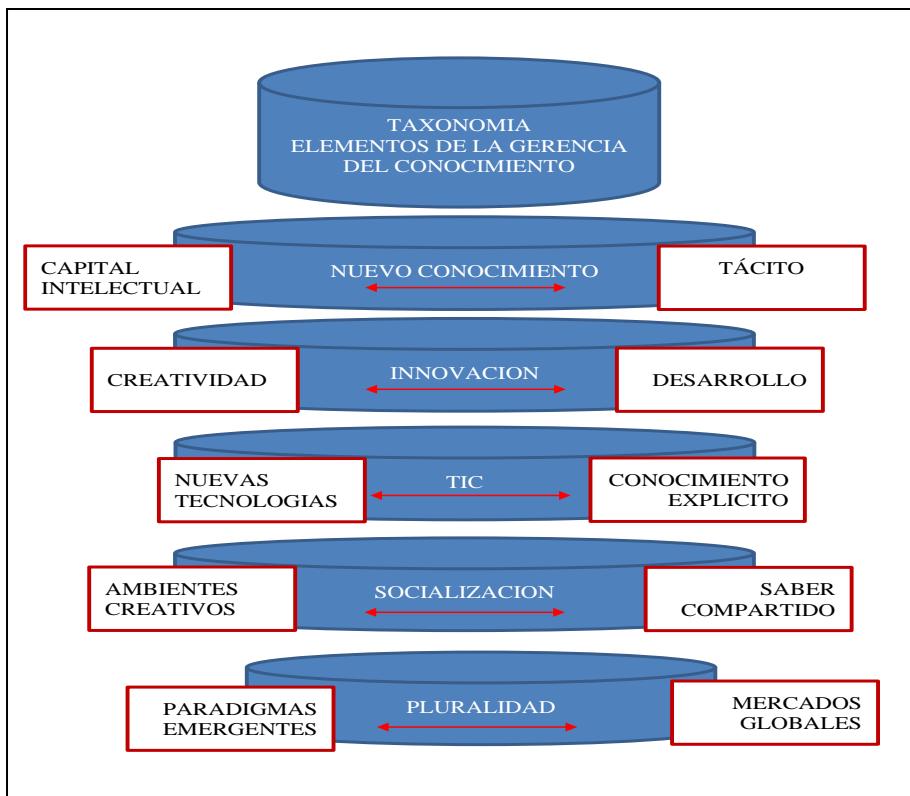
sus miembros y, del entorno, mediante el mejoramiento continuo de sus procesos.

#### 2.3.1.4 Conocimiento como elemento configurador de la metagerencia

El conocimiento es el actor principal en la gerencia moderna, aunque su creación y transferencia no es nada nuevo, representa la piedra angular para las organizaciones, la aceleración de avances tecnológicos que permiten que el conocimiento fluya como proceso:

*La primera la epistemología occidental tradicional considera al conocimiento como algo estático y formal. Esta epistemología se ha centrado en la verdad como el atributo esencial del conocimiento, destacando la naturaleza abstracta, estática y no humana del conocimiento, expresado en proposiciones y en una lógica formal. La segunda concepción concibe al conocimiento como un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en busca de la verdad. Esta concepción destaca la naturaleza activa y subjetiva del conocimiento, representada en términos de compromiso y creencias enraizadas en los valores individuales (Nonaka y Takeuchi, 1995: 56).*

Evidentemente el conocimiento unifica ambas concepciones partiendo del hecho epistemológico que centra la verdad y la naturaleza de saberes abordando realidades transcomplejas sobre el enfoque subjetivo. En este orden de ideas el conocimiento corresponde a un proceso humano donde en la actualidad interviene elementos externos que pueden transformarlos y guiarlo hacia intereses particulares organizacionales. La figura 03) describe con mayor amplitud cognitiva la transcendencia la gerencia del conocimiento.



**Figura 3.** Taxonomía de la gerencia del conocimiento

Fuente: Valera (2022).

### 2.3.1.5 Capital intelectual como elemento estratégico de la metagerencia

Lo intangible se ha convertido en el brazo ejecutor de la innovación en la gerencia moderna, hablar del capital intelectual es ubicarse en los cambios organizacionales y la reafirmación del conocimiento como recurso, en este contexto es pertinente citar la definición realizada por Stewart (1998), quien lo conceptualiza como “la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva” (p.10), por su parte Sullivan (2001), lo expone como el “conocimientos que pueden convertirse en beneficios”(p.70). Ambas posturas habilitan la importancia del capital intelectual en el presente de las organizaciones.

Dentro de este marco y profundizando en los elementos que conforman el capital intelectual, hay una coincidencia predominante relacionada con tres

elementos fundamentales: Capital humano, capital relacional, y capital estructural, de acuerdo a esta clasificación Chávez y Puerta (2016) define los elementos de la siguiente manera capital humano como el conjunto de habilidades, conocimiento y capacidades del individuo. Capital relacional como el valor que tiene para la organización la confluencia de los tres elementos con los procesos interorganizacionales y por último el capital estructural conformado por la tecnología y procesos internos.

El presente despliegue conceptual sitúa la disertación del capital intelectual como el motor que impulsa las organizaciones hacia la adaptabilidad dentro de la economía del conocimiento, donde los cambios configuran oportunidades de mercado para las organizaciones cuyo modelo de gestión concreta la preparación de su capital intelectual para los nuevos desafíos empresariales, es decir establece fuertes vínculos entre la necesidad de capacitar al personal, el desarrollo y la innovación.

#### 2.3.1.6 Una mirada al concepto de metagerencia

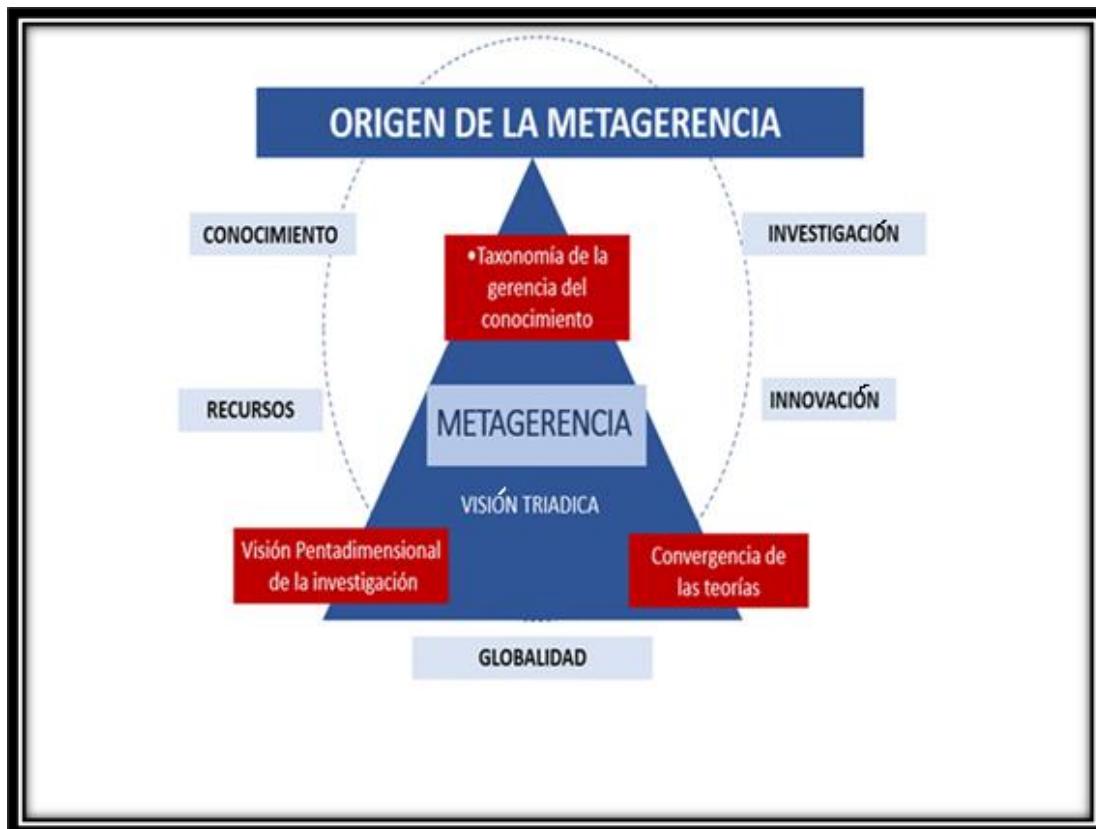
Concebir la Metagerencia constituye un encuentro ontoepistémico con el ser y los elementos subyacentes del éxito gerencial vistos como un compendio multidimensional epistemologías, axiológicos y teológicos que definen el accionar del gerente en tiempos de complejidad. De igual forma, se caracteriza la metagerencia del conocimiento como:

*Aprendizaje de la gestión humana al incorporar los intereses laborales, medioambientales, sociales y de derechos humanos, como parte de la estrategia de competitividad de las empresas, con acciones que van, más allá de generar productos y servicios y satisfacer las demandas de las comunidades. En otras palabras, las acciones de exploración y explotación están vinculadas con los procesos de responsabilidad social como fuente de generación de valor agregado interno, por cuanto la meta gerencia considera todos los elementos transformacionales que subyacen del proceso articulado de la creación de conocimiento desde las unidades de investigación y globalidad (Valera, 2022: 115).*

La meta gerencia corresponde a una nueva forma de dirección organizacional que, apuesta su efectividad a las bondades del saber compartido, crea y recrea procesos estratégicos mediante el desarrollo de una taxonomía resultante del estudio permanente y global de la empresa, su estructura organizacional (organigrama) y su mercado meta, para llegar a la consolidación de las dimensiones gerenciales guías, para la gestión gerencial:

*Esta aproximación hacia el concepto de lo que en metagerencia se denomina dimensión gerencial sienta sus bases en la visión pentadimensional que conforma su estructura resultante de la convergencia e interpretación de elementos dinámicos del sistema tales como: Conocimiento, investigación, innovación, recursos y globalidad, resumidos en una ecuación (C+I+R+I+G) que denota cambios importantes al ubicar el conocimiento como recurso y la investigación dentro de las empresas como un proceso neurálgico y obligatorio (Valera, Ob. Cit: 116).*

Se infiere, que la metagerencia como nueva dimensión gerencial representa el entretejido entre conocimiento organizacional con el conocimiento tácito de sus colaboradores, propone la creación de ambientes de participación de conocimiento, donde se aplica la construcción de taxonomías a las realidades empresariales para el posicionamiento de conocimiento como recurso y la creación de unidades de investigación y globalidad, como instrumento de mejora continua. La figura 04 plantea los elementos de la visión holístico gerencial.



**Figura 4.** Origen de la metagerencia.

**Fuente:** Valera (2022).

### 2.3.1.7 La epistemología crítica de la gerencia

Si bien es cierto que la acción epistemológica es la relación sujeto objeto, esta representa un fenómeno natural propio de la función de conocer. La percepción que tiene el sujeto sobre su realidad, lo cual revela la subjetividad del sujeto que influye en la percepción de la realidad y por lo tanto en la producción del conocimiento (Mendoza, 2018). Considerando estas afirmaciones filosóficas dar sustento a la concepción de gerencia como ciencia social. Desde el enfoque de Ibáñez y Castillo (2010), señala que los conocimientos y teorías gerenciales están en constante construcción ante rupturas epistemológicas. en respuesta a las demandas del entorno; así

mismo estas se nutren del conjunto de conocimientos transdisciplinarios, para la transformación social, a través del bienestar ecológico emocional de las personas en equilibrio con su entorno.

El análisis crítico de esta postura nos conlleva a reflexionar sobre la gnosis del pensamiento gerencial, el cual concibe la gerencia como un conjunto de conocimientos estructurados fundamentado en: la epistemología, transdisciplinariedad, progresividad, complejidad y complementariedad, lo que Ibáñez y Castillo (2010), denominan Metagerencia Ecológica Emocional, centrado en el ser humano como factor clave de desarrollo. Por su parte Mendoza (2018), sustenta la tesis que la epistemología crítica de la gerencia es la visión holística del ser y el hacer gerencial, que integra los principios del pensamiento gerencial tradicional al manejo estratégico gerencial de las emociones del ser y sus valores éticos, así como el relacionamiento equilibrado con el entorno,

#### 2.3.1.8 La sociología gerencial

La práctica gerencial requiere de interacción social donde se vincule los axiomas, elemento, cultura y competencias científicos con el contexto sociopolítico con el objeto de analizar el impacto de las organizaciones en su ambiente interno y externo (Romero, 2006). En efecto, el enfoque sociológico de la gerencia, orienta la conciencia de la transformación gerencial sobre el sustento del conocimiento material en coherencia con el postulado epistemológico-crítico de la gerencia, que contempla una visión sistémica y de relaciones complejas.

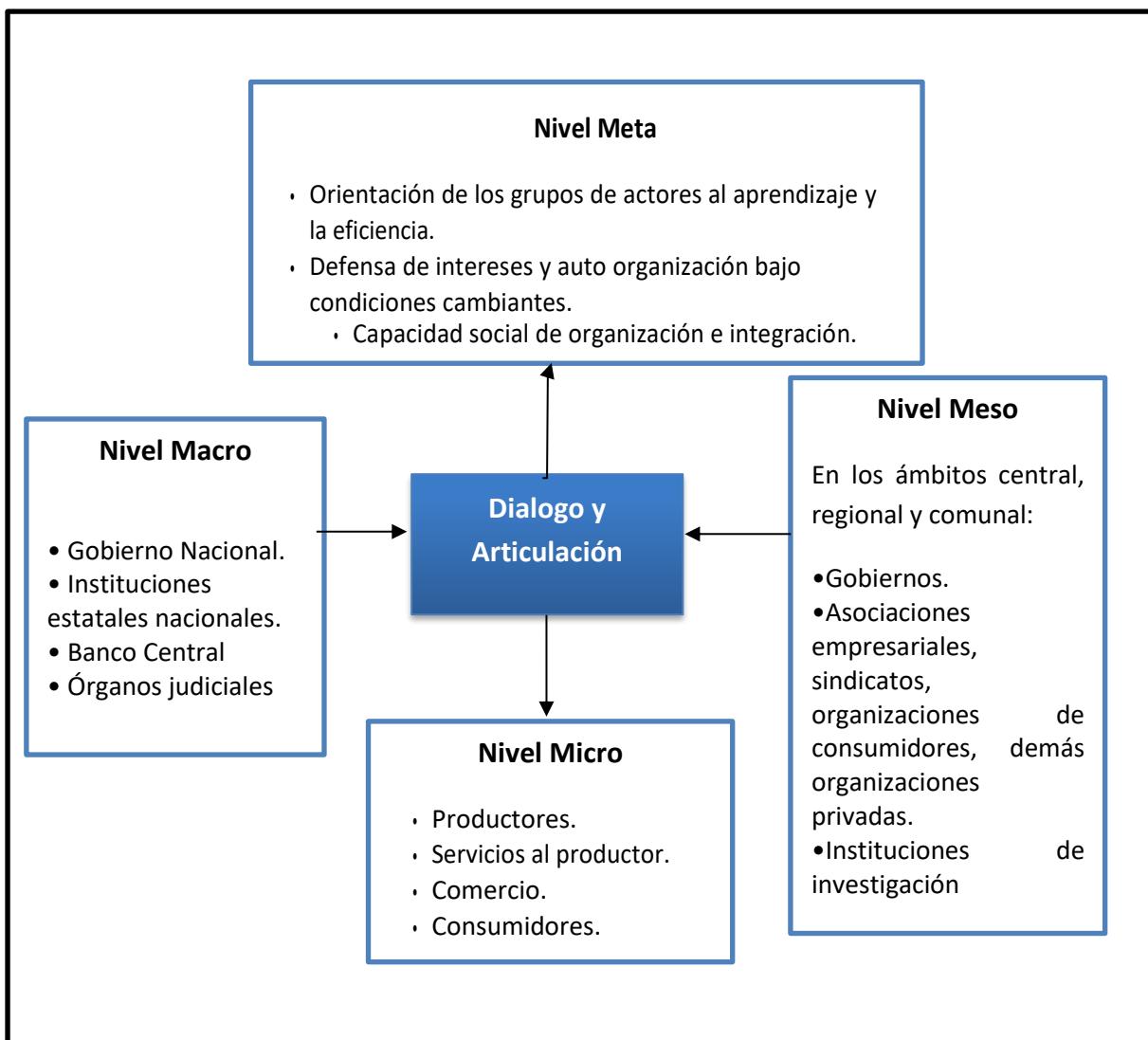
Desde la óptica de Bédard (2003), señala una visión integradora de la organización “contemplan la producción, creación, protección y seguridad” (p.45). Se denota, en la postura del autor que la gerencia social esta abordada en el estímulo por producir y crear contextos que dinamicen la organización, asimismo, permite que las personas puedan asociarse y desarrollar sus potencialidades intelectuales creativas en su desempeño construyendo de esta forma el bienestar social.

### 2.3.2 Arquitectura Referencial de la Competitividad Empresarial

La competitividad constituye la capacidad de las empresas por desarrollar actividades de producción o servicios mediante sus propias iniciativas gerenciales, operativas, administrativas, así como, su visión de negocio en los plazos establecidos según las demandas del entorno social. Para Benavides (2002) es la capacidad de las empresas o industrias de competir y posicionarse en los mercados y los contextos de manera sostenible y a largo plazo. En ese orden de ideas, la competitividad empresarial es por esencia la capacidad de una organización ante las exigencias de sus clientes.

*Tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, entre otros, de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos* (Navarro et al, 2018: 65)

Se deduce que la competitividad está basada en los recursos de capital intelectual, tecnológico, infraestructura, modelo de gestión de negocio y capacidad de adaptación en tiempos de incertidumbre de las empresas dedicadas a la producción de bienes o servicios, vale decir, que está sujeta al presupuesto de corto y mediano plazo, exigencias del usuario, políticas públicas, cultura organizacional y los precios tanto del mercado interno como externo. Asimismo, la gerencia debe considerar el abordaje de la competitividad desde el pensamiento sistémico, es decir, en un todo coherente con respecto al entorno donde se desenvuelven su mercado y sociedad. La figura 05 describe el enfoque de competitividad sistémica.



**Figura 5.** Estructura de la competitividad sistémica.

Fuente: Cabrera et al (2011).

### 2.3.2.1 La innovación como elemento de desarrollo

La innovación es un constructo de ideas, creaciones, modelo, estrategias, procesos y creaciones tecnológicas originarias de la necesidad de adaptación en el espacio y tiempo, normalmente está referida al emprendimiento industrial. Es decir, la innovación como concepto de cambio “está referida al emprendimiento, industrialización, avance tecnológico, crecimiento económico

y ventaja competitiva de las organizaciones" (Meza 2016: 31). Para Pliscoff y Araya (2012), la innovación genera un nuevo conocimiento que provoca discontinuidad en el proceso y el resultado de la creación, rompe el paradigma del habitual nacimiento y desarrollo de un producto (bienes y/o servicios) o de la configuración de una organización (comunidad y/o mercado).

Durante la vida útil empresarial es necesario repensar ingeniería de los procesos, el modelo de pensamiento de negocio, ampliar las ofertas e incorporar tecnología. Visto los grandes cambios del mercado regional, nacional e internacional, las empresas están invirtiendo sus recursos financieros en la formación de capital intelectual, esto están sosteniendo la innovación mediante la producción o transferencia de conocimiento, esto se lleva a cabo mediante la investigación de mercado, creación de equipos de investigación de alto desempeño, pruebas o ensayos, así como, la formulación de estilo gerenciales.

### 2.3.2.2 Cultura innovadora

En las empresas consolidar una cultura innovadora requiere de una transformación cultural de las organizaciones, "como se ha afirmado, la cultura organizacional permite establecer el comportamiento de las empresas a través de sus principios, valores, políticas y acuerdos para el logro de sus objetivos, metas y la promesa de valor a sus grupos de referencia Jaramillo y Pérez, 2020: 38). Además, la gente en una organización es reflejo de la cultura de la misma el escenario en el que actúa, los líderes montan el escenario y lo que la gente hace en ese escenario habla de sus líderes:

*Desde una mirada simbólica, la cultura organizacional es entendida como un proceso de significados que se construyen en el marco de la comunicación social, los procesos mentales y un medio significativo. Denota un esquema históricamente transmitido de significaciones representadas en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de los cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actitudes, son nuestro caudal intelectual de intercambio (Verenzuela y Salas: 2021:134)*

A nivel observable, la cultura incluye diversos aspectos de la organización, como la arquitectura, la forma de vestir, los patrones de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje y las creencias. Asimismo, la cultura está formada por valores, normas, creencias y presunciones compartidas de los miembros de la organización. De igual forma, Robbins (2004) expresa “La cultura por definición, es difícil de describir intangible, implícita y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo” (p 601). De esta manera, la cultura se refleja en los comportamientos de sus integrantes, en la forma de producir, organizarse, tomar decisiones, ejecutarlas y cómo realizan las comunicaciones, entonces es vista como:

*El entorno existente en una organización específica, que está mediado por la normatividad, los comportamientos, dinámicas informales y fenómenos sociales que se presentan a partir de la interacción de los individuos que pertenecen o tienen relación con ella. Dicho concepto incluye aspectos tanto intangibles como tangibles. Los intangibles, son ideas aceptadas, creencias y valores compartidos que tienen influencia en el comportamiento de los colaboradores; por su parte, los aspectos tangibles, se representan en las normas, reglamentos, manuales, organigramas, procesos, entre otras clases de documentos formales que regulen a la organización (Mercadal, 2018: 65).*

La presencia de esta cultura hace posible la sinergia de los esfuerzos realizados, dinamizar el sentido de propósito, enfatizar los valores y dar sentido de pertenencia a la organización. Por su parte, Senlle (2009) afirman que la cultura organizacional “es única, se origina de las creencias y filosofías de la organización, acerca de cómo conducirse, se manifiesta en los valores y principios que la gerencia predica y práctica, en sus normas éticas y políticas oficiales” (p.31). De esta manera, la cultura se refleja en los comportamientos de sus integrantes, en la forma de producir, organizarse, tomar decisiones, ejecutarlas y cómo realizan las comunicaciones.

En coherencia con lo expuesto, está el apoderamiento por parte de los gerentes de un nueva visión gerencial de la administración privada, donde finalice la cultura organizacional burocrática atribuida a largos y complejos procedimientos para resolver los intereses mediante la innovación como un objetivo empresarial estratégico fundamental, induce un cambio en la organización existente, permeando e induciendo un cambio en su comportamiento organizacional que impacte integralmente la gestión empresarial o institucional.

De allí, la importancia de identificar los rasgos culturales (percepciones, valores, creencias, actitudes, hábitos, tradiciones, entre otros) que promuevan la innovación y generen la mejor manera de intervenir a la propia cultura a través de prácticas adecuadas (Cifuentes y Londoño, 2017). De allí, la innovación generadora de un cambio cultural pretende una alteración más o menos planificada, de las condiciones y prácticas gerenciales enmarcada en un contexto axiológico de direccionalidad hacia la mejora., entonces la innovación de la cultura es:

*Mayormente una actitud, o un paradigma; en consecuencia, ésta puede estimularse desarrollando valores asociados con la creatividad y la generación de ideas. De allí que, un cambio efectivo en la cultura de una organización pasa porque ésta reconozca la inconveniencia de continuar actuando como en el pasado y, porque se decida a trabajar con otra visión y otros valores de cara al futuro (Araujo, 2010: 2319)*

Es por ello, que la innovación de la cultura organizacional constituida sobre una plataforma amplia, 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 alcanzar los objetivos y metas propuestas.

#### 2.3.2.3 Liderazgo empresarial: visión global del líder

El liderazgo empresarial está relacionado con la estrategia organizacional establecida para ser ente competente audaz en el mercado. Por lo tanto, el

liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. Para Chiavenato (2007), agrega que el liderazgo en la gestión administrativas “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.

En el contexto empresarial el liderazgo se asocia con la influencia transformacional, es decir, con la capacidad para ejercer cierta influencia en el personal, con el fin de lograr el uso de las mejoras técnicas y métodos para el trabajo colectivo. Es aquel líder que escucha y no toman decisiones sin haber estudiado con su gente todas las facetas del problema. Toman decisiones razonadas e involucran a sus colaboradores en el proyecto. Además, son buenos comunicadores, haciendo que los demás sientan que sus ideas son apreciadas. Tiene una visión inspiradora que rompe el status, es innovador y poco convencional, asume riesgos, tiene seguridad en sí mismo, es entusiasta, apasionado.

En síntesis, se caracteriza por un liderazgo creativo, el cual está definido por la prospectiva del orientador que vislumbra poderes colectivos, provoca y facilita la proyección de su equipo, administra la construcción de visiones y emociones comunes, convocando la reflexión permanente en la acción, encaminada hacia la plenitud del ejercicio individual y el beneficio colectivo. En este campo el gerente se convierte más en un constructor de emociones y creador de escenarios de mundos posibles, que en un director o guía. Así mismo, el gerente tiene que concebirse como un germen de cultura y organización. En efecto, la visión global es asumida como aquella que trasciende más allá de la realidad práctica. En el contexto de la metagerencia

Valera (2020) sugiere comprender el metaliderazgo como acción co-inspiracional de líder con visión global.

#### 2.3.2.3.1 Del liderazgo al metaliderazgo

El metaliderazgo es el resultado de la configuración colaborativa del capital intelectual que permiten la selección de elementos gerenciales y tecnológicos mediante el enfoque transcomplejo para fortalecer la arquitectura y adaptabilidad de la gestión organizacional mediante una conexión abierta con la innovación, generando una alta capacidad de reinventarse y readaptarse en ambientes muy dinámicos, además esta óptica:

*Integradora constituye la columna de apoyo a la construcción de ambientes organizacionales de respeto a la pluralidad de conocimiento. Conforme a estas referencias el metaliderazgo se presenta como el fenómeno de equilibrio dentro de los procesos organizacionales cuyas variables permanecen asociadas a la innovación y estrategias de competitividad; generando un gran impacto en la función directiva y en el desarrollo de competencias. Sobre las concepciones previas, se desprende un modelo de liderazgo que comulga con las necesidades empresariales que ocupa la visión del gerente moderno, cuyo interés es crear procesos innovadores desde el conocimiento y la tecnología emergente (Valera, 2022: 107).*

Estas consideraciones, revisten la importancia de interpretar la discutible realidad que enfrentan los líderes empresariales. El metaliderazgo es una cultura innovadora de la gerencia donde el liderazgo busca la mayor participación enfrentando las adversidades de su cosmovisión genuina de orientar equipos de alta desempeño que va más allá de la aplicación de los fundamentos de una disciplina científica, promueve la transdisciplinariedad como visión creativa que imbrica deseos, creencias, normas, valores y metas organizacionales.

#### 2.1.2.4 La Mejora continua: elemento de competitividad empresarial

Dentro de las competencias gerenciales de dirección la mejora continua trata de obtener las ventajas competitivas sustentadas en la mejora de los niveles de calidad de los productos, gestión estratégica y operativa de los

procesos mediante el prólogo sistematizado de cambios en los procesos, productos o servicios. Para Gavilanes (2017), señala que la mejora continua, parte fundamental para “el logro empresarial en esta época de constante cambio, se concentra en buscar permanentemente la mejora de los procesos empleando una estricta disciplina en calidad, productividad, satisfacción del cliente, tiempos del ciclo y costos” (p.14). En efecto, estos logros dan respuesta a los retos que imponen los clientes y la fuerte acción de la competencia.

Asimismo, la secuencia de pasos o fases de la mejora continua describen los indicadores de calidad que tiene la empresa para generar su competitividad. El mejoramiento continuo, se puede como un “proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo” (Gómez y Cervantes, 2019: 1437). Este escenario refleja el nivel de gestión de conocimiento, exploración e investigación de los miembros de la empresa por desarrollar una cultura de innovación que facilite el crecimiento o existencia de la organización en el mediano y largo plazo.

#### *2.3.2.5 Organización resiliente*

La resiliencia es vista como la actitud del individuo frente a los cambios, conflictos y escenarios adversos a su forma de vida. También es conceptualizada como el “afrontamiento adecuado de las tareas típicas de una determinada etapa, y a pesar de experiencias de significativa adversidad o trauma se puede alcanzar una posición positiva mostrando una actitud de perseverancia (Muñoz, 2012). En efecto, es la capacidad de recuperarse del riesgo o el fracaso.

Ahora bien, en la organización resiliente se cuentan con el potencial suficiente a fin de garantizar supervivencia a largo plazo, poseen un conjunto de capacidades orientadas a realizar acciones de manera firme frente a una condición específica y de transformación (Medina, 2012). Frente a este tipo de organizaciones “lo estratégico es responder y adaptarse a los cambios del

entorno, donde intervienen factores de índole tecnológico, económico, social y político, por nombrar algunos, a fin de lograr mantenerse y consolidarse en el tiempo" (García, et al, 2021: 45). La resiliencia gerencial inteligente es una capacidad colectiva y articulada que permite estar preparado para aprovechar conflictos, debilidades y amenazas como fuente de oportunidad y desarrollo, aprendiendo del proceso de cambio y saliendo fortalecido de la experiencia. Es transformar una adversidad en una oportunidad.

Para Sambrano (2018), propone actividades para desarrollar esta capacidad, esos elementos que la fomentan están relacionados con las competencias que se requieren para ser resilientes, ellas son: a) Competencias emocionales: Las competencias emocionales inteligentes según el autor anterior, el resiliente es una persona que tiene la capacidad para concientizar, modular, adaptar y transformar en forma concreta y experiencial, su despliegue interior de energías, motivaciones, tendencias, predisposiciones emocionales expresados en forma de comportamientos, conductas de atracción repulsión, temperamento, reacciones psicofisiológicas, entre otros; b)La autoeficacia: se enfoca en la habilidad para lograr con éxito una tarea específica, sin necesidad de comparaciones, el punto radica, si el individuo puede hacerlo, mas no, si en los demás tendría éxito.

En ese mismo orden de ideas, se encuentra que los individuos que son optimistas acerca del futuro, que creen que pueden ser eficaces y que tienen altas expectativas, son más sanos físico y mentalmente, están menos deprimidos y tienen mayor motivación hacia el logro.

### 2.3.3 Axiocultura de las empresas

En relación con la filosofía de vida en las empresas, se devela el establecimiento de una cultura social de convivencia centrada en la creencia de contribuir valores desde la multidimensionalidad organizacional y la complejidad de los miembros. En opinión de Trujillo et al (2019), la dimensión axiológica se manifiesta, promoviendo el desarrollo y cumplimiento de los

anhelos individuales, colectivos y sociales, mediante la ética, que se plantea en la relación con el otro, manifiesta a través de procesos dialógicos, incluyentes, que promueven la convivencia armoniosa, valorando la pluralidad en las relaciones sociales de producción.

En ese sentido, la dimensión ética propone el pensamiento gerencial emergente, es una acción colectiva, que orienta los valores, centrados en el ser humano y en el reconocimiento del otro, que dan sentido y pertinencia a todos los miembros de la organización, las conductas, asumiendo la realidad como construcciones subjetivas del sujeto, el liderazgo comprometido con una sociedad justa, participativa y democrática, que transciende en su acción, los ámbitos de la propia organización (Senlle, 2009).

De igual forma, los valores para la gerencia como la honestidad, justicia, responsabilidad, caridad social, veracidad, solidaridad, calidad, respeto y la lealtad son los pilares donde se concibe los principios morales y cívicos en las empresas (Martínez, 2005). De lo expresado anteriormente, se puede deducir que los valore

s en el contexto de la participación en coherencia con la gestión de sus líderes, son principios normativos, creencias prescriptivas y convicciones duraderas para determinadas conductas o modo ideal de vida personal que permiten establecer una denominación filosófica en las empresas, la cual, la investigadora denomina axiocultura.

Asimismo, Ferrer y Martínez (2007), resaltan que los valores son el “contenido ético, que evoluciona y cambia según las estructuras y sobre los cuales se fundamenta la normativa y las concepciones prácticas, misión y visión de la organización, como grupo social integrado” (p.19). En definitiva los valores deben ser compartidos y puestos en práctica para que les permitan a las personas participar eficientemente y en un clima de armonía, lo que contribuirá al logro común de objetivos y metas propuestas. Según el enfoque de Casilla e Inciarte (2004), refieren que los valores en las empresas constituyen el presupuesto moral del acto de participar, los referentes,

preceptos, premisas o creencias que dan fuerza a la decisión de involucrarse en una acción, se constituyen componente afectivo propiamente dicho. Esto es debido a que no se puede descartar en el proceso de formación de los valores el factor afectivo o emocional, aunque requiere de la actividad intelectual para su razonamiento, reflexión y escogencia.

Igualmente, los valores instrumentales son modos de conductas adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales, entonces los valores morales:

*Son aquellas cualidades irreales independientes del sujeto y de carácter absoluto como, por ejemplo; la verdad, o el deseo de algo, que por el aprecio que se le otorga, le confiere la categoría valor. Valen en tanto que son objetos de deseo e incluso son deseados y valorados por el grupo social* (Gil, 2002: 45).

Los preceptos citados están orientados en tres dimensiones: una objetiva, de ser y valer en sí mismo; otra subjetiva, se valoran en cuanto representan un interés para el sujeto; y un carácter social en cuanto aspiración de un colectivo humano determinado. Además, son bienes estimables que están íntimamente ligados a las necesidades humanas, que los convierte en modelos de vida, creencias, aspiraciones, capaces de hacer felices a los que los poseen.

