

PROSPECTIVA DE LAS COMPETENCIAS DIGITALES EN LA TRASFORMACIÓN GERENCIAL DE LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS

PROSPECTIVE OF DIGITAL COMPETENCES IN THE MANAGEMENT TRANSFORMATION OF VENEZUELAN ORGANIZATIONS

Dorli Nadime Silva González

dorly.silva@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3867-9808>

San Cristóbal, Venezuela

Celular: 0416-6766748

UNEFA

Hogan Atilio Vega

hoganvega@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2085-783X>

San Cristóbal, Venezuela

Celular: 0414-7356584

UNEFA

REVISTA FORMACIÓN ESTRATÉGICA

Recibido enero 2020

Aprobado agosto 2020

Resumen

La investigación tuvo como propósito, analizar la prospectiva de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolana, motivado por el reto que tienen los gerentes en potenciar el aparato productivo con las TIC. Los objetivos fijados fueron Diagnosticar como es el empleo de las competencias digitales en la gerencia de las organizaciones venezolanas. Caracterizar los factores que han influido en la transformación gerencial en cuanto al manejo de las competencias digitales en la gerencia de las organizaciones venezolanas. Formular líneas de acción para el empleo de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas. La investigación fue de tipo cualitativo; se tomaron en cuenta dos (02) momentos: uno, relacionado con la exploración realizada y el otro, con la recolección de información, a los sujetos de investigación. Como conclusión es determinante establecer relaciones entre, Estado, organizaciones, usuarios hacia la modernización, digitalización, automatización y el teletrabajo del aparato productivo en general.

Palabras clave: prospectiva tecnológica, competencias digitales, automatización, transformación gerencial, organizaciones venezolanas.

Abstract

The purpose of the research was to analyze the prospect of digital competencies in managerial transformation in Venezuelan organizations, motivated by the challenge that managers have in enhancing the productive apparatus with ICT. The objectives set were to diagnose how the use of digital skills in the management of Venezuelan organizations is. Characterize the factors that have influenced the managerial transformation regarding the management of digital competences in the management of Venezuelan organizations. Formulate lines of action for the use of digital skills in managerial transformation in Venezuelan organizations. The research was qualitative; Two (02) moments were taken into account: one, related to the exploration carried out and the other, with the collection of information, to the research subjects. As a conclusion, it is decisive to establish relationships between the State, organizations, users towards modernization, digitization, automation and teleworking of the productive apparatus in general.

Key words: technological foresight, digital skills, automation, managerial transformation, Venezuelan organizations.

Introducción

La globalización ha permitido que los seres humanos consideren el internet tan indispensable como el servicio de electricidad, agua, gas, entre otros. Al mismo tiempo, ya sea de forma voluntaria o inadvertida todos los seres humanos estamos hiperconectados a nivel mundial, por lo que el cambio en la práctica social y la tecnología, es incesante y acelerado, la aparición violenta y constante de nuevos actores, la movilidad y la conectividad que está presente en todas partes al mismo tiempo, han sido factores de una continua evolución en la forma de ver las cosas, en las acciones, en las actitudes y en los valores, de las personas, profesionales, clientes y mercados en instrumentos de cambio en función de nuevas demandas y necesidades, que no son satisfechas por las formas y negocios convencionales.

Por lo que, las organizaciones tradicionales altamente competitivas deben hacer un giro en sus actividades hacia una economía que potencie el aparato productivo y de forma responsable poder dar respuestas a la fidelidad de sus clientes. Ahora bien, nos encontramos ante una transformación de tipo tecnológica, que usa la eficiencia espectral, que hace posible transmitir más y más datos, lo que permite la introducción de nuevos servicios, fundamentales para generar valor para las generaciones actuales y futuras. En otras palabras, la información que fluye como un haz de luz por la fibra óptica, ha crecido exponencialmente, en consecuencia, nos encontramos con una saturación de las redes actuales, por consiguiente, y como innovación al mercado de nuevas tecnologías, sale al paso, las redes elásticas, con sus retos y limitaciones. (Torres, Soto y González, 2015)

Otra tarea prioritaria, con el propósito de optimizar la eficiencia en el uso del espectro es evitar la degradación de las señales, en todo caso, el avance de las tecnologías en esta área, nos acerca, a una mejor calidad de vida en la práctica social, al poder utilizar los servicios a través de teléfonos inteligentes, laptop, computadoras, TV digital, telecomunicaciones, video juegos, entre muchos otros, que requieran de internet de alta velocidad a través de fibra óptica o el uso de redes elásticas. Todavía por tanto, queda mucho por hacer, especialmente en lo que respecta a mejorar los servicios con una cobertura adecuada.

Como complemento, las nuevas tecnologías ofrecen nuevas oportunidades y nuevos negocios, no obstante, la dinámica del mercado, muestra que hay que hacer algo en términos

regulatorios, para que la infraestructura sea construida y todos tengan acceso para el disfrute de las mismas. El negocio de las telecomunicaciones ha cambiado mucho en los últimos años, permitiendo su adopción en la sociedad, lo que permite el cambio de una economía tradicional a una economía digital. Una economía en la que las organizaciones modernas, se están preparando hacia la digitalización.

Con la llegada, del siglo XXI la alfabetización tecnológica en todas las organizaciones, requiere de líderes que faciliten el cambio en el tiempo previsto con humildad, perseverancia, empatía y ganas de aprender, dejando atrás el uso necesario de funciones básicas en una computadora, laptop, entre otros, pues la alfabetización tecnológica desde el punto de vista de Gutiérrez (2002), implica,

Un pre-requisito de ciudadanía en la sociedad del conocimiento y del desarrollo profesional en la economía del conocimiento. Su contrapartida, la brecha digital, se concibe como una barrera al desarrollo personal y social, y como una divisoria social de la misma importancia que la economía. (p. 25)

No obstante, la transformación tecnológica ha generado cambios en el ser humano y en el entorno que lo rodea, ya que con la llegada de la alfabetización tecnológica, ahora se habla es de competencia digital, de acuerdo con Ferrari (2012), la define como,

El conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, estrategias y sensibilización que se requieren cuando se utilizan las TIC y los medios digitales para realizar tareas, resolver problemas, comunicarse, gestionar información, colaborar, crear y compartir contenidos, construir conocimiento de manera efectiva, eficiente, adecuada, de manera crítica, creativa, autónoma, flexible, ética, reflexiva para el trabajo, el ocio, la participación, el aprendizaje, la socialización, el consumo y el empoderamiento. (p.3)

De acuerdo con el autor mencionado, adquirir las competencias digitales es propio y responsabilidad de cada persona en una sociedad que pide a gritos la transformación tecnológica, como afirma, Area y Pessoa (2012), le permiten al individuo ser “ciudadano autónomo, culto y democrático en la red.” (p. 19). Por las razones expuestas, la sociedad requiere de personas que potencien las competencias digitales para beneficio propio, de la práctica social, de las organizaciones públicas y privadas.

