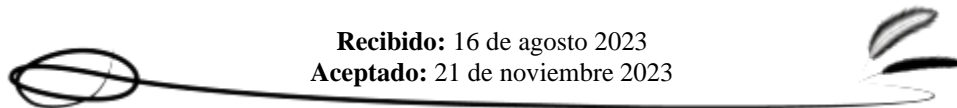


## El éxito gerencial y sus implicaciones epistemológicas: una aproximación hermenéutica

Aracelys Piñate Ugueto<sup>1</sup>

**Recibido:** 16 de agosto 2023  
**Aceptado:** 21 de noviembre 2023



### Resumen

En este artículo se partió del análisis hermenéutico mediante un recorrido por varios teóricos que abordan la temática y se apoyó en un discurso interpretativo desde las discusiones de Habermas y Gadamer, quienes exponen que todos los métodos producen frutos hermenéuticos como una perspectiva diferente de aplicación metodológica, partiendo de la intención de trasladar la epistemología y hermenéutica al marco teórico y superar el encasillamiento al que son sometidos constantemente como metodologías y métodos. Para ello también se realizó una reflexión epistemológica al teorizar el aspecto resaltante de la investigación “el éxito gerencial” mediante el análisis semántico como acto científico en la generación de un nuevo conocimiento. A modo de cierre se concluyó que a la interpretación del éxito gerencial lo acompañan diferentes factores disciplinarios de acción que están sujetos a la realidad situacional de la organización y a la ejecución de acciones estratégicas que devienen de los procesos de toma de decisiones.

**Palabras clave:** éxito gerencial; hermenéutica; epistemología, ontología, realidad empresarial.

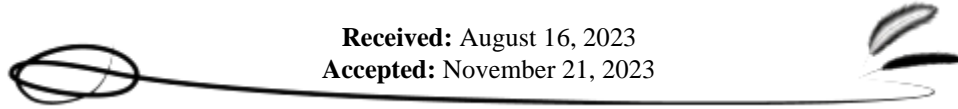
---

<sup>1</sup>Venezolana. Profesora investigadora de la Universidad Latinoamericana y del Caribe. Caracas, Venezuela. Doctora en Ciencias Gerenciales de la Universidad Latinoamericana y del Caribe y Doctora en Educación del Instituto Universitario Pedagógico de Caracas, núcleo de la Universidad Experimental Libertador de Caracas, Venezuela. Magister en Educación Técnica de la Universidad Experimental Libertador en Caracas. Especialista en Estrategias Didácticas a distancia. Universidad Alejandro de Humboldt en Carracas. Profesora de Educación técnica, mención Comercio, Universidad Experimental Libertador, Caracas. Coordinadora del Doctorado en Ciencias Gerenciales de la Universidad Latinoamericana y del Caribe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0123-8139> Correo electrónico: [apinate@ulac.edu.ve](mailto:apinate@ulac.edu.ve)

## Managerial success and its epistemological implications: a hermeneutical approach

Aracelys Piñate Ugueto<sup>2</sup>

Received: August 16, 2023  
Accepted: November 21, 2023



### Abstract

This article started from hermeneutic analysis through an overview of different theorists who address the topic and was supported by an interpretative discourse based on discussions by Habermas and Gadamer, who expose that all methods produce hermeneutic fruits as a different perspective of methodological application. The intention of translating epistemology and hermeneutics to the theoretical framework and overcoming the classification to which they are constantly subjected as methodologies and methods. To this end, an epistemological reflection was also carried out by theorizing the highlighted aspect of the research “managerial success” through semantic analysis as a scientific act in the generation of new knowledge. It was concluded that the interpretation of managerial success is accompanied by different factors of disciplinary action that are subject to the situational reality of the organization and the execution of strategic actions that arise from the decision-making processes.

**Keywords:** managerial success; hermeneutics; epistemology, ontology, business reality.

---

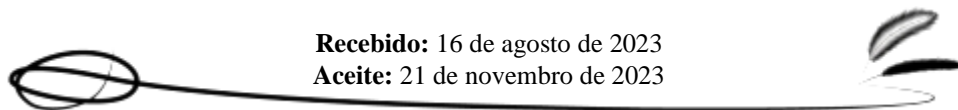
<sup>2</sup>Venezuelan. Affiliation institution: Latin American and Caribbean University. Caracas Venezuela. Doctor in Management Sciences from the Latin American and Caribbean University and Doctor in Education from the Instituto Universitario Pedagógico de Caracas, nucleus of the Universidad Experimental Libertador de Caracas, Venezuela. Master in Technical Education from the Experimental Libertador University of Caracas. Specialist in distance learning strategies. Alejandro de Humboldt University in Caracas. Professor of Technical Education, mention in Commerce, Universidad Experimental Libertador, Caracas. Coordinator of the Doctorate in Management Sciences at the Latin American and Caribbean University. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0123-8139> Email: [apinate@ulac.edu.ve](mailto:apinate@ulac.edu.ve)