#### 2.3.4 Configuración argumentativa de las PyMES

Desde el contexto conceptual jurídico y normativo internacional la pequeñas y medianas empresas (PyMES), se entiende por microempresa toda empresa que ocupa hasta diez trabajadores; las pequeñas empresas son aquellas que tienen entre 10 y 100 trabajadores y las medianas, aquellas que cuentan con una plantilla de entre 100 y 250 trabajadores (Oficina Internacional del Trabajo, 2015); vale decir, que su definición se sustenta en el número de trabajadores, volumen de negocios anual o el valor de los activos de la empresa. Según Caresani (2010), “las Pymes serán por regla general heterogéneas dentro de cada país, y aún más, entre países, ya que incorporan diferentes habilidades, diferentes conocimientos de producción y

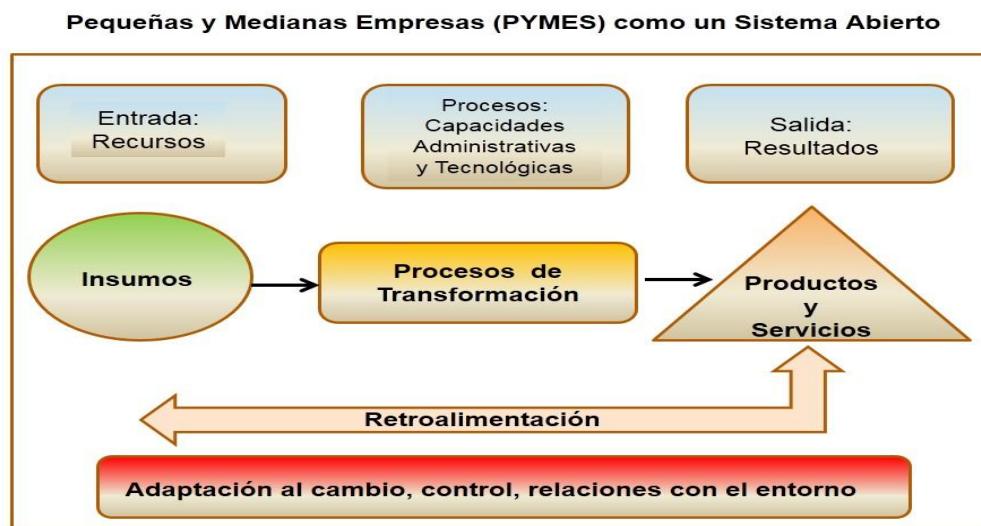
mercadotecnia así mismo, diferentes resultados económicos" (p. 46). Esto ha traído como consecuencia que no se tenga estandarizado el concepto de Pyme, escapándose así la oportunidad de hacer comparaciones entre las empresas de un país y otro, al realizar una investigación por consiguiente debe revisarse la legislación pertinente al país en el cual se va a desarrollar.

Por su parte, Tello (2014) considera que "que el desarrollo de las Pymes es un proceso de gran importancia en la construcción de un sistema competitivo, y como tal, debería ser considerada como un área estratégica" (p.215). En efecto, las pequeñas empresas tienen el desafío de insertarse dentro de los nuevos sistemas de corrientes internacionales competitivos. De tal manera, que las PYMES son un conjunto de empresas que se dedican a un sector exclusivo en el mercado económico, las cuales cuentan con pequeñas cantidades de trabajadores, capital e infraestructura, razón por la cual se diferencian de las grandes empresas (Montilla, 2019). En Venezuela las PYMES están agrupadas y distribuidas en diferentes tipos de actividades económicas, aunado a eso, cuentan con un marco jurídico:

*Art. 05: Toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semi elaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad. Se considerará Pequeña Industria a aquéllas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 UT). Se considerará Mediana Industria a aquéllas que tengan una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 UT) (Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social, 2008: 4).*

En correspondencia con la normativa jurídica venezolana sobre la conceptualización oficial de las PyMES son configuradas como unidades socioeconómicas capacitadas para generar ganancias y ser rentables dentro de un proceso económico, considerando su potencial empresarial como agentes generadoras de cambios en el entorno en el cual desempeñan las

diferentes funciones comerciales. Cabe destacar, que las PyMES aportan un porcentaje significativo al PIB venezolano, incorporan mano de obra, formación de talento humano especializado, aunado a ello, tienen grandes ventajas y oportunidades, como la capacidad de adaptación debido a que cuentan con estructuras pequeñas, su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado ofreciendo servicios altamente competitivos. La figura 06 representa las características elementales de las PyMES para funcionar como sistema organizacional.



**Figura 06.** La pequeña y mediana empresa (PyMES) como un sistema abierto

**Fuente:** Simancas (2018).

### 2.3.4 Teorías Generadoras de Conocimiento

#### 2.3.4.1 Teoría de los sistemas

Para comprenderla interconexión multidimensional de los elementos se requiere examinarla teoría general de sistemas, presentada por el biólogo vienes Bertalanffy hacia los años 50 del siglo pasado. Esta teoría relega el aislamiento e individualidad que fueran base del proceder analítico. Los sistemas pueden definirse, según el mismo Bertalanffy (1984) como “conjuntos de elementos en interacción” (p. 36). La interacción se presenta entre las

partes que componen el sistema y se hace notable al desprender de ella una resultante a la que la teoría nombra emergencia o propiedades emergentes.

Actualmente, esta visión epistémica forma parte de la gran mayoría de constructos teóricos de las disciplinas científicas y no científicas, demostrando que su espíritu hace más coherente y certera la interpretación de fenómenos. Es de destacar cómo esta teoría en el plano de la gerencia debido a la complejidad de los fenómenos de estudio, aporta sólidas bases para la construcción del conocimiento, ya que los sistemas gerenciales pueden ser aislados, cerrados y abiertos.

Desde su concepción epistemológica ha encaminado una forma de pensar relationalmente conocida como pensamiento sistémico, el cual a su vez hace parte integral del pensamiento de lo complexus. El pensamiento sistémico, precisan O'connor y McDermott (2001) “es un pensamiento de perspectivas: “uno de los principios fundamentales del pensamiento sistémico es adoptar tantas perspectivas distintas como sea posible” (p.54). Esta actitud resulta gratificante, para la educación sexual, porque el medio es rico que cualquiera de las representaciones que se haga de él, por tanto, cuantas más perspectivas se tengan los escenarios de análisis y reflexión serán enriquecedores.

Este tipo de pensamiento sistémico es holístico y, no ve el conjunto como simple conglomerado de partes, entonces se ubica, en primer lugar, a la síntesis, luego el análisis, haciéndolo así, contextual. El proceso de retroalimentación es fundamento de la emergencia, encargada de incorporar la no proporcionalidad, ausente de los vínculos lineales causa-efecto, predominante en una concepción estrictamente lineal.

#### 2.3.4.2 Teoría de la Creación de Conocimiento Organizacional

En el caso de Nonaka Teakuchi (1995) presentan la teoría de la creación de conocimiento organizacional cuya piedra angular de epistemología es la distinción entre el conocimiento tácito y explícito, tomando como clave para la creación de conocimiento la movilización y conversión del conocimiento tácito.

La ontología de la teoría se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e interorganizacional).

En este sentido la teoría presenta dos dimensiones de esa creación de conocimiento, la primera corresponde a la dimensión epistémica y la segunda a la dimensión ontológica, ambas dan origen a un espiral de creación de conocimiento. Cuando la interacción entre el conocimiento tácito y explícito se eleva a un nivel ontológico bajo a uno más alto surge una espiral de conocimiento. Para Nonaka y Takeuchi (Ob. Cit.), el conocimiento es clave para la innovación en productos, procesos y servicios, a la vez permite la mejora de los mismos de una forma más eficiente y efectiva. Es en ese punto estratégico donde la importancia de capacitar a los colaboradores crece exponencialmente con un centro de interés vinculado a las tendencias mundiales que rigen el mercado empresarial, es decir la innovación real desde los temas actuales que ocupan al gerente moderno cuyos aportes llegan a ser muy efectivos en escenarios complejos.

#### 2.3.4.3 Teoría de la Coalineación Estratégica

La teoría de la coalineación estratégica tiene su origen en la imposibilidad de la teoría de la contingencia estructural de encontrar una forma clara de estructurar las organizaciones ante la dinámica de sus agentes internos y externos. De acuerdo con Sillince (2005), sobre esta base emerge la teoría de la coalineación estratégica, denominada también teoría del fit o teoría de la congruencia organizacional al considerar que existe una asociación entre factores contingentes y la estructura de la organización, esos factores contingentes inciden en la estructura y la estructura busca ajustarse a los factores contingentes para alcanzar un alto desempeño, sobre todo a partir de la congruencia entre ambiente, estrategia y estructura. La teoría de la Coalineación estratégica se basa:

*En identificar y diseñar estrategias funcionales que aporten valor a la organización, y que estas estrategias se alineen a las necesidades de los usuarios, personal e institución, las estrategias deben valorar todos estos aspectos, y deben trazarse para ser cumplidas de manera consecutiva (Marín y Cuartas, 2014: 155).*

En otras palabras, los rasgos comunes de las diferentes aproximaciones son la consideración de un estado de congruencia necesario denominado ajuste y que ha sido asumido como un simbolismo lingüístico para explicar la sincronía, consistencia o coherencia requerida entre los factores situacionales, los parámetros estructurales endógenos y el desempeño. Esta teoría alinea los factores estratégicos y estructurales que cohabitán en el sistema organizacional, asignando importancia a la congruencia como eje de sincronía entre factores estructurales y situacionales necesarios para un cambio representativo en la mejora continua de la competitividad empresarial.

Bajo esta perspectiva la realidad empresarial contempla un elemento diferencial dentro de la estructura organizacional, el conocimiento como potencialidad, este representa el elemento transformacional para los factores internos y externos, en este orden de ideas los cambios necesarios para la permanencia exitosa de las organizaciones en los mercados dinámicos del presente, están dirigidos por la creación de conocimiento, por esta razón la teoría de coalineación estratégica es afín a la metagerencia y competitividad.

**Tabla 2.**

*Configuración teórica de categorías de análisis.*

Categoría Inicial	Sub-categorizas	Núcleos de análisis
Metagerencia	Pensamiento gerencial estratégico	ADN organizacional Planificación participativa
	Visión Compartida	Decisiones en consenso Visión personal general
	Gestión del conocimiento	Capital intelectual
Competitividad	Innovación	Elementos gerenciales de la cultura de innovación
	Liderazgo empresarial	Estrategia organizacional
	Mejora continua	Productividad Calidad del servicio Satisfacción del cliente

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

## **ESCENARIO III**

### **ORIENTACIONES METODOLÓGICAS**

#### **Reflexiones sobre el Método desde las Dimensiones Ontológicas y Epistemológicas del Conocimiento**

El camino metodológico tiene como objeto recopilar de forma sistemática la información mediante el empleo de métodos, técnicas y recursos que se llevarán a cabo para desarrollar la investigación. En efecto, la ruta metodológica conduce a la certificación del conocimiento científico producido, mediante la convergencia de elementos claves que permiten analizar la realidad estudiada, responder las interrogantes y a partir de allí, construir posibles soluciones. El abordaje metodológico es aquel que “toma en cuenta los procedimientos lógico-generales que determinan el tipo de método que se utiliza en la práctica de la investigación” (Méndez, 2011: 62). Asimismo, esta sección representa detalladamente el tipo de investigación, el diseño, contexto y actores dentro de la metodica de las fuentes de información, durante el periodo del estudio.

Considerando que, los paradigmas investigativos constituyen el guion para el estudio de la realidad objeto de investigación científicas, es decir, es un modo de conocer, también es definido como “un sistema de condiciones de pensar” (Martínez, 2009: 30). Bajo esta óptica podemos inferir que el paradigma da origen a proceso subjetivo e intersubjetivo que existe entre el sujeto y el objeto de la investigación.

En este orden epistémico, la investigación tiene como pensamiento paradigmático el modelo cualitativo interpretativo, ya que destaca el valor y la importancia de las ideas, sentimientos, motivaciones, vivencias e interrelaciones de los individuos en un contexto determinado. Vale decir, que, en la investigación cualitativa además de estudiar el entorno o contexto, (o

dimensión externa) se debe apreciar los eventos de la dimensión interna que no son observables.

Además, el paradigma 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” (Rojas, 2010: 57). En efecto, la investigación cualitativa también estudia el significado ontoepistémico de las voces de los sujetos cargados de vivencias. El pensamiento cualitativo trata de:

*Identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante* (Martínez, 2004: 35).

Se infiere entonces, que el paradigma interpretativo se centra en la comprensión de la realidad del ser humano desde los significados de las personas involucradas, estudia sus creencias, cultura, valores, motivaciones, intenciones, sentires y otras características no observables ni susceptibles de ensayos; sino por significados simbólicos e interpretaciones construidas por el sujeto a través de la interacción con fuentes primarias, 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* (Sandín, 2003: 121).

En otras palabras, es valorar las relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos de una determinada situación o problema, detallando e interpretando exhaustivamente los hechos o fenómenos a los cuales se enfrenta. Dentro de las bondades del enfoque interpretativo está la implicación

subjetiva que se encuentra inmersa en el contexto permitiendo que el investigador pueda asumir posturas ontoepistemológica sustentadas en sus propias creencias de vida para conocer, comprender e interpretar en su esencia los contenidos y significados, entendiéndose éstos como motivos, imágenes, teorías, actitudes, que construyen los sujetos observados (en el caso particular de la investigación están los gerentes de empresas de servicio que hacen vida comercial en el municipio Barinas del estado Barinas).

Para ello, es necesario realizar una exhaustiva revisión epistemológica, ontológica y axiológica mediante la dialéctica para lograr el resultado del contenido, de esta manera construir una estructura previa donde se encuentren incorporados todos los significados en lo que se evidencia la realidad, siendo en este caso necesario el manejo de herramientas cualitativas como la triangulación de datos para comprender el enfoque de la metagerencia y la competitividad desde la visión axiocultural de las empresas venezolanas de servicio.

### **3.1 Mirada onto-epistemológica argumentativa a la metodología de la investigación**

#### **3.1.1 Mirada ontológica**

La ontología facilita la compresión del ser, su relación con el contexto y la realidad misma. Conduce al estudio del ser impreciso, reconociendo el ser como una realidad en todo lo que nos rodea. Entonces busca otorgar:

*Una clasificación coherente definitiva y exhaustiva de las entidades representadas en todas las esferas del ser, La ontología, en cuanto a rama de la filosofía, es la ciencia de lo que es, de las clases y estructuras de los objetos, las propiedades, los sucesos, los procesos y las relaciones en cada área de la realidad (Smith, 2007: 47).*

La investigación guarda su asidero ontológico en la realidad social del fenómeno con la posibilidad de interpretarla en el contexto cultural de los sujetos. En ese sentido, el supuesto ontológico fundamental “se basa en la realidad se construye socialmente y que no es independiente de los individuos;

privilegian el estudio de la subjetividad, el significado que la realidad y la manera en que éstos se vinculan con sus conductas (Castro, 2006: 57). La indagación constituye un encuentro de la realidad de los sujetos, es decir, narra con palabras y hechos anecdóticos el comportamiento de los gerentes como seres multifacéticos, interpretables, asimismo, comprende el contexto externo organizacional relacionado a las creencias, actitudes, miedos, valores, así como, deseos en la construcción de una forma de vida sostenible y sustentable.

En síntesis, se entiende la dimensión ontológica como la naturaleza de los fenómenos sociales y la comprensión de estos para abordar su saber ser, ese saber desde el relativismo al considerar que no existen verdades absolutas o universalmente válidas, vista desde el paradigma interpretativo pues toda la verdad es relativa ya que existen tantas verdades como seres cognoscentes crean estar en la verdad.

### 3.1.2 Mirada Epistemológica

La epistemología es el estudio del conocimiento desde el ámbito de la experiencia humana, por cuanto los elementos reflexivos que distinguen el conocimiento convergen para disolver la oposición de subjetividad y la objetividad influenciando el contexto donde se gesta el conocimiento. La teoría y la aplicación de la ciencia plantea la necesidad de la epistemología, actualmente se sitúa como “El producto de la interacción de hombre con el medio, conocimiento que implica un proceso crítico mediante el cual el hombre va organizando el saber hasta llegar a sistematizarlo, como es el caso del conocimiento científico” (Tamayo y Tamayo, 2007: 25).

Dentro de este razonamiento, la epistemología es la relación del hombre con su entorno, las cosas, con los fenómenos, con los hombres y eventualmente con lo trascendente. Esta lógica conceptual permite inferir que la generación del conocimiento de la investigación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo donde la estructura del pensamiento del investigador internalice los procesos metodológicos para el reconocimiento de los modelos,

técnicas e instrumentos adecuados que defienda la visión interna y externa del fenómeno estudiado, en la comprensión de la realidad y justificación del nuevo conocimiento:

*La matriz epistémica, por lo tanto, el trasfondo existencial y vivencial, el mundo de la vida y, a su vez, la fuente que origina y rige el modo general de conocer, propio de un determinado período histórico-cultural y ubicado también dentro de una geografía específica, y en su esencia, consiste en el modo propio y peculiar, que tiene un grupo humano, de asignar significados a las cosas y a los eventos, es decir, es su capacidad y forma de simbolizar la realidad (Martínez, 2004: 39).*

En toda investigación es fundamental considerar la matriz epistémica del objeto de investigación, la cual conduce a asignarle significado tanto a los entes como a los hechos, conllevando así a establecer este estudio en el enfoque epistemológico del interpretativismo, de esta manera comprender los hechos de la metagerencia y competitividad de la empresas venezolanas de servicio consiste en reconocer la existencia de un compendio multidimensional de factores subjetivos que confluyen en el comportamiento de los sujetos cargados de infracción, experiencia y conocimiento para deliberar en la realidad que los envuelve.

### 3.1.3 Mirada axiológica

El pensamiento axiológico constituye la base de los principios de existencia humana. “La axiología pura “trata de los valores, en cuanto tales, como “entidades” objetivas, como “cualidades irreales”, de una irracionalidad parecida a la del objeto ideal, pero en manera alguna idéntica a él” (Ferrater, 2000: 868). Las organizaciones además de determinar su visión y misión también requieren precisar los principios éticos o valores morales sobre los cuales anclan sus estatutos, normas y filosofías. Dentro de los procesos de cambio si lo que se quiere es cambiar el modo de pensar y la conducta de los líderes gubernamentales, luchando en contra de la resistencia al cambio, se debe considerar al talento humano como el eje central principal de toda organización. Con base en la doxa asumida por los precitados pensadores, la

axiología estudia los valores y su utilidad para el hombre, de acuerdo con estos los argumentos:

*Los valores no son más que el resultado funcional, en el que toman su lugar las normas desde instituciones, que como bienes (ordenes de cosas) individuales, implican las operaciones prácticas evaluativas de los sujetos para mantener esos esquemas de identidad o destruirlos, aquellas en torno a las cuales entendemos su racionalidad y la racionalidad del propio mundo. Hay que entender cómo la «puesta en valor» o la «toma de posición» nunca puede ser neutra, sino que es obligatoriamente positiva o negativa, de modo que la falta de una implica la otra («no hay mayor desprecio que no hacer aprecio» dice el proverbio popular) ya sea respecto al valor de la propia institución, o al valor de otra contra la que se quiere ejercer los efectos de nuestras valoraciones, y que tenderán a reestructurar si son negativas, los esquemas de identidad (normas) que otros sujetos restablecerán, si tienen poder para hacerlo (Martin, 2010: 01).*

Se deduce entonces, que la postura axiológica representa los pilares de responsabilidad social, en el contexto investigativo se da la racionalidad a los valores personales y organizacionales, en ese sentido dentro del plano gerencial debe considerarse que enfocan su realidad partiendo de los elementos del capital intelectual, donde más allá de la visión, así como, misión organizacional, se razona que son las personas quienes ejercen la ética dentro de las organizaciones, en el marco de la innovación enfrenta grandes desafíos por cuanto las transformaciones estructurales que impone la sociedad del conocimiento gesta nuevos procesos que comprometen el estudio de los valores en las instituciones.

### 3.1.4 Mirada teológica

El pensamiento teológico investigativo esa orientado a justificar el quehacer del sujeto cognoscente. En el contexto investigativo la teología está vinculada al propósito del conocimiento nuevo, desde la postura de Queralto, (1980) la teleología se refiere a los fines últimos que justifican el quehacer del investigador; responde al para qué hacer investigación; como argumento genérico válido podría esgrimirse el compromiso que tiene toda persona de

contribuir a incrementar el acervo de conocimientos de la Humanidad. Dentro de este marco conceptual la visión teológica alude a los fines fundamentales de la naturaleza cognitiva enfatizando el proceso investigativo en la comprensión, descripción e interpretación para la dimensión estratégica que lleve a escenarios diferenciales en el quehacer indagatorio. Además, la teología, considera la:

*Representación e interpretación de la realidad como es vivida por quienes participan de ella tal comprensión e interpretación se expresa como una teoría, es decir, un ordenamiento de afirmaciones, explicaciones, proposiciones acerca de los hechos, en secuencia, con sentido, que emerge mediante procesos intencionales de categorización, triangulación (de fuentes, perspectivas, teorías, observadores y procedimientos diferentes), análisis, relación, comparación, y contraste de los datos y constituye una imagen representativa, un modelo, una configuración del asunto estudiado para armonizarlo con todas sus partes (González, 2008: 52).*

Desde la cosmovisión de la investigadora, la mirada teológica del estudio está sustentada en el reconocimiento de la fe para el descubrimiento del sentido propio, asimismo, buscar entender la realidad social para discernirla desde la comprensión personal, los motivos, valores y circunstancias que subyacen en las acciones humanas investigadas y los significados que a estas le atribuyen los actores con base en el paradigma cualitativo; así pues, corresponde con los propósitos del estudio desde las voces de los informantes clave en la realidad de las empresas venezolanas de servicio. Desde la visión científica de la investigadora el desarrollo metodológico tiene sus cimientos en la creencia del conocimiento, la relación con el sujeto, la aplicación de los valores personales y organizacionales, es decir, el dinamismo cognitivo investigativo se contempla:

*En la dinámica investigativa se contemplan los elementos teóricos esenciales, significando los cinco (05) Planos del Conocimiento articulados en un Bucle Recursivo Metodológico, coherentes entre sí por medio de la Ontología (naturaleza del objeto cognoscible), la Epistemología (teoría apropiada del conocimiento científico), la Axiología*

(filosofía de los valores morales y principios éticos), la Metodología (establecimiento de la praxis investigativa) y de la Teleología (intersubjetividad de los informantes clave) (Simancas, 2019: 103).

Conocer y comprender la riqueza del bucle recursivo metodológico orienta con firmeza los postulados históricos de la gnosis metodológica en la creencia de la interconexión absoluta entre los cognoscible, la teoría, los valores, la praxis y la dialéctica con los sujetos estudiados; además, las líneas metodológicas otorgan pertinencia científica desde la mirada interpretativa valida para la sociedad del conocimiento; para dar mayor colorido a la narrativa la figura 07 configura la interconexión filosófica de la metodología empleada en la investigación.



**Figura 07.** Interconexión filosófica del conocimiento en la investigación.  
**Fuente:** Elaboración propia (2025).

### 3.2 Filosofía del método

La compresión del fenómeno social requiere de la selección y apropiación de una mirada filosófica práctica sustentada en la capacidad crítica reflexiva del investigador su creencia, su formación, su virtud como individuo capaz de abordarlo desde la postura ontoepistémica de su ser. El método asumido para la realización del estudio fue el fenomenológico-hermenéutico, porque devela la realidad de los hechos. El método lo “constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad” (Méndez, 2011: 238). Entonces, se caracterizará por la construcción de un acercamiento teórico o comprensiones de una realidad aproximada.

Esto quiere decir, que lo estudiado guarda una relación de correspondencia y pertinencia con las realidades; que no son propiamente reales ni tampoco puramente formales, sino que reveló la posición de las realidades que se viven en determinados momentos en una situación dada. A través del uso del método seleccionado se puede hacer una disposición de manera lógica general de los procedimientos a utilizar para develar el conocimiento científico buscado. En el caso de la fenomenología, “describe el significado de las experiencias vividas por una persona o grupo de personas acerca de un fenómeno” (Sandín, 2003: 151). Por eso, la verdad emerge no como un punto de vista objetivo, sino como una configuración de los diversos significados que las personas dan a esa realidad, desde cualquier escenario o circunstancia sociopolítica en la cual esté inmerso el fenómeno.

En opinión de Rusque (2001), “la fenomenología está fundada en una especie de intuición vinculada a la reflexión” es la que analiza y estudia los fenómenos lanzados a la conciencia, es la ciencia que estudia la relación que hay entre los fenómenos y el ámbito en que se hace presente esta realidad que es la conciencia. Lo que vemos no es el objeto en sí mismo, sino cómo y cuándo es dado en los actos intencionales. Cabe destacar que, para poder interpretar la realidad social de un fenómeno, es indispensable, ir al contexto social donde se producen los hechos, la experiencia vivida, conocer los

significados que están involucrados en la gestión y que incitan a un accionar específico del docente facilitador.

Para lograr la imbricación metodológica en coherencia con la interpretación de los significados complejos comunicados por los actores objeto de estudio la investigación se orienta bajo los postulados teóricos del método hermenéutico:

*Este es el método que usa, consciente o inconscientemente, todo investigador y en todo momento, ya que la dinámica mental humana es, por su propia naturaleza, interpretativa, es decir, 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. 2006:11).*

Para la hermenéutica su atención está centrada en el individuo debido a que este emite sonido, escribe, escucha y lee elementos de su entorno; comunicándose y aferrándose a cada uno de los significados desde donde se desenvuelva. 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:

*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, las escucha o las 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).*

Se infiere entonces, que el significado hermenéutico subyace en el proceso de comunicación captando los códigos para interpretarlos, es decir, las esencias de las cosas; a su vez valorar a como los individuos son explicativos de sus propias experiencias. En efecto, el método de la investigación está orientado a la compresión del fenómeno de la metagerencia y competitividad desde la axiocultura de las empresas venezolanas de servicio comprendiendo las acciones o realidades ontoepistemológica supuestas en un entramado multidimensional de creencias, políticas, normas, pensamientos disciplinarios de formación, actitud empresarial, factores socioeconómicos, religión y propósitos de vida.

### **3.3 Modelo dialógico de la investigación**

La indagación está orientada hacia el diseño emergente, en congruencia al enfoque de investigación cualitativa, los postulados de la fenomenología y las técnicas de recolección de la información. El modelo dialógico investigativo representa la estrategia que se ha de cumplir para desarrollar el estudio. Por ello, se debe concebir la manera práctica de alcanzar los objetivos propuestos, es decir, 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” (Balestrini, 2006:131). Constituye el seguimiento de fases enmarcados en el método concebido de tal forma que permitan aproximarse al problema de manera adecuada que conlleve a dar respuesta a las interrogantes del estudio.

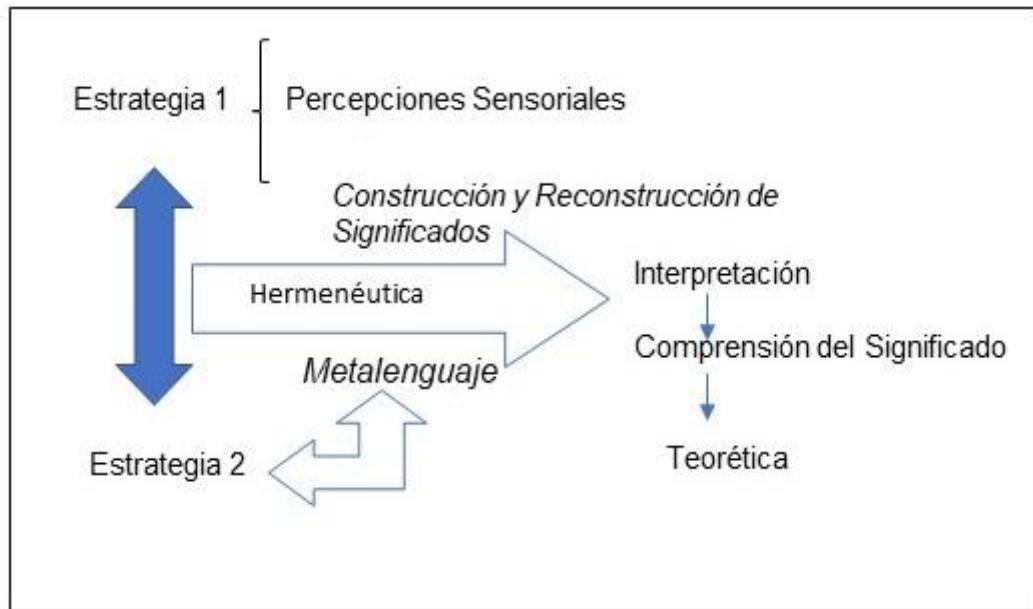
Siguiendo la línea de pensamiento de Lincoln y Guba (2005), con este diseño se desarrolla el estudio como un proceso de esclarecimiento progresivo, no preestablecido; en la medida en que se recolecte la información y se codifique se complementa obteniendo los cambios significativos y tomando decisiones en función de lo que se descubrirá. Cabe destacar, que, el diseño de la investigación es por esencia:

*El diseño investigativo sigue un modelo dialógico en el que se concentran las posibilidades de relación entre el investigador, los investigados y las dimensiones implicadas en el tema, produciéndose un tipo de metalenguaje entre éstos, para esbozar las diferentes formas de construir el conocimiento (Rodríguez et al, 1996: 12).*

Un modelo dialógico investigativo tiene como característica que es flexible de carácter abierto, el cual favorece la modificabilidad del mismo en función de las informaciones y acciones que se vayan incorporando. Además, los procesos específicos de la investigación evolucionaran a medida que operan o sucedan; por tanto, la fase del diseño como parte de la preparación de la investigación, refiere al investigador a un proceso inicial e ingenuo de toma de decisiones las cuales son susceptibles de ajustes y transformaciones en la medida en que se vaya desarrollando la investigación; el diseño emergente:

*Radica en la incorporación y/o desincorporación de cambios en el transcurso de la investigación, permitiéndole la posibilidad de ir modificando, reajustando durante su transitar, en sí mismo, en función de lo que se va descubriendo y redescubriendo, en base a la realidad de la voz de los informantes clave, por lo que nada es preconcebido sino construido, reconstruido, creado, co-creado sobre la marcha y la construcción intersubjetiva de los significados (donde los entrevistados y el investigador se definen como actores sociales (Simancas, 2019: 113).*

Desde este orden de argumentación, la postura de la autora devela el valor de concebir al informante como un hermeneuta capaz de producir significados sobre sus acciones o las acciones de otro, sus experiencias, sus saberes, sus adhesiones y rechazos. Para comprender las relaciones sociales donde la subjetividad y la intersubjetividad revisten gran importancia. Es por ello que este diseño emergente permite la reflexividad de la realidad estudiada a partir de los actores sociales. La figura 08 traza los elementos que conforman el diseño emergente de la investigación.



**Figura 08.** Modelo dialógico emergente.

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

### 3.4 Etapas sistemáticas de indagación

3.4.1 Acercamiento Empírico: Consiste en la identificación de la percepción de los informantes clave sobre la preocupación temática; esta acción se encarga de proveer datos descriptivos de los aspectos intangibles del comportamiento humano, centrándose en aquellos contextos de la problemática social" (Escudero y Cortez, 2018: 45). En esta etapa se supone una indagación reflexiva por parte de la investigadora acerca de su propia práctica, el descubrimiento del problema se logra a partir de una reflexión del grupo, de la observación sistemática a partir de la observación directa y la entrevista.

3.4.2 Integración de un contexto teórico-referencial: Esta concebida con la búsqueda de información existente en textos, documentos, testimonios orales, investigaciones previas, referentes teóricos públicas, artículos científicos con el objeto de elaborar un estado de arte, así como, la construcción critica de la argumentación personal del investigador.

3.4.3 Abordaje ontoepistemológico y metodológico del proceso de aprehensión cognitiva del fenómeno: Esta fase describe los métodos, técnicas y procedimientos relativos al abordaje de las realidades donde los informantes claves aportan sus vivencias, experiencias, percepciones e interpretaciones acerca del fenómeno con el propósito captar los códigos necesarios que explican la interrelación de las categorías, la integración sujeto, investigador y contexto.

3.4.4 Análisis del discurso e interpretación de significados: En esta fase los datos aportados por los informantes clave fueron interpretados con rigurosidad científica estableciendo un contraste teórico entre la realidad (ser) y la teoría (deber ser). Mediante la técnica de categorización, triangulación, se describen las subcategorías, delineando las subcategorías emergentes desde la perspectiva de los actores, su realidad y su ideal. Esta acción permite analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí.

3.4.5 Construcción del constructo teórico: En esta sección del estudio la investigadora logra generar una aproximación teórica del fenómeno a partir de los hallazgos develados, es decir, se reflexiona sobre los elementos filosóficos, axiológico, epistemológicos y ontológicos que intervienen en los elementos teóricos emergentes para concebir un constructo teórico de la metagerencia y competitividad desde la visión axiocultural de las empresas de servicio.

### **3.5 Unidad de análisis**

Con el objeto de dar precisión y validez al estudio es necesario definir la unidad de análisis como la entidad principal objeto de investigación. De tal manera, que constituyen “los núcleos con significado propio que serán objeto de estudio” (Pérez, 2009: 146); en consecuencia, es necesario que tengan sentido, se ubiquen en el contexto en el cual se presentan y atiendan a la finalidad del análisis que se pretende. La unidad de análisis es una:

*Estructura categórica a partir de la cual podemos responder a las preguntas formuladas a un problema práctico, así como a las preguntas de investigación. En ella se conjuga el material empírico asociado al*

*problema y un cuerpo teórico a través del cual se llevan a cabo inferencias con mayor coherencia y consistencia* (Amozurrutia, 2007: 103).

Bajo esta perspectiva, la unidad de análisis puede considerarse el centro de interés de la investigación que emerge de la interacción de las partes que le constituyen; en coherencia con lo expuesto podemos corroborar que es “el número de personas a las cuales se les puede solicitar información dependen tanto de los objetivos y alcances del estudio como de las características de las personas que la puedan suministrar” (Méndez, 2011: 281). De acuerdo a estos argumentos el presente abordaje doctoral considera como unidad de análisis a los gerentes de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) de servicio del municipio Barinas estado Barinas.