También debe señalarse, en las organizaciones los procesos de modernización, automatización, y digitalización, que exige actitudes de cambio y de adaptación permanente para salir de zonas de confort y explorar nuevas posibilidades. El liderazgo empleado en las organizaciones debe ir acompañado de respeto, disciplina, ética, responsabilidad, comunicación,

para alcanzar esta transformación como una oportunidad que permita combinar inteligentemente las prácticas y formas de hacer gerencia en la búsqueda de resultados con nuevas técnicas y habilidades que nos conecten con los objetivos planteados a futuro.

Ahora bien, las organizaciones están sujetas a cambios y presiones que requieren nuevos patrones de gestión, que den respuesta a un contexto donde la información, la comunicación y el conocimiento se convierten en el eje estratégico de los negocios. Por lo tanto, las competencias del gerente deben estar basadas en las características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. El comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Los comportamientos se hacen visibles, desde el interior, las competencias, dentro de las cuales se mencionan: adaptabilidad al cambio, aprendizaje continuo, autocontrol, innovación, liderazgo, comunicación, dirección de equipos, entre otros. (Alles, 2005)

En consecuencia, las competencias digitales en las organizaciones debe aportar un impacto positivo no sólo en la vida cotidiana de las personas, sino también en los aspectos laborales y profesional, ya que se debe tener acceso a una infraestructura eficiente y una efectiva formación en lo que respecta a habilidades digitales, tal como lo señala Ruíz (2019), las nuevas competencias digitales aplicadas en el ámbito de la comunicación puede ser “internet, foros, chats, blogs, youtubers, entre otros, que generan cambios profundos y rápidos en la difusión de la información de formas antes inimaginables.”(p. 28). Dentro de esta misma idea, las organizaciones públicas y privadas al modernizarse deben buscar asesoría digital y formación permanente a sus trabajadores con la infraestructura adecuada a las necesidades de cada tipo de misión.

Es importante recordar que la transformación digital es la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia aunque la tecnología juega un papel importante en el proceso de transformación como habilitador. Según la Real Academia Española (RAE) (2020), en su única acepción, habilitador es definido “que habilita a alguien.” Por tanto, habilitador tecnológico, son las herramientas que permiten que la transformación digital sea posible.

Por su parte, las personas son los colaboradores, definido por la RAE (2020), en su primera acepción, “que colabora” con la transformación digital, y a la vez son la principal causa de la resistencia al cambio. Considerando que, las personas son fundamentales en todo proceso de cambio, es de resaltar sus valores y principios hacia el logro de la transformación digital, lo que implica adaptarse al reto digital como una nueva forma de ver las cosas y situaciones que vive a diario, para crearle en su mente nuevos productos y servicios.

Conviene destacar, la crisis en la que están inmersas las organizaciones venezolanas, en la búsqueda de mercados emergentes, para combatir la hiperinflación, los servicios ineficientes y la pandemia del Coronavirus (COVID 19), y alejadas de las TIC. Por las razones expuestas, es urgente una transformación digital de las organizaciones venezolanas, en la búsqueda de fortalecer el aparato productivo, con los actores que hacen vida en ese contexto, resaltando las relaciones entre el Estado, la sociedad, las organizaciones y los entes que las agrupan para unificar criterios en inversiones, políticas públicas, infraestructura y una continua formación digital.

Una vez realizado este recorrido epistemológico los investigadores acudieron a organizaciones del municipio San Cristóbal, edo. Táchira-Venezuela afín de realizar una

exploración entre los días 20 al 30 de julio del año en curso, a seis (06) gerentes de organizaciones que ofrecen productos/servicios, donde se encontró que Venezuela se encuentra inmersa en el aislamiento desde todos los puntos de vista sin poder evolucionar ya que se encuentra limitada por el factor económico por condiciones adversas del país.

Es importante mencionar que una gran parte del abanico de organizaciones venezolanas, presentan limitaciones de carácter gerencial, tecnológico y organizacional para implementar exitosamente las competencias digitales. Por tal motivo, el servicio de internet en Venezuela no escapa de las crisis según los estudios de Jiménez (2017), “hemos observado como la adopción de internet en el país prácticamente se ha estancado en los últimos cuatro años, haciendo que Venezuela descendiera cuatro puestos en el ranking de penetración de internet en Latinoamérica.” (p.1)

Como resultado, de la adopción de internet en la década de 2010-2020, se logró un crecimiento de cinco puntos porcentuales en la población en Venezuela, pero al comparar con la región en Latinoamérica, esta creció catorce puntos, donde más del 70% de la población tiene acceso a la red. Conviene destacar, que todos los servicios en Venezuela son afectados por la crisis mencionada, y en la transformación digital, uno de los factores que más influyen es el internet, y según lo manifestado por el autor ese descenso en penetración, y crecimiento incrementa la brecha digital. En virtud de, esa problemática, como podemos rescatar los servicios de internet, y que no sean un factor negativo para la sociedad, el estado, las organizaciones y el cambio hacia las competencias digitales. (Jiménez, 2017)

Indico así mismo, que en la década mencionada, no solo descendió la penetración de internet, peor aún, desmejoro la calidad del servicio, como se puede ver en el índice de uso de internet donde Venezuela perdió varios lugares. Con referencia, a medir el desarrollo de internet en cualquier nación, tenemos, diversidad y tipos de usos, realización de transacciones electrónicas y el ancho de banda. Sobre el asunto, ese indicador, nos ubicaba, en la primera posición, y a medida que pasaron los años en esa década finalizamos en la posición número 11, por el descenso en penetración, baja calidad, y descenso en el índice de desarrollo, motivado a la situación país y el atraso tecnológico. (Jiménez, 2017)

De otra manera, en políticas públicas, el Estado venezolano promulgo el decreto 825, que declaraba el uso prioritario de internet y la creación de los infocentros para contrarrestar la problemática mencionada. Pero, los infocentros estaban condicionados a Software libre, lo que no ayudaba a disminuir la brecha digital, como solución paso a ser un paliativo como se dice coloquialmente, por estas razones, lo primero es una apertura económica, sin fronteras, con políticas públicas que acerquen las inversiones hacia el sector telecomunicaciones, y el reimpulso del aparato productivo con el uso de las TIC.