## O sucesso gerencial e suas implicações epistemológicas: uma abordagem hermenêutica

Aracelys Piñate Ugueto<sup>3</sup>

**Recebido:** 16 de agosto de 2023

**Aceite:** 21 de novembro de 2023



### Resumo

Este artigo partiu da análise hermenêutica mediante um panorama de diversos teóricos que abordam a temática e foi apoiado por um discurso interpretativo a partir das discussões de Habermas e Gadamer, os quais expõem que todos os métodos produzem frutos hermenêuticos como uma perspectiva diferente de aplicação metodológica. A intenção de transladar a epistemologia e a hermenêutica para o referencial teórico e superar a classificação a que são constantemente submetidas como metodologias e métodos. Para isso, também foi realizada uma reflexão epistemológica ao teorizar o aspecto destacado da pesquisa “sucesso gerencial” por meio da análise semântica como ato científico na geração de novos conhecimentos. Para encerrar, concluiu-se que a interpretação do sucesso gerencial é acompanhada por diferentes fatores de ação disciplinar que estão sujeitos à realidade situacional da organização e à execução de ações estratégicas que decorrem dos processos de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** sucesso gerencial; hermenêutica; epistemologia, ontologia, realidade empresarial.

---

<sup>3</sup>Venezuelano. Instituição de afiliação: Universidade Latino-Americana e do Caribe. Caracas Venezuela. Doutor em Ciências da Gestão pela Universidade Latino-Americana e do Caribe e Doutor em Educação pelo Instituto Universitário Pedagógico de Caracas, núcleo da Universidade Experimental Libertador de Caracas, Venezuela. Mestre em Educação Técnica pela Universidade Experimental Libertador de Caracas. Especialista em estratégias de ensino a distância. Universidade Alejandro de Humboldt em Carracas. Professor de Educação Técnica, menção em Comércio, Universidade Experimental Libertador, Caracas. Coordenador do Doutorado em Ciências de Gestão da Universidade Latino-Americana e do Caribe. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0123-8139> Correo electrónico: [apinate@ulac.edu.ve](mailto:apinate@ulac.edu.ve)

## Introducción

¿Qué es el éxito? es la pregunta con la que se empezaría a hablar de él. Es acaso una utopía, es una realidad o es un epíteto discrepante de su antónimo “el fracaso”. Lo cierto es, que al tratar de definirlo se observa que cada cultura y sociedad en la que se encuentre, definen lo que es el éxito y lo que no, según ciertos parámetros que le son propios y que cambian según la realidad en la que se esté definiendo.

En un sentido subjetivo y relativo el éxito se concibe como la obtención de logros que traen consigo méritos y reconocimientos, por haber culminado algo con los mejores resultados esperados, así como la satisfacción personal. Ahora bien, cuando se habla del éxito gerencial, ¿de qué se está hablando? ¿cuáles serán los aspectos a considerar para conceptualizarlo? siendo que el mismo es un hecho interpretativo de la realidad empresarial, pero que también ha sido contextualizado por las teorías que describen los modelos y procesos que lo sustentan.

No obstante, en esta investigación se planteó definir que es el éxito gerencial a partir de dos enfoques filosóficos, en un esfuerzo de comprensión e interpretación, desde la dialéctica hermenéutica de Habermas (1982-2007) y Gadamer (1984-1999). Estos filósofos presentan dos puntos de vistas para el abordaje del análisis semántico del discurso, que sirven de referencia para entender, el cómo a partir del lenguaje escrito, se pueden develar los aspectos de la gerencia que son considerados como “éxito gerencial”.

Tomando como punto de partida, la reflexión desde las discusiones, discrepancias y similitudes de la crítica de la ideología de Habermas, quien da mayor primacía a la teoría comunicativa, como una base normativa del diálogo sin ningún modelo (juicio o político) sino, más bien, abriendo el lenguaje como un canal fluido, destacando los aspectos epistemológicos del análisis hermenéutico.