Ahora bien, luego de establecido la unidad de análisis se requiere seleccionar los sujetos que darán su doxa sobre los elementos que convergen la metagerencia y la competitividad desde sus propias creencias y conocimiento de rigor. Se trata entonces de los informantes clave, considerados como “personas que permiten a los investigadores cualitativos acercarse y comprender en profundidad la realidad social a estudiar (Rojas, 2010: 45). Estos informantes son sujetos que, por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que les va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios. Lo importante es establecer criterios de selección:

*La selección de la muestra en un estudio cualitativo requiere que el investigador especifique con precisión cuál es la población relevante o el fenómeno de investigación, usando criterios (que justificará) que pueden basarse en consideraciones teóricas o conceptuales, intereses personales, circunstancias situacionales u otras consideraciones* (Martínez, 2006: 85).

Considerando la transcendencia epistémica-ontológica del estudio se establecieron criterios para seleccionar los informantes: a) Conocimiento en el área temática escogida; b) Amplitud y la direccionalidad de sus planteamientos; c) Experiencia y trayectoria gerencial en el sector de servicios; d) factibilidad de un diálogo fluido; e) Capacidad para abordar problemas complejos. Por tanto, se seleccionaron cinco (05) gerentes (servicios de agroindustriales, hotelería, servicios generales de mantenimiento y construcción, automotriz y restaurante) con más de quince (15) años de experiencia frente a empresas de servicio en el estado municipio Barinas estado Barinas constituida en PyMES para el año 2024. La tabla 03 describe los rasgos significativos de los informantes.

**Tabla Nº 3**

*Caracterización de los informantes clave.*

Código	Profesión	Perfil/Experiencia
IC-1	Ing. Agroindustrial  MSc. en administración	Experto en gerencia de servicios agroindustriales, propietario de empresa torrefactora de café, presta servicios a pequeños y medianos productores, en procesamiento de granos, distribución de alimentos en el municipio Barinas. 20 años de experiencia en el sector de servicios.
IC-2	Lcdo. en administración de empresas  MSc. Administración	Experto en servicios de hotelería. Propietario y gerente de hotel con más de 30 años de servicio en el municipio Barinas. Colaborador de alianzas estratégicas entre gobierno, universidad y empresa privada.

**Tabla Nº 3. Cont.**

Código	Profesión	Perfil/Experiencia
IC-3	Arquitecto Dr. Gerencia en	Copropietario de empresa de servicios generales a instituciones bancarias. Ha sido gerente general, jefe de obra con Veinte años (20) de servicio en empresa privada como director de proyecto.
IC-4	Ingeniero MSc. Gerencia Pública	Gerente propietario de empresa de servicios automotriz acantonada en la parroquia El Carmen del municipio Barinas. Quince (15) años de experiencia gestionando servicios para instituciones públicas y privadas.
IC-5	Licda. Administración Dra. En educación	Gerente y propietaria de dos (02) restaurantes en el municipio Barinas. Docente universitaria, con más de veinte años de tradición familiar en empresas de servicio.

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

### 3.6 Tácticas de registros de información

En primer lugar, se utilizó la estrategia empírica de observación al contexto, dado que la investigadora forma parte del tejido empresarial estudiado, es decir, se recopiló información en la vida real sobre hechos cotidianos de los gerentes haciendo que su presencia sea plenamente aceptada, sin perturbar el normal desarrollo de los acontecimientos. En segundo lugar, están las notas de campo, definidos como informes descriptivos de procesos o acontecimientos que incluyen qué ocurrió, qué se dijo, en qué tiempo; estas notas tienen que ver:

*Tienen que ver con los acontecimientos experimentados mediante la escucha y la observación directa en el entorno. Son una forma de interpretación no interactiva que describe la acción. Se centran en la descripción más que en la interpretación y se deben realizar con la mayor precisión posible (McKerman, 2009: 117).*

Se infiere que, esta técnica permitió evidenciar cada nota, la cual viene a representar un suceso o acontecimiento, describiendo entornos pudiendo figurar como unidades discretas por sí mismas. Vale decir, que el registro sistemático y riguroso de la información permite poner en orden el cúmulo de información recopilado o generado en el proceso investigativo de tal manera que su recuperación sea ágil y eficiente.

En tercer lugar, se aplicó la técnica de entrevista a profundidad; sustentada en un guion de entrevista, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros, se debe preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado. En efecto, es la técnica más utilizada en la investigación cualitativa para:

*Obtener información o saber qué opina la gente; en la cual está conformada por un entrevistado y un entrevistador ha sido usada y sigue siendo empleada para múltiples propósitos y por una variedad de ámbitos: abogados para obtener información de los clientes, médicos para aprender acerca de sus pacientes, funcionarios o profesores determinan la conveniencia de los estudiantes para las escuelas, departamentos, etc. No obstante, sólo hasta fechas recientes, la entrevista se ha empleado de manera sistemática para propósitos científicos, tanto de laboratorio como de campo (Martínez, 2009: 127).*

Esta técnica permitió analizar las realidades de los informantes clave en función al basamento teórico de gestión de conocimiento; por lo que se propició un ambiente de tranquilidad, amabilidad, cordialidad, flexibilidad y cordialmente abierto. En otras palabras, la investigadora estableció con los informantes una conversación informal; permitiendo la comprensión y explicación de la realidad que se deseaba observar. A medida de su desarrollo se pueden ir introduciendo aspectos aclaratorios a las preguntas previamente elaboradas, utilizando como instrumento de orientación una guía de entrevista como lo señala Reza (1997), se aspira “a través de la conformación de

preguntas abiertas, recoger la información que exponen los informantes clave, de la forma más fidedigna posible” (p.309).

En síntesis, la aplicación de las entrevistas se realizó en los ambientes seleccionados con los informantes de acuerdo a las fechas y horas pautadas, lo que favorece la espontaneidad del escenario de intercambio, al construirse un estilo propio y personal de la conversación. De tal manera, que cada una de las preguntas está referida a la praxis gerencial y estrategias de competitividad desde el establecimiento de una cultura de valores personales u organizacionales, con el fin de conocer desde la voz de los informantes clave, como conciben el objeto de estudio a través de sus experiencias, ideas, situaciones, expresiones, para atender en su marco visionario todos los elementos y circunstancias que expresan, usando el apoyo de la grabación para no perder ningún detalle durante el proceso de transcripción de la información recogida.

### **3.7 Validez y fiabilidad de la investigación**

La investigación está sustentada en criterios gnoseológicos, epistemológicos, ontológicos y axiológicos, por tanto, es significativo precisar los criterios de validez con el propósito de fundamentar los resultados obtenidos desde el punto de vista científico. La validez se la define como “un estándar de rigor científico independiente del enfoque que adopte una investigación, ya que el propósito de todo estudio es buscar resultados creíbles y confiables” (Escudero y Cortez, 2018: 91). 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.

Asimismo, la aseveración de las investigaciones cualitativas posee un alto nivel de validez derivada de su modo de recoger la información y de las técnicas de análisis que usan. En efecto, es 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).*

En ese sentido, la validez de la investigación quedó concebida en la imagen exacta de los resultados obtenidos y el contraste con la realidad de las empresas del municipio Barinas estado barinas del sector servicios de tal manera que, la forma cómo se recolecto la información, permitieron analizar e interpretan los acontecimientos dentro de su propio contexto. Para dar mayor nivel de científicidad se aplicó el método propuesto por Consuegra (2006), en los siguientes términos:

a) Validez de contenido: está orientado a la reflexión, el pensamiento profundo para la toma de conciencia mediante una conversación y entendimiento del discurso, para la construcción de argumentos que sustente la teoría; b) Validez cognitiva: Se sustenta en la viabilidad para evidenciar la capacidad creadora y los procesos subjetivos inteligentes, de pensamiento y reflexión, ajustados a las condiciones y características específicas que se requieren; c) Validez ecológica: Tiene como objeto el uso contextual de la estrategia o acción seleccionadas, permitiendo conocer si todos los procesos que ocurren durante la construcción de la tesis se desarrollan en términos deseados; d) Validez de juicio: Esta pericia metodológica considera todos los aspectos de tipo afectivo, social y cultural de los informantes claves, que pudieran ser de significativa importancia para validar dicho juicio.

En relación con la fiabilidad está basada la interpretación y el entendimiento enlazándose para desarrollar un proceso de construcción del conocimiento

que no pretende inducir generalizaciones, sino explicar lo particular. Entonces la fiabilidad hermenéutica permite “reducir de manera más eficaz las amenazas de la confiabilidad interna, que en este caso es por medio de una filmadora, lo cual facilita la velocidad y la repetición de la entrevista para su posterior descodificación de voz a texto” (Simancas, 2019: 121). La ordenación y análisis de información constituye una fuente de información primaria sobre hechos importantes, determinantes de la realidad, evidenciando coincidencias a partir de diferentes apreciaciones sobre el mismo fenómeno, dándole así valor y autenticidad a la investigación.

En relación con la fiabilidad, la investigadora se apoyó en el postulado de Trujillo, Naranjo; Lomas y Merlo (2019) afirman que la confiabilidad se sustenta en “la forma detallada cada uno los acontecimientos durante el intercambio de juicios, considerando la mayor similitud con varios autores, informantes de la comunidad en cuestión y el aporte de los investigadores” (p.95). De allí, que el grado de confiabilidad científica esta dado por la definición exacta de las categorías, las grabaciones en audio, los cuales constituyeron elementos claves para hacer la investigación creíble y confiable. Ahora bien, para asegurar el nivel la confianza se aplica 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 pude 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).*

Se infiere entonces que, examinar la investigación mediante la auditoria constituye una acción rigurosa que determina 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 d estudio. En tal sentido, el estudio fue sometido a un proceso de auditoría realizado por expertos (se seleccionaron tres (03) docentes-

investigadores con título de doctorado y experiencia comprobada en la evaluación de tesis doctorales, así como, experticia como tutores de investigaciones científicas de quinto nivel), el cual tuvo acceso al cuerpo teórico, metodológico, videos, grabaciones, registros con el objeto de emitir juicio científico acerca del proceso y hallazgo inferidos acerca del fenómeno estudiado. En consecuencia, cada experto emitió una constancia de certificación de confiabilidad (Ver Anexo C).

### **3.8 Fases sistemáticas para el análisis de la información**

Los códigos obtenidos en el proceso dialéctico con los informantes clave se sometieron a un análisis riguroso previamente establecidos; en ese sentido, se debe considerar dos aspectos básicos: a) la organización de los datos; b) la descripción, en consecuencia, se genera una aproximación para establecer semejanzas, diferencias o contraposiciones que permita producir información relevante para gestar el nuevo conocimiento a través de dimensiones vinculadas a la realidad estudiada.

Dentro de este contexto se utilizó la categorización, la triangulación, contrastación y la teorización para interpretar los registros de información obtenida desde la realidad estudiada en las voces de los informantes clave tomada de la entrevista en profundidad. En este orden de ideas, se presentan tres (3) momentos dentro de este proceso intelectivo de análisis a la información obtenida.

#### **3.8.1 Categorización**

Para toda investigación es necesario que se establezcan las respectivas categorías, ya sean de carácter teórico o empírico dado que las mismas son las que facilitan los procesos de arquitectura, elucidación, análisis del significado del objeto de estudio (Simancas, 2019: 122). Este proceso consta en la depuración, organización y precios de los códigos enunciados por los informantes clave. Los pasos que describen este proceso 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 Subcategoría que puede ser alguna dimensión, atributo, propiedad, condición o consecuencia importante (Martínez, 2009: 126).*

El propósito de este proceso es 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. De igual forma, la develación de las categorías como vía para abordar la sustantividad fenoménica permite que dentro de la postura del citado autor se creen escenarios significativos para la interpretación de la realidad investigativa amparada en un pensamiento epistémico para llevar la evaluación teórica a puntos más precisos dentro de las dimensiones y categorías.

### 3.8.2 Triangulación

El proseo de triangulación 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” (Cisterna, 2003: 22). Por ello, la triangulación de la información es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información. El cruce de la información se efectuó mediante la triangulación de datos a partir del discurso de los informantes clave.

Bajo la mirada de Urbano (2016) la triangulación se utiliza más de un esquema teórico, teoría o desarrollo conceptual unitario para interpretar los resultados, esta categoría es generalmente la forma más conocida. Este momento permite interpretar la información, compararla y contrastarla desde dimensiones ontológicas, epistemológicas, axiológicas donde destaca la

integralidad y flexibilidad en el proceso de encuentro con los hallazgos del estudio.

### 3.8.3 Teorización

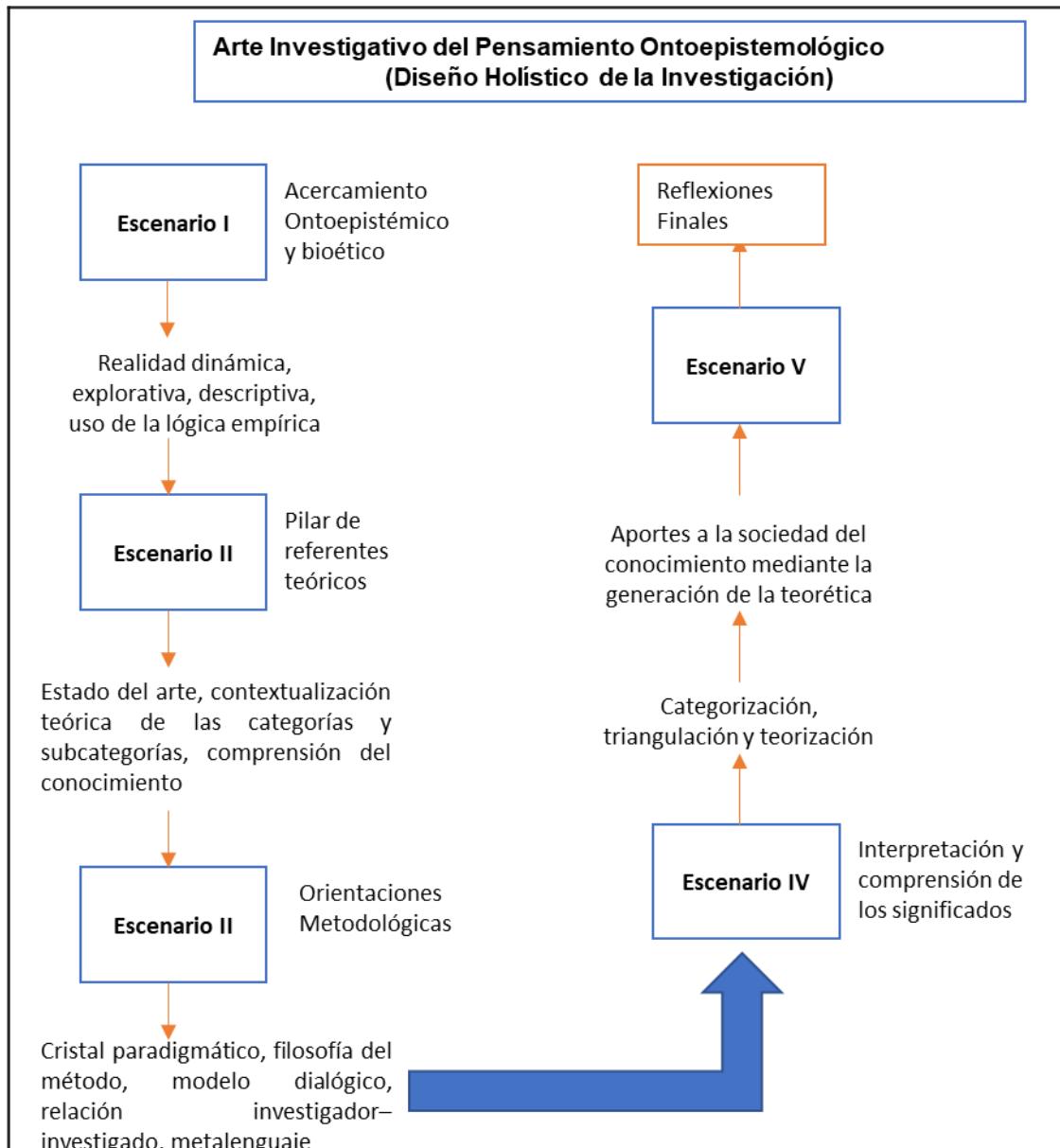
La teorización surge de la actividad mental del investigador en la cual se percibe, contrasta, compara, agrega y ordena categorías o grupo de categorías derivadas de las entrevistas a los informantes claves, y se establecen nexos y relaciones entre los hechos registrados en el contexto de una situación (Meza, 2016). En el contexto expuesto por el autor, es determinante establecer una conexión estratégica entre las categorías y el hilo teórico de la investigación. Además, esta acción trata 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, 2006: 14).

El propósito de este proceso es 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. Por otra parte, se tiene que el proceso de teorización “implica interpretar los datos para que puedan ser conceptualizados, conceptos que son relacionados como una representación teórica de la realidad” (Sadín, 2003: 64). La teoría resultante no sólo puede usarse para explicar la realidad, sino que sirve de guía para la acción, representando una manera más sistemática de construir, sintetizar e integrar el conocimiento.

En el presente estudio, se usa la mencionada técnica para interpretar la información obtenida en función a la metagerencia como enfoque para la competitividad desde la Visión axiocultural de las empresas del sector construcción. Por ello, la teorización es un acto que se realiza una vez que ha concluido el trabajo de recopilación de la información.

Ahora bien, como ilustración holística metodológica la figura 09 identifica el arte investigativo del pensamiento ontoepistemológico de la investigadora para abordar los epìstemes, acontecimientos y opiniones de los informantes con el

objetivo de generar un nuevo conocimiento sobre la metagerencia y competitividad desde la Visión axiocultural de las empresas de servicio.



**Figura 9.** Diseño metodológico holístico de la investigación.

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

## ESCENARIO IV

### INTERPRETACIÓN Y COMPRENSIÓN DE LOS SIGNIFICADOS

Este escenario se dedica a la ardua tarea de desentrañar los significados subyacentes en los datos recabados durante la investigación, a través de un riguroso proceso de análisis cualitativo, se busca develar las categorías emergentes que dan cuenta de la complejidad y riqueza de los fenómenos estudiados, para generar un constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio en el municipio Barinas del estado Barinas. Esta sección se fundamenta en un enfoque metodológico que combina elementos narrativos, explicativos e interpretativos, con el propósito de construir una comprensión holística de los datos.

Para lograr este cometido fue necesario conocer los axiomas que se desarrollaron en las actividades relacionadas con diálogos abiertos a través de la entrevista efectuada. De tal manera, que la metodología utilizada consistió en el establecimiento de una entrevista bajo un clima de confianza que permitió el intercambio con los informantes clave, sus enfoques edificando la interpretación desde las bases de su creencia, valores, visión y perspectiva gerencial. Vale subrayar que la interpretación de los significados se lleva a cabo cuando:

*Se comprende e interpreta, la información discursiva que fundamenta y refleja la realidad relatada a viva voz por los informantes donde se puntualiza lo que se debe comunicar de forma indiscutible manteniendo el contexto natural. De tal modo, que se genera el proceso dialectico interno donde el investigador se auto interroga para interpretar considerando la interrogante en función de si se ha explicado la realidad tal cual los informantes la han presentado en los relatos de cada entrevista, a la vez que se conjugan considerando si están todos los elementos que el lector desea conocer y saber; así como si en la investigación se interpreta detalladamente cada tema investigado (Núñez, 2023:241).*

De esta manera, la investigación se efectuó bajo un análisis de las respuestas dadas de manera dialéctica, en este caso, permitiendo recoger la información del acontecer y del desempeño profesional de actitudes de los informantes clave, dando cada uno las versiones de los hechos de acuerdo a sus criterios y puntos de vista, tratando de ser los más objetivos posibles; permitiendo darle respuesta a los propósitos propuestos; asumiendo una postura bajo el enfoque pluralismo epistemológico; lo que se tomó como referente del nivel cognitivo de los sujetos; así como los elementos axiológicos que se entrelazan en la acción diaria de los grupos sociales.

Ahora, nos adentraremos en la fase crucial de análisis e interpretación de dicha información, con el objetivo de develar los significados subyacentes y construir un marco teórico sólido que respalte nuestras conclusiones. Para este escenario se logró que

al interactuar con los informantes (gerentes destacados de cinco (05) empresas de servicios que laboran en el municipio Barinas del estado Barinas) con una amplia experiencia en el campo gerencial caracterizados como IC-1, IC-2, IC-3, IC-4 y IC-5.

#### **4.1 Construyendo la matriz del contenido de la información (Proceso de categorización)**

La tipificación consiste en clasificar la información por categorías de acuerdo a criterios temáticos referidos a la búsqueda de significados. Todo ello, para escuchar desde su cotidianidad su percepción de la realidad vivida desde sus propias voces, con toda la rigurosidad que amerita el caso, organizando la información sistemáticamente en matrices, que se desprenden en base a la información sustraída de cada uno de los dos (2) bloques temáticos, a través de la extracción textual de las ideas representativas de la noción de la realidad, desde la perspectiva de los sujetos significantes como productos y productores de la realidad social. Entonces, la categorización, entendida como la organización de los datos, constituye un puente crucial entre la recolección de información y su interpretación. Al agrupar los datos en categorías

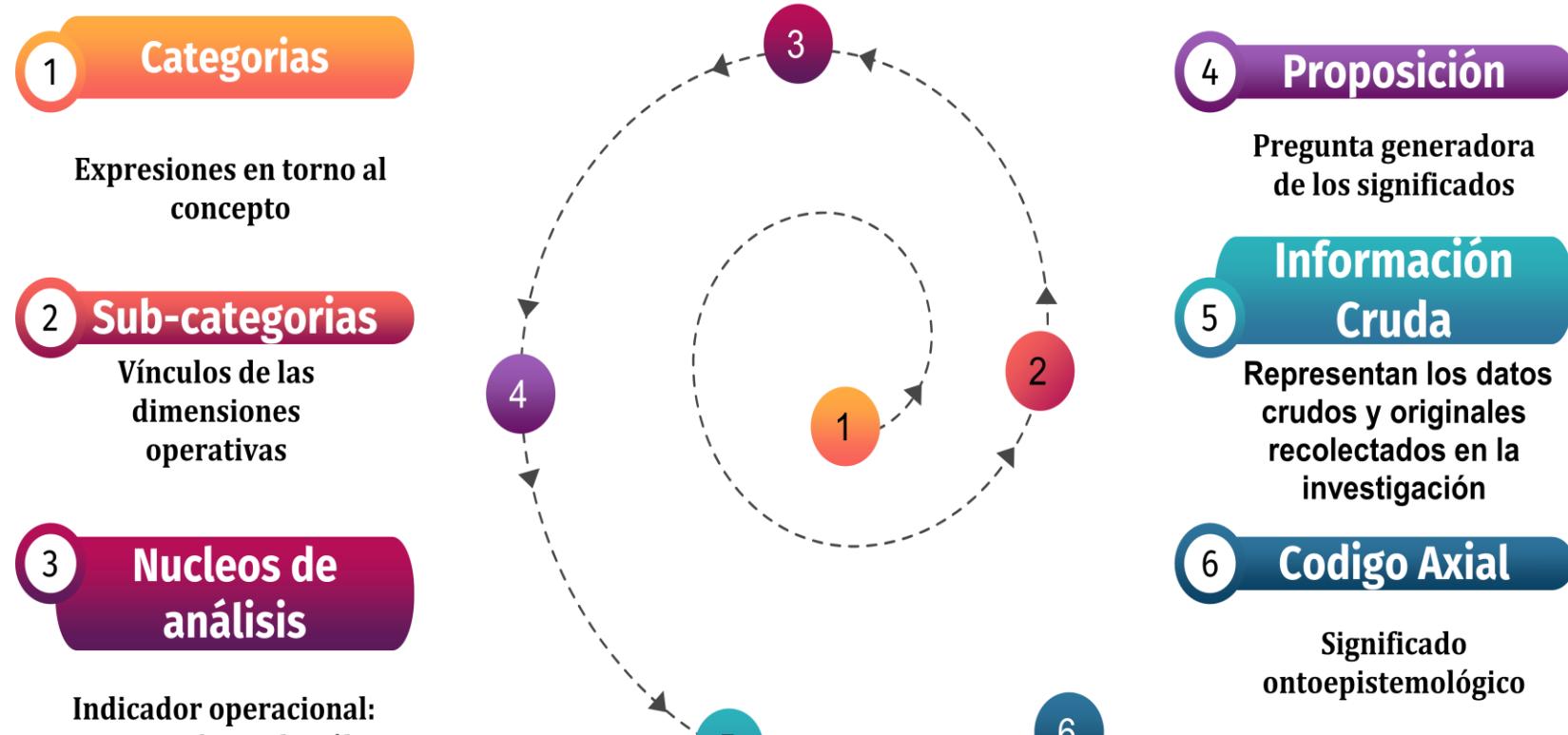
significativas, se facilita la identificación de patrones, tendencias y relaciones subyacentes.

Desde el enfoque metodológico, la principal importancia de la categorización reside en su capacidad para revelar la estructura subyacente de los datos. Es decir, al agrupar la información en categorías, se pueden identificar las dimensiones clave del fenómeno estudiado para establecer relaciones entre ellas. Para lograr estos cometidos la investigadora se basa en la propuesta metodología de Simancas (2019), sobre el proceso de categorización:

*Dentro de cada matriz, uno de los aspectos identificados se conoce como el texto o corpus de la entrevista. Dentro de la columna del texto se presenta la síntesis de lo emergido del diálogo con los entrevistados, como producto de una revisión detallada en la orientación de la búsqueda por unir los hilos que entrelazan la realidad concebida por cada informante clave, en un intento por construir su cosmovisión desde la posición ocupada dentro del escenario de la realidad. Corpus este, de que se desprenden las diversas Categorías, que surgen producto de la capacidad de comprensión y de la creatividad de la investigadora dentro de un proceso de identificación y conexión con el pensamiento de cada informante clave, de la realidad objeto de estudio y de los referentes teóricos de la investigación (Simancas: 2019: 127).*

Por la razón expuesta, fue necesario iniciar la interpretación desde una perspectiva que tomó dos caminos metodológicos, entre ellos: (1) lo dialéctico involucrando los aspectos relacionados con lo cognitivo y la actividad que ejecuta, es decir, parte de la experiencia y el conocimiento para la ejecución de las actividades y; (2) lo estructural que involucra el trabajo de campo, los cuales constituyeron los aportes de las acciones que comprendieron la expresión verbal, pensamiento lógico, creatividad y organización reunidos por la investigadora para poder diseñar y distribuir la información de manera coherente y eficaz; partiendo de la simbiosis entre quienes se encuentran inmersos en la investigación. La figura 10 identifica los elementos esenciales del proceso de categorización.

# Espiral de Categorización



**Figura 10.** Diseño de espiral del proceso de categorización  
Fuente: Elaboración propia (2025).

## 4.2 Proceso de Categorización

**Tabla 4**

*Categorización de Metagerencia*

<b>Categoría:</b> Metagerencia <b>Sub-categoría:</b> Pensamiento gerencial estratégico <b>Núcleo de análisis:</b> ADN organizacional		
<b>Proposición:</b> 1) ¿Desde su experiencia gerencial, puede explicarnos qué papel juega la cultura organizacional en la toma de decisiones, en la forma en que se comparte la información, la motivación y la estructura de la empresa?		
<b>Informante</b>	<b>Información cruda</b>	<b>Código axial</b>
IC-1	...La cultura participativa, es decir, si tu aplicas una cultura de participación en la empresa puedes mejorar la comunicación y el flujo de información entre los empleados y la gerencia, facilita la toma de decisiones informadas, un estado de confianza, responsabilidad y eficacia en cada uno de los trabajadores, se establece una convivencia productiva de valoración, recompensa e incentivos de formación continua...	Cultura de participación en la empresa puedes mejorar la comunicación y el flujo de información entre los empleados y la gerencia, facilita la toma de decisiones informadas, una convivencia productiva de valoración, recompensa e incentivos de formación continua.
IC-2	...Una cultura de alta confianza y empoderamiento, las decisiones se toman de manera más descentralizada y participativa, una cultura abierta y transparente, la información fluye libremente entre los diferentes niveles de la organización, cultura positiva, basada en valores compartidos...	Una cultura de alta confianza y empoderamiento, las decisiones se toman de manera más descentralizada y participativa, una cultura abierta, basada en valores compartidos.
IC-3	...A través de los valores empresariales, la cultura organizacional ayuda a crear un compromiso de impacto exclusivo ante un personal, un modelo establecido o un patrón a seguir y cumplir normas llenas de expectativas, acciones y resultados, la visión que establece la empresa según su estructura a nivel nacional...	Los valores empresariales, la cultura organizacional ayuda a crear un compromiso de impacto exclusivo, la visión que establece la empresa según su estructura a nivel nacional.
IC-4	...Un trabajo con los valores de desarrollo (confianza y creatividad), como somos una empresa que presta servicio de automotriz para compañías y aseguradoras estoy pendiente de los valores de control (eficacia y calidad), entonces, siempre utilizo decisiones informadas buscamos la calidad de la decisión...	Un trabajo con los valores de desarrollo (confianza y creatividad), los valores de control (eficacia y calidad), entonces, siempre utilizo decisiones informadas buscamos la calidad de la decisión.
IC-5	...Es como el ADN de nuestra empresa, al compartir los valores y objetivos de la empresa, los empleados se sienten más involucrados y empoderados para tomar decisiones que estén alineadas con nuestra visión, define nuestra identidad, guía nuestras acciones y nos permite alcanzar nuestros objetivos...	Es como el ADN de nuestra empresa, al compartir los valores y objetivos de la empresa, los empleados se sienten más empoderados para tomar decisiones que estén alineadas con nuestra visión.

**Tabla 4. Cont.***Categorización de Metagerencia*

<b>Categoría:</b> Metagerencia <b>Sub-categoría:</b> Pensamiento gerencial estratégico <b>Núcleo de análisis:</b> Planificación participativa		
<b>Proposición:</b> 2) ¿Nos puede describir el proceso de planificación participativa que se utiliza en su empresa para desarrollar el plan estratégico, qué impacto ha tenido en la participación y el compromiso de los empleados?		
<b>Informante</b>	<b>Información cruda</b>	<b>Código axial</b>
IC-1	...Nuestro proceso de planificación estratégica se caracteriza por un enfoque altamente participativo, perspectivas a través de talleres, encuestas y sesiones, esfuerzo colectivo que refleja las necesidades de toda la organización, los empleados se sienten más valorados y motivados cuando sus ideas son escuchadas y consideradas...	Un enfoque altamente participativo, perspectivas a través de talleres, encuestas y sesiones, esfuerzo colectivo, los empleados se sienten más valorados y motivados cuando sus ideas son escuchadas.
IC-2	...Con talleres de co-creación donde equipos multidisciplinarios, A través de dinámicas colaborativas y herramientas digitales, facilitamos la generación de ideas y la construcción conjunta de la visión a largo plazo...	Con talleres de co-creación donde equipos multidisciplinarios, A través de dinámicas colaborativas y herramientas digitales.
IC-3	...Un liderazgo autónomo bajo una directriz ejemplar de conceptos de crecimiento personal independiente, a través de la creatividad y conocimiento propio, los valores axiológicos como la transparencia, honestidad, rendición de cuentas, con satisfacción empatía y disciplina el trabajo que se esté realizando, los gerentes y empleados...	Un liderazgo autónomo bajo una directriz ejemplar, a través de la creatividad y conocimiento propio, los valores axiológicos como la transparencia, honestidad, rendición de cuentas, con satisfacción empatía y disciplina.
IC-4	...Inicia revisando los antecedentes anteriores de logros, para luego fijar las nuevas metas, la gerencia plantea una visión de comportamiento de la demanda del servicio, entonces hago uso del pensamiento estratégico valorando la inflación, los problemas políticos, la economía del país la importancia del diseño de las estrategias...	La gerencia plantea una visión de comportamiento de la demanda del servicio, entonces hago uso del pensamiento estratégico valorando la inflación, los problemas políticos, la economía del país.
IC-5	...Involucra a todos los empleados en la definición y ejecución de nuestra estrategia, estableciendo objetivos claros y comunicándolos a todo el equipo. Luego, formamos grupos de trabajo multidisciplinarios que generan ideas innovadoras, se integran en un plan estratégico, fomenta un mayor sentido de pertenencia, aumenta la creatividad y la colaboración...	Involucra a todos los empleados en la definición y ejecución de nuestra estrategia, formamos grupos de trabajo multidisciplinarios que generan ideas innovadoras, se integran en un plan estratégico...

**Tabla 4 Cont.**  
Categorización Metagerencia

<b>Categoría:</b> Metagerencia <b>Sub-categoría:</b> Visión Compartida <b>Núcleo de análisis:</b> Decisiones en consenso		
<b>Proposición:</b> 3) ¿Qué ventajas y desafíos ha encontrado su equipo al tomar decisiones por consenso?		
Informante	Información cruda	Código axial
IC-1	.. Un ambiente de colaboración y confianza mutua, donde cada miembro se siente valorado y su opinión son tomados en cuenta, hemos logrado identificar soluciones más innovadoras y completas, que a menudo superan las expectativas iniciales, enfrentando algunos desafíos en el camino. Uno de los principales es el tiempo que requiere alcanzar un consenso...	Hemos logrado identificar soluciones más innovadoras y completas, que a menudo superan las expectativas iniciales, enfrentando algunos desafíos como el tiempo que requiere alcanzar un consenso.
IC-2	..Se exploren diversas perspectivas y se identifiquen soluciones más creativas y completas. Ha fortalecido la cohesión del equipo, ha mejorado las relaciones interpersonales, al promover la comunicación abierta y el respeto por las diferentes opiniones. Otro desafío es garantizar que todas las voces sean escuchadas, ha sido especialmente útil para abordar proyectos complejos...	Ha fortalecido la cohesión del equipo, ha mejorado las relaciones interpersonales, al promover la comunicación abierta, desafío es garantizar que todas las voces sean escuchadas, ha sido especialmente útil para abordar proyectos complejos.
IC-3	..Se aplica el conocimiento, profesionalismo, ética y valores axiológicos, enlazados con la comunicación y respeto total, para así poder llegar a una solución productiva, parte del proceso a experimentar con gran liderazgo grupal el poder llegar al punto clave el encontrar una claridad, haciendo entender que la responsabilidad es general y es compartida...	Se aplica el conocimiento, profesionalismo, ética y valores axiológicos, enlazados con la comunicación y respeto total, para así poder llegar a una solución productiva con gran liderazgo grupal.
IC-4	...El fortalecimiento del empoderamiento organizacional del trabajador, la generación de valor agregado para el trabajo, el desafío es la falta de conocimiento en áreas específicas y segundo la unificación de criterios de tiempo y espacio...	Empoderamiento organizacional del trabajador, la generación de valor agregado, el desafío es la falta de conocimiento y segundo la unificación de criterios de tiempo y espacio.
IC-5	...Un aumento significativo en la calidad de nuestras decisiones, esto ha fomentado una mayor innovación y creatividad. Sin embargo, el proceso de consenso puede ser más lento y requiere de una gran inversión de tiempo, especialmente cuando los intereses de los miembros son divergentes...	Aumento significativo en la calidad de nuestras decisiones, el proceso de consenso puede ser más lento y requiere de una gran inversión de tiempo, especialmente cuando los intereses de los miembros son divergentes.