Una vez descripto, todo el estamento ontológico de la investigación desde sus diversas aristas se llega a la formulación concreta del problema en estudio, donde emergen algunas interrogantes, que al ser adecuadamente respondidas, contribuirán significativamente en el proceso. Este análisis da lugar a la siguiente interrogante ¿Cómo será la prospectiva de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas?

En este mismo contexto la investigación debió responder también a las interrogantes secundarias planteadas a partir de las incógnitas anterior y las cuales se sistematizan a continuación,

¿Cuál es el empleo de las competencias digitales en la gerencia de las organizaciones venezolanas?

¿Qué factores influyen en la transformación gerencial en cuanto al manejo de las competencias digitales en la gerencia de las organizaciones venezolanas?

¿Qué líneas de acción darán sustento al empleo de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas?

Dichas interrogantes serán despejadas en el desarrollo de la investigación para finalmente hallar un producto como posible solución a la investigación en curso.

Objetivo general

Analizar la prospectiva de las competencias digitales en la transformación gerencial de las organizaciones venezolanas.

Objetivos específicos

- Diagnosticar como es el empleo de las competencias digitales en la gerencia de las organizaciones venezolanas.
- Caracterizar los factores que han influido en la transformación gerencial en cuanto al manejo de las competencias digitales en la gerencia de las organizaciones venezolanas.
- Formular líneas de acción para el empleo de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas.

Marco teórico

Competencias digitales

Por supuesto que este fenómeno, llamado competencias digitales nos envuelve a todos los habitantes del planeta tierra, y con la hiperconectividad de una u otra manera todos nos convertiremos en nativos digitales, claro está, con la infraestructura adecuada a cada necesidad, la formación permanente por los cambios bruscos en las TIC, en un proceso de alfabetización tecnológica.

Con el objeto, de transformar y fomentar el conocimiento a través de herramientas e instrumentos digitales se requiere de la web 2.0, web 3.0. Sin embargo, el análisis de la información y convertir a la tecnología en una herramienta, hacia las competencias digitales, no solo depende, de las habilidades y destrezas de los actores involucrados, es responsabilidad del Estado, la sociedad, las organizaciones y los entes que los agrupe, en función de la transformación digital, es alcanzar la infraestructura tecnológica, la formación digital en la modernización, automatización, digitalización y el teletrabajo. (Barriga y Andrade, 2012)

Desde el punto de vista de los autores, las herramientas digitales nos deben facilitar el análisis de las actividades, los hechos, las consecuencias y el uso adecuado para conocer cómo, cuándo y dónde es pertinente la aplicación de lo deseado. Por tanto, las competencias digitales nos llevan a modernizar, automatizar, digitalizar las organizaciones en beneficio de la sociedad.

Dentro de este marco, los autores, Area y Pessoa (2012), identifican cinco competencias digitales para afrontar la realidad y desafíos de la web 2.0 y web 3.0. Los autores consideran que se deben hacer simultáneamente,

- Competencia instrumental: es el “dominio técnico de cada tecnología y de sus procedimientos lógicos de uso.”(p. 18). Se trata, de identificar los elementos del Software y el Hardware. El Software son las aplicaciones para ejecutar actividades y el hardware son los equipos por ejemplo celulares, laptop, otros.
- Competencia cognitivo-intelectual: son los “conocimientos y habilidades cognitivas específicas que permitan buscar, seleccionar, analizar, interpretar y recrear la enorme cantidad de información” (p. 18), son los conocimientos y habilidades de las actividades a desarrollar con el uso de las tecnologías y la forma de interactuar con las personas.
- Competencia sociocultural: se refiere al desarrollo de capacidades asociadas a “la creación de textos de naturaleza diversa (hipertextuales, audiovisuales, icónicos, tridimensionales, etc.), difundirlos a través de diversos lenguajes y poder establecer comunicaciones fluidas con otros sujetos a través de las tecnologías.” (p. 19)
- Competencia axiológica: son los principios y valores de cada persona en el rol que realizan en la sociedad de acuerdo con los “valores éticos y democráticos.” (p. 19)
- Competencia emocional: es el “conjunto de afectos, sentimientos y pulsiones emocionales provocados por la experiencia en los entornos digitales” (p. 19); es la compenetración emocional de cada individuo, en asimilar la actividad que realiza.

Transformación gerencial

Actualmente, los gerentes de las organizaciones venezolanas planifican sus actividades en la búsqueda de los objetivos y metas propuestas en sus actividades públicas o privadas en cumplimiento de satisfacciones individuales o colectivas. Es por eso que, en su acción gerencial se apoyan en un liderazgo transformacional, donde utilizan estrategias de comunicación efectiva, trabajo en equipo, toma de decisiones, y un clima organizacional que genere un ambiente para un trabajo flexible y un desempeño laboral acorde a los objetivos planteados.

El gerente, es el líder, el encargado de representar a la organización internamente y externamente, ejecutar los procesos administrativos de planificar, organizar, controlar y dirigir hacia el logro de los objetivos planteados. Según los autores Sisk y Sverdlik (1999) expresan que: el término (gerencia) significa “cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.” (p.90)

De hecho, el gerente es la persona de confianza, encargada de los procesos administrativos, con las competencias para liderar la organización y realizar la transformación digital con las inversiones requeridas. Desde el punto de vista de, Correa (1999), define a la gerencia como:

Un sistema que mediante los procesos de planeación, organización, ejecución y control, coordina los recursos de una organización, en función de sus objetivos, fines y metas en conjunto con un sistema de comunicaciones que establecerá relaciones y directrices condicionadas por los demás sistemas sociales. (p. 92)

Precisemos antes que nada, a Robbins (1999), señala que, gerencia es “el proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas.” (p. 8). En efecto, según Barroso (2000), es “un proceso de planificación, organización, selección y control, además de bregar con la incertidumbre y añadir valor a la organización.” (p. 35)

Cabe considerar por otra parte, que un buen gerente se apoya en las competencias de cada uno de sus trabajadores, con su liderazgo provoca dinamismo, influencia a todos al logro de los objetivos y metas de la organización, explota el trabajo en equipo, integrando a todos a ser importantes en lo que cada uno aporta, resaltando la toma de decisiones en la calidad de los productos y servicios que se ofertan. Como afirma, Etchevame (1999), manifiesta que la gerencia es fundamental para las organizaciones; tiene la implícita necesidad de mejorar el servicio que presta y ejecutar el propósito con que se construyó.