Por otro lado, la hermenéutica gadameriana, la cual presenta como planteamiento fundamental el desprenderse de todas las presunciones del ser, llevando con ello los prejuicios que hacen más subjetiva la interpretación, dándole en este punto mayor preponderancia a la praxis, lo que conlleva a un análisis más ontológico del lenguaje.

Estas dos posturas de la hermenéutica, permiten realizar un completo análisis, profundizando y puntualizando entre las discusiones de ambos, en la definición de algunos teóricos acerca de aspectos disciplinares que conceptualizan el éxito gerencial, dentro de los cuales se encuentran, orientaciones, lineamientos y estructuras, planteadas por las teorías de la administración y sus diferentes corrientes, de las cuales se han formulado manuales, reglas y normas de cómo lograr el éxito gerencial, desde diseños homólogos a través de los arquetipos empresariales propuestos en literaturas y reconocidos como los modelos gerenciales; así como prácticas teorizadas que describen el éxito gerencial desde la experiencialidad.

En este sentido, la interpretación teórica permite una base metódica para develar el éxito gerencial, mediante las investigaciones científicas que estudian este fenómeno en la empresa, a partir de las miradas delimitantes de cada realidad, donde se describe el hombre como un ser histórico y social, que al abordar el hecho interpretativo se sumerge en un mundo de vida estructurado lingüísticamente. (Habermas, 1982)

Teniendo en cuenta, que la epistemología presente en los estudios realizados, acercará a una definición con una configuración más amplia del éxito gerencial, que contribuya a presentar este fenómeno empresarial, como un conjunto de acciones a tomar en consideración en la realidad de la empresa.

En ese sentido, el filtro examinador de los elementos presentes en las teorías de las ciencias administrativas, sostiene la existencia de un saber objetivo sobre el conocimiento de las cosas. Sin embargo, desde la plataforma que provee el lenguaje a través de sus signos y símbolos semánticos, se pueden realizar reflexiones que finalmente admitan una acción comunicativa discursiva y al mismo tiempo subjetiva, que consienta una clara interpretación acerca del éxito gerencial. (Habermas, 1982). Basado principalmente en la premisa de que la definición de éxito, es un estadio humano, el cual está basado en la percepción de la realidad y en la manera cómo se manifiesta a través del lenguaje esa percepción e interpretación.

En ese orden de ideas, se señala, que el estudio de la realidad empresarial posee diferentes concepciones del éxito gerencial, trayendo consigo, en sus interpretaciones los prejuicios construidos y acuñados propios de la cultura y de su propia experiencialidad de gestión, bajo una concepción ontológica. (Gadamer, 1999)

A propósito de lo antes mencionado, se plantea como antecedente de investigación, un trabajo realizado por Venezuela Competitiva y el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) sobre “la gerencia exitosa”. Para su desarrollo se contó con la observación y estudio de ciento veinte (120) empresas de distintos ramos, desde ONG, empresas públicas, instituciones educativas, servicios privados, empresas de calzado, laboratorios y entidades bancarias, entre otros; lo que permitió en un periodo de observación y análisis de tres años (3) examinar, por un lado, el énfasis entre las diferentes particularidades de las organizaciones estudiadas y, por otro lado, registrar criterios temáticos que estructuraron lo casuístico en el ámbito de cada área en particular, de las organizaciones que distinguían el éxito gerencial como un aspecto común del estudio. Concluyó que las singularidades estuvieron basadas en: las distintas experiencias, tradiciones, prácticas organizativas, las simplificaciones y el dilema del pensamiento complejo en el análisis sistémico de la realidad empresarial. (Gómez, H; Leal, C; Vivas, L. & Márquez, P, 1998, pp.19-25).

Como se puede observar, las diferentes medidas de éxito pueden contextualizarse, según la interpretación y comprensión de las variables que lo rodeen y los factores que las integran. En este sentido, señala Flores (2009, p.198), que el conocimiento conduce al interés por establecer la autenticidad desde la razón o pensamiento, mientras que el lenguaje, permite valorar y explorar los aspectos propios de las visiones, con las que se llega al hecho interpretativo, permitiendo con ello, justificar lo commensurable y entender lo incommensurable.

Partiendo de esa premisa en el desarrollo del estudio, se plantearon los siguientes propósitos de investigación:

✓ Analizar los aspectos teóricos disciplinares que acompañan la definición del éxito gerencial.

✓ Interpretar los aspectos epistemológicos y ontológicos comunes presentes desde la dialéctica hermenéutica de (Habermas y Gadamer) en cuanto a la preponderancia en la interpretación de la definición del éxito gerencial.