**Tabla 4. Cont.***Categorización de Metagerencia*

<b>Categoría:</b> Metagerencia <b>Sub-categoría:</b> Visión compartida <b>Núcleo de análisis:</b> Visión personal y general		
<b>Proposición:</b> 4) ¿Cómo se asegura de que la visión de la empresa sea compartida y comprendida por todos los empleados, independientemente de su función o nivel jerárquico?		
Informante	Información cruda	Código axial
IC-1	...Utilizamos un lenguaje claro y conciso al comunicar nuestra visión, evitando jerga técnica y asegurando que sea accesible para todos los niveles de la organización, hemos desarrollado programas de capacitación, reconocemos y celebramos los logros individuales y colectivos que contribuyen al avance de la visión, a través de indicadores clave de desempeño...	Hemos desarrollado programas de capacitación, reconocemos y celebramos los logros individuales y colectivos que contribuyen al avance de la visión, a través de indicadores clave de desempeño.
IC-2	...Fomentamos la participación activa de los empleados en la construcción y comunicación de la visión. Organizamos talleres y sesiones donde todos tienen la oportunidad de aportar sus ideas los líderes de equipo en la tarea de comunicar la visión a sus colaboradores directos, la visión se convierte en un proyecto colectivo y no solo en una imposición desde la alta dirección...	Fomentamos la participación activa de los empleados, organizamos talleres los líderes de equipo en la tarea de comunicar la visión se convierte en un proyecto colectivo.
IC-3	...Una visión de aprendizaje a diario con cada experiencia laboral, entre el aporte y crecimiento emocional personal y laboral, creamos un equilibrio, proyectando la capacidad de cada uno en el sentido de pertenecía, crecimiento a través del clima organizacional, ya que influye y aumenta el nivel de compromiso motivación y satisfacción laboral en cualquier empresa...	Una visión de aprendizaje a diario con cada experiencia laboral creamos un equilibrio, proyectando la capacidad de cada uno en el sentido de pertenecía, crecimiento a través del clima organizacional
IC-4	...Mediante la delegación de responsabilidades al personal, fomentando el liderazgo inspiracional, también lo llamamos liderazgo co-inspiracional para que se motiven como equipo, deben asumir los riesgos como equipo de trabajo...	Mediante la delegación de responsabilidades al personal, fomentando el liderazgo inspiracional, también lo llamamos liderazgo co-inspiracional
IC-5	...Comunicamos la visión de manera clara y concisa, utilizando un lenguaje sencillo con ejemplos prácticos, integramos la visión en todos los aspectos de nuestra comunicación interna, desde los correos electrónicos hasta los materiales de capacitación. Finalmente, reconocemos y celebramos los logros individuales y colectivos que contribuyen al cumplimiento de la visión...	Integramos la visión en todos los aspectos de nuestra comunicación interna, desde los correos electrónicos hasta los materiales de capacitación. Finalmente, reconocemos y celebramos los logros.

**Tabla 4. Cont.***Categorización de Metagerencia*

<b>Categoría:</b> Metagerencia <b>Sub-categoría:</b> Gestión del conocimiento <b>Núcleo de análisis:</b> Capital intelectual		
<b>Proposición:</b> 5) ¿Qué estrategias, programas o iniciativas ha implementado para desarrollar el talento de sus empleados?		
Informante	Información cruda	Código axial
IC-1	...Ofrecemos capacitaciones y cursos tanto presenciales como en línea. Estas oportunidades de aprendizaje continuo permiten a nuestros colaboradores adquirir nuevos conocimientos, la rotación interna, lo que permite a los empleados conocer diferentes áreas de la empresa y desarrollar una visión más integral del negocio...	Ofrecemos capacitaciones y cursos tanto presenciales como en línea. Estas oportunidades de aprendizaje continuo permiten a nuestros colaboradores adquirir nuevos conocimientos, la rotación interna
IC-2	...Convertir el conocimiento de los empleados en el conocimiento de la organización. La aparición de nuevos productos y servicios está directamente vinculada con el rendimiento creativo de las personas, programas de mentoría que permiten a los empleados recibir orientación y asesoramiento de líderes experimentados formación. Plataforma de aprendizaje en línea...	Convertir el conocimiento de los empleados en el conocimiento de la organización, asesoramiento de líderes experimentados, formación. Plataforma de aprendizaje en línea.
IC-3	...Programas de orientación, mentorías y entrenamientos para capacitar a los empleados a través de capacitaciones y formación en crecimiento, los líderes o gerentes han podido fomentar una nueva cultura más integrada estableciendo y viviendo los valores de la empresa, dando oportunidad a los empleados de poder defenderse por sus propios medios en el contexto laboral...	Programas de orientación y entrenamientos para capacitar a los empleados a través de los líderes o gerentes han podido fomentar una nueva cultura más integrada estableciendo y viviendo los valores de la empresa
IC-4	...Aplicamos la rotación del personal en áreas clave para evaluar la estabilidad del equipo de trabajo y la continuidad del conocimiento, esto lo sostendemos con los valores de la empresa como. a) La excelencia que busca la máxima calidad en todas las actividades; b) Innovación queremos...	Aplicamos la rotación del personal en áreas clave para evaluar la estabilidad del equipo, los valores de la empresa como. a) La excelencia que busca la máxima calidad en todas las actividades; b) Innovación
IC-5	...Fomentamos la cultura del aprendizaje continuo mediante la creación de grupos de estudio y comunidades de práctica, reconocemos el esfuerzo y los logros de nuestros colaboradores, creando un ambiente de trabajo que motiva y estimula el crecimiento personal y profesional...	Cultura del aprendizaje continuo mediante la creación de grupos de estudio y comunidades de práctica

**Tabla 5. Cont.***Categorización de Competitividad*

<b>Categoría:</b> Competitividad <b>Sub-categoría:</b> Innovación <b>Núcleo de análisis:</b> Elementos gerenciales de la cultura de innovación		
<b>Proposición:</b> 1) ¿Qué acciones concretas ha tomado usted para fomentar una cultura de innovación en su equipo y en la organización en general?		
Informante	Información cruda	Código axial
IC-1	...Hemos fomentado una cultura de aprendizaje continuo, proporcionando a nuestros empleados acceso a recursos y herramientas que les permitan desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. Esto incluye la suscripción a plataformas de aprendizaje en línea, la participación en conferencias y seminarios, y la creación de grupos de estudio internos...	Cultura de aprendizaje continuo, proporcionando a nuestros empleados acceso a recursos y herramientas suscripción a plataformas de aprendizaje en línea, la participación en conferencias y seminarios, y la creación de grupos de estudio.
IC-2	...Establecido mecanismos de reconocimiento y recompensa para aquellos empleados que presentan ideas innovadoras y logran implementarlas con éxito. Notros utilizamos la colaboración entre diferentes áreas de la organización y hemos establecido alianzas con socios externos para fomentar la innovación abierta...	Establecidos mecanismos de reconocimiento colaboración entre diferentes áreas y hemos establecido alianzas con socios externos para fomentar la innovación abierta
IC-3	...Nosotros aplicamos la integración y participación a la opinión de cada individuo...	Nosotros aplicamos la integración y participación a la opinión de cada individuo
IC-4	...Pensamiento de la colaboración estratégica de trabajo que facilita la interrelación de experiencias entre la gerencia y los niveles operativos minimizando recursos, tiempo y espacio en las actividades críticas, el trabajo en equipo es crucial, esta sinergia de cultura de trabajo genera un estado de confianza, responsabilidad y eficacia, se establece una convivencia productiva de valoración, recompensa e incentivos de formación continua...	Colaboración estratégica de trabajo que facilita la interrelación de experiencias entre la gerencia y los niveles operativos sinergia de cultura de trabajo genera un estado de confianza, responsabilidad y eficacia.
IC-5	...Fomentamos la experimentación y la toma de riesgos calculados, celebrando tanto los éxitos como los aprendizajes de los fracasos. Impulsamos la colaboración entre diferentes áreas de la empresa y fomentamos la conexión con el ecosistema emprendedor local. Asimismo, invertimos en herramientas y tecnologías...	Fomentamos la experimentación y la toma de riesgos calculados, fomentamos la conexión con el ecosistema emprendedor local. Asimismo, invertimos en herramientas y tecnologías.

**Tabla 5. Cont.***Categorización de Competitividad*

<b>Categoría:</b> Competitividad <b>Sub-categoría:</b> Liderazgo empresarial <b>Núcleo de análisis:</b> Estrategia organizacional		
<b>Proposición:</b> 2) ¿Desde su experiencia gerencial cuales estrategias pueden desarrollarse para mantener una ventaja competitiva en el mercado?		
Informante	Información cruda	Código axial
IC-1	...Puedes utilizar la Innovación constante, esto implica no solo el desarrollo de nuevos productos y servicios últimas tendencias del mercado y las tecnologías emergentes para identificar nuevas oportunidades de negocio. Otra estrategia organizacional es excelencia en el servicio al cliente...	La Innovación constante, esto implica no solo el desarrollo de nuevos productos y servicios últimas tendencias, estrategia organizacional es excelencia en el servicio al cliente.
IC-2	...Como estrategia utilizo la construir relaciones sólidas con los clientes, personalizar la experiencia de compra, establecer canales de comunicación efectivos para conocer las opiniones y sugerencias de los clientes. Yo sugiero la formula I+D, para fortalecer la competitividad, también te recomiendo el empoderamiento de los empleados...	Construir relaciones sólidas con los clientes, personalizar la experiencia de compra, establecer canales, la formula I+D, para fortalecer la competitividad, también te recomiendo el empoderamiento de los empleados.
IC-3	...Una mejor calidad de servicio, en tiempos récord según la planificación y cronogramas de ejecución establecidos...	Una mejor calidad de servicio, en tiempos récord según la planificación y cronogramas de ejecución establecidos
IC-4	...La responsabilidad, la segunda la capacidad de adaptación motivado a los problemas del país, la economía y la competencia desleal de otras empresas. Luego la calidad del servicio que prestamos...	La responsabilidad, la segunda la capacidad de adaptación, Luego la calidad del servicio que prestamos.
IC-5	...Fomentar una cultura de innovación constante, incentivando la generación de nuevas ideas y la adaptación a los cambios del mercado. Además, es indispensable invertir en la calidad de los productos y servicios, buscando la excelencia y la satisfacción del cliente. La construcción de una marca sólida, relaciones estratégicas con proveedores y socios comerciales que aporten valor a la empresa. La inversión en tecnología y la digitalización de los procesos, equipo humano altamente capacitado y motivado, que comparta los valores y objetivos de la organización...	Fomentar una cultura de innovación constante, invertir en la calidad de los productos y servicios, La construcción de una marca sólida, relaciones estratégicas con proveedores y socios comerciales La inversión en tecnología y la digitalización de los procesos equipo humano altamente capacitado.

**Tabla 5. Cont.***Categorización de Competitividad*

<b>Categoría:</b> Competitividad <b>Sub-categoría:</b> Mejora continua <b>Núcleo de análisis:</b> Productividad		
<b>Proposición:</b> 3) ¿Desde su accionar gerencial cuales elementos organizacionales son importantes en la gestión de la productividad en las empresas de servicios?		
Informante	Información cruda	Código axial
IC-1	...La alineación de los empleados con los objetivos de la empresa es esencial, la creación de un ambiente de trabajo donde se valore el aporte individual y se celebre el logro de metas comunes...	La creación de un ambiente de trabajo donde se valore el aporte individual y se celebre el logro de metas comunes.
IC-2	...Desarrollar un seguimiento de los indicadores clave de desempeño son fundamentales, también, te sugiero que apiques un a implementación de sistemas de gestión de la calidad, así como, aprovechar las ventajas de la tecnología...	Seguimiento de los indicadores clave de desempeño son fundamentales, también, te sugiero que apiques un a implementación de sistemas de gestión de la calidad.
IC-3	...Habilidades y conocimientos en la especialización laboral, acompañado del tiempo calidad y servicio prestado a través de los mantenimientos correctivos y preventivos...	Habilidades y conocimientos en la especialización laboral, acompañado del tiempo calidad y servicio prestado a través de los mantenimientos correctivos y preventivos.
IC-4	...Entonces esa productividad la mido con la satisfacción al cliente para el aumento de los ingresos, además, la capacitación del personal es crucial para la productividad. La planificación de las tareas en función del tiempo y el uso óptimo de los recursos materiales...	La satisfacción al cliente para el aumento de los ingresos, además, la capacitación del personal es crucial para la productividad. La planificación de las tareas en función del tiempo.
IC-5	...La claridad en los objetivos y su alineación con la estrategia general de la empresa, La delegación de responsabilidades y el empoderamiento de los equipos, La implementación de herramientas tecnológicas adecuadas, la gestión del conocimiento y la capacitación continua del personal son vitales, <b>medición</b> y evaluación del desempeño claro y transparente permite identificar áreas de mejora...	La delegación de responsabilidades y el empoderamiento de los equipos, La implementación de herramientas tecnológicas adecuadas, la gestión del conocimiento y la capacitación continua del personal son vitales, <b>medición</b> y evaluación del desempeño.

**Tabla 5. Cont.***Categorización de Competitividad*

<b>Categoría:</b> Competitividad <b>Sub-categoría:</b> Mejora continua <b>Núcleo de análisis:</b> Calidad del servicio		
<b>Proposición:</b> 4) ¿Cuáles estrategias ha utilizado en su empresa para garantizar la consistencia en la calidad del servicio a todos sus clientes?		
Informante	Información cruda	Código axial
IC-1	...Estándares de servicio claro y medible. Estos estándares sirven como guía para todos los empleados y nos permiten evaluar el desempeño de manera objetiva. Además, hemos desarrollado manuales de procedimientos detallados que describen los procesos a seguir en cada interacción con el cliente...	Estándares de servicio claro y medible hemos desarrollado manuales de procedimientos detallados que describen los procesos a seguir en cada interacción con el cliente
IC-2	...Aplicar sistemas de seguimiento y evaluación de la satisfacción del cliente. Realizamos encuestas periódicas para conocer la opinión de nuestros clientes, hemos creado un bucle de retroalimentación constante entre los clientes y la organización, lo que nos permite adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado y mantenernos siempre un paso adelante de la competencia...	Aplicar sistemas de seguimiento y evaluación de la satisfacción del cliente. Realizamos encuestas periódicas un bucle de retroalimentación constante entre los clientes y la organización.
IC-3	...Supervisión de los trabajos realizados, traslado directo de personal gerencial a sitio, garantías en los tiempos establecidos...	Supervisión de los trabajos realizados, traslado directo de personal gerencial a sitio, garantías en los tiempos establecidos
IC-4	...Una cultura de calidad, es decir, desde el gerente hasta el personal de mantenimiento estamos pendiente de la cultura funcional que la experiencia del cliente durante los procesos del servicio que prestamos, hay que considerar las expectativas del cliente....	Una cultura de calidad, estamos pendiente de la cultura funcional que la experiencia del cliente durante los procesos del servicio que prestamos.
IC-5	...Hemos establecido estándares de servicios claros y medibles, invertido en una capacitación integral de nuestro personal, enfocándonos en desarrollar habilidades de comunicación, resolución de problemas y orientación al cliente. Asimismo, hemos implementado sistemas de medición y seguimiento de la satisfacción del cliente, utilizando encuestas y análisis de datos para identificar áreas de mejora...	Estándares de servicios claros y medibles, invertido en una capacitación integral, sistemas de medición y seguimiento de la satisfacción del cliente, utilizando encuestas y análisis de datos para identificar áreas de mejora

**Tabla 5. Cont.***Categorización de Competitividad*

<b>Categoría:</b> Competitividad <b>Sub-categoría:</b> Mejora continua <b>Núcleo de análisis:</b> Satisfacción del cliente		
<b>Proposición:</b> 5) ¿Cómo mide y gestiona la satisfacción del cliente en su empresa? ¿Qué acciones específicas se toman para mejorar continuamente la experiencia del cliente y aumentar su lealtad?		
Informante	Información cruda	Código axial
IC-1	...Sistema de medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas periódicas. Estas encuestas son enviadas a los clientes después de cada interacción, ya sea una compra, una solicitud de servicio o una simple consulta. Las preguntas se centran en aspectos clave de la experiencia del cliente, como la atención recibida, la resolución de problemas y la calidad del producto o servicio...	A través de encuestas periódicas. Las preguntas se centran en aspectos clave de la experiencia del cliente, como la atención recibida, la resolución de problemas y la calidad del producto o servicio...
IC-2	...Un programa de mejora continua basado en los resultados de las encuestas y en las sugerencias de los clientes. Realizamos reuniones periódicas con los equipos de atención al cliente, la capacitación del personal, la mejora de los procesos y el desarrollo de nuevos productos o servicios...	Un programa de mejora continua basado en los resultados de las encuestas y en las sugerencias de los clientes. Realizamos reuniones periódicas con los equipos de atención al cliente, la capacitación de la persona
IC-3	...La capacidad de mantener la interrelación entre cliente y empresa, la comunicación continua para ganar confianza, demostrando la eficiencia sobre los trabajos realizados y creando un vínculo de garantías laborales. Fidelidad y compromiso en la calidad y organización de la empresa...	Comunicación continua para ganar confianza, demostrando la eficiencia sobre los trabajos realizados y creando un vínculo de garantías laborales. Fidelidad y compromiso en la calidad
IC-4	...La capacitación al personal en habilidades del servicio al cliente, la comunicación asertiva por ejemplo es clave. Utilizamos la retroalimentación de los reclamos, observaciones, opiniones, o experiencia para la mejora continua del servicio, es decir, aplicando estrategias de gestión de satisfacción del cliente...	La capacitación al personal en habilidades del servicio al cliente, la comunicación asertiva aplicando estrategias de gestión de satisfacción del cliente
IC-5	...Analizamos las reseñas y comentarios en redes sociales y plataformas de opinión. Hemos implementado programas de capacitación para nuestros empleados enfocados en la atención al cliente y la resolución de problemas. Asimismo, utilizamos tecnologías como chatbots y sistemas de gestión de relaciones con, fomentamos una cultura de orientación al cliente...	Reseñas y comentarios en redes sociales y plataformas de opinión, Asimismo, utilizamos tecnologías como chatbots y sistemas de gestión de relaciones con, fomentamos una cultura de orientación al cliente.

### **4.3 Triangulación de la información**

Una vez establecido el proceso de categorización, organizados los códigos axiales productos de la interacción dialéctica con los informantes cargados de experticia gerencial en el contexto de las empresas de servicio, la investigadora, aplica el proceso de triangulación como fase cualitativa fundamental para aumentar la validez y confianza de los hallazgos al combinar el cruce de información. En efecto, al integrar diferentes tipos de datos, se puede contrastar la información, lo que ayuda a identificar patrones, corroborar hallazgos y reducir sesgos. Este proceso implica combinar diversas fuentes de datos, como entrevistas con el objetivo de obtener una visión más precisa del fenómeno estudiado.

En ese caso la investigadora aplico la técnica de triangulación de datos. Esta pericia permite corroborar la información obtenida a través una entrevista, la cual fue aplicada a los cinco (05) informante clave. Dentro de las bondades de esta triangulación se destaca que permite identificar posibles contradicciones o inconsistencias en los datos, lo que obliga a los investigadores a profundizar en el análisis y a buscar explicaciones alternativas.

El diseño metodológico consistió en la construcción de una matriz de contraste de realidades encontradas donde se interceptan los códigos axiles producidos en la categorización con el objeto de comparar y contrastar las diferentes perspectivas de los expertos consultados, de esta forma se logra identificar las dimensiones más relevantes del fenómeno estudiado, así como, construir modelos conceptuales más complejos y realistas. La triangulación también permite explorar la diversidad de significados de los informantes, lo que enriquece la comprensión del mundo social de las empresas de servicios acantonadas en el municipio Barinas del estado Barinas. A continuación, se presenta la construcción metodológica del proceso de triangulación de la información según los códigos axiales develados en la entrevista.

**Tabla 06***Matriz de realidades encontradas (Metagerencia)*

<b>Categoría:</b> Metagerencia <b>Sub-categoría:</b> Pensamiento gerencial estratégico <b>Proposición 1:</b> ¿Desde su experiencia gerencial, puede explicarnos qué papel juega la cultura organizacional en la toma de decisiones, en la forma en que se comparte la información, la motivación y la estructura de la empresa?						
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante IC-1	Código Axial Informante IC-2	Código Axial Informante IC- 3	Código Axial Informante IC- 4	Código Axial Informante IC- 5	Consideraciones emergentes
ADN organizacional	<u>Cultura de participación en la empresa puedes mejorar la comunicación y el flujo de información entre los empleados y la gerencia, facilita la toma de decisiones informadas, una convivencia productiva de valoración, recompensa e incentivos de formación continua.</u>	<u>Una cultura de alta confianza y empoderamiento, las decisiones se toman de manera más descentralizada y participativa, una cultura abierta, basada en valores compartidos.</u>	<u>Los valores empresariales, la cultura organizacional ayuda a crear un compromiso de impacto exclusivo, la visión que establece la empresa según su estructura a nivel nacional.</u>	<u>Un trabajo con los valores de desarrollo (confianza y creatividad), los valores de control (eficacia y calidad), entonces, siempre utilizo decisiones informadas buscamos la calidad de la decisión</u>	<u>Es como el ADN de nuestra empresa, al compartir los valores y objetivos de la empresa, los empleados se sienten más empoderados para tomar decisiones que estén alineadas con nuestra visión.</u>	<p>El ADN organizacional constituye un entramado de políticas, normas, creencias de los valores organizacionales que generan un ambiente de confianza, empoderamiento para una convivencia productiva donde gerencia y empleados logran compartir un compromiso alineado con la visión de la empresa, promoviendo un ambiente donde la colaboración, la co-creación y la alineación hacia un propósito común son fundamentales, permite que las decisiones y acciones reflejen los principios y creencias compartidas.</p> <p><b>Sub-categoría emergente</b></p> <p>Cultura de co-creación participativa</p> <p>Valores de desarrollo compartidos</p>

**Tabla 06 Cont.**

*Matriz de realidades encontradas (Metagerencia)*

<b>Categoría:</b> Metagerencia <b>Sub-categoría:</b> Pensamiento gerencial estratégico <b>Proposición 2:</b> ¿Nos puede describir el proceso de planificación participativa que se utiliza en su empresa para desarrollar el plan estratégico, qué impacto ha tenido en la participación y el compromiso de los empleados?						
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante IC-1	Código Axial Informante IC-2	Código Axial Informante IC- 3	Código Axial Informante IC- 4	Código Axial Informante IC- 5	Consideraciones emergentes
Planificación participativa	Un enfoque altamente participativo, perspectivas a través de <u>talleres</u> , <u>encuestas</u> y sesiones, esfuerzo colectivo, los empleados se <u>sienten más valorados</u> y <u>motivados</u> cuando sus ideas son escuchadas.	<u>Con talleres de co-creación</u> donde <u>equipos multidisciplinarios</u> , A través de dinámicas colaborativas herramientas digitales.	<u>Un liderazgo autónomo</u> bajo una directriz ejemplar, a través de <u>la creatividad y conocimiento propio</u> , los <u>valores axiológicos</u> como la transparencia, honestidad, rendición de cuentas, con satisfacción empatía y disciplina	La gerencia plantea una visión de comportamiento de la demanda del servicio, entonces hago uso del <u>pensamiento estratégico</u> valorando la <u>inflación</u> , los <u>problemas políticos</u> , la <u>economía del país</u> .	Involucra a todos los empleados en la definición y ejecución de nuestra estrategia, <u>formamos grupos de trabajo multidisciplinarios que generan ideas innovadoras</u> , se <u>integran en un plan estratégico</u> , fomenta un mayor sentido de pertenencia, aumenta creatividad la	<p>La planificación es considerada como una herramienta de concertación de equipos multidisciplinarios con sentido de pertinacia organizacional para la definición de estrategias sustentadas en discusiones colectivas. En el ámbito de las empresas de servicios, la planificación participativa fomenta la creación de un conocimiento tácito y explícito que se integra en un modelo de gestión más ágil y adaptable</p> <p><b>Sub-categoría emergente</b></p> <p>Planificación participativa de la complejidad</p>

**Tabla 06 Cont.**

*Matriz de realidades encontradas (Metagerencia)*

<b>Categoría:</b> Metagerencia <b>Sub-categoría:</b> Visión Compartida <b>Proposición 3:</b> ¿Qué ventajas y desafíos ha encontrado su equipo al tomar decisiones por consenso?						
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante IC-1	Código Axial Informante IC-2	Código Axial Informante IC- 3	Código Axial Informante IC- 4	Código Axial Informante IC- 5	Consideraciones emergentes
Decisiones en consenso	Hemos logrado identificar soluciones más innovadoras y completas, que a menudo superan las expectativas iniciales, enfrentando algunos desafíos como el tiempo que requiere alcanzar un consenso.	Ha fortalecido la cohesión del equipo, ha mejorado las relaciones interpersonales, al promover la comunicación abierta, desafío es garantizar que todas las voces sean escuchadas, ha sido especialmente útil para abordar proyectos complejos	Se aplica el conocimiento, profesionalismo, ética y valores axiológicos, enlazados con la comunicación y respeto total, para así poder llegar a una solución productiva con gran liderazgo grupal.	Empoderamiento organizacional del trabajador, la generación de valor agregado, el desafío es la falta de conocimiento y segundo la unificación de criterios de tiempo y espacio.	Aumento significativo en la calidad de nuestras decisiones, el proceso de consenso puede ser más lento y requiere de una gran inversión de tiempo, especialmente cuando los intereses de los miembros son divergentes.	Las decisiones en consenso son atribuidas para enfrentar problemas complejos, dentro sus bondades esta la cohesión grupal, comunicación abierta que generan soluciones innovadoras en la organización. Convirtiéndose en un acto de interpretación y construcción de significados. Los empleados de las empresas de servicios, al interactuar directamente con los clientes, generan un conocimiento tácito y contextualizado que resulta fundamental para la toma de decisiones efectivas
						<b>Sub-categoría emergente</b>
						Epistemología de Inteligencia colectiva

*Matriz de realidades encontradas (Metagerencia)*

<b>Categoría:</b> Metagerencia <b>Sub-categoría:</b> Visión Compartida						
<b>Proposición 4:</b> ¿Cómo se asegura de que la visión de la empresa sea compartida y comprendida por todos los empleados, independientemente de su función o nivel jerárquico?						
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante IC-1	Código Axial Informante IC-2	Código Axial Informante IC- 3	Código Axial Informante IC- 4	Código Axial Informante IC- 5	Consideraciones emergentes
Visión personal general y	<p>Hemos desarrollado <u>programas de capacitación</u>, <u>reconocemos y celebramos los logros</u> individuales y colectivos que contribuyen al avance de la visión, a través de <u>indicadores clave de desempeño</u>.</p>	<p>Fomentamos la participación activa de los empleados, organizamos <u>talleres</u> <u>los líderes de equipo</u> <u>en la tarea de comunicar la visión</u> se convierte en un proyecto colectivo.</p>	<p>Una visión de aprendizaje a diario con cada experiencia laboral creamos un equilibrio, <u>proyectando la capacidad de cada uno en el sentido de pertenecía, crecimiento a través del clima</u> organizacional</p>	<p>Mediante la <u>delegación de responsabilidades</u> al personal, fomentando el <u>liderazgo inspiracional</u>, también lo <u>llamamos liderazgo co-inspiracional</u></p>	<p>Integramos la visión en todos los aspectos de nuestra <u>comunicación interna</u>, <u>desde los correos electrónicos</u> hasta los <u>materiales de capacitación</u>. Finalmente, <u>reconocemos y celebramos los logros</u></p>	<p>Dentro de las estrategias organizacionales para compartir la visión están los encuentros de capacitación, comunicar los logros, reconociendo los avances en las responsabilidades asignadas en contraste con las políticas o metas. Esta interconexión fomenta un compromiso más profundo de los empleados y alinea sus esfuerzos hacia un objetivo común. En las empresas de servicios, donde la interacción con el cliente es fundamental, una visión compartida facilita la creación de experiencias personalizadas y significativas.</p>
						<b>Sub-categoría emergente</b>
						Visión como co-creación Visión como brújula ética Liderazgo co-inspiracional

*Matriz de realidades encontradas (Metagerencia)*

<b>Categoría:</b> Metagerencia <b>Sub-categoría:</b> Gestión del conocimiento <b>Proposición 5:</b> ¿Qué estrategias, programas o iniciativas ha implementado para desarrollar el talento de sus empleados?						
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante IC-1	Código Axial Informante IC-2	Código Axial Informante IC-3	Código Axial Informante IC- 4	Código Axial Informante IC- 5	Consideraciones emergentes
Capital intelectual	Ofrecemos <u>capacitaciones y cursos tanto presenciales como en línea.</u> Estas oportunidades de aprendizaje continuo permiten a nuestros colaboradores adquirir nuevos conocimientos, <u>la rotación interna</u>	Convertir el conocimiento de los empleados en el conocimiento de la organización, <u>asesoramiento de líderes experimentados, formación.</u> <u>Plataforma de aprendizaje en línea.</u>	Programas de orientación y entrenamientos para capacitar a los empleados a través de los líderes o gerentes han podido fomentar una nueva cultura más integrada estableciendo y viviendo los valores de la empresa	Aplicamos la rotación del personal en áreas clave para evaluar la estabilidad del equipo, los valores de la empresa como. a) La excelencia que busca la máxima calidad en todas las actividades; b) Innovación	Cultura del aprendizaje continuo mediante la creación de grupos de estudio y comunidades de práctica	<p>El capital intelectual como activo intangible puede traducirse en una mejor administración de los conocimientos, habilidades, experiencias y relaciones que poseen las personas dentro de una organización mediante capacitaciones, rotación interna, grupos de estudios en búsqueda de la excelencia e innovación. En las empresas de servicios, donde el conocimiento es el principal activo, la gestión del capital intelectual se centra en capturar, compartir y aprovechar este recurso intangible para generar valor y diferenciación competitiva</p> <p><b>Sub-categoría emergente</b></p> <p>Rotación del personal Capital intelectual estructural</p>

*Matriz de realidades encontradas (Competitividad)*

<b>Categoría:</b> Competitividad <b>Sub-categoría:</b> Innovación						
<b>Proposición 1:</b> ¿Qué acciones concretas ha tomado usted para fomentar una cultura de innovación en su equipo y en la organización en general?						
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante IC-1	Código Axial Informante IC-2	Código Axial Informante IC- 3	Código Axial Informante IC- 4	Código Axial Informante IC- 5	Consideraciones emergentes
Elementos gerenciales de la cultura de innovación	<u>Cultura de aprendizaje continuo</u> , proporcionando a nuestros empleados acceso a recursos y herramientas suscripción a plataformas de aprendizaje en línea, la participación en conferencias y seminarios, y la creación de grupos de estudio	<u>Establecido mecanismos de reconocimiento</u> <u>colaboración entre</u> diferentes áreas y hemos establecido alianzas con socios externos para fomentar la innovación abierta	<u>Nosotros aplicamos la integración y participación a la opinión de cada individuo</u>	<u>Colaboración estratégica de trabajo</u> que facilita la interrelación de <u>experiencias entre la gerencia y los niveles operativos</u> <u>sinergia</u> de cultura de trabajo genera un estado de confianza, responsabilidad y eficacia.	<u>Fomentamos la experimentación y la toma de riesgos calculados</u> , fomentamos la conexión con el <u>ecosistema emprendedor local</u> . Asimismo, invertimos en herramientas y tecnologías.	La innovación es vista como la interconexión de aprendizajes continuos de integración del personal y la gerencia construyendo un ecosistema de innovación abierta. Los líderes en empresas de servicios juegan un papel crucial en la creación y el mantenimiento de una cultura de innovación, fomentando un entorno donde la experimentación, la colaboración y el aprendizaje sean valorados y recompensados
<b>Sub-categoría emergente</b>						Ecosistema de gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional

Matriz de realidades encontradas (Competitividad)

<b>Categoría:</b> Competitividad <b>Sub-categoría:</b> Liderazgo empresarial <b>Proposición 2:</b> ¿Desde su experiencia gerencial cuales estrategias pueden desarrollarse para mantener una ventaja competitiva en el mercado?						
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante IC-1	Código Axial Informante IC-2	Código Axial Informante IC- 3	Código Axial Informante IC- 4	Código Axial Informante IC- 5	Consideraciones emergentes
Estrategia organizacional	<u>La Innovación constante</u> , esto implica no solo el desarrollo de nuevos productos y servicios últimas tendencias, estrategia organizacional es <u>excelencia en el servicio al cliente</u> .	<p>Construir <u>relaciones sólidas con los clientes</u>, personalizar la experiencia de compra, establecer canales, la <u>formula I+D, para fortalecer la competitividad</u>, también te recomiendo el <u>empoderamiento de los empleados</u>.</p>	<p>Una mejor calidad de servicio, en <u>tiempos récord según la planificación y cronogramas de ejecución establecidos</u>.</p>	<p>La <u>responsabilidad</u>, la <u>segunda la capacidad de adaptación</u>, Luego la <u>calidad del servicio</u> que prestamos.</p>	<p>Fomentar una cultura de innovación constante, invertir en la <u>calidad de los productos y servicios</u>, La construcción de una marca sólida, relaciones estratégicas con proveedores y socios comerciales La <u>inversión en tecnología y la digitalización de los procesos</u> equipo humano altamente capacitado.</p>	<p>El liderazgo organizacional se manifiesta bajo una estrategia de calidad del servicio constituido por la responsabilidad y entrega en el tiempo pactado con los clientes, aunado a una constante inversión de las herramientas tecnológicas. Se centra en la capacidad de adaptarse rápidamente a un entorno dinámico, aprovechando al máximo sus activos intangibles. Estas estrategias deben ir más allá de la simple eficiencia operativa y enfocarse en la creación de valor a largo plazo a través de la innovación, la personalización y la construcción de relaciones sólidas con los clientes.</p> <p><b>Sub-categoría emergente</b></p> <p>Estrategias basadas en la experiencia del cliente</p> <p>Estrategias de innovación abierta</p>

### Matriz de realidades encontradas (Competitividad)

Categoría: Competitividad

Sub-categoría: Mejora continua

Proposición 3: ¿Desde su accionar gerencial cuales elementos organizacionales son importantes en la gestión de la productividad en las empresas de servicios?