Evidentemente, todos los autores mencionados, resaltan el liderazgo, trabajo en equipo, la comunicación, toma de decisiones, competencias personales y el manejo de las funciones administrativas como destrezas y habilidades a desarrollar por los gerentes en el logro de los objetivos y metas a cumplir dentro y fuera de la organización. Queremos con ello significar, que mediante el gerente se puede alcanzar la transformación digital dentro de las organizaciones venezolanas, involucrando todos los actores, que permitan la transformación digital, con las inversiones, políticas públicas y la formación digital requerida.

La afirmación anterior, hace del gerente la persona o personas con las habilidades y estrategias para agrupar los recursos humanos, materiales, legales, técnicos y TIC, para el logro de los objetivos hacia una transformación digital y la recuperación del aparato productivo Nacional. Ahora bien, como es la estructura organizativa, existen los manuales de cargos y procedimientos, como motivar el personal hacia el cambio de lo digital, la automatización, la modernización, el teletrabajo, las políticas públicas, entre otros.

Dentro de esta perspectiva, para el gerente lograr resultados debe enfrentar riesgos, ser creativo, innovador y buscar asesoría con los expertos en TIC, y una vez, que tenga definidos los objetivos y metas hacia la transformación gerencial de las organizaciones venezolanas con las TIC, proceder a involucrarse con el Estado, Organizaciones que coordinen el aparato productivo, la sociedad y las organizaciones privadas. Sucede pues que, debe buscar acercarse a las organizaciones públicas para colaborar con las políticas públicas que permitan el desarrollo tecnológico, las inversiones hacia lo social, lo productivo, la salud, la educación, entre otras.

El reordenamiento interno de la organización, es para el gerente su prioridad, con una nueva misión de modernizar, automatizar, digitalizar y el teletrabajo, en la búsqueda del equilibrio de la eficiencia, eficacia de los procesos productivos o de servicios. Creo que es evidente, la búsqueda de resultados a corto plazo, mediano y largo plazo involucrando en cada área de la organización el personal con las características de cada cargo, que le permita dar recomendaciones en lo administrativo, recursos humanos, lo técnico, lo legal, las TIC, producción, control de calidad, ventas, marketing, entre otros.

De esta manera, el gerente, con la asesoría de los expertos digitales, ya puede comprar el Software y el Hardware para la organización, entrenar el personal en cada área de trabajo, modernizar la infraestructura, automatizar los procesos, automatizar maquinaria, internacionalizar sus ventas, digitalizar, y recomendar el uso del teletrabajo, entre muchas otras actividades. Sobre todo, analizar las competencias gerenciales, las competencias teóricas

prácticas en la gestión del conocimiento en los procesos de desempeño para realizar una captación acorde a las necesidades de la nueva organización digital.

Metodología

La investigación se realizó para analizar la prospectiva de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas mediante los avances tecnológicos y los cambios que representan la alfabetización tecnológica, hoy por hoy llamadas competencias digitales, definidas por Ferrari, (2012), como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, estrategias y sensibilización que se requieren cuando se utilizan las TIC en las organizaciones hacia una nueva economía que potencie el aparato productivo del país con la responsabilidad de todos los actores involucrados, tales como, el Estado venezolano, organizaciones privadas, organizaciones que agrupen el aparato productivo y la gerencia necesaria para la adecuación de la oferta y la demanda de productos y servicios.

De ahí que, con el uso adecuado de las competencias digitales, se puede crear modelos productivos que sean necesarios en un contexto determinado con las acciones del Estado y los demás actores involucrados para trabajar en la recolección, producción, sistematización y la puesta a disposición de los conocimientos para la conceptualización de la teoría y práctica hacia el logro de objetivos y metas de producción y servicios.

La investigación se basó en el paradigma cualitativo. Martínez (2004), argumenta que la investigación cualitativa:

... trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es... trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones... es un todo... no se opone a lo cuantitativo, sino que lo implica e integra... (p. 8)

En este sentido, la investigación se realizó para analizar la interpretación de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas. La reconstrucción y ordenamiento de conocimientos por parte de los gerentes seleccionados en la investigación permitió acceso a la información y su análisis, bajo una apertura metodológica nueva que concede espacio a una gama amplia de aspectos dialógicos, que apoyan su base conceptual en el pensamiento de autores diversos. Entre ellos se podría citar a Martínez (2007), quien argumenta que “el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad, centrando la indagación en los hechos, donde el investigador no descubre, sino que construye el conocimiento.” (p. 34)

La investigación cualitativa permitió elegir el camino a seguir por los investigadores, durante el proceso investigativo, y acceder desde horizontes diferentes a la descripción extensa de los contextos, actividades y situaciones de los gerentes de las organizaciones seleccionadas. Estos se encuentran involucrados en la reflexión, porque la misma permitió su compenetración e integración en un todo coherente y lógico; sus aportes están ubicados en planos gerenciales

diferentes. Se desarrolló a través de la utilización del método hermenéutico y una investigación de campo de tipo descriptiva.

El método hermenéutico pretende, en la medida en que el paradigma cualitativo lo permite, ser objetivo en su investigación; asimismo, aclarar cómo en realidad se despliega un conjunto de personas dentro de una organización. Desde esta perspectiva, Sandín (2003) afirma que la hermenéutica “no se preocupa tanto por la intención del autor, como en el caso de la fenomenología, sino que toma la acción como vía para interpretar el contexto social.” (p. 11). En otras palabras, el autor resalta los acontecimientos en el contexto, la situación y los actores. Por otra parte, para conseguir la integración con el método, los investigadores consideraron el trabajo de campo de nivel descriptivo. Al respecto, Taylor y Bogdan (1998) consideran que la investigación de campo es “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de los informantes clave, habladas o escritas, y la conducta observable.” (p. 20)

Con la intención, de fortalecer el método hermenéutico la investigación se apoyó con el enfoque epistemológico interpretativo fenomenológico, Martínez, (2006), define “La fenomenología es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre” (p. 167), ante todo los investigadores respetaron lo que viven los actores clave, pero determinantes en la vida de los gerentes por el reto que existe en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas.