✓ Aproximar desde la construcción comprensiva de las categorías semánticas resultantes, la definición y acción del éxito gerencial.

A partir de esos propósitos, en términos de la hermenéutica nos acercamos a la construcción epistemológica de la definición del éxito gerencial, desde las reflexiones sobre las características propias de lo humano y subjetivo de la dialéctica y las cosmovisiones que lo acompañan, tomando como punto de partida los signos lingüísticos como un canal fecundo al plexo de la interpretación efectiva. (Conill 2006, p. 198).

### **La gerencia exitosa en los modelos gerenciales**

Los modelos gerenciales permiten alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, pues proveen de una base o pauta que refleja la realidad de la empresa, para la orientación y dirección de la misma.

En ese particular, los modelos gerenciales han surgido de las distintas corrientes del pensamiento administrativo con una sólida acción disciplinar, sin embargo, el éxito gerencial no se debe precisamente a ellos, sino a la aplicación de éstos en el contexto organizacional donde se encuentren, lo cual conlleva a pensar que cada modelo gerencial aporta una acción disciplinar de herramientas y estrategias que apuntan a la producción de resultados con enfoques sistémicos que generan valor, combinando el esfuerzo de todos los actores y procesos. Y por ello, cada enfoque sistémico debería responder a las diferentes teorías que den entrada al éxito gerencial, pero esto no ocurre siempre, pues no puede admitirse ni delegarse el éxito a un tipo de gerencia, sino que, a partir de la interpretación de las diferentes teorías, se genera el modelo que proporcione las mejores prácticas para la empresa u organización.

En ese contexto, el ecosistema gerencial ha derivado en un nuevo ambiente, motivando a la flexibilidad de los modelos gerenciales, lo que inhibirá la orientación hacia estrategias únicas que puedan responder a todas las diferentes organizaciones, las cuales poseen una cultura, un liderazgo y hasta propósitos distintos entre sí, pero encausados al cambio, poco tradicionalista y despojados de convencionalismos.

Ese nuevo ambiente de ecosistema considera una resignificación gerencial, la cual demandan una visión más integral que:

✓ Anteponga la interpretación de los diferentes enfoques y tipos de gerencia, ante las realidades culturales, económicas, estructurales y a sus propios desafíos;

✓ Admita la flexibilidad para examinar de manera crítica el entorno y

✓ Considere la identificación de oportunidades externas y la creación de capacidades internas, con la finalidad de trascender del estadio estático al dinamismo organizacional, en virtud de las altas exigencias del mundo globalizado.

Atendiendo a lo antes señalado, se considera, de igual modo, que la realidad gerencial es dinámica y se presenta de manera compleja, por lo que la interpretación del éxito gerencial no se debe realizar solo desde planteamientos teóricos recurrentes; pues esta premisa permite asumir que la vertiginosa multiplicidad de “modelos gerenciales” que están diseñados con base a una determinada realidad, por lo que, su aplicación no siempre garantizará el éxito gerencial.

A tal efecto, Giannini (1998) plantea que “hay que tomar en cuenta variados aspectos para elaborar los análisis de las situaciones determinadas y por consiguiente hay que acercarse más a la realidad del significado” (p. 309). Ahora bien, a partir de la interpretación de los distintos modelos gerenciales que han signado las épocas en el ámbito de las ciencias administrativas, se han interpretado varios aspectos en cada uno de ellos, que en su momento fueron considerados como éxito gerencial.

A continuación, se presentan varios modelos gerenciales, basados en Crissien (2005, p.67-69) En la tabla 1 se podrá apreciar diversos elementos para el éxito gerencial, desde la interpretación de cada uno de ellos, según la realidad en que se centran.