Núcleo de Análisis	Código Axial Informante IC-1	Código Axial Informante IC-2	Código Axial Informante IC-3	Código Axial Informante IC- 4	Código Axial Informante IC- 5	Consideraciones emergentes
Productividad	La creación de <u>un ambiente de trabajo donde se valore el aporte individual</u> y se celebre el logro de metas comunes	Seguimiento de los <u>indicadores clave de desempeño</u> son fundamentales, también, te sugiero que apiques un a implementación de sistemas de gestión de la calidad.	Habilidades y conocimientos en la especialización laboral, acompañado del <u>tiempo calidad y servicio prestado</u> a través de los <u>mantenimientos correctivos y preventivos</u> .	La <u>satisfacción al cliente</u> para el aumento de los ingresos, además, la <u>capacitación del personal</u> es crucial para la productividad. La planificación de las tareas en función del tiempo	La <u>delegación de responsabilidades</u> y el empoderamiento de los equipos, La implementación de herramientas tecnológicas adecuadas, la gestión del conocimiento y la <u>capacitación continua del personal</u> son vitales, <u>medición y evaluación del desempeño</u> .	<p>La competitividad esta basad en una productividad orientada la satisfacción del cliente mediante el desempeño eficaz y eficiente del personal, considerando la implementación de sistemas de gestión de calidad. la productividad en las empresas de servicios ha evolucionado significativamente, En un entorno cada vez más digital y centrado en el cliente, implica no solo la eficiencia en la entrega de servicios, sino también la calidad, la personalización y la agilidad en la respuesta a las demandas del mercado.</p> <p><b>Sub-categoría emergente</b></p> <p>Productividad basada en el conocimiento</p> <p>Productividad y experiencia del cliente</p>

**Tabla 07. Cont.**

*Matriz de realidades encontradas (Competitividad)*

<b>Categoría:</b> Competitividad <b>Sub-categoría:</b> Mejora continua <b>Proposición 4:</b> ¿Cuáles estrategias ha utilizado en su empresa para garantizar la consistencia en la calidad del servicio a todos sus clientes?						
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante IC-1	Código Axial Informante IC-2	Código Axial Informante IC- 3	Código Axial Informante IC- 4	Código Axial Informante IC- 5	Consideraciones emergentes
Calidad del servicio	<u>Estándares de servicio</u> claro y medible hemos desarrollado manuales de procedimientos detallados que describen los procesos a seguir en cada interacción con el cliente	<u>Aplicar sistemas de seguimiento y evaluación de la satisfacción del cliente.</u> Realizamos encuestas periódicas un bucle de retroalimentación constante entre los clientes y la organización	<u>Supervisión de los trabajos realizados,</u> traslado directo de personal gerencial a sitio, <u>garantías en los tiempos establecidos</u>	<u>Una cultura de calidad,</u> estamos pendiente de la <u>cultura funcional que</u> la experiencia del cliente durante los procesos del servicio que prestamos	<u>Estándares de servicios claros y medibles,</u> invertido en una capacitación integral, sistemas de medición y seguimiento de la satisfacción del cliente, utilizando encuestas y análisis de datos para identificar <u>áreas de mejora</u>	Las estrategias de mejora continua de calidad de servicio han evolucionado hacia una perspectiva más holística y centrada en el cliente. Ya no se limita a cumplir con estándares mínimos, sino que implica la creación de experiencias únicas y memorables que superen las expectativas del cliente. En un entorno cada vez más competitivo y digital, la calidad del servicio se convierte en un diferenciador clave, un factor determinante de la lealtad del cliente.
						<b>Sub-categoría emergente</b>
						Sistema de gestión de calidad

**Tabla 07. Cont.**

*Matriz de realidades encontradas (Competitividad)*

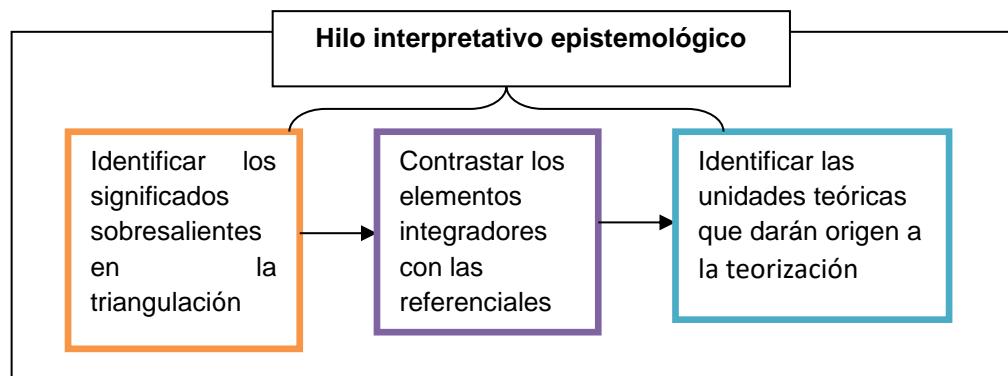
<b>Categoría:</b> Competitividad <b>Sub-categoría:</b> Mejora continua						
<b>Proposición 5:</b> ¿Cómo mide y gestiona la satisfacción del cliente en su empresa? ¿Qué acciones específicas se toman para mejorar continuamente la experiencia del cliente y aumentar su lealtad?						
Núcleo de Análisis	Código Axial Informante IC-1	Código Axial Informante IC-2	Código Axial Informante IC- 3	Código Axial Informante IC- 4	Código Axial Informante IC- 5	Consideraciones emergentes
Satisfacción del cliente	<p><u>A través de encuestas periódicas</u> Las preguntas se centran en aspectos clave de la experiencia del cliente, como la atención recibida, la <u>resolución de problemas</u> y la calidad del producto o servicio</p>	<p><u>Un programa de mejora continua basado en los resultados de las encuestas</u> y en las sugerencias de los clientes. Realizamos reuniones periódicas con los equipos de atención al cliente, la capacitación del personal</p>	<p><u>Comunicación continua para ganar confianza</u>, demostrando la eficiencia sobre los trabajos realizados y creando un <u>vínculo de garantías laborales</u>. <u>Fidelidad</u> y compromiso en la calidad</p>	<p>La capacitación al personal en habilidades del servicio al cliente, la <u>comunicación asertiva</u> aplicando <u>estrategias de gestión de satisfacción del cliente</u></p>	<p>Reseñas y comentarios en <u>redes sociales y plataformas</u> de opinión, Asimismo, utilizamos <u>tecnologías</u> como <u>chatbots y sistemas de gestión</u> de relaciones con, fomentamos una cultura de orientación al cliente.</p>	<p>La gestión de satisfacción al cliente constituye una habilidad organizacional centrada en el intercambio de opiniones asertivas entre la gerencia y los clientes. En la era digital, los clientes son más exigentes y están mejor informados, por lo que esperan experiencias personalizadas de alta calidad en cada interacción. La satisfacción del cliente ya no se limita a cumplir con las expectativas básicas, sino que implica la creación de relaciones duraderas basadas en la confianza, la empatía y la co-creación de valor.</p> <p><b>Sub-categoría emergente</b></p> <p>Satisfacción del cliente como precursor del éxito</p>

#### 4. 4 Proceso de contrastación en el plano epistemológico

El proceso investigativo cualitativo tiene en su metodología de comprensión de los significados la fase de contrastación, esta pericia implica relacionar los resultados que has obtenido con aquellos estudios previos que mencionamos en el escenario II de la investigación o que están presentes en la literatura relacionada con el fenómeno estudiado. Esta comparación permite identificar similitudes, diferencias y nuevas perspectivas. Entonces podemos reseñar que:

*Esta etapa consiste en relacionar y contrastar sus resultados con aquellos estudios que se presentaron en el marco teórico referencial, para ver cómo aparecen desde perspectivas diferentes y explicar mejor lo que el estudio verdaderamente significa. Esto lleva hacia la reformulación, reestructuración, ampliación o corrección de construcciones teóricas previas, logrando con ello un avance significativo en el área (Martínez, 2000: 263)*

Esta fase de comparación epistemológica se logra contrastar el nivel de conocimiento de nuestros informantes con otros investigadores, además, facilita evaluar la originalidad del trabajo y su contribución al campo de conocimiento. Aunado a ello, la contrastación ayuda a contextualizar los hallazgos, establecer conexiones con investigaciones anteriores, lo que fortalece la validez y relevancia del estudio. Para dar mayor lucidez la figura once (11) representa el proceso de contrastación de esta investigación.



**Figura 11.** Recorrido del proceso de contrastación

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

**Tabla 08.***Matriz de contrastación de la categoría: Metagerencia*

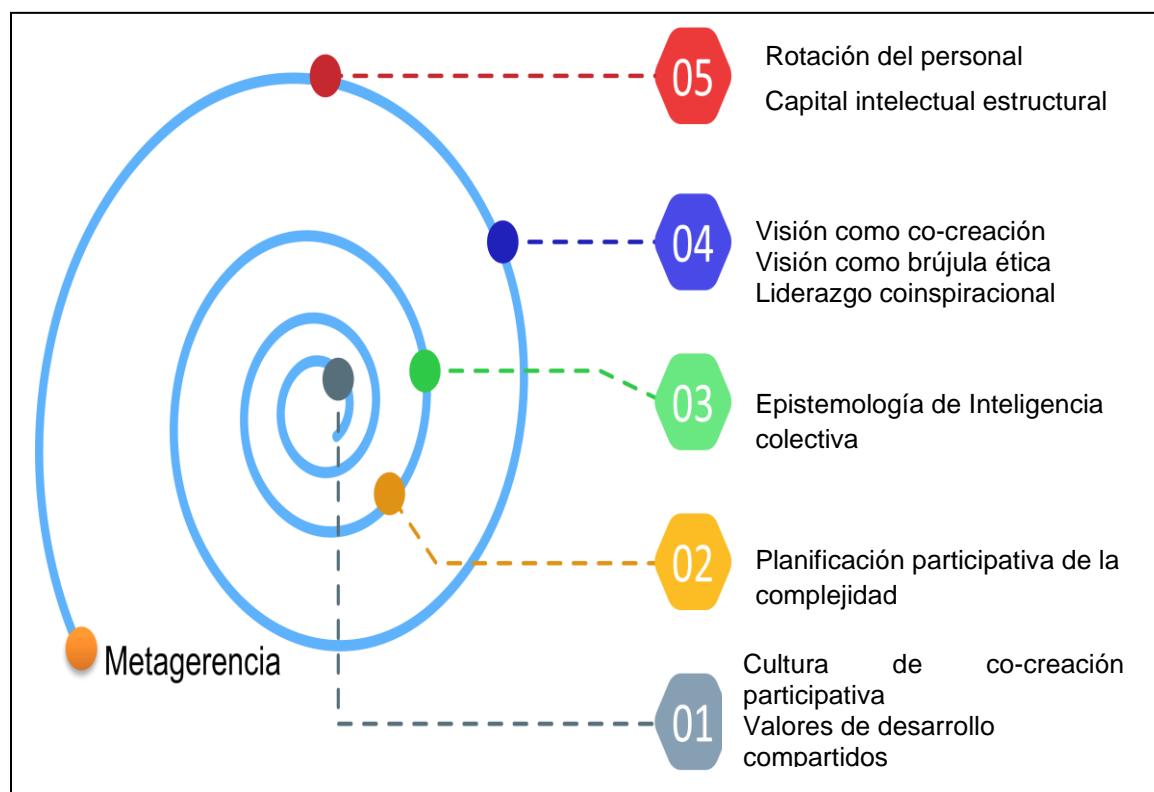
<b>Sub-categoría: Pensamiento gerencial estratégico Núcleo de análisis: ADN organizacional</b>		
<b>Código Axial Informante</b>	<b>Fundamentación epistemológica</b>	<b>Mirada ontoepistémica de la investigadora</b>
<p><b>IC-1:</b> Cultura de participación en la empresa puedes mejorar la comunicación y el flujo de información entre los empleados y la gerencia, facilita la toma de decisiones informadas, una convivencia productiva de valoración, recompensa e incentivos de formación continua.</p> <p><b>IC-4:</b> Un trabajo con los valores de desarrollo (confianza y creatividad), los valores de control (eficacia y calidad), entonces, siempre utilizo decisiones informadas buscamos la calidad de la decisión.</p>	<p>La cultura participativa se construye a través de un conjunto de elementos claves de participación entrelazados entre sí, interdependientes; generador de valor, imitable, no copiable, denominado cultura organizacional, un activo intangible generador de valor (Jaramillo y Pérez, 2020)</p> <p>Los valores éticos y estéticos, estos están intrínsecamente vinculados al comportamiento individual y social hacia la comunidad que atienden, consiguiéndose en el estudio que la ética (Simancas, 2019)</p>	<p>La Metagerencia sustenta el pensamiento multidimensional que se asume de una realidad compleja entre el ambiente externo, estructura y costumbres de la organización, necesidades de capacitación del personal, requerimientos de tecnología, promoción de los valores como un gran conjunto de conexiones ontológicas que deben ser atendida mediante la transferencia de conocimientos.</p>
<b>Sub-categoría: Visión compartida Núcleo de análisis: Visión personal y general</b>		
<p><b>IC-3:</b> Una visión de aprendizaje a diario con cada experiencia laboral creamos un equilibrio, proyectando la capacidad de cada uno en el sentido de pertenecía, crecimiento a través del clima organizacional.</p> <p><b>IC-5:</b> Integraremos la visión en todos los aspectos de nuestra comunicación interna. Finalmente, reconocemos y celebramos los logros.</p>	<p>Cuando todas las personas tienen una imagen similar, les interesa que sea equitativa y no de nadie en particular. Es decir, si se logras que la visión personal se transforme en visión general</p> <p>Cuando se logra esto se genera un fuerte vínculo, esta conexión lleva de todos los integrantes del equipo, grupo o comunidad a obtener mejores resultados (Monroy, 2007).</p>	<p>Se trata de lograr un equilibrio que se inicia en la visión personal y que apunta hacia la construcción de una visión compartida en la que todos se sienten comprometidos, en los cuales los valores individuales del ser, se enfocan en razón de los organizacionales.</p>
<b>Sub-categoría: Gestión del conocimiento Núcleo de análisis: Capital intelectual</b>		
<p><b>IC-2:</b> Convertir el conocimiento de los empleados en el conocimiento de la organización, asesoramiento de líderes experimentados, formación. Plataforma de aprendizaje en línea.</p> <p><b>IC-1:</b> Ofrecemos capacitaciones y cursos tanto presenciales como en línea. Estas oportunidades de aprendizaje continuo permiten a nuestros colaboradores adquirir nuevos conocimientos.</p>	<p>Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en el puesto. En tal sentido, la capacitación logra que el perfil del trabajador se adecue a los conocimientos, habilidades y conductas requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen (Muñoz, 2007)</p>	<p>El intercambio multidireccional y multidimensional de la sabiduría individual, grupal y organizacional supone establecer valores entre los actores sociales incluso compromiso de bienestar colectivo mediante la cooperación tecnológica e innovativa de sus procesos de gestión</p>

**Tabla 09.***Matriz de contrastación de la categoría: Competitividad*

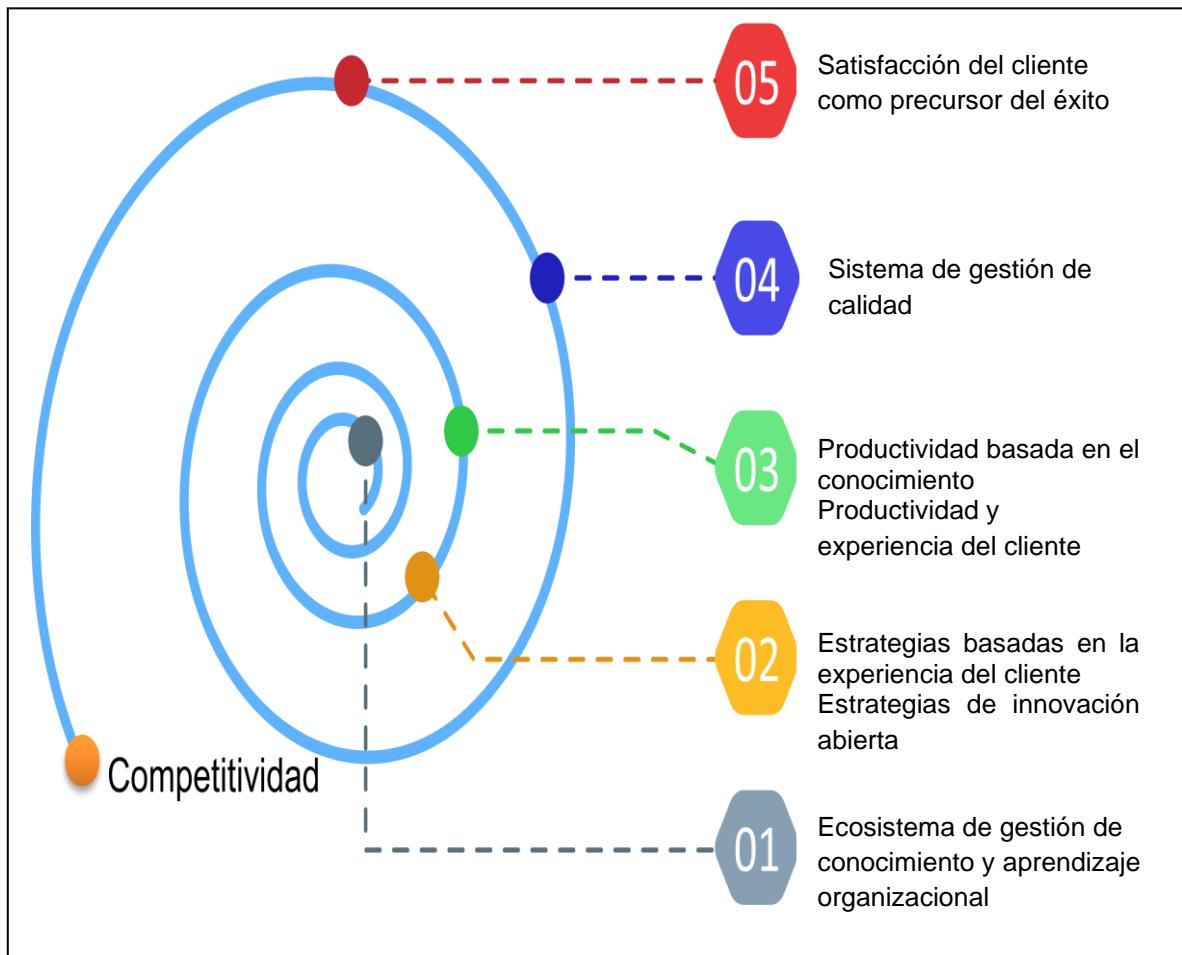
Sub-categoría: Innovación	Núcleo de análisis: Elementos gerenciales de la cultura de innovación	
Código Axial Informante	Fundamentación epistemológica	Mirada ontoepistémica de la investigadora
<p><b>IC-2:</b> Establecido mecanismos de reconocimiento colaboración entre diferentes áreas y hemos establecido alianzas con socios externos para fomentar la innovación abierta.</p> <p><b>IC-5:</b> Fomentamos la experimentación y la toma de riesgos calculados, fomentamos la conexión con el ecosistema emprendedor local.</p>	<p>La innovación generadora de un cambio cultural pretende prácticas gerenciales enmarcadas en un contexto axiológico de direccionalidad hacia la mejora. un cambio efectivo en la cultura de una organización pasa porque ésta reconozca la inconveniencia de continuar actuando como en el pasado y, porque se decida a trabajar con otra visión y otros valores de cara al futuro (Araujo, 2010)</p>	<p>Reconocer el impacto de los planes de innovación pueden desarrollar las empresas en función de sus necesidades permite una sincronía al generar herramientas para mejorar las competencias a través de capacitaciones innovadoras desde el contexto del conocimiento como recurso estratégico.</p>
Sub-categoría: Liderazgo empresarial	Núcleo de análisis: Estrategia organizacional	
<p><b>IC-2:</b> Construir relaciones sólidas con los clientes, personalizar la experiencia de compra, establecer canales, la formula I+D, para fortalecer la competitividad, también te recomiendo el empoderamiento de los empleados.</p> <p><b>IC-5:</b> Fomentar una cultura de innovación constante, invertir en la calidad de los productos y servicios, La construcción de una marca sólida, relaciones estratégicas con proveedores y socios</p>	<p>El liderazgo empresarial está relacionado con la estrategia organizacional establecida para ser ente competente audaz en el mercado. Se desprende un modelo de liderazgo que comulga con las necesidades empresariales que ocupa la visión del gerente moderno, cuyo interés es crear procesos innovadores desde el conocimiento y la tecnología emergente (Valera, 2022).</p>	<p>El liderazgo se apunta en innovar en los factores organizativos como las estructuras duales, dotación de recursos, tomando en cuenta factores externos como la rivalidad competitiva, complejidad del entorno, tecnología, es evidente la necesidad de posicionamiento del conocimiento como centro de interés de la gerencia postmoderna, cuyo enfoque responde a la transcomplejidad</p>
Sub-categoría: Mejora continua	Núcleo de análisis: Calidad del servicio	
<p><b>IC-1:</b> Estándares de servicio claro y medible hemos desarrollado manuales de procedimientos detallados que describen los procesos a seguir en cada interacción con el cliente.</p> <p><b>IC-4:</b> Una cultura de calidad, estamos pendiente de la cultura funcional que la experiencia del cliente durante los procesos del servicio que prestamos.</p>	<p>Teoría de la Coalineación estratégica se basa: En identificar y diseñar estrategias funcionales que aporten valor a la organización, y que estas estrategias se alineen a las necesidades de los usuarios, personal e institución, las estrategias deben valorar todos estos aspectos, y deben trazarse para ser cumplidas de manera consecutiva (Marín y Cuartas, 2014).</p>	<p>En un mercado cada vez más competitivo, la calidad se convierte en un factor diferenciador clave. Al ofrecer un servicio de alta calidad, las empresas pueden destacar entre sus competidores y atraer a más clientes</p>

#### 4.5 Hallazgos emergentes

Los hallazgos emergentes constituyen aquellos descubrimientos inesperados y no previstos que surgen durante el proceso de categorización, triangulación y contrastación, es decir, surgen de los datos recopilados en el campo, en este caso desde la observación y, trabajo de campo, y la entrevista realizada a los informantes. Estos hallazgos pueden revelar conexiones que no eran evidentes al inicio del estudio, por tanto, conducen a una comprensión más profunda del fenómeno en cuestión. En nuestra investigación fue crucial identificar estos hallazgos de manera crítica ya que son integrados de forma directa en el constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio en el municipio Barinas del estado Barinas. La figura doce (12) y trece (13) identifican el espiral de subcategorías emergentes.



**Figura 12.** Espiral de subcategorías emergentes (Metagerencia)  
**Fuente:** Elaboración propia (2025).

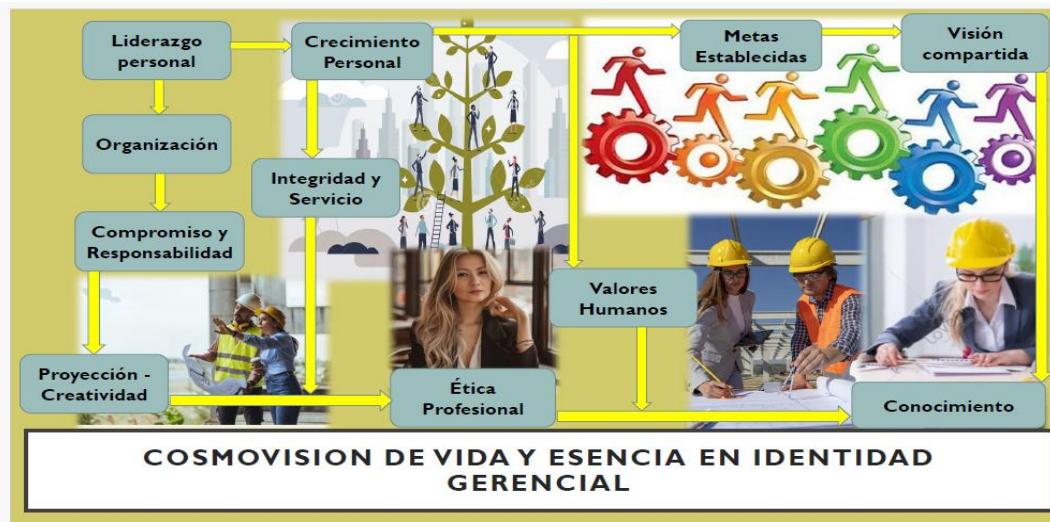


**Figura 13.** Espiral de subcategorías emergentes (Competitividad).

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

#### 4.6 Constructo teórico

#### METAGERENCIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL DESDE LA VISIÓN AXIOCULTURAL DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO EN EL MUNICIPIO BARINAS ESTADO BARINAS.



“Las PyMES constituyen un organismo vivo, su evolución es guiada por una brújula moral. La metagerencia cultiva su alma, la competitividad busca la excelencia y la visión axiocultural la orienta hacia un futuro donde el éxito se mide por el impacto positivo en la sociedad.

Villavicencio (2024)

#### Conexiones Ontoepistemológicas Teóricas

1. Presentación.
2. Enfoque axiológico, ontoepistemológico y social.
3. Mapa complejo: componentes del constructo teórico de metagerencia y competitividad desde la visión axiocultural de las empresas de servicio.
4. Componentes emergentes de la metagerencia y competitividad desde la visión axiocultural de las empresas de servicio.

#### 4.6.1 Presentación

En el vertiginoso escenario empresarial contemporáneo, caracterizado por la disruptión tecnológica y la globalización, las compañías tradicionales se ven desafiadas por un nuevo paradigma: las organizaciones del conocimiento. Esta realidad imprime grandes desafíos al dirigir organizaciones cuya potencialidad está centrada en la mente humana y en las nuevas estructuras organizacionales que develan procesos innovadores. Este contexto exige una transformación radical en los modelos de gestión, dando paso a la emergencia de la metagerencia definida por la investigadora como: *Un enfoque empresarial integrativo de direccionamiento compartido centrado en un Metaliderazgo para la competitividad gerencial con visión estratégica, innovación, gestión del conocimiento, aprendizaje continuo y responsabilidad social.*

El constructo teórico parte de los hallazgos emergentes de nuestra investigación, proponemos un complejo argumentativo que sitúa la mirada axiológica en el corazón de la gestión empresarial, además, sostenemos que los gerentes, al adoptar una perspectiva axiológica, son capaces de construir organizaciones más resilientes, innovadoras y competitivas. Esta visión se fundamenta en la idea de que los valores organizacionales, al alinearse con los valores individuales, así como, sociales, generan un sentido de propósito compartido que fortalecen el compromiso de los colaboradores.

En este sentido, la metagerencia se presenta como una herramienta esencial para impulsar la competitividad de las PyMES venezolanas. Al trascender los enfoques tradicionales de gestión, la metagerencia permite a las organizaciones desarrollar una ventaja competitiva sostenible basada en el conocimiento, la innovación y la capacidad de adaptación al cambio. Asimismo, al integrar los valores organizacionales en la toma de decisiones, la metagerencia contribuye a construir una PyMES más competitivas, contribuyendo así al desarrollo económico y social del país.

#### **4.6.2 Enfoque axiológico, ontoepistemológico y social**

Las posturas filosóficas-científicas que surgen de la intencionalidad del estudio, permiten inferir como las PyMES del sector servicios construyen el conocimiento y lo posicionan como su principal herramienta de gestión, desde la cotidianidad de sus operaciones, para la búsqueda de la innovación o niveles de eficiencia que logren subordinar la gerencia tradicional.

Desde la mirada axiológica el constructo teórico propone que las PyMES de servicio construyan visiones que trasciendan los objetivos económicos y se alineen con valores universales como la justicia, la equidad, el respeto por el medio ambiente. Asimismo, los valores compartidos son el cimiento sobre el cual se construye una cultura organizacional sólida. En el contexto de la metagerencia, los valores se conciben como creencias profundas que orientan el comportamiento de los individuos y las decisiones de la organización. Al fomentar una cultura de valores compartidos, las empresas de servicio crean un ambiente de trabajo donde los colaboradores se sienten comprometidos, lo que a su vez se traduce en una mayor productividad y satisfacción del cliente.

Por su parte, la co-creación participativa es una estrategia clave para fortalecer la cultura organizacional para fomentar la innovación. Al involucrar a todos los colaboradores en la generación de ideas y la toma de decisiones, las empresas de servicio pueden aprovechar el talento y la creatividad de su capital humano. Además, la co-creación participativa permite a las organizaciones adaptarse más rápidamente a los cambios del entorno para construir relaciones más sólidas con sus clientes.

Vale decir, que la teórica propone un enfoque holístico que integra la visión ética, los valores compartidos y la co-creación participativa. Al adoptar este enfoque, las empresas de servicio pueden construir una ventaja competitiva sostenible basada en la confianza, la reputación y la capacidad de generar un impacto positivo en la sociedad. Otros criterios axiológicos que pueden enriquecer este enfoque incluyen la transparencia, la integridad, la responsabilidad social y la sostenibilidad.

A partir de la cosmovisión ontoepistemológica, nuestra investigación se centra en las PyMES venezolanas de servicio como unidades económicas dinámicas, inmersas en un contexto globalizado y altamente competitivo. Estas organizaciones, a menudo limitadas por recursos económicos, tecnológicos, humanos, se enfrentan al desafío de construir estrategias sólidas para prosperar. El enfoque epistemológico, por su parte, se fundamenta en la idea de que la competitividad empresarial no se reduce a la disminución de precios, sino que implica una gestión integral de los recursos y la capacidad de adaptarse a un entorno cambiante.

Históricamente, las PyMES venezolanas han utilizado estrategias basadas en la reducción de costos para competir en el mercado regional. Sin embargo, este modelo ha demostrado ser insostenible en el contexto actual, caracterizado por una creciente complejidad. La gestión eficaz de las actividades operativas, administrativas y de inversión se revela como un factor crítico para garantizar la supervivencia y el crecimiento de estas empresas. Además, el desempeño de las PyMES tiene un impacto significativo en la economía nacional, generando empleo e ingresos fiscales.

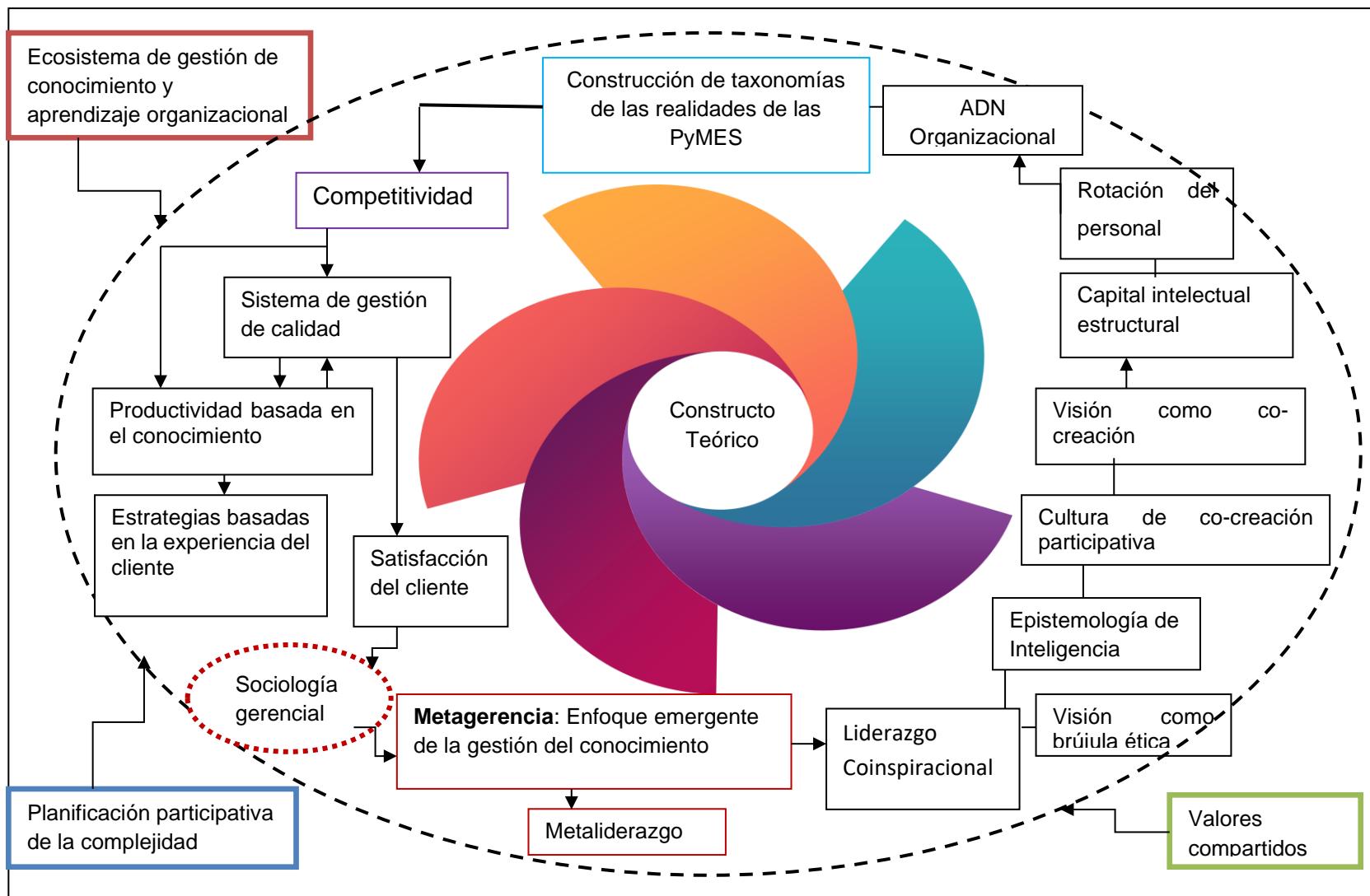
Entonces, la teoría de la Metagerencia emerge como una respuesta a los desafíos que enfrentan las PyMES. Este supuesto propone un nuevo enfoque de gestión que va más allá de las prácticas tradicionales y se centra en el desarrollo de competencias gerenciales de alto nivel. El comportamiento del gerente frente a desafíos como la logística, las finanzas, el mercado, la gestión del talento humano y la incorporación de tecnología se vuelve fundamental en este contexto. La Metagerencia, al enfatizar la importancia de la visión estratégica, la innovación, el aprendizaje continuo, ofrece a los gerentes de PyMES las herramientas necesarias para enfrentar la complejidad del entorno actual.