Asimismo, los investigadores para darle sustento a la investigación se trabajó con los procesos de descripción e interpretación, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “el observador se limita a prestar atención y a describir los fenómenos tal y como se presentan.” (p. 72). Los investigadores se acercaron a la realidad tratando de describir y documentar cómo son los fenómenos que aparecen por el reto que existe en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas. Este acercamiento de los observadores en el contexto, permitió describir, interpretar y vivir la realidad de los actores clave desde la perspectiva de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas.

En relación con estos conceptos, la información se recolectó directamente de la realidad en estudio; de esta manera, los investigadores estuvieron en contacto con los sujetos de estudio, gerentes de organizaciones en el estado Táchira. La información, se tomó, de los sujetos de la investigación; estos fueron seleccionados según lo señalado por Martínez (2009), cuando manifiesta que “en la selección de la muestra en un estudio cualitativo se requiere que el investigador especifique con precisión cuál es la población relevante o el fenómeno de investigación.” (p. 85)

Por otro lado, Martínez (2004), señala que los informantes clave son “personas con conocimientos especiales, estatus y buena capacidad de información.” (p. 56). En razón de ello, la elección de los informantes fue intencional, definida por Hurtado y Toro (2007), como “aquella que no se elige al azar, sino que por razones determinadas, el mismo investigador decide quiénes serán los integrantes de la misma.” (p. 18). En relación con lo indicado anteriormente, los sujetos de investigación estuvieron conformados por seis (06) informantes clave, gerentes de organizaciones del estado Táchira y dos (02) expertos, uno en ciencias gerenciales y otro en TIC.

Una vez ubicados en el campo de estudio, los investigadores iniciaron el proceso de recolección de la información. Sandoval (2002), señala que se deben considerar cuatro (4) aspectos en la definición de los medios de recolección de datos, técnicas e instrumentos; tales aspectos son: “... el método desde el cual se plantea la investigación, el tipo de información que

se pretende captar, las características de la fuente o fuentes de información y, finalmente, el tiempo del que se dispone para todo el proceso.” (p. 124). Ante estos aspectos, se hizo necesario conducir la investigación en dos (2) momentos, que a continuación se explican.

Primer momento: se recopiló la información a través de una exploración, al seleccionar intencionalmente a seis (06) gerentes de organizaciones que ofrecen productos/servicios en el estado Táchira. Se apoyó en la técnica de la entrevista semiestructurada, y se utilizó como instrumento un guion de entrevista, en el que los entrevistados, de manera libre, respondieron a las preguntas que los investigadores formularon.

En el segundo momento: se realizó la recolección de información suministrada por los gerentes de organizaciones en el estado Táchira (en total, seis [06] informantes clave) y dos (2) expertos, uno en ciencias gerenciales y otro en TIC, con la finalidad de efectuar la interpretación sobre las indagaciones determinadas, con el fin de estructurar los datos. Con ello se buscó comprender, en profundidad, el contexto del objeto de estudio, así como explicar los hechos contextualizándolos con las teorías y demás fundamentos que sustentaron el estudio.

Interpretando, lo señalado por los autores antes citados, en esta investigación se planteó con base a la participación activa de los gerentes de organizaciones, una muestra intencional considerando algunos criterios, específicos:

- Gerentes de organizaciones privadas y públicas.
- Que cumplan funciones de Gerente.
- Con experiencia en gerencia mínima de cinco años en organizaciones.
- Experto en ciencias gerenciales, con doctorado en el área.
- Experto en TIC, en uso de herramientas tecnológicas.
- Con disposición para informar.

De igual manera, definidos los criterios de la muestra intencional, se procede a la aplicación de las entrevistas en el contexto de las organizaciones en el estado Táchira. Del mismo modo los expertos claves lo conformaron dos (02) expertos, uno con doctorado en Ciencias Gerenciales y el otro en TIC y conocimientos en el uso de herramientas tecnológicas.

Cuadro 1. Características de los Sujetos de Investigación - Gerentes.

Código	Genero	Título universitario	Cargo	Años de Servicio	Institución
IC1	Masculino	Abogado	Gerente Administrativo	25	Ministerio Público
IC2	Femenino	Lcda. Administración de Empresas	Gerente General	12	BANESCO Banco Universal
IC3	Masculino	Lcda. Administración de Empresas	Gerente General	16	Banco Bicentenario del pueblo
IC4	Masculino	Medico	Gerente General	13	Hospital Central de San Cristóbal

IC5	Femenino	Ing. de Sistemas	Gerente General	20	Cervecería Polar
IC6	Femenino	Bionalista	Gerente General	15	Laboratorio Alfa

Fuente: Elaborado por los investigadores (Silva y Vega, 2021).

Cuadro 2. Características de los Expertos uno con Doctorado en Ciencias Gerenciales y otro experto en TIC.

Código	Genero	Título universitario	Cargo	Años de Servicio	Institución
EC1	Femenina	Dra. Tecnología, Información y Comunicación	Gerente General	15	UPTAI
EC2	Masculino	Dr. Ciencias Gerenciales	Gerente General	18	UNEFA

Fuente: Elaborado por los investigadores (Silva y Vega, 2017).

Por su parte, los investigadores aplicaron las entrevistas y recolectaron la información importante para el análisis y triangulación de la misma con los referentes teóricos. Según, Martínez (2004), indica que la entrevista “es de relevancia y significación para el conocimiento de los seres humanos.” (p. 88). En este caso se utilizó una entrevista tipo diálogo, mientras que el instrumento fue una guía de entrevista con preguntas abiertas.

Resultados

Según el estudio, realizado por los investigadores sobre la prospectiva de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas, una vez aplicadas las entrevistas se procede al análisis e interpretación de la información de forma ordenada, lógica y coherente, desde el punto de vista de Taylor y Bogdan (1992), es “... un proceso dinámico y creativo.” (p. 59). En ese periodo de análisis, se clarificó la situación problema con las descripciones e interpretaciones de lo estudiado; por su parte, Miles y Huberman (1994) lo señalan como “un proceso interactivo y cíclico.” (p. 52)

Sobre la base de las ideas expuestas, para los investigadores el análisis es procedimental, lógico y coherente para interpretar la información textual de lo manifestado por los informantes clave. Estas razones, nos permitieron recabar información sobre el objeto de estudio. Realizado el análisis y con la ayuda del cuadro de categorías preestablecidas, se elabora un cuadro resumen de lo manifestado por todos los informantes clave con las subcategorías y categorías vinculadas directamente con los temas principales; las subcategorías y categorías mencionadas son

confrontadas con los referentes teóricos utilizados en la investigación, con la finalidad de elaborar el cuadro de categorías emergentes. (Silva y Vega, 2020)

Luego de una serie de reflexiones, y establecidos los procedimientos de trabajo y en base a la información emitida por los informantes clave (Gerentes) identificados como IC1, IC2, IC3, IC4, IC5, IC6 y los expertos clave, EC1, EC2, para analizar la prospectiva de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas.