**Tabla 1. Modelos gerenciales**

Periodo	Modelo	Descripción
1950	Organización	En los años 50 del siglo XX, se precisó de actos disciplinares que constituyeron “la concentración empresarial” como factor clave de éxito para la organización de la empresa en su interior y su funcionamiento; a partir de esta postura de praxeología tecnocrática, surgen distinguidos teóricos y pensadores de la administración como Taylor y Fayol. Planteando desde el estructuralismo y la organización del trabajo orientado a la producción, como la máxima expresión de logro.
1960 y 1970	Estratégico	En las décadas de los 60 y 70, la tendencia histórica da paso a una nueva estrategia, que se orientaba a la mejor manera de conquistar los mercados. Dicha estrategia se concentró en afinar la “transformación de los recursos en productos terminados”. Teniendo un gran auge en esta época la planificación estratégica como habilidad o competencia gerencial, considerada como un elemento sine qua non en los factores de éxito dentro de las organizaciones.
1980	La Calidad	En los años 80 se presenta una nueva visión de la gerencia que plantea cambiar disruptivamente lo que se consideraba hasta ese momento como prácticas exitosas. Este modelo gerencial propuesto por los japoneses presentó lo que se consideró como “la clave es la calidad”. Este modelo desmontó la producción en sí transformándola en para sí, no solo en los procesos de producción, sino “la calidad” en el desarrollo organizacional, cultura, personas, liderazgo, posicionándose en esta época como el modelo exitoso a seguir.



Periodo	Modelo	Descripción
1990	Calidad y de cultura calidad	Influenciados por “la calidad” de los 80, los años 90 se basó en modelos que consideraron como factor clave de éxito, al empoderamiento y la competitividad empresarial. La empresa se concentra en este modelo a “la competitividad” desde lo interno y externo, enfilando sus objetivos a como desarrollar más estrategias para poder ser más competitivos en los mercados globales.
Siglo XXI	Tecnología (internet-commerce)	En este siglo XXI, el factor clave de éxito son los negocios que generan valor al utilizar las tecnologías para ampliar sus posibilidades de desarrollo. Las competencias digitales y la inversión en nuevas y mejores tecnologías hacen la diferencia en los negocios en esta era. De cara al factor humano, se les da más preminencia a los estilos de liderazgo gerencial con enfoques humanistas (resonante, transformacionales, transaccionales) entre otros. El marketing digital, es fundamental de cara a la captación de nuevos clientes y las formas creativas de darse a conocer y promocionar sus productos.

**Fuente:** elaboración propia, basada en Crissien (2005)

Como se puede observar cada uno de los modelos gerenciales poseen fortalezas que potencian significativamente a la organización, asimismo fueron considerados factores de éxito en la realidad en que se presentaron. Sin embargo, desde el análisis e interpretación sistémica y flexible, decidir cuál es el más idóneo para adaptarlo en aras de obtener el éxito gerencial, sería una muy impalpable decisión.

Sobre el particular, se destaca lo señalado por Ohmae (1998) “el pensamiento flexible comprende toda la gama de opciones que el verdadero estratega intelectual puede responder desde el análisis e interpretación con flexibilidad... esa flexibilidad es la que, a su vez, aumenta las posibilidades de éxito” (p. 57).

Con base en lo anteriormente expuesto, la interpretación de la observación del entorno o realidad gerencial, afina los aspectos relevantes a resaltar, ya sea desde una visión sistémica o adaptando formas creativas e innovadoras que diseñen la configuración del conjunto de acciones y apunten hacia el éxito gerencial, siendo éstas las que demanda el mercado competitivo.

### **El conocimiento y la experiencia en el éxito gerencial**

Las ciencias gerenciales, comprenden la construcción de un cuerpo de conocimientos organizados capaz de alcanzar un nivel de desarrollo, que permite la adecuación de soluciones, ante la diversidad y problemas que surgen en una organización. Esto representado en una acción orquestada por el gerente, quien es la cara visible de la dirección de las propuestas y estrategias a implementar y de las principales funciones de planificación, organización, dirección y control para lo cual, utiliza sus habilidades, técnicas y capacidad intelectual.



Esa definición, presenta una gerencia basada en la preparación disciplinar de las ciencias y teorías que conforman un perfil profesional y altamente calificado, para los retos a los cuales se enfrentan las empresas hoy en día, donde el cambio y la adaptación son los aspectos más relevantes que definen el mundo globalizado de los negocios.

Sin embargo, no se puede dejar de lado, que la creatividad como condición propia del ser humano, la intuición, así como la experiencia, también son considerados de gran valor en el ejercicio de la gerencia exitosa, pues se espera que un gerente este comprometido en garantizar el éxito a la organización, como elemento clave para asegurar el cumplimiento de los objetivos, que les fueron asignados por la alta gerencia corporativa. Por tanto, la preparación y conocimiento científico, como su praxis formaran la amalgama perfecta para lograrlo.