Desde el plano social, puede señalarse que la realidad de las PyMES del sector servicio se encuentran actualmente bajo un ambiente de turbulencia económica, política y social, caracterizado por un índice inflacionario que no

ha sido medido por ningún organismo del Estado; Sin embargo, las empresas, objeto de esta investigación todas manifestaron a viva voz que seguirán en este país que enfrentan una lucha pero que se niegan a dejar a Venezuela.

Este tipo de empresas son consideradas de impacto en el crecimiento económico de un país dado su aporte al PIB y en la generación de empleo, ambas situaciones se traducen en el bienestar de la sociedad. Considerando el enfoque de la metagerencia, al centrarse en el desarrollo de las competencias gerenciales de alto nivel, contribuye significativamente al mejoramiento del personal que labora en las empresas de servicio. Esto se traduce en una mayor productividad, menor rotación de personal y una mejora en la calidad de los servicios ofrecidos. Otro aporte social crucial de la metagerencia para la competitividad es la promoción de la innovación del servicio bajo la gestión de calidad, es decir, al estimular la creatividad y la capacidad de adaptación al cambio, esta teoría impulsa a las empresas a desarrollar servicios que respondan a las expectativas de los clientes

En el caso específico del estado Barinas, la aplicación del postulado teórico puede contribuir a la diversificación de la economía, al fomentar la creación de nuevas empresas o la expansión de las existentes, esta teoría puede ayudar a reducir la dependencia de un solo sector económico y generar nuevas fuentes de empleo. Además, puede impulsar la innovación en sectores estratégicos como el agropecuario, el turismo y la industria, contribuyendo así al desarrollo económico sostenible del estado Barinas. Al integrar los valores sociales en la toma de decisiones, las empresas pueden desarrollar servicios que contribuyan a resolver problemas sociales como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. De esta manera, contribuye a construir un futuro más justo y equitativo para todos.



**Figura 14.** Mapa complejo: componentes del constructo teórico de metagerencia y competitividad desde la visión axiocultural de las empresas de servicio.

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

#### **4.6.4 Componentes emergentes de la metagerencia y competitividad desde la visión axiocultural de las empresas de servicio**

Los elementos epistémicos, axiológicos y ontológicos descifrados en la figura dieciséis (16) denominada mapa complejo: componentes del constructo teórico de metagerencia y competitividad desde la visión axiocultural de las empresas de servicio constituye una mirada de la cosmovisión interpretativa de la investigadora durante el proceso dialectico con los informantes, el cual arrojó hallazgos auténticos visibles a las competencias de los gerentes de la PyMES del estado Barinas y por ende las venezolanas.

Desde la filosofía inspirativa podemos decir que el hombre forma parte de la sociedad con la cual interactúa, lo que implica un dinamismo y transformación en la misma, por cuanto los individuos normalmente están influidos por las circunstancias de las sociedades a las que pertenecen y algunas veces es difícil ser objetivo o liberarse de los juicios de valor. También como introducción al bosquejo presentado se infiere que la sociedad actual demanda de un gerente con competencia sólida, así como, conocimientos en disciplinas científicas necesarios para abordar las problemáticas socioeconómicas complejas de los mercados.

Asimismo, requiere de un ser con alto sentido de sensibilidad humanística para generar cambios de actitud en el colectivo, es decir, inspirar a sus empleados, seguidores, clientes o comunidad, para la búsqueda de soluciones desde el fondo de la situación, con un diagnóstico participativo situacional, organizado, planificado, ejecutado sustentado en la responsabilidad social.

Esta filosofía de vida es develada en el mapa complejo de la teoría propuesta por la investigadora cuyos vértices epistémicos sobresalientes cargados de significados organizacionales, gerenciales, experiencias, creencias y valores son:

### **a) Planificación participativa compleja**

La consideración epistemológica de la planificación participativa compleja, en el contexto de las empresas de servicios y a la luz de los conocimientos emergentes, se centra en la construcción de un conocimiento compartido. Al involucrar a todos los actores relevantes en el proceso de planificación, se reconoce que el conocimiento no es una entidad estática y objetiva, sino que se construye a través de la interacción social. Esta perspectiva epistemológica, alineada con las teorías sociales del conocimiento, subraya la importancia de la diversidad de perspectivas para enriquecer la comprensión de los desafíos que enfrenta la organización. En el ámbito de las empresas de servicios del estado Barinas, la planificación participativa compleja fomenta la creación de un conocimiento tácito y explícito que se integra en un modelo de gestión más ágil y adaptable. Dos subcategorías emergentes dentro de esta perspectiva epistemológica son:

1) Epistemología de la complejidad: Reconoce que los sistemas organizacionales son complejos y dinámicos, y que el conocimiento se encuentra distribuido en toda la organización. La planificación participativa se convierte en una herramienta para gestionar esta complejidad, al fomentar la emergencia de soluciones innovadoras a partir de la interacción entre los diferentes actores.

2) Epistemología de la práctica: Enfatiza el papel de la experiencia y el conocimiento en acción. Al involucrar a los empleados en la planificación, se aprovecha su conocimiento tácito y se promueve el aprendizaje continuo a través de la experimentación y la reflexión sobre la práctica

### **b) El metaliderazgo**

Es el resultado de la configuración colaborativa del liderazgo genuino, participativo, integrativo, transformacional y resiliente para fortalecer el capital intelectual que permiten la selección de elementos gerenciales mediante el enfoque transcomplejo para fortalecer la arquitectura y adaptabilidad de la gestión organizacional mediante una conexión abierta con la innovación,

generando una alta capacidad de reinventarse y readaptarse en ambientes muy dinámicos.

Esta óptica integradora constituye la columna de apoyo a la construcción de ambientes organizacionales de respeto a la pluralidad de conocimiento. Conforme a estas referencias el metaliderazgo se presenta como el fenómeno de equilibrio dentro de los procesos organizacionales cuyas variables permanecen asociadas a la innovación y estrategias de competitividad; generando un gran impacto en la función directiva para el desarrollo de competencias. Sobre las concepciones previas, se desprende un modelo de liderazgo que comulga con las necesidades empresariales que ocupa la visión del gerente moderno, cuyo interés es crear procesos innovadores desde el conocimiento y la tecnología emergente.

### **c) La coinspiración**

El liderazgo coinspiracional puede ser caracterizado como: 1) un liderazgo orientado a la participación y flexibilidad en la organización, que incorpore elementos tales como: el carisma, motivar para altas expectativas; consideración individualizada, prestando atención al respecto y responsabilidad a los seguidores; estimulación intelectual, proporcionando nuevas ideas y enfoques; 2) estrategias de compromiso, frente a cambios estructurales, organizativos y en coherencia con el desarrollo para el aprendizaje de la empresa; 3) construir una visión de la organización que aglutine los esfuerzos de cambio, aportando un propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista de los gerentes, empleados y clientes.

### **d) Inteligencia colectiva**

El código emergente de la epistemología de la inteligencia colectiva, se enfoca en cómo el conocimiento se distribuye y crea a través de redes de individuos o sistemas. En las empresas de servicios, la inteligencia colectiva se manifiesta en la capacidad de las organizaciones para aprovechar el conocimiento de todos sus miembros, incluyendo clientes y proveedores,

entonces, la toma de decisiones se convierte en un proceso colaborativo que involucra a diversos actores y utiliza herramientas tecnológicas como: Plataformas de colaboración en línea, redes sociales corporativas.

#### **d) Visión compartida**

El enfoque empresarial de la visión compartida en el contexto de las empresas de servicios, ha evolucionado significativamente con los conocimientos emergentes. La visión personal, antes vista como un objetivo individual, ahora se entrelaza con la visión general de la organización, creando un sentido de propósito compartido. Esta interconexión fomenta un compromiso más profundo de los empleados y alinea sus esfuerzos hacia un objetivo común. En las empresas de servicios, donde la interacción con el cliente es fundamental, una visión compartida facilita la creación de experiencias personalizadas y significativas. Las subcategorías emergentes en este contexto son:

1) Visión como co-creación: La visión ya no se concibe como una declaración estática, sino como un proceso continuo de co-creación. A través de la participación de todos los miembros de la organización, incluyendo a los clientes, la visión se adapta a las necesidades cambiantes del mercado. Esta co-creación fomenta la innovación, permitiendo a las empresas de servicios responder de manera más efectiva a los desafíos del entorno.

2) Visión como brújula ética: La visión no solo orienta hacia los objetivos de negocios, sino que también sirve como una brújula ética que guía las decisiones de la organización. En un mundo cada vez más consciente de los impactos sociales y ambientales, las empresas de servicios deben integrar valores éticos en su visión para construir relaciones de confianza con sus clientes.

#### **e) Capital intelectual**

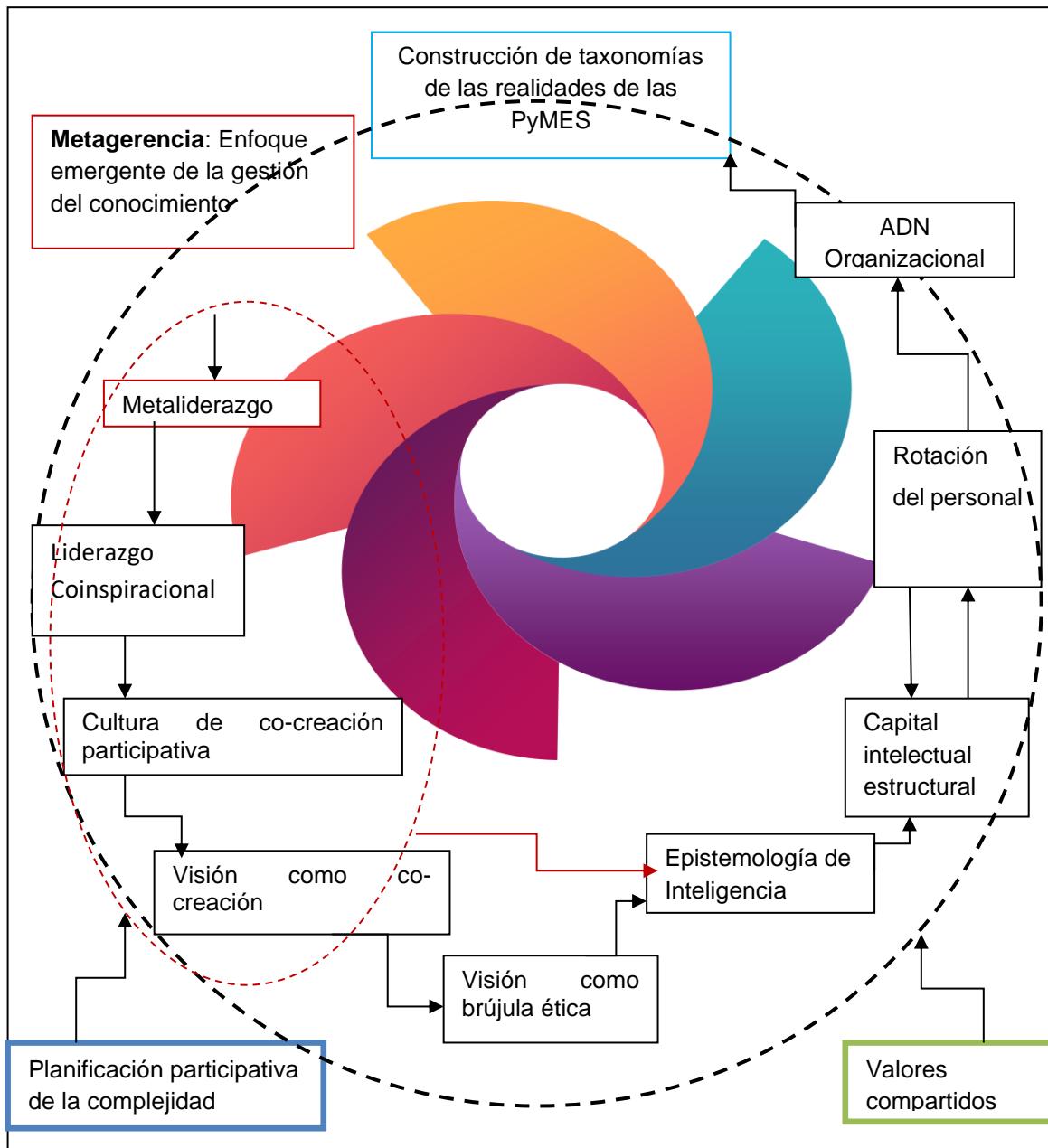
La consideración del capital intelectual en el contexto de la gestión del conocimiento en empresas de servicios ha evolucionado significativamente. Hoy en día, se reconoce que el capital intelectual no es solo un conjunto de

datos o información, sino una combinación de conocimientos explícitos e implícitos, habilidades, experiencias y relaciones que residen en los sistemas de la organización. En las empresas de servicios, donde el conocimiento es el principal activo, la gestión del capital intelectual se centra en capturar, compartir y aprovechar este recurso intangible para generar valor competitivo. Dos subcategorías emergentes en este contexto son:

1) Capital intelectual social: Se refiere al valor generado por las relaciones, las redes y las comunidades de práctica dentro de la organización. En las empresas de servicios, el capital intelectual social es fundamental para la colaboración, la innovación y la resolución de problemas complejos. Las tecnologías digitales facilitan el mantenimiento de estas redes, permitiendo una mayor colaboración y un acceso más rápido al conocimiento.

2) Capital intelectual estructural: Se refiere al conocimiento que está embebido en los sistemas, procesos y estructuras de la organización. Incluye bases de datos, sistemas de gestión del conocimiento, manuales de procedimientos y otros activos intangibles que facilitan la captura, el almacenamiento o la difusión del conocimiento. En las empresas de servicios, el capital intelectual estructural es esencial para garantizar la continuidad del negocio y la transferencia de conocimiento entre generaciones de empleados.

En síntesis, La teorética emergida de la hermenéutica configurada en la creación de un nuevo conocimiento constituye la reflexión intrínseca del sujeto por ser, conocer, hacer y convivir bajo los enunciados de la responsabilidad colectiva en sintonía con los contextos endógenos y exógenos que rodean el ámbito empresarial competitivo de las Pymes del municipio Barinas estado Barinas. De esta forma, el componente creativo de la metagerencia desde una visión transcompleja axiocultural involucra el aprendizaje de la gestión humana con las empresas públicas y privadas. A continuación, se presenta el tejido teórico de los componentes emergentes la metagerencia.



**Figura 15.** Tejido teórico de los componentes emergentes la metagerencia.

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

Antes de describir los componentes que conceptualizan la competitividad de las PyMES del sector servicio, la investigadora reconoce que actualmente las empresas del estado Barinas están sobrellevando una serie de situaciones debido al ambiente político, económico y social, pero considerado que las mismas representan un sector fundamental para el crecimiento de la economía, pues son las principales fuentes de empleo en grandes, medianos y pequeños mercados; dejando claro que constituyen una nueva matriz productiva capaz de diversificar globalmente la economía y apta para coexistir con el modelo rentista existente en el país.

Sobre los códigos emergentes que componen la competitividad de las PyMES, son favorecidos por un tejido de significados sostenidos en la visión empresarial, estrategias y argumentos de mejora continua son:

#### **a) Estrategias organizacionales**

La consideración de las estrategias organizacionales para mantener el liderazgo de las PYMES en el contexto de las empresas de servicios, a la luz de los conocimientos emergentes, se centra en la capacidad de adaptarse rápidamente a un entorno dinámico, aprovechando al máximo sus activos intangibles. Estas estrategias deben ir más allá de la simple eficiencia operativa para enfocarse en la creación de valor a largo plazo a través de la innovación, la personalización y la construcción de relaciones sólidas con los clientes. Las PyMES de servicios exitosas son aquellas que logran combinar una visión estratégica clara con una ejecución ágil, aprovechando las tecnologías digitales para mejorar sus procesos y ofrecer experiencias únicas a sus clientes. Dos subcategorías emergentes dentro de estas estrategias son:

1) Estrategias basadas en la experiencia del cliente: Las PYMES deben centrarse en crear experiencias memorables para sus clientes, personalizando sus servicios y utilizando tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos para anticipar sus necesidades. La construcción de una marca sólida y una reputación positiva también es fundamental para diferenciarse de la competencia y atraer nuevos clientes.

2) Estrategias de innovación abierta: La innovación no solo debe provenir del interior de la organización, sino también de la colaboración con otros actores del ecosistema, universidades, empresas públicas y clientes. Las PyMES deben fomentar una cultura de colaboración, buscando activamente oportunidades para co-crear soluciones innovadoras y acceder a nuevos mercados.

### **b) Productividad**

La consideración de la productividad en las empresas de servicios ha evolucionado significativamente en un entorno cada vez más digital centrado en el cliente, la productividad se entiende como la capacidad de generar valor a través de la optimización de recursos, la innovación y la satisfacción del cliente. La productividad en servicios implica no solo la eficiencia en la entrega de servicios, sino también la calidad, la personalización y la agilidad en la respuesta a las demandas del mercado. Dos subcategorías emergentes en este contexto son:

1) Productividad basada en el conocimiento: En las empresas de servicios, donde el conocimiento es el principal activo, la productividad se vincula estrechamente con la gestión del conocimiento. La capacidad de capturar, compartir y aplicar el conocimiento de manera efectiva es fundamental para mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios. La inversión en herramientas tecnológicas y en el desarrollo de las competencias de los empleados es clave para maximizar el potencial del capital intelectual.

2) Productividad y experiencia del cliente: La productividad no solo se mide en términos de eficiencia, sino también en términos de la experiencia que el cliente percibe. Una empresa de servicios puede ser altamente eficiente, pero si el cliente no está satisfecho, la productividad se ve comprometida. La medición de la satisfacción del cliente, la personalización de los servicios y la agilidad en la resolución de problemas son elementos clave para una productividad orientada al cliente. La tabla 10 refleja los elementos que

intervienen en la productividad de las PyMES del sector servicio del municipio Barinas estado Barinas.

**Tabla 10**

*Elementos de la productividad de las PyMES del sector servicio del municipio Barinas estado Barinas.*

Factor	Descripción
Acceso al financiamiento	La disponibilidad de crédito a tasas competitivas es fundamental para que las PyMES puedan invertir en tecnología, capital humano y expansión. La falta de acceso al financiamiento limita su capacidad para crecer y ser más productivas
Infraestructura	Una infraestructura adecuada, como electricidad confiable, vías de comunicación y servicios públicos eficientes, es esencial para el funcionamiento de las empresas. La deficiencia en infraestructura puede generar costos adicionales y reducir la productividad
Tecnología	La adopción de tecnologías apropiadas puede aumentar la eficiencia y la productividad de las PyMES. Sin embargo, la falta de acceso a tecnología y la dificultad para adquirirla representan un obstáculo significativo.
Capital humano	La capacitación y el desarrollo de las habilidades de los trabajadores son fundamentales para mejorar la productividad. Las PyMES suelen enfrentar desafíos en cuanto a la formación de su personal
Entorno regulatorio	Un marco regulatorio estable y sencillo facilita la operación de las empresas. La complejidad y la inestabilidad del entorno regulatorio venezolano pueden generar incertidumbre y desalentar la inversión.
Cultura organizacional innovadora	Una cultura organizacional orientada hacia la innovación, la mejora continua y la colaboración puede impulsar la productividad. Sin embargo, muchas PyMES venezolanas aún mantienen culturas organizacionales más tradicionales.

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

### **c) Sistema de gestión de calidad**

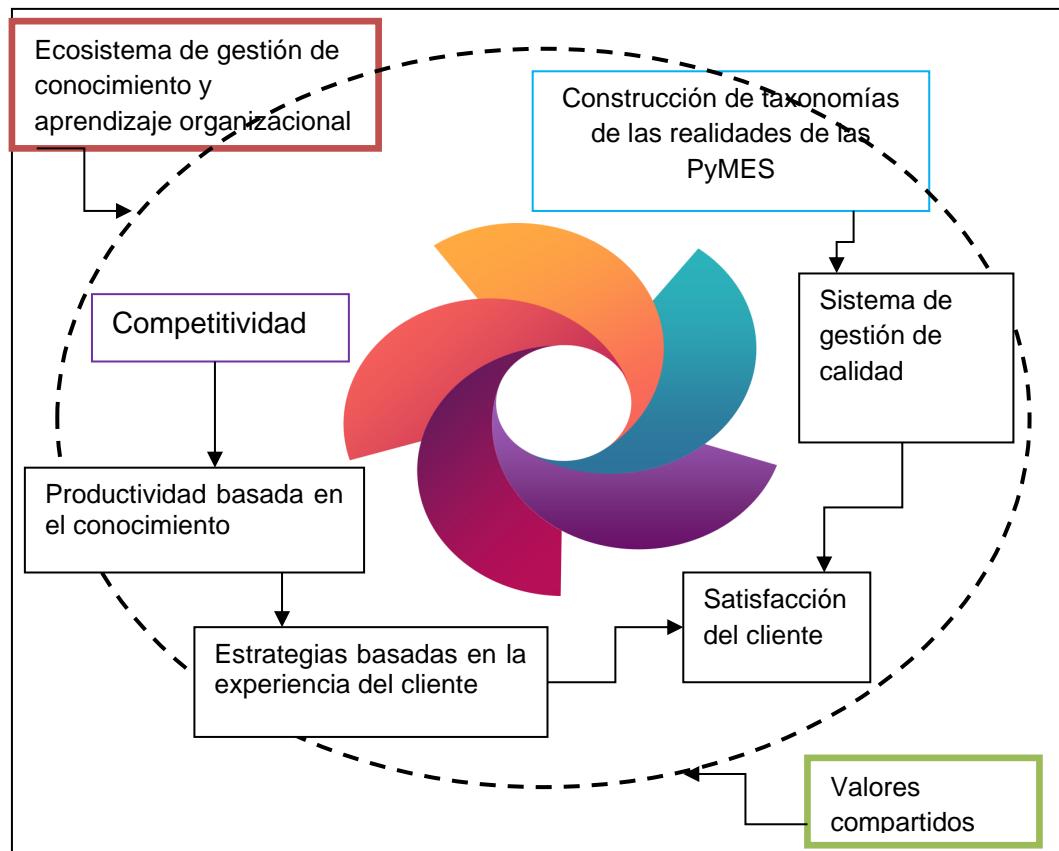
La consideración de la calidad del servicio en las PyMES ha evolucionado hacia una perspectiva más holística. Ya no se limita a cumplir con estándares mínimos, sino que implica la creación de experiencias únicas que superen las expectativas del cliente. En un entorno cada vez más competitivo, la calidad del servicio se convierte en un factor determinante de la lealtad del cliente. Los conocimientos emergentes sobre gestión del conocimiento, experiencia del cliente y tecnologías digitales han redefinido la manera en que las empresas abordan la calidad del servicio. En ese sentido, los códigos develados sugieren la aplicación de un sistema de gestión sustentado en la calidad del servicio creado, es decir, la calidad del servicio ya no es solo responsabilidad de la empresa, sino que se crea una interacción con el cliente. A través de plataformas digitales y herramientas de colaboración, los clientes pueden participar activamente en el diseño de los servicios, lo que aumenta la satisfacción al cliente.

### **d) Ecosistema de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional**

Un ecosistema de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional es un entorno colaborativo dentro de una empresa que fomenta la creación, el intercambio y la aplicación del conocimiento. Es como un jardín donde se cultivan ideas, se comparten experiencias, se promueve el crecimiento intelectual de todos los miembros de la organización. Este ecosistema se compone de una serie de elementos interconectados que trabajan en conjunto para facilitar el aprendizaje continuo y la mejora constante.

En este ecosistema, el conocimiento no se considera una posesión estática, sino un recurso vivo que se genera, comparte y transforma continuamente. Los empleados tienen la oportunidad de aprender unos de otros, de acceder a una amplia variedad de recursos informativos para desarrollar nuevas habilidades. La tecnología juega un papel fundamental en este proceso, facilitando la comunicación, la colaboración y el acceso a la información.

La construcción de un ecosistema de aprendizaje organizacional en las PyMES de servicios en el municipio Barinas del estado Barinas requiere de un esfuerzo conjunto de toda la organización. Es necesario crear una cultura que valore el conocimiento, la innovación y el aprendizaje continuo. Los líderes desempeñan un papel crucial en este proceso, al fomentar la colaboración, el pensamiento crítico y la toma de riesgos. Además, es fundamental contar con las herramientas, así como, los procesos adecuados para gestionar el conocimiento y facilitar el aprendizaje. A continuación, se presenta la figura dieciséis (16) sobre el tejido teórico de los componentes emergentes la competitividad de las PyMES.



**Figura 16.** Tejido teórico de los componentes emergentes la competitividad de las PyMES.

**Fuente:** Elaboración propia (2025).

## ESCENARIO V

### REFLEXIONES FINALES Y CONTRIBUCIONES

Luego de cumplir el recorrido de exploración y descubrimiento a lo largo de este estudio, es momento de consolidar los conocimientos adquiridos para presentar las reflexiones finales que se desprenden de nuestro análisis. A partir de la revisión teórica, el diseño metodológico, el análisis de los datos, hemos logrado construir un marco conceptual sólido que nos permite comprender de manera más profunda el constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio en el municipio Barinas del estado Barinas. Los desenlaces que se presentan a continuación son el resultado de un proceso riguroso de interpretación que busca ofrecer una visión holística y significativa de los hallazgos obtenidos.

#### 5.1 Reflexiones finales

*Una mirada reflexiva a los elementos epistemológicos, axiológicos y ontológicos presentes en la cosmovisión gerencial de los líderes de empresas de servicios profesionales*

La consolidación asertiva hermenéutica permitió develar los diversos elementos interconectados empleados por los líderes empresariales para fortalecer la productividad y el desempeño de las PyMES. Uno de los hallazgos más destacados es la importancia del ADN organizacional constituida por una cultura de alta confianza y empoderamiento, donde las decisiones se toman de manera participativa, fomenta un ambiente de trabajo más productivo, es decir, cuando los empleados se sientan dueños de sus responsabilidades, se potencia su compromiso y se generan soluciones más creativas.

Asimismo, se identificó la planificación participativa, la cual, emerge como una herramienta fundamental para alinear los esfuerzos de toda la organización hacia objetivos comunes. Vale decir, que, al involucrar a los empleados en el proceso de planificación, se obtienen perspectivas más ricas

y se genera un mayor sentido de pertenencia. Por ejemplo, el uso de los talleres, encuestas, sesiones de trabajo colaborativo se convierten en espacios de diálogo y co-creación, donde las ideas de todos son valoradas.

De igual forma, los empresarios consideran el capital intelectual, es decir, convertir este conocimiento en un bien común a través de la mentoría y la creación de plataformas de aprendizaje en línea permite a las organizaciones aprovechar al máximo su talento y adaptarse a los cambios del entorno. Los líderes empresariales juegan un papel crucial en este proceso, al fomentar una cultura de aprendizaje continuo para proporcionar el apoyo necesario para que los empleados desarrollen sus habilidades.

Otro elemento develado es el liderazgo empresarial, se revela como un factor determinante del éxito de las PyMES del municipio Barinas, los líderes que construyen relaciones sólidas con los clientes, personalizan la experiencia fomentan la innovación a través de la investigación y el desarrollo, son capaces de fortalecer la competitividad mediante el empoderamiento de sus empleados experimentado, este liderazgo es visto dese la inspiración intelectual, motivacional para el trabajo en equipo.

*Imbricación ontoepistemológica de los factores que se configuran en lo gerencial, talento humano, visión empresarial y social en el contexto de las empresas de servicio.*

Desde una perspectiva ontoepistemológica, los hallazgos de nuestra investigación revelan una compleja interrelación entre los siguientes factores: a) La cultura de co-creación participativa. Trasciende la dimensión social para adentrarse en lo ontológico, al construir una realidad organizacional compartida y co-creada. Esta cultura no solo promueve la participación de los empleados de las PyMES, sino que también moldea la forma en que se concibe el conocimiento y la verdad dentro de la organización. b) La epistemología de la inteligencia: En la realidad organizacional se vuelve colectiva y distribuida, donde el conocimiento emerge de la interacción o

colaboración entre el gerente, coordinadores, jefes de departamentos, asistentes y demás miembros.

c) La rotación del personal: Como estrategia de gestión de talento humano implica una pérdida de capital intelectual. Además, dificulta la construcción de una memoria organizacional sólida. Sin embargo, también puede ser una oportunidad para renovar ideas. Desde una perspectiva ontológica, la rotación del personal desafía la concepción estática de la organización, plantea la necesidad de desarrollar mecanismos para capturar y transmitir el conocimiento de manera más efectiva.

d) La visión compartida: Actúa como un faro que guía a la organización hacia un futuro deseado. Esta visión no es solo un objetivo estratégico, sino también una construcción social que moldea las creencias y las acciones de los individuos. La visión compartida implica una epistemología constructivista, donde la realidad organizacional se construye a partir de las expectativas de los miembros.

Entonces, la relación entre estos factores es dinámica y compleja. Por ejemplo, una cultura de co-creación participativa puede reducir la rotación del personal al aumentar el sentido de pertenencia y empoderamiento de los empleados. Asimismo, una visión compartida puede facilitar la construcción de una epistemología de inteligencia colectiva, al proporcionar un marco de referencia común para la generación o el intercambio de conocimiento.

En síntesis, esta imbricación de factores nos invita a reflexionar sobre la naturaleza de la realidad organizacional, sobre cómo los factores sociales, cognitivos y culturales interactúan para dar forma a las organizaciones. Al comprender la complejidad de estos fenómenos, podemos diseñar intervenciones más efectivas para mejorar la gerencia a nivel de las PyMES.

*Parafraseando los significados y sentidos ontoepistemológicos emergentes que ofrece la metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio profesionales.*

Los significados de la categoría inicial denominada metagerencia, como paradigma emergente, nos invita a replantear los sentidos que atribuimos a la gestión empresarial de las PyMES, considerando la visión como un proceso de co-creación, el enfoque de metagerencia desplaza la noción tradicional de un plan estático hacia una construcción dinámica. Esta perspectiva ontológica reconoce que la realidad organizacional es una construcción social, moldeada por las creencias compartidas. Por su parte, el liderazgo coinspiracional se elige como una práctica que facilita esta co-creación, al inspirar y motivar a los miembros de la organización a construir un futuro compartido.

Desde la mirada compleja, la planificación participativa de la complejidad reconoce que los entornos empresariales son sistemas adaptativos. En este contexto, la planificación se convierte en un proceso continuo de aprendizaje y adaptación, donde la participación de todos los actores es fundamental. La epistemología subyacente a esta práctica enfatiza la importancia del conocimiento tácito, la experiencia, y reconoce que la incertidumbre es una condición inherente a la gestión.

Otro significado es el capital intelectual estructural, el cual, trasciende la visión tradicional del capital intelectual como un conjunto de conocimientos individuales. En la metagerencia, el capital intelectual se concibe como un activo organizacional que se construye a través de la interacción entre las personas, los procesos y la tecnología.

Ahora bien, la competitividad empresarial es vista como un gran ecosistema de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, este enfoque facilita la creación, el intercambio, la aplicación del conocimiento, convirtiendo a las empresas en un motor de innovación y crecimiento. Para lograr este cometido en un mercado de servicios multidimensional donde el cliente es exigente y la competencia desleal, se requiere de estrategias basadas en la experiencia del cliente, estas pericias implican un cambio de paradigma en la forma en que las empresas se relacionan con sus clientes, es decir, al poner al cliente en el centro de la estrategia, las organizaciones reconocen que la creación de valor

es un proceso creativo que involucra a todos los actores de la cadena de valor. La epistemología empresarial se centra en comprender las necesidades, deseos y expectativas de los clientes, para utilizar esta información en los servicios que satisfagan sus necesidades.

Finalmente, el sistema de gestión de calidad no solo garantiza la conformidad con los estándares, sino que también contribuye a la mejora continua de los procesos. Un sistema de gestión se basa en una cultura de mejora continua, la medición y el análisis de los resultados. La epistemología de la mejora continua reconoce que el conocimiento se genera a través de la acción, la reflexión y que la perfección es un objetivo que se alcanza a través de pequeños pasos continuos eficaces.