En relación, con las competencias digitales los informantes clave y los expertos coinciden al manifestar la necesidad de alcanzar el dominio de la tecnología y sus usos para implementarla dentro de las organizaciones, con la ayuda de asesores que logren integrar los procesos productivos y de servicios con la información técnica que les permita ser competitivos y poder identificar cada organización con sus clientes, su personal y la normativa que los rige.

Lo más importante, y de resaltar según los informantes, es la actualización de los servicios del Estado Venezolano en cuanto a servicios y soluciones digitales en las políticas públicas, por lo que consideran conveniente modernizar la infraestructura y la articulación organizacional. También, es necesario que se articule con los actores de la sociedad civil, política, económica, legal y ambiental, para activar los recursos y las relaciones que faciliten la implementación de líneas de acción entre el Estado, la sociedad y la normativa que rige las TIC.

De acuerdo a los requerimientos, mencionados en el párrafo anterior, es necesaria una comunicación eficaz y eficiente entre los actores involucrados que permita un cambio en las organizaciones, para detectar las necesidades y lograr mediante la transformación gerencial el cambio hacia las competencias digitales.

Según el estudio, y el aporte de los informantes, las organizaciones para ser competitivas deben apoyarse con los recursos de la realidad virtual, donde se explore mercados, servicios, productos, y tecnologías, desde el lugar de los hechos, acontecimientos y propuestas relevantes hacia una mejor calidad de vida, gracias a los desarrolladores WEB y expertos de la realidad virtual.

Por tanto, las organizaciones deben migrar urgentemente hacia las competencias digitales, evaluando siempre los impactos positivos o negativos, positivos en el aporte de soluciones en la prevención y diagnóstico de enfermedades, el incremento de producción con las consecuencias de bajar costos y precios, soluciones en los servicios públicos, entre otros. Y negativos, al aportar problemas en nuestras vidas, por ejemplo como la Nomofobia, el miedo a perder el celular o no disponer de uno; Así como también, la Mobifilia, el impulso incontrolado de mirar la pantalla del celular a cada momento; o la enfermedad de la ansiedad o Fomo, el miedo a estar perdiéndose algo, entre muchos otros.

En relación con las categorías que emergieron, se encontraron los componentes estructurales siguientes: competencias digitales, Transformación gerencial en las organizaciones venezolanas y las líneas de acción para el empleo de las competencias digitales. Estas tres (3) acciones convergen en analizar la prospectiva de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas. (Ver cuadro 3)

Cuadro 3. Categorías emergentes

Categorías	Sub-Categorías	Indicadores
------------	----------------	-------------

Las competencias digitales en la gerencia de las organizaciones venezolanas.	- Habilidades y actitudes requeridas para el uso de los medios digitales y de las tecnologías de información y comunicación.	- TIC. - Asesoría tecnológica. - Políticas públicas.
La transformación gerencial en cuanto al manejo de las competencias digitales en la gerencia de las organizaciones venezolanas.	- Gerencia de Cambio.	- Comunicación efectiva. - Liderazgo transformacional. - Relaciones interpersonales. - Trabajo en equipo.
Líneas de acción para el empleo de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas.	- Líneas de acción para las nuevas metodologías en el uso de competencias digitales	- Infraestructura tecnológica. - Formación del personal. - Digitalización de los procesos. - Teletrabajo. - Automatización.

Fuente: Elaborado por los investigadores (Silva y Vega, 2021).

Conclusiones

Desde la interpretación, del empleo de las competencias digitales en la gerencia en las organizaciones venezolanas nos encontramos años luz de alcanzar un servicio de calidad desde las políticas públicas, la infraestructura, las TIC, la gerencia, la asesoría tecnológica, la capacitación, y el teletrabajo. La afirmación anterior, se debe al hecho de existir una brecha entre el Estado al no tener una estrategia de acercar las organizaciones privadas, con las políticas públicas mediante aspectos legales, normativos y económicos.

En relación con las implicaciones, que han influido en el manejo de las competencias digitales, nos encontramos con servicios deficientes, como la electricidad, gas, agua, combustibles, recolección de la basura, perisologías, entre otras. Así mismo, el servicio de internet, las telecomunicaciones y las organizaciones tecnológicas presentan un retroceso en su calidad, infraestructura, personal capacitado y por ende, cubrir las necesidades de los usuarios, menos saber sus intereses y mucho menos de estudiar la manera de satisfacerlos.

Luego de una serie de reflexiones, sobre las competencias digitales, es urgente que el Estado genere las políticas públicas, las estrategias, los recursos y el apoyo institucional hacia las organizaciones públicas y privadas en rescatar el aparato productivo basado en una nueva economía digital. Otra forma de contribuir, es estrechar las relaciones entre los actores involucrados en beneficio de todos los venezolanos, con líneas de acción para el empleo de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas.

Discusión

En relación a caracterizar el empleo de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas, nos agotaríamos enumerando factores, elementos,

servicios, políticas públicas, entre muchos otros, que condicionarían el crecimiento económico en los próximos años. Explicar además, las repercusiones de la crisis generada por la pandemia del virus denominado Coronavirus (COVID-19) en los mercados de producción y servicios, se suma a la problemática que conocemos como brecha digital, que no permite en el contexto venezolano aplicar las transformaciones tecnológicas.

Ahora bien, como le explicamos a la ciudadana Luna la necesidad que tienen las organizaciones venezolanas de adaptarse a las transformaciones tecnológicas para rescatar el aparato productivo Nacional basado en una nueva Economía Digital. Muy simple, la señora Luna Andreina trabaja de gerente general en una organización de producción, cada vez que ella solicita una constancia de trabajo, quiere saber lo que gana realmente cada mes, ver los sistemas contables, ver las estadísticas de producción, ver el porcentaje de productos rechazados, ver estadísticas de accidentes, flujos de caja, entre muchos otros, requiere de revisar libros contables, comunicarse con los jefes de recursos humanos, producción, calidad, ventas, entre otros.