En ese sentido, se hace necesario disponer de los criterios o principios para tener una reflexión o aparato crítico que pueda complementar el conocimiento y la experiencia gerencial, y así evaluar el costo de oportunidad real que ambas representan, a fin de que con ello, se pueda alcanzar un punto en la visión donde el desbordamiento del conocimiento sea positivo, los resultados sean más favorables, y las experiencias sistematizadas se sumen a favor de fortalecer la teoría de la gestión empresarial y con ello tratar de entender cómo se producen, promueven y adaptan las ideas de gestión, y sus efectos en la gerencia exitosa. (Sturdy, 2019)

La idea de que el conocimiento y la experiencia pudieran llegar a confirmar el éxito gerencial, llegaría a considerar, que las teorías gerenciales están de alguna manera influyendo y quizás hasta en determinadas circunstancias, imponiendo criterios universales de pensamiento, vía a la presentación de paradigmas del “éxito”.

Ante ello, se reconocería entonces el grado de responsabilidad que tienen los estudios de las ciencias gerenciales para la sociedad actual y del futuro, por cuanto de alguna manera se infiere, que los conceptos asociados con la experiencia gerencial, empiezan a cruzarse en una línea entre el conocimiento científico y la praxis individual, frente a lo organizacional, para descubrir que son concepciones que empiezan a vincularse en los nuevos paradigmas sociales, los cuales están representados por la creatividad, inventiva e imaginación para el logro del éxito gerencial.

## **Metodología**

La investigación se realizó bajo el enfoque cualitativo, según Rojas (2010) dicho enfoque supone una manera de concebir la realidad con métodos y procedimientos de análisis y validación congruentes con los fundamentos teóricos que la sustentan. (p.13).

Ese enfoque posibilitó el análisis y reflexión hermenéutica (Carvajal, B. C., Marín González, F., & Ibarra Morales, L. (2023). de la realidad estudiada, es decir: el éxito gerencial, con una visión introspectiva de su concepción y definición desde las posturas teóricas revisadas. Ello abrió las perspectivas de indagación entre la examinación de la interpretación y la comprensión de este fenómeno empresarial.

El diseño es documental bibliográfico, aplicando la observación documental, la cual tiene como característica la revisión de textos, revistas científicas, tesis y otros documentos que son el resultado de

investigaciones, reflexiones de teóricos, los cuales representan la base que sustenta la exploración que permitió la construcción del conocimiento a partir de la lectura, análisis, reflexión e interpretación.

Para la selección y criterios de la escogencia de los documentos en los cuales se sustentó esta investigación, se realizó una caracterización documental, la cual contó con cuatro criterios:

- A. Que fuesen libros o artículos de investigación indexados de habla hispana;
- B. Que desarrollaran y definieran el éxito gerencial.
- C. Que enunciaran algún modelo o modelos gerenciales en la definición del éxito gerencial
- D. Que tuvieran no más de 10 años de vigencia.

Como método de análisis se planteó la hermenéutica concebida por la dialéctica planteada en la discusión de la interpretación, por un lado, la postura de Habermas (1982) quien sostiene que, “el logos del lenguaje trasciende al mundo del lenguaje desde la normativa teórica, lo cual la llama “conciencia hermenéutica” explorando en lo epistemológico del análisis y por otro lado la hermenéutica de Gadamer (1984) quien discurre en el aspecto ontológico de la interpretación, dándole mayor preeminencia a la comprensión, no solo desde el conocimiento, sino desde el ser. Gadamer parte de un trinomio en el ejercicio de la comprensión, compuesto por: intérprete, objeto y sujeto, permitiendo un dinamismo en el horizonte común que provee el lenguaje.

El estudio constó de tres fases: en *una primera fase*, se realizó la indagación y recorrido teórico, tomando en consideración para la información dieran cuenta del éxito empresarial de diferentes países, específicamente en los países de habla hispana.

En una *segunda fase*, se realizó el estudio comprensivo-interpretativo de la perspectiva teórica de varios autores cuyo enfoque estaba vinculado a la teoría de Habermas y Gadamer, con el fin de poder explicar la conceptualización del éxito gerencial. En esta fase se realizó una matriz de análisis semántico mediante el cual se interpretaron las definiciones de los autores consultados, extrayendo de cada uno de ellos los aspectos relevantes disciplinares relacionados con el éxito gerencial.

Finalmente, en *la tercera fase*, a partir de la interpretación de los aspectos teóricos comunes presentes en los aspectos epistemológicos y ontológicos, se procuró aproximar a una construcción comprensiva de las categorías semánticas resultantes que configuran la definición y acción del éxito gerencial. De tal modo, las publicaciones que sustentan tienen una data posterior al año 2000. Este documento es un artículo de revisión que presenta al final unos resultados a través de un análisis interpretativo hermenéutico.