*Características sobresalientes del constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio en el municipio Barinas del estado Barinas.*

Desde una perspectiva deconstrutiva, la metagerencia y la competitividad empresarial en el municipio Barinas se revelan como construcciones culturales profundamente arraigadas sustentadas en una filosofía inspirativa donde el individuo es parte integral de un tejido social complejo, donde las relaciones humanas moldean las organizaciones.

En este contexto, las empresas de servicios en el municipio Barinas se convierten en organizaciones con un alto sentido de sensibilidad humanística fundamental para generar cambios de actitud en el colectivo. Los vértices epistémicos de estas empresas están cargados de significados organizacionales, gerenciales y experiencias que han sido transmitidas a lo largo del tiempo. Estos puntos en constante evolución, constituyen la base sobre la cual se construyen las identidades organizacionales.

La epistemología de la complejidad nos invita a comprender las empresas de servicios como sistemas abiertos y dinámicos, donde las múltiples variables interactúan de manera no lineal. En este sentido, el metaliderazgo se presenta como una práctica esencial para navegar en entornos complejos. Los líderes

meta, al adoptar una visión como brújula ética, inspiran a sus equipos a construir un futuro más sostenible y equitativo.

El capital intelectual social es un concepto clave para comprender la naturaleza de las empresas de servicios en el municipio Barinas. Este capital se construye a través de las relaciones interpersonales, la confianza mutua y el intercambio de conocimientos. La reflexión intrínseca del sujeto por ser, conocer, hacer y convivir es fundamental para desarrollar este capital intelectual para fortalecer el tejido social de la organización.

Las estrategias de innovación abierta permiten a las empresas de servicios en Barinas conectarse con su entorno para aprovechar las oportunidades que surgen de la colaboración con otros actores. La construcción de un ecosistema de aprendizaje organizacional facilita la generación para el intercambio de conocimiento, fomentando la adaptación y la renovación constante.

En conclusión, la metagerencia y la competitividad empresarial en el municipio Barinas se presentan como procesos de construcción social. La deconstrucción de estos conceptos nos permite identificar los valores, las creencias, las prácticas que subyacen a las organizaciones, así como, en sus relaciones con el entorno. Al comprender la complejidad de estos sistemas, podemos diseñar intervenciones más efectivas para fomentar el desarrollo sostenible y equitativo de las empresas de servicios en Barinas.

## **5.2 Contribuciones**

Ofrecer aportes concluyentes del estudio doctoral reviste gran importancia para la gerencia avanzada, por cuanto al haber reflexionado sobre la red semántica de las versiones de los informantes clave y generados los hallazgos emergentes que condujeron a formular el constructo teórico, la investigadora ofrece los siguientes argumentos resultantes del enriquecedor proceso investigativo para fortalecer la gestión y la competitividad de las PyMES del municipio Barinas:

a) Fortalecimiento de las competencias de los gerentes: Es fundamental que los gerentes de las PyMES de Barinas desarrollen competencias en liderazgo coinspiracional, gestión del conocimiento anclado a la gestión del

capital estructural, innovación, estrategias de productividad, gestión de calidad orientados al cliente. Esto implica invertir en programas de capacitación, investigación y desarrollo que les permitan adquirir las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos de un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo.

b) Difusión y divulgación de los hallazgos: Los resultados de esta investigación deben ser difundidos y divulgados en revistas científicas, foros académicos o eventos locales, con el objetivo de generar un mayor impacto en la comunidad empresarial de Barinas. La difusión de estos conocimientos permitirá sensibilizar a los empresarios sobre la importancia de adoptar prácticas de gestión más modernas y eficientes.

c) Revisión continua de la teoría: Es necesario revisar de forma periódica y sistemática la teoría presentada en esta investigación, a la luz de las nuevas tendencias, posturas epistemológicas, axiológicas y metodológicas. Esta revisión permitirá actualizar los conocimientos, así como, adaptar las recomendaciones a las nuevas realidades del entorno empresarial. Se sugiere presentar estos resultados en tribunales académicos universitarios para fomentar el debate y la generación de nuevas ideas.

d) Fomento de la colaboración entre las PyMES: La creación de redes de colaboración entre las PyMES de Barinas puede generar sinergias para facilitar el acceso a nuevos mercados y tecnologías.

f) Implementación de políticas públicas: Es fundamental que las autoridades locales y regionales implementen políticas públicas que promuevan el desarrollo de las PyMES en el municipio Barinas. Estas políticas pueden incluir la simplificación de los trámites administrativos, el acceso al financiamiento a tasas preferenciales, la promoción de la innovación y la creación de incubadoras de empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado, J. (2013). La Acción Gerencial y las Nuevas Tendencias Gerenciales. *Investigación y Postgrado*, 3 (2), pp.3-4. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Álvarez, P. (2012). *Liderazgo transformacional del gerente educativo y la calidad del proceso educativo de los docentes de los Circuitos Escolares Nº 1 y 2 del Municipio Maracaibo, perteneciente a la secretaría regional de Educación*. Trabajo de Post-Grado. Universidad del Zulia (LUZ).
- Amozurrutia, J. (2007). *Sistemas adaptativos para el análisis social: una aproximación desde la socio cibernética*. Tesis Doctoral de Sociología. Universidad de Zaragoza. [En línea] disponible en <http://labcomplex.ceiich.unam.mx/tesis>. Consulta: 22 agosto 2023].
- Arcaya, J. (2020). Epísteme Filosófica de la Gerencia Bioética Transcompleja. Aula Virtual, (01) 3, pp. 9-17. [en línea] disponible en <http://portal.amelica.org/ameli/journal/399/3991726005/html/>. [Consulta: 22 agosto 2023].
- Araujo, A. (2010). *Mesoempresa, universidad y desarrollo local sostenible*. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Arteaga, A y Soraya, A. (2009). Gerencia cognicional: la integración del pensamiento y las emociones en la gerencia de las organizaciones. *Revista Telos*, (11), 3, pp. 386-401. Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín Maracaibo, Venezuela. En línea] disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/993/99312516007.pdf>. Consulta: 12 agosto 2023].
- Apleyard, D. y Fieldt, A. (2003). *Economía Internacional*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Balestrini, M. (2006). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. (7<sup>a</sup>. ed.). Caracas: Textos, C.A.
- Bahoque, E; Gómez, O y Pietrosemoli, L. (2007). Gestión del Conocimiento en la Industria de la Construcción: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*. 12 (39). [en línea] disponible en [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842007000300005](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842007000300005). [Consulta: 12 agosto 2023].

- Bédard, R. (2017). Los fundamentos del pensamiento y la práctica administrativa. La trilogía administrativa. *Ad-Minister*. (3), 41, pp. 68-88. [en línea] disponible en <http://docplayer.es/4457288-Los-fundamentos-del-pensamiento-y-las-practicas-administrativas-1-1-el-rombo-y-las-cuatro-dimensiones-filosoficas-2.html>. [Consulta: 25 agosto 2023].
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad*. Colombia: McGraw Hill. Colombia, 2002.
- Bernasconi, S. (2015). *Innovación y Competitividad Empresarial*. Tesis Doctoral. UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI. [En línea] disponible <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/399536/TESI.pdf>. [Consulta: 12 agosto 2023].
- Bertalanffy, G. (1984). *Transformaciones actuales del capitalismo*. Conferencia centro de Investigaciones en Biotécnica y Salud Pública. Universidad de Santiago de Chile.
- Cabrera, A; López, P y Ramírez, C. (2011). *Competitividad Empresarial: un Enfoque Conceptual*. Universidad Central. [en línea] disponible en [https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inlineiles/2015\\_competitividad\\_empresarial\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inlineiles/2015_competitividad_empresarial_001.pdf). [Consulta: 25 agosto 2023].
- Casilla, D y Inciarte, A. (2004). La Naturaleza de la Acción Participativa y la Formación para Participar. *Revista Espacio Abierto*. (13), 2. Maracaibo: LUZ.
- Cámara Venezolana de Construcción. (2021). *Situación Empresarial del Sector Construcción en Venezuela*. [en línea] disponible <https://www.cvc.com.ve/publica/2021129111035Resultados%20Encuesta%20III-2021.pdf>. [Consulta: 12 agosto 2023].
- Cardozo, M. (2013). *El Educador Nato*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Carrillo, M. (2010). *Organizaciones Inteligentes*. Sao Paulo: Atlas.
- 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.
- Consuegra, V. (2006). *Saberes y conocimientos en la resignificación*. Editorial Pléyade, Buenos Aires.
- Chávez J, y Puerta G. (2016). *Formación Profesional y Capital Intelectual Como Activo Intangible*. Perú: Contable.

- Caresani, D. (2010). *Modelos de Conductas Tecnológicas y su Impacto en la Competitividad Empresarial. El Caso de las Pymes Industriales Argentinas.* Tesis Doctoral presentada en la Universidad Politécnica de Valencia - Argentina.
- Cifuentes, L. y Londoño, M. (2017). Rasgos Identificativos que promueven la Cultura de la Innovación en las organizaciones. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(1), 35-47. [En línea] disponible en doi:10.21772/ripo. v36n1a03. [Consulta: 19 agosto 2023].
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. (El capital humano de las Organizaciones)*. 8va Edición. México: Mc Graw Hill.
- David, F (2003). *La Gerencia Estratégica*. Colombia: Legis.
- Delgado, D. (2014). *Administración de la Construcción: Enfoque Mexicano*. Berlín: I Académica Española.
- Del Castillo, L. (2012). *Comunicación Organizacional Práctica: Manual gerencial*. México: Trillas.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Norma.
- Duran, M. (2011). *Principios de la Participación y Gerencia*. Madrid: Marcea.
- Escudero, C. y Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala: UTMACH.
- Ferrer, J y Martínez, J. (2007). Responsabilidad Ecológica de la Empresa del Sector Metalmecánica. *Multiciencias*. (7), 1, p.17-25. Punto Fijo: Luz.
- Guerra, A. (2006). *Diagnóstico de los Aspectos Organizacionales de una Empresa Contratista Venezolana del Sector Construcción y de los Conocimientos Gerenciales y Habilidades Interpersonales de su Equipo de Gerencia de Proyectos. Caso De Estudio: Trinelca*. Trabajo de Maestría. Universidad Católica Andrés Bello. Barcelona.
- Dirección de Innovación Curricular. (2017). *Propuesta de Programa de Doctorado en Estudios Avanzados*. DIC-UNELLEZ.
- Ferrater, J. (2000). *Diccionario de Filosofía Abreviado*. Buenos Aires: Suramérica.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para La Empresa*. México: Pearson.

- García, J. (2010). Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio. *TEACS*, (02),04, PP. [en línea] disponible en <https://revistas.uclave.org/index.p/article/view/1775/963>. [Consulta: 19 agosto 2023].
- García, O. (2011). Una aproximación a la gerencia del siglo XXI. *Revista Scielo*, (27) 45. [En línea] disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?206452011000100010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?206452011000100010&script=sci_arttext). [Consulta: 19 agosto 2023].
- García, R., Valle, D y Canales, R. (2021). Selección organizacional: Resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), pp.73-84. [En línea] disponible en <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>. [Consulta: 06 septiembre 2023].
- Gallardo, X. (2015). *Inteligencia Competitiva para la Innovación en PYMES. Identificación de factores Claves*. Tesis Doctoral de la Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona España.
- Gavilanes, A. (2017). *Modelo de mejora continua basado en procesos y su impacto en la calidad de los servicios que perciben los clientes de la empresa de servicios ServiFreno de la ciudad de Quito, Ecuador*. Tesis Doctoral. Lima, Perú, [en línea] disponible en <https://industrial.unmsm.edu.pe/upg/archivos/tesis2018/doctorado/tesis11.pdf>. [Consulta: 05 septiembre 2023].
- 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. [En línea] disponible en <https://www.redalyc.org/345945922011.pdf>. [Consulta: 10 agosto 2023].
- Gómez, L y Cervantes, K. (2019). El efecto de la mejora continua en la productividad y calidad, de la empresa PSF, Universidad Autónoma de Nuevo León, México. [En línea] disponible en [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica\\_5\\_2/A.55.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/vinculategica_5_2/A.55.pdf). [Consulta: 05 septiembre 2023].
- González F. (2008). Aportes para una crítica pentadimensional de la investigación socioeducativa. *Revista Educação em Questão*. 32(18), pp. 40-78. Maio.
- Guerrero, D. (2005). *La técnica, los costos, la ventaja absoluta y la competitividad*. Colombia: Larousse.

- Ibáñez, N; Castillo, R. (2015). Hacia una Epistemología de la Gerencia. *Revista científica ciencias humanas: ORBIS*, 6, (16), pp.248-261. Maracaibo-Venezuela.
- Jaramillo, N y Pérez, A. (2020). *La Gerencia: Retos y Desafíos*. Medellín: Fundación Medellín: Universitaria María Cano.
- Kardousli, N. (2019). La Toma de Decisión desde las Lógicas Organizacionales en Las Empresas Venezolanas. Tesis Doctoral. [En línea] disponible en <http://saber.ucv.ve/bitstream/1/tesis%20naaze%202019.pdf>. [Consulta: 10 agosto 2023].
- Kouropolous, T y Frappaolo, K. (2001). *Lo fundamental y más efectivo de la gerencia del conocimiento*. Colombia: McGraw-Hill.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, (13), 2, pp. 158-184. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. [En línea] disponible <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>. [Consulta: 20 agosto 2023].
- Lara, D; Rodríguez, P y Del Canto, E. (2016). La Gerencia en el Contexto Actual Venezolano. *Sapiencia Organizacional*, (3), 6, pp. 65-92. Universidad de los Andes. [En línea] disponible en <https://www.redalyc.org/journal/5530/553056828004/html/>. [Consulta: 20 agosto 2023].
- Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social (2008). *Decreto Presidencial N.º 6.215, publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N.º 38999, agosto 21*. Caracas, Venezuela: Ministerio del Poder Popular para la Economía Comunal.
- Lincoln, Y. y Guba, E. (2005). *Paradigmas en Competencia en la Investigación Cualitativa*. México: Sonora.
- Lugo, J. (2014). *Tendencias organizacionales educativas*. Caracas: UPL.
- Madurei, E. (2023). *La escasa construcción en Venezuela cimienta sus bases para crecer en 2023*. [En línea] disponible en <https://es.investing.com/news/stock-market-news/la-escasa-construccion-en-venezuela-cimienta-sus-bases-para-crecer-en-2023-2343670>. [Consulta: 19 agosto 2023].

- McKerman, H. (2009). *Actualidades Investigativas en educación la Evaluación Educativa: Concepto, Períodos y Modelos*. Instituto de Investigación en Educación. [En línea] disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf.pdf>. [Consulta: 19 agosto 2023].
- Martínez M., (2000). *Categorización, estructuración, contrastación y teorización, en La investigación cualitativa etnográfica en educación*. Bogotá: Círculo de Lectura Alternativa.
- Martínez, A. (2004). *Ciencia y arte en la metodología investigativa*. México: Trillas.
- Martínez, S. (2005). *Ética Pública y Participativa*. Colombia: SIC.
- Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2009). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. México: Trillas.
- Martin, L. (2010). *El valor de la Axiología. Crítica a la Idea de Valor y a las doctrinas y concepciones de los valores desde el materialismo filosófico*. Revista E.ICatoblepas. 105, pp. 1-5. España.
- Marín D. y Cuartas J. (2014). Teoría y análisis del diseño organizacional: Una Mirada a los postulados contingentes y de la coalineación estratégica. *Revista de la facultad de ciencias económicas de la universidad militar Nueva Granada*. pp. 153-168. Colombia.
- Méndez, C. (2011). *Metodología*. (4<sup>ta</sup> ed.). México: Limusa.
- 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.
- Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y Estrategia*, (41), pp. 29-40. [en línea] disponible en <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2012n41/Medina>. [Consulta: 20 agosto 2023].
- Mendoza, Y. (2018). La Epistemología Crítica: Un Enfoque para la Construcción del Pensamiento Gerencial Emergente. *Sapienza Organizacional*, (5), 10, pp. 143-165. Universidad de los Andes Venezuela.[en línea] disponible en

- <https://www.redalyc.org/journal/5057245008/html/>. [Consulta: 19 agosto 2023].
- Mercadal, T. (2018). Cultura Organizacional. Pontificia Universidad Javeriana. [En línea] disponible en <https://searchebscohostcom.ezproxy.javeriana.edu&6&lang=es&site=eds-live>. [Consulta: 25 agosto 2023].
- Moraleda, A. (2004). La Innovación, Clave para la Competitividad. *Umbra Científico*, 9, pp.115-125. [en línea] disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2263196>. [Consulta: 19 agosto 2023].
- Morrisey, G. (2006). *Pensamiento Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.
- Montilla, N. (2019). *PyMES como fuentes Generadoras de Divisas. Una Aproximación al éxito Fundamentado en la Aplicabilidad de las TIC*. Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
- Monroy, Y. (2007). *Competencias Gerenciales: Dirección y Operación*. México: Acervo Educativo.
- Muñoz, J. (2007). *Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias Según El Método De Incidentes Críticos Aplicados A Puestos Operativos Y De Coordinación*. Tesis de Postgrado Publicada. Escuela Politécnica Nacional.
- Muñoz, A. (2012). *El estudio de la resiliencia desde la perspectiva evolutiva y su aportación a la comprensión del riesgo*. Portuaria, (12), 1, pp. 9-16. [en línea] disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/1610/161024645002.pdf>. [Consulta: 19 agosto 2023].
- Navarro, O., Gracián, G., y Ferrer, W. (2018). La calidad del capital humano una vertiente positiva en la competitividad de las micros, pequeñas y medianas empresas enfocada en la empresa Cristy viajes. Universidad y Sociedad, 10 (2), pp.26-33. [En línea] disponible en [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_nlinks&pid=S22183620202100050055700011&lng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S22183620202100050055700011&lng=en) [consulta: 23 agosto 2023].
- Nonaka, I y Takeuchi, K. (1995). *Proceso de Creación del Conocimiento*. [en línea] disponible en <http://www.slideshare.net/kscanto/introducción-al-conocimiento-en-las-organizaciones>. [consulta: 19 agosto 2023].
- Núñez, M. (2023). *Perspectivas Metodológicas Cualitativas en el Desarrollo de Investigaciones En Gerencia Avanzada*. Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare

- Oficina Internacional del Trabajo (2015). *Conferencia Internacional del Trabajo*. [en línea] disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/documents/publication/wcms\\_082363.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/documents/publication/wcms_082363.pdf). [Consulta: 29 agosto 2023].
- O'connor, K. y McDermott, B. (2011). *Libro cuba verde. En busca de un modelo para la sustentabilidad en el Siglo XXI*. La Habana: José Martí.
- Olivera, A. (2015). *Modelo para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas Venezolanas de Consultoría*. Tesis Doctoral. Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Omake, K. (2004). *La Mente Estratega*. España: McGrawHill.
- Palmero, J. (2019). *Holovisión Ambiental: Aproximación A La Resignificación de la Praxis Educativa En El Tratamiento de Aguas Residuales*. Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabadure.
- Papa Benedicto XV (2010). *La herencia científica del siglo XX*. [Discurso principal]. Discurso dictado con motivo de la Sesión Plenaria de la Pontificia Academia de las Ciencias. [En línea] disponible en <https://www.unav.edu/documents/8871060/8964433/6cursos+a+cientificos+y+a+academicos.pdf/e2121fdf-5ddf-422b-be05-56c94bad40a8>. [Consulta: 19 agosto 2023].
- Peraza, A. (2014). *Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en los gobiernos locales en el estado Aragua*. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Pérez, E. (2009). *Investigación y Formación Postgrada. El Problema de la Investigación y de su Enseñanza*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. [En línea] disponible en <http://www.moebio.uchile.cl/11/perez.htm>. [Consulta: 19 agosto 2023].
- Pliscoff V y Araya, J. (2012). *Las Alianzas Público-Privadas Como Gatilladoras de Innovación en las Organizaciones Públicas: Reflexiones a Partir de la Situación Chilena*. Revista Chilena de Administración Pública 2 (19), p. 173-198. Santiago de Chile.
- Porras, N. (2012). La Gerencia del Potencial Humano en las Organizaciones que Aprenden desde la Perspectiva Psicológica. *Revista Electrónica de Psicología Social*. 23, 1-11. [en línea] disponible en <https://revistas.ucatolicaluisamigo.edu.co/index.php/poiesis/article/view/330/303>. [Consulta: 19 agosto 2023].

- Queraltó, R. (1980). Teleología y status científica. *Revista Anuario Filosófico*, 13, (1), p. 183-191. [en línea] disponible en <http://dspace.unav.es/dspace/handle/10171/2062>. [Consulta: 22 agosto 2023].
- Ramírez, J (2007). *El Liderazgo del Cambio en Períodos de Crisis*. México: Panorama.
- Ramos, M. (2000). *Programa para educar en valores*. Venezuela: Paulinas.
- Reza, F. (1997). *Ciencia, Metodología e Investigación*. México-Longman de México: Editores s.a., p.309.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10<sup>a</sup> ed.). México: Pearson.
- Rodríguez, G.; Gil, J.; García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. (2da Ed.). Málaga: Aljibe.
- Rojas, B. (2010). *Investigación Cualitativa*. (2da. ed.). Caracas: FEDUPEL
- Romero, J. (2006). Aproximación a una sociología de la gerencia. Gerencia pública y compromiso social. *Gestión y Política Pública*. (15), 1, pp. 49-82. [en línea] disponible en <http://www.redalyc.org/html/5102/index.html>. [Consulta: 19 agosto 2023].
- Rusque, A. (2001). *De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa*. Caracas: Vadel Hermanos C.A.
- Sambrano, J. (2018). *La Resiliencia. Una transformación auténtica de la adversidad*. Caracas: PL.
- Sandín, M. (2003). *Investigación Cualitativa en Educación: Fundamentos y Tradiciones*. España: McGraw Hill.
- Senlle, A. (2009). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona. España: Gestión.
- Simancas, N. (2019). *Visión Hologramática de la Gerencia de Cambio en la Formación de Líderes Transcomplejos*. Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare.
- 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.

- Sillince, A. (2005). Contingencytheoryofhetericalcongruence. *Academy of Management Review*, 30(3), pp. 608-621.
- Smith, L. (2007). *El mobiliario del mundo. Ensayos de ontología y metafísica*. México: Universidad Autónoma de México.
- Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital Intelectual*. Buenos Aires: Granica S. A.
- Sullivan, P. (2001). *Rentabilizar el capital intelectual. Técnicas para optimizar el valor de la innovación*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Telmo, D. (2004). *Algunas Consideraciones Acerca Del Concepto De Hermenéutica*. México: Trillas.
- Tello, S. (2014). Importancia de la Micro, Pequeña y Medianas Empresas en el Desarrollo del País. *Revista LEX*, (14), 12. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- Trejo, P. (2008). *Planeación Estratégica*. México: Uthea.
- Trinidad, W. (2021). El Rediseño de las Organizaciones hacia la Metagerencia Tecnológica Espiritual. *Gerentía* 3, pp. 173-182. [en línea] disponible en <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/download/531/770>. [Consulta: 19 agosto 2023].
- Trujillo, C, Naranjo, M; Lomas, K y Merlo, M., (2019) *Investigación Cualitativa*. Valdivia: Editorial Universidad Técnica del Norte UTN.
- Sumba, R; Chóez, S y Monserrate, Y. (2022). Liderazgo Empresarial como factor de desarrollo de las Pymes. *Ciencias Económicas y Empresariales*. [En línea] disponible en DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2570>. [Consulta: 10 agosto 2023].
- Urbano, P. (2016). Análisis de datos cualitativos. *Fedumar Pedagogía y Educación*, 3(1). [En línea] disponible en <http://editorial.umariana.edu.co/1122>. [Consulta: 18 agosto 2023].
- Valera, E. (2022). *Gerencia del Conocimiento y Ambidextrie Organizacional: Mirada Transcompleja en la Gestión del Servicio de Capacitación Empresarial (Sence-Chile)*. Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare.

Zorrilla, H. (1997). *La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica*. Programa de Gestión Tecnológica. Universidad de Los Andes.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**COMUNICACIÓN A LOS INFORMANTES CLAVE**  
**(EXPERTOS)**



Barinas, junio de 2025

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 objetivo: **Generar un constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio en el municipio Barinas del estado Barinas.**

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.

---

Arq. Lennys Villavicencio  
C.I: V- 14.434.602

**ANEXO B**  
**GUION Y ENTREVISTA**

## Guión Temático de la Tesis Doctoral

**Autora:** Arq. Lennys Villavicencio

**Propósito General de la investigación:** Generar un constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio del sector construcción en Venezuela.

### Ficha de Registro

<b>Identificación del Entrevistado(a):</b> IC-1
<b>Codificación (identificación del entrevistado):</b> IC-1
<b>Cargo Desempeñado:</b> Gerente General de la Torrefactora
<b>Fecha de la Entrevista:</b> 01-6-2024
<b>Hora de Inicio:</b> 9:00 am
<b>Hora de Culminación:</b> 9:50 am
<b>Lugar de la entrevista:</b> Oficinas de Dangen Construcciones C.A

## Estructura del Guion de Entrevista

**1er Bloque temático**  
**Ideas generadoras del dialogo**  
**Categoría:** Metagerencia

**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....

<b>ADN Organizacional (toma de decisiones, procesos de información, motivación y la estructura)</b>
1) ¿Desde su experiencia gerencial, puede explicarnos qué papel juega la cultura organizacional en la toma de decisiones, en la forma en que se comparte la información, la motivación y la estructura de la empresa?
<b>Planificación participativa</b>
2) ¿Nos puede describir el proceso de planificación participativa que se utiliza en su empresa para desarrollar el plan estratégico, qué impacto ha tenido en la participación y el compromiso de los empleados?
<b>Decisiones en consenso</b>
3) ¿Qué ventajas y desafíos ha encontrado su equipo al tomar decisiones por consenso?
<b>Visión personal y general</b>
4) ¿Cómo se asegura de que la visión de la empresa sea compartida y comprendida por todos los empleados, independientemente de su función o nivel jerárquico?
<b>Capital intelectual</b>
5) ¿Qué estrategias, programas o iniciativas ha implementado para desarrollar el talento de sus empleados?

**2do Bloque temático**

**Ideas Generadoras del dialogo**

**Categoría:** Competitividad

**Elementos gerenciales de la cultura de innovación**

1) ¿Qué acciones concretas ha tomado usted para fomentar una cultura de innovación en su equipo y en la organización en general?

**Estrategia organizacional**

2) ¿Desde su experiencia gerencial cuales estrategias pueden desarrollarse para mantener una ventaja competitiva en el mercado?

**Productividad**

3) ¿Desde su accionar gerencial cuales elementos organizacionales son importantes en la gestión de la productividad en las empresas de servicios?

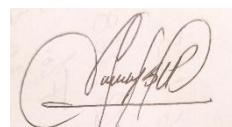
**Calidad del servicio**

4) ¿Cuáles estrategias ha utilizado en su empresa para garantizar la consistencia en la calidad del servicio a todos sus clientes?

**Satisfacción del cliente**

5) ¿Cómo mide y gestiona la satisfacción del cliente en su empresa? ¿Qué acciones específicas se toman para mejorar continuamente la experiencia del cliente y aumentar su lealtad?

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



Arq. Lennys Villavicencio  
C.I: V- 14.434.602

## INFORMANTE 1

### Primera parte

#### R-1)

Bien, saludos gracias por tomarme en cuenta en tu camino de formación doctora. En primer lugar, tenemos la cultura participativa, es decir, su tu aplicas una cultura de participación en la empresa puedes mejorar la comunicación y el flujo de información entre los empleados y la gerencia, lo que facilita la toma de decisiones informadas sobre el manejo financiero. Mira la cultura desarrollar normas o políticas innovadoras genera un estado de confianza, responsabilidad y eficacia en cada uno de los trabajadores, de esta forma no solo se logran los objetivos programados en el servicio, sino también, se establece una convivencia productiva de valoración, recompensa e incentivos de formación continua.

#### R-2)

Nuestro proceso de planificación estratégica se caracteriza por un enfoque altamente participativo. Invitamos a empleados de todos los niveles y áreas a aportar sus ideas y perspectivas a través de talleres, encuestas y sesiones. Este enfoque garantiza que la planificación estratégica no sea una iniciativa impuesta desde arriba, sino un esfuerzo colectivo que refleja las necesidades y aspiraciones de toda la organización. El impacto de este enfoque participativo en la participación y el compromiso de los empleados ha sido notable. Los empleados se sienten más valorados y motivados cuando sus ideas son escuchadas y consideradas.

#### R-3)

La toma de decisiones por consenso en nuestro equipo ha traído consigo una serie de ventajas significativas. En primer lugar, ha fomentado un ambiente de colaboración y confianza mutua, donde cada miembro se siente valorado y su opinión es tomada en cuenta. Esto ha llevado a una mayor aceptación de las decisiones finales, ya que todos se sienten parte del

proceso. Además, al considerar múltiples perspectivas, hemos logrado identificar soluciones más innovadoras y completas, que a menudo superan las expectativas iniciales. La diversidad de ideas y experiencias de nuestro equipo ha sido un factor clave para el éxito de este enfoque. Sin embargo, también hemos enfrentado algunos desafíos en el camino. Uno de los principales es el tiempo que requiere alcanzar un consenso. Las discusiones pueden ser prolongadas, especialmente cuando existen diferencias significativas de opinión.

#### **R-4)**

Para asegurar que nuestra visión empresarial sea compartida y comprendida por todos los empleados, hemos implementado diversas estrategias de comunicación. En primer lugar, utilizamos un lenguaje claro y conciso al comunicar nuestra visión, evitando jerga técnica y asegurando que sea accesible para todos los niveles de la organización. Para reforzar la comprensión y el compromiso con la visión, hemos desarrollado programas de capacitación y desarrollo que integran la visión empresarial en sus contenidos. De esta forma, los empleados no solo conocen la visión, sino que también adquieren las habilidades y conocimientos necesarios para ponerla en práctica. Además, reconocemos y celebramos los logros individuales y colectivos que contribuyen al avance de la visión, reforzando así la importancia de trabajar juntos hacia un objetivo común. Un ejemplo de cómo vinculamos la visión con el trabajo diario es a través de indicadores clave de desempeño que están alineados directamente con la visión. De esta manera, cada empleado puede ver cómo sus acciones contribuyen a los objetivos generales de la empresa.

#### **R-5)**

Para desarrollar el talento de nuestros empleados, hemos implementado diversas estrategias y programas. Ofrecemos capacitaciones y cursos tanto presenciales como en línea. Estas oportunidades de aprendizaje continuo permiten a nuestros colaboradores adquirir nuevos conocimientos,

habilidades, mantenerse actualizados en su área y ampliar sus horizontes profesionales. Además, promovemos la rotación interna, lo que permite a los empleados conocer diferentes áreas de la empresa y desarrollar una visión más integral del negocio. Incentivamos la innovación, la creatividad a través de la creación de espacios y oportunidades para que los empleados puedan desarrollar nuevas ideas y proyectos.

## **Segunda parte**

### **R-1)**

Para fomentar una cultura de innovación en nuestro equipo hemos creado espacios seguros y abiertos donde los empleados se sienten cómodos compartiendo ideas sin temor a ser juzgados. También, hemos fomentado una cultura de aprendizaje continuo, proporcionando a nuestros empleados acceso a recursos y herramientas que les permitan desarrollar nuevas habilidades y conocimientos. Esto incluye la suscripción a plataformas de aprendizaje en línea, la participación en conferencias y seminarios, y la creación de grupos de estudio internos. Asimismo, hemos incentivado la experimentación y la toma de riesgos calculados, reconociendo que el fracaso es una parte inevitable del proceso de innovación y que puede conducir a aprendizajes valiosos.

### **R-2)**

Puedes utilizar la Innovación constante, esto implica no solo el desarrollo de nuevos productos y servicios, sino también la mejora continua de los procesos existentes. Fomentar una cultura de innovación, donde se valore la creatividad y se incentive la experimentación, es esencial para mantenerse a la vanguardia. Además, es importante estar al tanto de las últimas tendencias del mercado y las tecnologías emergentes para identificar nuevas oportunidades de negocio. Otra estrategia organizacional es excelencia en el servicio al cliente: Brindar un servicio de alta calidad, responder de manera rápida, eficaz a las consultas y quejas de los clientes.

### R-3)

En primer lugar, la alineación de los empleados con los objetivos de la empresa es esencial. Cuando los colaboradores comprenden claramente cómo su trabajo contribuye al éxito de la organización, se sienten más motivados y comprometidos. Esto se logra a través de una comunicación clara y transparente de los objetivos, así como de la creación de un ambiente de trabajo donde se valore el aporte individual y se celebre el logro de metas comunes. Además, es importante que los empleados se sientan parte de la toma de decisiones y que tengan la oportunidad de aportar sus ideas para mejorar los procesos.

### R-4)

Hemos establecido estándares de servicio claro y medible. Estos estándares sirven como guía para todos los empleados y nos permiten evaluar el desempeño de manera objetiva. Además, hemos desarrollado manuales de procedimientos detallados que describen los procesos a seguir en cada interacción con el cliente. De esta manera, aseguramos que todos los empleados estén familiarizados con las expectativas y puedan ofrecer un servicio consistente.

### R-5)

Bien, medir y gestionar la satisfacción del cliente es una tarea fundamental para cualquier empresa que busca la excelencia en el servicio. En nuestra organización, empleamos diversas estrategias para garantizar la satisfacción y lealtad de nuestros clientes. En primer lugar, hemos implementado un sistema de medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas periódicas. Estas encuestas son enviadas a los clientes después de cada interacción, ya sea una compra, una solicitud de servicio o una simple consulta. Las preguntas se centran en aspectos clave de la experiencia del cliente, como la atención recibida, la resolución de problemas y la calidad del producto o

servicio. Los resultados de estas encuestas son analizados en detalle para identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Como reflexión final para tu tesis te sugiero que analices la **Orientación al Cliente y la Innovación Continua**, ya que se centra en la importancia de poner al cliente en el centro de todas las decisiones y acciones de la empresa.

### **Guión Temático de la Tesis Doctoral**

**Autora:** Arq. Lennys Villavicencio

**Propósito General de la investigación:** Generar un constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio del sector construcción en Venezuela.