Este esfuerzo, de la gerente Luna en una organización tradicional la mantiene activa pero muy agotada, por lo que decide adquirir un Software corporativo que le permita moverse con libertad y sin presión de saber que sucede en su organización. De igual manera la señora Luna con la compra del Software, se ve en la obligación de adquirir el Hardware que le permita ejecutar las funciones del paquete adquirido. Ahora bien, la señora Luna puede viajar y dedicarse a expandir la organización, y ella desde cualquier lugar puede acceder a la información que ella requiere en ese momento.

Sin embargo, con el transcurrir del tiempo se presentan problemas de electricidad, internet, y otros servicios, por lo que la gerente Luna se ve obligada a reducir producción y nomina, así mismo, se inicia una crisis inflacionaria que afecta todos los mercados. Que difícil situación, pero ella habilidosa recurre a solicitar capital a los entes del Estado, para poder mantener a flote la organización. Como complemento, a nivel Mundial se decreta la pandemia por el coronavirus (COVID- 19), empeorando la crisis de la organización, condicionando aún más, el crecimiento económico.

En definitiva, para Luna Andreina es una encrucijada entre bajar la Santa María como se dice en criollo en Venezuela o buscar alianzas estratégicas entre el Estado, organizaciones que involucran el sector productivo, y organizaciones internacionales que dan financiamiento a través de programas de emergencia y de apoyo a sectores productivos e impulsar políticas hacia los sistemas de protección social, salud, educación, y asesoría al Estado con los recursos fiscales desde el punto de vista financiero. O sea que, el panorama se mantiene gris, otro decir del venezolano, pero nuestra gerente es creativa, ingeniosa, y no se da el brazo a torcer como otra forma de hablar en criollo.

Esta situación, obliga a Luna a meditar, hacer una pausa, relajarse y tomar un descanso el día sábado y decide visitar unos amigos. En casa de los amigos, en plena conversación, pregunta por los hijos y la respuesta es la siguiente, el mayor vive en Alemania y trabaja desde su casa por teletrabajo, y los otros dos viven en México y al igual que el mayor trabajan desde su casa por teletrabajo. ¡Oh! Exclama Luna, y como realizan esas actividades. Muy sencillo, respondió el orgulloso Padre, ya te explico.

Gracias, a la globalización y la hiperconectividad, ahora todos podemos estar conectados día y noche en cualquier lugar del planeta tierra, con una comunicación más eficaz y eficiente

con todas las personas que decidamos compartir. Por ejemplo, ellos tienen contacto con todos los niveles de las organizaciones donde ellos trabajan. Esas organizaciones los dotan con las herramientas tecnológicas necesarias y los Software adecuados a las necesidades de los trabajadores, así como, la mensajería instantánea y un sistema óptimo que permite enviar mensajes individuales o a grupos de personas, otras opciones es la de compartir documentos e imágenes con las personas de su red. Ellos pueden crear grupos corporativos, personales, otros, para mantener conversaciones constantes entre los diferentes niveles de la organización que tienen los mismos intereses y establecer otros grupos con clientes o proveedores de productos y servicios.

El orgulloso padre, sigue su relato, esos Software le permite conversaciones y estar cara a cara con todas las personas de la organización, los clientes, proveedores con las denominadas videoconferencias, así como, realizar reuniones virtuales con archivos de imágenes que ahorran el uso de los emails y de mensajes instantáneos, donde, llama la atención, el observar las expresiones del rostro (cara) y el lenguaje corporal de los participantes. Amiga Luna, y todo desde la casa de cada uno, y a la vez están cumpliendo y siendo responsables con su horario de trabajo, y si analiza bien, no tienen problemas con las diferentes zonas horarias.

Al mismo tiempo, ellos pueden realizar el estudio para desarrollar nuevos productos, ya que el software cuenta con los sistemas de gestión de proyectos, que facilitan la planificación y se establecen estrategias y líneas de acción en la búsqueda de un objetivo o meta establecida. En tal sentido, una vez seleccionado los involucrados en el nuevo producto, se asignan responsabilidades individuales y grupales en un tiempo establecido y se lleva el control necesario hasta finalizar la actividad. Ahora, que hacen ellos, con toda la información guardada en archivos, el sistema cuenta con un almacén llamado la “nube” donde el usuario, accede a ese material, muy parecido que sacarlo de la memoria de la computadora.

De acuerdo a los requerimientos, de sus jefes, ellos se involucran en las actividades de la organización con los recursos y el apoyo que les brindan para cumplir con su trabajo. Por tanto, las TIC, se caracterizan por el teletrabajo, la automatización y la digitalización y el hecho de que las personas pasan a desempeñar roles muy importantes en los negocios y la transformación tecnológica. Finalizada la visita, con una cena muy exquisita y la despedida respectiva, la asombrada Luna se retira con una brillante idea en su mente, porque ya tenía la solución para su negocio.

En ese mismo orden de ideas, la carismática Luna, ahora tiene que unificar criterios para lograr una coordinación entre el Estado, organizaciones privadas, organizaciones que agrupen el aparato productivo y desde la gerencia con la adecuación de la oferta y la demanda, formular líneas de acción para el empleo de las competencias digitales en la transformación gerencial en las organizaciones venezolanas.

Visto de esta forma, este trabajo busca orientar a los emprendedores, comerciantes, pequeños, medianos y grandes empresarios, a los funcionarios públicos y todos aquellos que hacen vida en la sociedad venezolana que entiendan que toda actividad que realicen está asociada con las TIC, por tanto, cada vez que utilicen el internet, la computadora, la laptop, los teléfonos inteligentes, las redes sociales, entre otros, están dejando su huella digital y de forma simultánea pasan a ser digitalmente competentes.

Por estas razones, la primera línea de acción a considerar son las competencias digitales que toda persona debe saber, desde lo ético y con responsabilidad para evitar comportamientos

que socaven lo permitido en lo social, en lo económico, en lo legal, en lo político, entre otros, y mantener una comunicación fluida y clara a través de las TIC, con el uso de videos, videoconferencias, chats, otros, sin desvirtuar la información. De ahí que, el dominio de la tecnología y sus procedimientos sean los más apropiados. Una vez, identificados con las competencias digitales, cada organización puede adquirir su Hardware y Software a los requerimientos de las mismas.