## Resultados

Para el abordaje de la discusión de los resultados en esta investigación se inicia con lo señalado por Habermas (2007) “... sólo puede servir al cercioramiento crítico de la verdad en la medida en que se suponga el principio crítico regulativo de llegar a un entendimiento universal en el marco de una ilimitada comunidad de interpretación” (p. 302)

A tal efecto, al tomar como base para la interpretación y comprensión de algunos de los teóricos que declaran la conceptualización del éxito gerencial, se pudieron examinar en el análisis realizado los aspectos disciplinares que definen el éxito en la gerencia, evidenciando en el proceso que los mismos pueden ser diversos, pues siempre van a depender de las realidades del análisis sistémico organizacional, de la cultura y de las características del negocio.

Dicho de otra manera, no hay recetas para el éxito gerencial que puedan emplearse para todas las realidades, económicas, estructurales, organizacionales de una empresa. La gestión hacia el éxito responderá de las acciones estratégicas que puedan ser aplicadas para cada caso en particular.

Ahora bien, es indiscutible que existen aspectos disciplinares que conllevan al éxito, los cuales dependen de las estrategias aplicadas en la empresa. En este apartado se presentan como marco para seleccionar los aspectos disciplinares del éxito gerencial el análisis e interpretación realizado a las posturas de los autores consultados, que desde sus teorías exponen lo que consideran son los más recurrentes, como se puede observar en la tabla 2.

**Tabla 2. Análisis de la definición del éxito gerencial**

Evidencias textuales de las definiciones	Estructuras lingüísticas extraídas del texto	Aspectos relevantes disciplinares del éxito gerencial
<p><b>Mayora &amp; otros (2019)</b> <i>“Una empresa que tenga en su visión llegar al éxito, tiene un gran desafío pues necesita de <u>la presencia de un líder que motive y arrastre a los subordinados</u>”</i> (p.1061)</p> <p><b>Donawa y Gámez (2019)</b> <i>“el gerente de organización <u>lleva a la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro, un compromiso personal, una identificación con el proyecto y con sus estrategias...</u> todas las personas claves de la organización”</i>. (p.10)</p>	<p>El liderazgo como dinamizante</p>	<p><b>Liderazgo</b></p>
<p><b>Arroyo, R. (2012)</b> <i>“El éxito puede ser definido de múltiples formas, para mí el éxito es el resultado esperado obtenido del <u>cumplimiento de la misión propuesta, habiendo estado centrado en lo verdaderamente importante. Es decir, no se puede llegar a hablar del éxito sin haber establecido previamente una misión inicial, la misma que debe contener aportes personales, familiares, profesionales y aportes colectivos</u>”</i>. Por lo que éxito de una organización está en el <u>éxito de su gente orientado todo a su talento, inteligencia e ideas, orientado todo hacia la calidad de los servicios.</u> (p.23)</p> <p><b>López Posada, L 1; Parra Alviz, M &amp; Rubio Guerrero, G (2019)</b> ... <i>“los empresarios exitosos se caracterizan por utilizar el conocimiento, el juicio en</i></p>	<p>La misión y los niveles de conciencia del colectivo empresarial</p>	<p><b>Niveles de conciencia del capital intelectual</b></p>