#### **Ficha de Registro**

<b>Identificación del Entrevistado(a):</b> IC-2
<b>Codificación (identificación del entrevistado):</b> IC-2
<b>Cargo Desempeñado:</b> Gerente General del Hotel
<b>Fecha de la Entrevista:</b> 06-6-2024
<b>Hora de Inicio:</b> 11:00 am
<b>Hora de Culminación:</b> 11:50 am
<b>Lugar de la entrevista:</b> Oficinas de Dangen Construcciones C.A

## Estructura del Guion de Entrevista

### 1<sup>er</sup> Bloque temático Ideas generadoras del dialogo Categoría: Metagerencia

**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....

<b>ADN Organizacional (toma de decisiones, procesos de información, motivación y la estructura)</b>
1) ¿Desde su experiencia gerencial, puede explicarnos qué papel juega la cultura organizacional en la toma de decisiones, en la forma en que se comparte la información, la motivación y la estructura de la empresa?
<b>Planificación participativa</b>
2) ¿Nos puede describir el proceso de planificación participativa que se utiliza en su empresa para desarrollar el plan estratégico, qué impacto ha tenido en la participación y el compromiso de los empleados?
<b>Decisiones en consenso</b>
3) ¿Qué ventajas y desafíos ha encontrado su equipo al tomar decisiones por consenso?
<b>Visión personal y general</b>
4) ¿Cómo se asegura de que la visión de la empresa sea compartida y comprendida por todos los empleados, independientemente de su función o nivel jerárquico?
<b>Capital intelectual</b>
5) ¿Qué estrategias, programas o iniciativas ha implementado para desarrollar el talento de sus empleados?

**2do Bloque temático**

**Ideas Generadoras del dialogo**

**Categoría:** Competitividad

**Elementos gerenciales de la cultura de innovación**

1) ¿Qué acciones concretas ha tomado usted para fomentar una cultura de innovación en su equipo y en la organización en general?

**Estrategia organizacional**

2) ¿Desde su experiencia gerencial cuales estrategias pueden desarrollarse para mantener una ventaja competitiva en el mercado?

**Productividad**

3) ¿Desde su accionar gerencial cuales elementos organizacionales son importantes en la gestión de la productividad en las empresas de servicios?

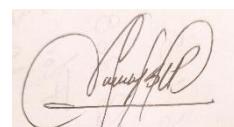
**Calidad del servicio**

4) ¿Cuáles estrategias ha utilizado en su empresa para garantizar la consistencia en la calidad del servicio a todos sus clientes?

**Satisfacción del cliente**

5) ¿Cómo mide y gestiona la satisfacción del cliente en su empresa? ¿Qué acciones específicas se toman para mejorar continuamente la experiencia del cliente y aumentar su lealtad?

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



Arq. Lennys Villavicencio  
C.I: V- 14.434.602

## INFORMANTE 2

### R-1)

La cultura organizacional influye significativamente en la forma en que se toman las decisiones. En una cultura de alta confianza y empoderamiento, las decisiones se toman de manera más descentralizada y participativa, fomentando la innovación y la agilidad. Nosotros aplicamos una cultura abierta y transparente, la información fluye libremente entre los diferentes niveles de la organización, fomentando la colaboración y la innovación. ¿La pregunta es por qué? Bueno debido a que una cultura positiva, basada en valores compartidos y un sentido de propósito, puede aumentar significativamente la motivación y el compromiso de los empleados

### R-2)

Nuestro proceso de planificación estratégica se fundamenta en una sólida participación de los empleados en todas sus etapas. Iniciamos con talleres de co-creación donde equipos multidisciplinarios, desde la alta dirección hasta los empleados de primera línea, comparten sus perspectivas y desafíos. A través de dinámicas colaborativas y herramientas digitales, facilitamos la generación de ideas y la construcción conjunta de la visión a largo plazo. Este enfoque no solo enriquece la planificación con una diversidad de puntos de vista, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores, quienes se sienten parte activa de la construcción del futuro de la organización.

### R-3)

El consenso ha permitido que se exploren diversas perspectivas y se identifiquen soluciones más creativas y completas, al aprovechar la diversidad de conocimientos y experiencias de cada integrante. Ha fortalecido la cohesión del equipo, ha mejorado las relaciones interpersonales, al promover la comunicación abierta y el respeto por las diferentes opiniones. Otro desafío es

garantizar que todas las voces sean escuchadas y que nadie se sienta excluido del proceso de toma de decisiones. En particular, hemos notado que la toma de decisiones por consenso ha sido especialmente útil para abordar proyectos complejos que requieren la colaboración de diferentes áreas.

**R-4)**

Fomentamos la participación activa de los empleados en la construcción y comunicación de la visión. Organizamos talleres y sesiones donde todos tienen la oportunidad de aportar sus ideas y sugerencias. Además, involucramos a los líderes de equipo en la tarea de comunicar la visión a sus colaboradores directos, lo que permite personalizar el mensaje y responder a las preguntas específicas de cada área. De esta manera, la visión se convierte en un proyecto colectivo y no solo en una imposición desde la alta dirección.

**R-5)**

Lo primero es convertir el conocimiento de sus empleados en el conocimiento de la organización. Lo segundo es la aparición de nuevos productos y servicios está directamente vinculado con el rendimiento creativo de las personas que trabajan en ellas, el conocimiento de cada individuo y el intercambio de conocimientos. Hemos implementado programas de mentoría que permiten a los empleados recibir orientación y asesoramiento personalizado de líderes experimentados dentro de la organización. Asimismo, ofrecemos oportunidades de formación. Plataforma de aprendizaje en línea que permite a los empleados acceder a una amplia variedad de cursos y recursos de desarrollo.

Es importante reconocer que la gestión conocimiento adquiere valor y evoca a que una organización pueda adherirse desde el proceso empleado para recoger y compartir el capital intelectual tanto explícito como tácito de las personas, experiencias y diferentes perspectivas de un mismo problema para promover la colaboración de empleados y proporcionar un amplio acceso de los activos corporativos de información, sin alterar su fuente o estructura. Cambiando su cultura y fortaleciendo su identidad

## Segunda parte

### R-1)

Establecidos mecanismos de reconocimiento y recompensa para aquellos empleados que presentan ideas innovadoras y logran implementarlas con éxito. Notros utilizamos la colaboración entre diferentes áreas de la organización y hemos establecido alianzas con socios externos para fomentar la innovación abierta.

### R-2)

Como estrategia utilizo la construir relaciones sólidas con los clientes. La satisfacción del cliente debe ser una prioridad máxima. Esto implica ofrecer un excelente servicio al cliente, personalizar la experiencia de compra y responder de manera rápida y eficaz a sus necesidades. Asimismo, es importante establecer canales de comunicación efectivos para conocer las opiniones y sugerencias de los clientes y utilizar esta información para mejorar los productos y servicios. Yo sugiero la formula I+D, para fortalecer la competitividad aun cuando seas una PyMES, también te recomiendo el empoderamiento de los empleados.

### R-3)

Mi experiencia en este contexto me ha llevado a desarrollar un seguimiento de los indicadores clave de desempeño son fundamentales. Los indicadores permiten evaluar la eficiencia de los procesos y identificar áreas de mejora. Es importante seleccionar indicadores relevantes y específicos para cada área de la empresa, así como establecer metas claras y realistas. También, te sugiero que apliques una implementación de sistemas de gestión de la calidad, así como, aprovechar las ventajas de la tecnología.

### R-4)

Para lograr la calidad de servicio puedes aplicar unos sistemas de seguimiento y evaluación de la satisfacción del cliente. Realizamos encuestas periódicas para conocer la opinión de nuestros clientes y identificar áreas de mejora. Además, utilizamos herramientas de análisis de datos para identificar patrones

y tendencias en las respuestas de los clientes. Esta información nos permite ajustar nuestros procesos y mejorar continuamente la calidad del servicio. Hemos creado un bucle de retroalimentación constante entre los clientes y la organización, lo que nos permite adaptarnos a las necesidades cambiantes del mercado y mantenernos siempre un paso adelante de la competencia.

#### **R-5)**

Nosotros aplicamos un programa de mejora continua basado en los resultados de las encuestas y en las sugerencias de los clientes. Realizamos reuniones periódicas con los equipos de atención al cliente para compartir los resultados de las encuestas y discutir posibles mejoras. Además, implementamos iniciativas específicas para abordar las áreas de oportunidad identificadas, como la capacitación del personal, la mejora de los procesos y el desarrollo de nuevos productos o servicios. Creemos que la mejora continua es la clave para mantener a nuestros clientes satisfechos y fidelizados.

## Guía Temática de la Tesis Doctoral

**Autora:** Arq. Lennys Villavicencio

**Propósito General de la investigación:** Generar un constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio del sector construcción en Venezuela.

### Ficha de Registro

<b>Identificación del Entrevistado(a):</b> IC-3
<b>Codificación (identificación del entrevistado):</b> IC-3
<b>Cargo Desempeñado:</b> Copropietario y Gerente General de la empresa de servicios
<b>Fecha de la Entrevista:</b> 15-6-2024
<b>Hora de Inicio:</b> 2:00 am
<b>Hora de Culminación:</b> 2:50 am
<b>Lugar de la entrevista:</b> Oficinas de Dangen Construcciones C.A

## Estructura del Guion de Entrevista

**1er Bloque temático**  
**Ideas generadoras del dialogo**  
**Categoría:** Metagerencia

**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....

<b>ADN Organizacional (toma de decisiones, procesos de información, motivación y la estructura)</b>
1) ¿Desde su experiencia gerencial, puede explicarnos qué papel juega la cultura organizacional en la toma de decisiones, en la forma en que se comparte la información, la motivación y la estructura de la empresa?
<b>Planificación participativa</b>
2) ¿Nos puede describir el proceso de planificación participativa que se utiliza en su empresa para desarrollar el plan estratégico, qué impacto ha tenido en la participación y el compromiso de los empleados?
<b>Decisiones en consenso</b>
3) ¿Qué ventajas y desafíos ha encontrado su equipo al tomar decisiones por consenso?
<b>Visión personal y general</b>
4) ¿Cómo se asegura de que la visión de la empresa sea compartida y comprendida por todos los empleados, independientemente de su función o nivel jerárquico?
<b>Capital intelectual</b>
5) ¿Qué estrategias, programas o iniciativas ha implementado para desarrollar el talento de sus empleados?

**2do Bloque temático**

**Ideas Generadoras del dialogo**

**Categoría:** Competitividad

**Elementos gerenciales de la cultura de innovación**

1) ¿Qué acciones concretas ha tomado usted para fomentar una cultura de innovación en su equipo y en la organización en general?

**Estrategia organizacional**

2) ¿Desde su experiencia gerencial cuales estrategias pueden desarrollarse para mantener una ventaja competitiva en el mercado?

**Productividad**

3) ¿Desde su accionar gerencial cuales elementos organizacionales son importantes en la gestión de la productividad en las empresas de servicios?

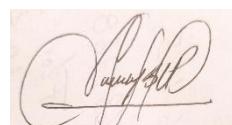
**Calidad del servicio**

4) ¿Cuáles estrategias ha utilizado en su empresa para garantizar la consistencia en la calidad del servicio a todos sus clientes?

**Satisfacción del cliente**

5) ¿Cómo mide y gestiona la satisfacción del cliente en su empresa? ¿Qué acciones específicas se toman para mejorar continuamente la experiencia del cliente y aumentar su lealtad?

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



---

Arq. Lennys Villavicencio  
C.I: V- 14.434.602

## **INFORMANTE 3**

### **R-1)**

Hasta el momento, considero que a través de los valores empresariales, la cultura organizacional ayuda a crear un compromiso de impacto exclusivo ante un personal comprometido con las funciones principales de cada empresa de cualquier índole, el objeto principal nos muestra que la cultura organizacional no es más que un modelo establecido o un patrón a seguir y cumplir normas llenas de expectativas, acciones y resultados influyentes desde lo positivo principalmente para obtener los mejores equipos de trabajo, para así direccionarlos en pro del avance y crecimiento sustancial, tanto en lo laboral como en lo personal, desde la visión que establece la empresa según su estructura a nivel nacional, es importante reconocer una de sus características gerenciales lo cual es que es multifactorial, es decir está determinada por varios factores influyentes tanto internos como externos, deliberados o accidentales, positivos y negativos, no es más que los factores que influyen en el actuar de una cultura empresarial, estos nunca actúan de manera aislada, independiente o de forma individual.

### **R-2)**

La planificación participativa, desde mi percepción es la clave del éxito de toda compañía ó empresa de servicio, en esta oportunidad la empresa Deco 2000, imparte de forma libre la expansión de conocimientos aplicados ante un liderazgo autónomo bajo una directriz ejemplar de conceptos de crecimiento personal independiente. A su vez según los investigadores revelan que el 35 % de los empleados en cualquier organización empresarial participa activamente, se considera parte de las estrategias; el compromiso de los empleados, líderes, gerentes, puedan asumir nuevos retos y desafíos, impartir ideas a través de la creatividad y conocimiento propio que surge en el transcurrir del tiempo y se puedan proyectar para así lograr un alto rendimiento con las metas preestablecidas, inyectando lo más significativo que está en la

ética profesional de cada individuo a través de los valores axiológicos como la transparencia, honestidad, rendición de cuentas en el aspecto principal de los recursos económicos, entre otros. Todo a su vez es para lograr los objetivos principales de llegar a la meta y cumplir con satisfacción entusiasmo empatía y disciplina el trabajo que se esté realizando, los gerentes y empleados son la base de toda organización y el trabajo diario y arduo es lo que permite aumentar el crecimiento de cualquier empresa para así alcanzar su mayor potencial.

### R-3)

Efectivamente a través de la resolución de problemas y toma de decisiones en cualquiera de los casos, se aplica el conocimiento, profesionalismo, ética y valores axiológicos, enlazados con la comunicación y respeto total, para así poder llegar a una solución productiva, sin embargo existen puntos de vista desiguales donde nos llevan a escenarios con opiniones distintas y puntos de vista contrarios ( polos opuestos) que pueden generar conflictos a la hora de tomar decisiones en una resolución de problemas, siendo así, es parte del proceso a experimentar con gran liderazgo grupal el poder llegar al punto clave el encontrar una claridad de una aceptación de la decisión conveniente que a la final nos lleva al consenso exitoso y participativo, haciendo entender que la responsabilidad es general y es compartida.

### R-4)

Mi criterio define que el trabajo en equipo es indispensable, como una visión de aprendizaje a diario con cada experiencia laboral, entre el aporte y crecimiento emocional personal y laboral, creamos un equilibrio para formar individuos con un mayor potencial de las empresas y a su vez se pueda integrar de forma comprometida eficiente y eficaz, proyectando la capacidad de cada uno en el sentido de pertenecía, implementando el dominio propio donde siempre podemos ejercer la solidaridad como beneficio principal

positivo, para alcanzar con toda satisfacción el convenio asumido con toda responsabilidad social y esfuerzo adquirido. En conclusión, la visión compartida con los empleados lleva consigo grandes impactos en la sociedad tanto en la organización empresarial como en el contexto individuo y crecimiento a través del clima organizacional, ya que influye y aumenta el nivel de compromiso motivación y satisfacción laboral en cualquier empresa.

#### **R-5)**

En este ámbito, considero que los programas de orientación, mentorías y entrenamientos para capacitar a los empleados a través de capacitaciones y formación en crecimiento el surgir y los reconocimientos en conjunto con un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, hemos obtenido la oportunidad de retener a un personal lleno de talentos por mucho más tiempo, parte de esto los líderes o gerentes han podido fomentar una nueva cultura más integrada estableciendo y viviendo los valores de la empresa, dando oportunidad a los empleados de poder defenderse por sus propios medios en el contexto laboral, delegando responsabilidades propias de la empresa, con una finalidad de brindar la mejor de las atenciones al cliente y en los tiempos indicados según cronogramas de ejecución para dar respuestas inmediatas y soluciones eficientes.

### **Segunda Parte**

#### **R-1)**

Nosotros aplicamos la integración y participación a la opinión de cada individuo.

#### **R-2)**

Una mejor calidad de servicio, en tiempos récord según la planificación y cronogramas de ejecución establecidos.

**R-3)**

Habilidades y conocimientos en la especialización laboral, acompañado del tiempo calidad y servicio prestado a través de los mantenimientos correctivos y preventivos.

**R-4)**

Supervisión de los trabajos realizados, traslado directo de personal gerencial a sitio, garantías en los tiempos establecidos.

**R-5)**

La capacidad de mantener la interrelación entre cliente y empresa, la comunicación continua para ganar confianza, demostrando la eficiencia sobre los trabajos realizados y creando un vínculo de garantías laborales. Fidelidad y compromiso en la calidad y organización de la empresa

## Guión Temático de la Tesis Doctoral

**Autora:** Arq. Lennys Villavicencio

**Propósito General de la investigación:** Generar un constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio del sector construcción en Venezuela.

### Ficha de Registro

<b>Identificación del Entrevistado(a):</b> IC-4
<b>Codificación (identificación del entrevistado):</b> IC-4
<b>Cargo Desempeñado:</b> Gerente General de la Empresa automotriz
<b>Fecha de la Entrevista:</b> 10-6-2024
<b>Hora de Inicio:</b> 9:00 am
<b>Hora de Culminación:</b> 9:50 am
<b>Lugar de la entrevista:</b> Oficinas de Dangen Construcciones C.A

## Estructura del Guion de Entrevista

### 1<sup>er</sup> Bloque temático

#### Ideas generadoras del dialogo

Categoría: Metagerencia

**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....

#### ADN Organizacional (toma de decisiones, procesos de información, motivación y la estructura)

1) ¿Desde su experiencia gerencial, puede explicarnos qué papel juega la cultura organizacional en la toma de decisiones, en la forma en que se comparte la información, la motivación y la estructura de la empresa?

#### Planificación participativa

2) ¿Nos puede describir el proceso de planificación participativa que se utiliza en su empresa para desarrollar el plan estratégico, qué impacto ha tenido en la participación y el compromiso de los empleados?

#### Decisiones en consenso

3) ¿Qué ventajas y desafíos ha encontrado su equipo al tomar decisiones por consenso?

#### Visión personal y general

4) ¿Cómo se asegura de que la visión de la empresa sea compartida y comprendida por todos los empleados, independientemente de su función o nivel jerárquico?

#### Capital intelectual

5) ¿Qué estrategias, programas o iniciativas ha implementado para desarrollar el talento de sus empleados?

**2do Bloque temático**

**Ideas Generadoras del dialogo**

**Categoría:** Competitividad

**Elementos gerenciales de la cultura de innovación**

1) ¿Qué acciones concretas ha tomado usted para fomentar una cultura de innovación en su equipo y en la organización en general?

**Estrategia organizacional**

2) ¿Desde su experiencia gerencial cuales estrategias pueden desarrollarse para mantener una ventaja competitiva en el mercado?

**Productividad**

3) ¿Desde su accionar gerencial cuales elementos organizacionales son importantes en la gestión de la productividad en las empresas de servicios?

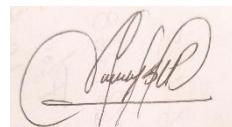
**Calidad del servicio**

4) ¿Cuáles estrategias ha utilizado en su empresa para garantizar la consistencia en la calidad del servicio a todos sus clientes?

**Satisfacción del cliente**

5) ¿Cómo mide y gestiona la satisfacción del cliente en su empresa? ¿Qué acciones específicas se toman para mejorar continuamente la experiencia del cliente y aumentar su lealtad?

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



---

Arq. Lennys Villavicencio  
C.I: V- 14.434.602

## INFORMANTES 4

### Primera parte

#### R-1)

Gracias por tomarme en cuenta en su trabajo, bueno la cultura organizacional la llevamos tratando de que los empleados tengan un buen ambiente de trabajo. Nos reunimos periódicamente para ver cómo se están cumpliendo los objetivos, el problema del ambiente del trabajo no es solamente las normas de la empresa, considero que también en un trabajo con los valores de desarrollo (confianza y creatividad), como somos una empresa que presta servicio de automotriz para compañías y aseguradoras estoy pendiente de los valores de control (eficacia y calidad), entonces, siempre utilizo decisiones informadas buscamos la calidad de la decisión que beneficie a todos en especial cliente.

#### R-2)

El proceso de planificación inicia revisando los antecedentes anteriores de logros, desaciertos y problemas abordados para luego fijar las nuevas metas del año, en primer lugar, la gerencia plantea una visión de comportamiento de la demanda del servicio, entonces hago uso del pensamiento estratégico valorando la inflación, los problemas políticos, la economía del país, de allí, la importancia del diseño de las estrategias. Esa es la participación de los empleados el diseño y aplicación la realizamos de forma colectiva por la experiencia del servicio del empleado.

#### R-3)

Dentro de las ventajas de tomar decisiones por consenso esta el fortalecimiento del empoderamiento organizacional del trabajador, la generación de valor agregado para el trabajo. Pero es cierto es un gran desafío, primero la falta de conocimiento en áreas específicas y segundo la unificación de criterios de tiempo y espacio.

#### R-4)

Mediante la delegación de responsabilidades al personal, fomentando el liderazgo inspiracional, también lo llamamos liderazgo co-inspiracional para que se motiven como equipo, deben asumir los riesgos como equipo de trabajo

#### R-5)

Dentro de la empresa aplicamos la rotación del personal en áreas clave para evaluar la estabilidad del equipo de trabajo y la continuidad del conocimiento, esto lo sostenemos con los valores de la empresa como. a) La excelencia que busca la máxima calidad en todas las actividades; b) Innovación queremos fomentar la creatividad y la introducción de nuevas ideas en los servicios.

### **Segunda Parte**

#### R-1)

Bien, te explico nosotros tenemos el pensamiento de la colaboración estratégica de trabajo que facilita la interrelación de experiencias entre la gerencia y los niveles operativos minimizando recursos, tiempo y espacio en las actividades críticas. En ese sentido, el trabajo en equipo es crucial para unificar los criterios administrativos que permitan elaborar la planificación y ejecución de los trabajos. Esta sinergia de cultura de trabajo genera un estado de confianza, responsabilidad y eficacia en cada uno de los trabajadores, de esta forma no solo se logran los objetivos programados en el servicio, sino también, se establece una convivencia productiva de valoración, recompensa e incentivos de formación continua.

#### R-2)

Bueno utilizamos varias la primera es la responsabilidad, la segunda la capacidad de adaptación motivado a los problemas del país, la economía y la competencia desleal de otras empresas. Luego la calidad del servicio que prestamos.

**R-3)**

Bueno para entender la productividad hay que entender que es productividad, es la eficacia de los resultados y la eficiencia. Entonces hay dos cosas la mano de obra y los recursos que utilizamos. Entonces esa productividad la mido con la satisfacción al cliente para el aumento de los ingresos, además, la capacitación del personal es crucial para la productividad. La planificación de las tareas en función del tiempo y el uso óptimo de los recursos materiales.

**R-4)**

Hay que tenemos una cultura de calidad, es decir, desde el gerente hasta el personal de mantenimiento estamos pendiente de la cultura funcional que la experiencia del cliente durante el proceso del servicio que prestamos, hay que considerar las expectativas del cliente.

**R-5)**

Lo gestiono mediante la capacitación al personal en habilidades del servicio al cliente, la comunicación asertiva por ejemplo es clave. Utilizamos la retroalimentación de los reclamos, observaciones, opiniones, o experiencia para la mejora continua del servicio, es decir, aplicando estrategias de gestión de satisfacción del cliente.

## Guía Temática de la Tesis Doctoral

**Autora:** Arq. Lennys Villavicencio

**Propósito General de la investigación:** Generar un constructo teórico de metagerencia y competitividad empresarial desde la visión axiocultural de las empresas de servicio del sector construcción en Venezuela.

### Ficha de Registro

<b>Identificación del Entrevistado(a):</b> IC-5
<b>Codificación (identificación del entrevistado):</b> IC-5
<b>Cargo Desempeñado:</b> Gerente General de la cadena de Restaurantes
<b>Fecha de la Entrevista:</b> 14-6-2024
<b>Hora de Inicio:</b> 9:00 am
<b>Hora de Culminación:</b> 9:50 am
<b>Lugar de la entrevista:</b> Oficinas de Dangen Construcciones C.A

## Estructura del Guion de Entrevista

### 1<sup>er</sup> Bloque temático Ideas generadoras del dialogo Categoría: Metagerencia

**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....

<b>ADN Organizacional (toma de decisiones, procesos de información, motivación y la estructura)</b>
1) ¿Desde su experiencia gerencial, puede explicarnos qué papel juega la cultura organizacional en la toma de decisiones, en la forma en que se comparte la información, la motivación y la estructura de la empresa?
<b>Planificación participativa</b>
2) ¿Nos puede describir el proceso de planificación participativa que se utiliza en su empresa para desarrollar el plan estratégico, qué impacto ha tenido en la participación y el compromiso de los empleados?
<b>Decisiones en consenso</b>
3) ¿Qué ventajas y desafíos ha encontrado su equipo al tomar decisiones por consenso?
<b>Visión personal y general</b>
4) ¿Cómo se asegura de que la visión de la empresa sea compartida y comprendida por todos los empleados, independientemente de su función o nivel jerárquico?
<b>Capital intelectual</b>
5) ¿Qué estrategias, programas o iniciativas ha implementado para desarrollar el talento de sus empleados?

**2do Bloque temático**

**Ideas Generadoras del dialogo**

**Categoría:** Competitividad

**Elementos gerenciales de la cultura de innovación**

1) ¿Qué acciones concretas ha tomado usted para fomentar una cultura de innovación en su equipo y en la organización en general?

**Estrategia organizacional**

2) ¿Desde su experiencia gerencial cuales estrategias pueden desarrollarse para mantener una ventaja competitiva en el mercado?

**Productividad**

3) ¿Desde su accionar gerencial cuales elementos organizacionales son importantes en la gestión de la productividad en las empresas de servicios?

**Calidad del servicio**

4) ¿Cuáles estrategias ha utilizado en su empresa para garantizar la consistencia en la calidad del servicio a todos sus clientes?

**Satisfacción del cliente**

5) ¿Cómo mide y gestiona la satisfacción del cliente en su empresa? ¿Qué acciones específicas se toman para mejorar continuamente la experiencia del cliente y aumentar su lealtad?

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



---

Arq. Lennys Villavicencio  
C.I: V- 14.434.602

## INFORMANTE 5

### Primera Parte

#### R-1)

Desde mi experiencia como gerente en una empresa de servicios hoteleros en Barinas, puedo afirmar que la cultura organizacional es el pilar fundamental sobre el cual se construye toda nuestra operativa. Es como el ADN de nuestra empresa, permeando cada aspecto de nuestro día a día. Nuestra cultura organizacional fomenta un ambiente de colaboración y participación. Al compartir los valores y objetivos de la empresa, los empleados se sienten más involucrados y empoderados para tomar decisiones que estén alineadas con nuestra visión. Nuestra cultura organizacional influye directamente en la estructura de la empresa. Por ejemplo, si valoramos la autonomía y la innovación, tendremos una estructura más horizontal y descentralizada. La cultura organizacional es el motor que impulsa nuestra empresa. Define nuestra identidad, guía nuestras acciones y nos permite alcanzar nuestros objetivos. En el sector hotelero, donde la atención al cliente es primordial, una cultura organizacional sólida es esencial para ofrecer un servicio de calidad y fidelizar a nuestros huéspedes.

#### R-2)

La planificación participativa en nuestra empresa hotelera es un proceso que involucra a todos los empleados en la definición y ejecución de nuestra estrategia. Comenzamos estableciendo objetivos claros y comunicándolos de manera transparente a todo el equipo. Luego, formamos grupos de trabajo multidisciplinarios que generan ideas innovadoras a través de sesiones. Estas ideas son analizadas y priorizadas conjuntamente, se integran en un plan estratégico que todos los empleados ayudan a desarrollar. Este proceso no solo mejora la calidad de nuestras decisiones, sino que también fomenta un mayor sentido de pertenencia, aumenta la creatividad y la colaboración, y fortalece el compromiso de todos con los objetivos de la empresa.

### R-3)

La toma de decisiones por consenso en nuestro equipo ha presentado tanto ventajas como desafíos. Por un lado, hemos experimentado un aumento significativo en la calidad de nuestras decisiones, ya que cada miembro aporta su perspectiva única y todos nos sentimos comprometidos con los resultados finales. Esto ha fomentado una mayor innovación y creatividad. Sin embargo, el proceso de consenso puede ser más lento y requiere de una gran inversión de tiempo, especialmente cuando los intereses de los miembros son divergentes. Además, existe el riesgo de que se produzcan conflictos o bloqueos si no se manejan adecuadamente las diferencias de opinión.

### R-4)

En primer lugar, comunicamos la visión de manera clara y concisa, utilizando un lenguaje sencillo con ejemplos prácticos que todos puedan entender. Organizamos sesiones informativas y talleres donde los líderes explican la visión que responden a las preguntas de los empleados. Además, integramos la visión en todos los aspectos de nuestra comunicación interna, desde los correos electrónicos hasta los materiales de capacitación. Finalmente, reconocemos y celebramos los logros individuales y colectivos que contribuyen al cumplimiento de la visión, reforzando así su importancia y relevancia para cada empleado.

### R-5)

Fomentamos la cultura del aprendizaje continuo mediante la creación de grupos de estudio y comunidades de práctica. También ofrecemos programas de mentoría para ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos profesionales. Asimismo, reconocemos el esfuerzo y los logros de nuestros colaboradores, creando un ambiente de trabajo que motiva y estimula el crecimiento personal y profesional.

## Segunda Parte

### R-1)

Hemos creado espacios seguros donde los empleados se sientan cómodos para compartir sus ideas, sin temor a ser juzgados. Además, fomentamos la experimentación y la toma de riesgos calculados, celebrando tanto los éxitos como los aprendizajes de los fracasos. Impulsamos la colaboración entre diferentes áreas de la empresa y fomentamos la conexión con el ecosistema emprendedor local. Asimismo, invertimos en herramientas y tecnologías que facilitan la innovación, reconocemos y recompensamos las ideas innovadoras

### R-2)

Desde mi experiencia gerencial, para mantener una ventaja competitiva en el mercado es fundamental combinar diversas estrategias. Es crucial fomentar una cultura de innovación constante, incentivando la generación de nuevas ideas y la adaptación a los cambios del mercado. Además, es indispensable invertir en la calidad de los productos y servicios, buscando la excelencia y la satisfacción del cliente. La construcción de una marca sólida. Asimismo, es necesario establecer relaciones estratégicas con proveedores y socios comerciales que aporten valor a la empresa. La inversión en tecnología y la digitalización de los procesos son elementos fundamentales para optimizar la eficiencia y mejorar la experiencia del cliente. Por último, es imprescindible contar con un equipo humano altamente capacitado y motivado, que comparta los valores y objetivos de la organización.

### R-3)

Desde mi experiencia gerencial, los elementos organizacionales clave para la gestión de la productividad en empresas de servicios son múltiples y se entrelazan. Un elemento fundamental es la cultura organizacional, que debe fomentar la eficiencia, la colaboración y la orientación al cliente. La claridad en los objetivos y su alineación con la estrategia general de la empresa es esencial para que todos los empleados trabajen hacia una misma meta. La delegación de responsabilidades y el empoderamiento de los equipos permiten

una mayor agilidad en la toma de decisiones y la resolución de problemas. La implementación de herramientas tecnológicas adecuadas optimiza los procesos y facilita la comunicación. Asimismo, la gestión del conocimiento y la capacitación continua del personal son vitales para mantener actualizados los conocimientos y habilidades de los empleados. Por último, un sistema de medición y evaluación del desempeño claro y transparente permite identificar áreas de mejora y reconocer los logros individuales y colectivos.

#### **R-4)**

Para garantizar la consistencia en la calidad del servicio a todos nuestros clientes, hemos implementado diversas estrategias. En primer lugar, hemos establecido estándares de servicios claros y medibles, los cuales son comunicados y entendidos por todos los miembros del equipo. Además, hemos invertido en una capacitación integral de nuestro personal, enfocándonos en desarrollar habilidades de comunicación, resolución de problemas y orientación al cliente. Asimismo, hemos implementado sistemas de medición y seguimiento de la satisfacción del cliente, utilizando encuestas y análisis de datos para identificar áreas de mejora. Para garantizar la eficiencia de nuestros procesos, hemos optimizado nuestros flujos de trabajo y utilizado herramientas tecnológicas que nos permiten brindar una atención más rápida y personalizada.

#### **R-5)**

Analizamos las reseñas y comentarios en redes sociales y plataformas de opinión para identificar áreas de mejora. Para mejorar continuamente la experiencia del cliente, hemos implementado programas de capacitación para nuestros empleados enfocados en la atención al cliente y la resolución de problemas. Asimismo, utilizamos tecnologías como chatbots y sistemas de gestión de relaciones con los clientes para brindar una atención más personalizada y eficiente. Fomentamos una cultura de orientación al cliente.

**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: **Metagerencia y Competitividad Empresarial Visión Axiocultural de las Empresas de Servicio**, presentado por la ciudadana, Lennys Villavicencio C.I: V- 14.434.602, 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 Noviembre del dos mil veinticuatro.

Dra. Regina Beuses

C.I-V 8.044.253



### **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: **Metagerencia y Competitividad Empresarial Visión Axiocultural de las Empresas de Servicio**, presentado por la ciudadana, Lennys Villavicencio C.I: V- 14.434.602, 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 Noviembre del dos mil veinticuatro.

  
**Dra. Soledad Gutiérrez**  
**C.I.V- 4.923.466**



### **CERTIFICACIÓN DE CONFIABILIDAD**

Yo, Edwar Guillen titular de la cédula de identidad número V.-16.089.819, por medio de la presente certifico que he leído y revisado la tesis titulada: **Metagerencia y Competitividad Empresarial Visión Axiocultural de las Empresas de Servicio**, presentado por la ciudadana, Lennys Villavicencio C.I: V- 14.434.602, 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 Noviembre del dos mil veinticuatro.

Dr. Edwar Guillen

C.I: 16.089.819