Simultáneamente, como segunda línea de acción, el Estado venezolano debe revisar su marco normativo, y modernizar toda la estructura de la gestión pública con un liderazgo hacia las soluciones digitales, permitiendo la articulación con los actores de la sociedad civil, las políticas públicas, los recursos económicos, sociales, ambientales, y las relaciones con todas las organizaciones que impulsen el aparato productivo.

Otra, línea de acción, es el compromiso del Estado, las organizaciones en general en conseguir resultados concretos para un equipo u organización en beneficio de un producto o servicio con calidad y fidelidad hacia los usuarios. De allí que, las relaciones entre, Estado, organizaciones, usuarios requiere de la modernización, automatización, digitalización y el teletrabajo del aparato productivo en general.

Actualmente, la asesoría en el empleo de las competencias digitales, nos acerca a desarrolladores web y expertos en realidad virtual para explorar lo novedoso, lo último, la innovación y disfrutar de una buena noticia, una película, un hecho en tiempo real desde el lugar de los acontecimientos, eso se llama servir al usuario, la audiencia y organizaciones al ofrecer productos y servicios con la asesoría tecnológica, formación digital y la realidad virtual como otra línea de acción.

En nuestra opinión, el teletrabajo como línea de acción, es la opción más indicada para las organizaciones venezolanas afectadas por la hiperinflación, colapso de los servicios, y la pandemia del coronavirus. El teletrabajo rompe las barreras de lugar, tiempo y horario, y permite compartir, convivir y disfrutar más en familia. Ahora, el trabajo se hace desde casa, no en la oficina, en la calle, en las organizaciones, es más flexible y obliga a la gerencia a liderar la transformación digital.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Editorial Granica. Buenos Aires Argentina.
- Area, M., & Pessoa, M. (2012). De lo sólido a lo líquido: las nuevas alfabetizaciones ante los cambios culturales de la Web 2.0. *Comunicar: revista científica de comunicación y educación*, 19(38), 13-20.

- Cardona Arbelaez, D., Lamadrid Villarreal, J., & Brito Carrillo, C. (2018). La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de caso. *Aglala*, 9(1), 154-176.
- Barriga, A., y Andrade, M. (2012). Herramientas digitales para la construcción de conocimiento. *Sistemas & Telemática*, 10(22), 115.
- Espinoza, J. y González, L. (2018). El reto de ser digitalmente competente en el siglo XXI. *Revista Investiga. TEC. Volumen 2, N° 32, Mayo 20183. Tecnológico de Costa Rica*. Disponible en: https://revistas.tec.ac.cr/index.php/investiga_tec/article/view/3587. Consultado el 03 agosto 2021
- Ferrari, A. (2012). *Digital Competence in Practice: an Analysis of Frameworks*. Sevilla: (DOI: 10.2791/82116).
- Grynbal (1997). *Cambios en paradigmas empresariales. Retos para la gerencia*. Publicado: 17/03/2009. En: <http://www.deGerencia.com>.
- Gutiérrez, M. (2002): *Alfabetización tecnológica: competencias básicas para una nueva cultura*, Dirección General de Universidades: Perspectivas de aplicación y desarrollo de las nuevas tecnologías de la Educación, Madrid, MECD, 23-30
- Hernández, Fernández y Baptista (2006), *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill. México
- Daza Corredor, A., Vilorio Escobar, J., & Miranda Terraza, L. (2018). De la responsabilidad social empresarial (RSE) a la creación de valor compartido (CVC): una reflexión crítica sobre los dos conceptos. *Aglala*, 9(1), 263-285. <http://revistas.curnvirtual.edu.co/index.php/aglala/article/view/1193>
- Jiménez, C. (2017). La des-digitalización de Venezuela. Disponible en <http://www.revistabusinessvenezuela.com/tendencias/la-des-digitalizacion-de-venezuela/>. Consultado el 03 agosto 2021
- Martínez, M. (2004). *El método etnográfico de la investigación*. México. Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2006). *El método etnográfico de la investigación*. Editorial Trillas. México.
- Martínez, M. (2007). *Evaluación cualitativa*. Editorial Trillas. México.
- Miles, M. y Huberman, A. (1994). *Análisis de datos cualitativo*. Londres. Editorial Sage.
- Real Academia de la Lengua Española. (2020). *Diccionario de lengua española*. Recuperado el 29 de agosto de 2021 de <https://dle.rae>.
- Romero, Z. (2018). Lineamientos estratégicos para la optimización del clima organizacional de la dirección sectorial de control de la administración descentralizada de la contraloría del Estado Mérida. *Conocimiento Global*, 3(1), 56-69. Recuperado a partir de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/28>
- Robins, P. (1999). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. México. Prentice-Hall
- Ruíz, J. (2019). Era digital, oportunidades y amenazas. El sol de México. (<https://www.elsoldemexico.com.mx/analisis/era-digitaloportunidades-y-amenazas-3569878.html>)
- Sandín, M. (2003) *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Barcelona España. MC GRW HILL.
- Sandoval, J. (2002). *El Proceso de investigación*. Caracas. Editorial Panapos

- Silva, D., y Vega, A. (2020). Las TIC y la gestión del conocimiento. España. Editorial Académica Española.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona: Ediciones Paidós.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1992). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Editorial Síntesis. Madrid, España.
- Durán Velásquez, L. (2018). Estrategia de gestión basada en el cuadro de mando integral para la empresa Herramental C.A. ubicada en municipio Iribarren, Estado Lara. *Enfoque Disciplinario*, 3(1), 49-71. Recuperado a partir de <http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/12>
- Salas de Gómez, N. M. (2018). Desarrollo social de la nueva PDVSA: una mirada desde la perspectiva cualitativa - Primera Parte. *Enfoque Disciplinario*, 3(1), 18-47. Recuperado a partir de <http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/11>
- Torres, J., Soto, A., y González, N. (2015). Un nuevo paradigma en las futuras redes de telecomunicaciones. *Revista Respuestas* Vol. 20. Nº 2 (2015). Disponible en <https://revistas.ufps.edu.co/index.php/respuestas/article/view/350>. Consultado el 03 agosto 2021.
- Torres F, y Toro Y. (2019) Desarrollo de un objeto virtual de aprendizaje (ova) 3d que permita conocer y aprender sobre los servicios que brinda la upca. *Revista Tecnología de Avanzada*