Evidencias textuales de las definiciones	Estructuras lingüísticas extraídas del texto	Aspectos relevantes disciplinares del éxito gerencial
<p><u>la toma de decisiones ... como habilidades claves</u>" (p,13)</p> <p><b>Martínez (2016)</b> <i>“El éxito empresarial es la combinación de <u>habilidades humanas intrínsecas, como el análisis, la organización, el redescubrimiento de principios, el desempeño y rendimiento ético laboral y la implementación de las funciones y herramientas gerenciales</u>”.</i> (pág.4)</p> <p><b>Maldonado (2018)</b> <i>“es importante adquirir habilidades gerenciales que permitan tomar decisiones acertadas que conduzcan el éxito empresarial”.</i> (p.73)</p>	<p>Habilidades gerenciales y factores axiológicos del colectivo gerencial</p>	<p><b>Niveles de conciencia del capital intelectual</b></p>
<p><b>Socarras &amp; otros (2016)</b> <i>“El éxito empresarial es la <u>capacidad de transformar el conocimiento en acción motivacional, que resulta en un desempeño esperado, resultado de las características de liderazgo, la comunicación y el aprendizaje organizacional</u>”.</i></p>	<p>Liderazgo e inteligencia emocional en la gestión del conocimiento organizacional</p>	<p><b>Liderazgo</b></p>
<p><b>Bermejo (2014)</b> <i>“<u>La innovación y el uso de la tecnología en servicios se presenta como el responsable principal del éxito empresarial, como una fuente inexplorada de nuevos beneficios de incremento de márgenes y lograr más clientes satisfechos.</u></i> (pág.3)</p>	<p>La innovación y el uso y manejo de la tecnología como fundamento de desarrollo y crecimiento empresarial.</p>	<p><b>Innovación y Tecnología</b></p>
<p><b>Miralles &amp; Alfageme. (2013).</b> <i>Por tanto, el éxito empresarial se consigue cuando hay un ajuste entre los diferentes aspectos importantes de éste, como son <u>el pensamiento estratégico, la estrategia adoptada, el diseño organizativo, el entorno y muy importante cuando la empresa lleva a cabo las prácticas de alto rendimiento de los recursos humanos.</u></i> (pág.4)</p>	<p>Formulación de un plan o estrategia para lograr los objetivos.</p>	<p><b>Pensamiento estratégico</b></p>
<p><b>Felizzola (2019)</b> <i>...lo estratégico consiste en la destreza de documentar los cambios sucedidos en la organización, así como <u>revisar su sostenibilidad y ponderar sus principales efectos en las personas, las estructuras, los procesos y los mercados. Sin este proceso autorreflexivo resulta cuesta arriba idear y ejecutar ideas ganadoras, que articulen atributos valorados positivamente para la mejora continua.</u></i> (pág.16)</p>	<p>Mejora continua basada en la fortalezca del espíritu humano surgidas del quehacer diario de las personas encargadas de los procesos medulares.</p>	<p><b>Pensamiento estratégico</b></p>

Evidencias textuales de las definiciones	Estructuras lingüísticas extraídas del texto	Aspectos relevantes disciplinares del éxito gerencial
<p><b>Rodríguez (2019).</b> <u>Los logros penden de la estrategia de diversificación de negocios que tiende a concentrarse en los horizontes del presente y mediano plazo en movidas verticales, horizontales o geográficas del negocio medular existente, en el cual se debe principalmente recrear de la mejor manera posible la mentalidad de Silicon Valley en la organización.</u></p>	<p>Desarrollo de nuevos productos y mejoras de lo ya existentes, así como la modelización de los mercados exitosos existentes.</p>	<p><b>Innovación y Tecnología</b></p>

**Fuente:** elaboración propia con base en los autores citados

Con el análisis hermenéutico se logró la extracción de los símbolos en el lenguaje incluidos en las conceptualizaciones que, a su vez, dieron lugar a los aspectos disciplinares contenidos en la definición del éxito gerencial, distinguidos en las construcciones semánticas. La interpretación hermenéutica partió de la selección de aquellos símbolos lingüísticos significativos ontológicos y epistemológicos extraídos de las definiciones presentadas en la tabla 2. A continuación se presenta en la tabla 3 los símbolos lingüísticos significativos en la definición de éxito gerencial. Estos fueron: el liderazgo, niveles de conciencia del capital intelectual, pensamiento estratégico y tecnologías e innovación, presentados en la figura 1.

**Tabla 3. Símbolos lingüísticos significativos en la definición de éxito gerencial.**



**Fuente:** elaboración propia



**Figura 1. Aspectos disciplinares de la definición del éxito gerencial.**



**Fuente:** elaboración propia

En los resultados de la interpretación se observan algunos puntos de encuentro en las posiciones filosóficas planteadas por Habermas y Gadamer, cuando se destacaron en la comprensión aspectos ontológicos de la gestión gerencial, así como disciplinares teóricos, ambos recalcados en la dialéctica de los autores y que cobran sentido en la gestión gerencial, conformando los que serían las subcategorías de este estudio:

➤ El liderazgo: surge como un aspecto disciplinar de la definición del éxito, porque actúa como dinamizador de las acciones inherentes a promover y orquestar el estudio de las mejores estrategias, llevado de las habilidades gerenciales, las cuales son producto de la elaboración y experiencia que despliegan a su vez, las capacidades necesarias, para la realización de las tareas, así como la conducción y preparación del equipo de trabajo, en hábitos de desempeño efectivo. Druker (1999) destaca en este sentido, que el liderazgo es la facultad de involucrar la voluntad y capacidad de hacer un conjunto de nuevas y diferentes cosas con miras a lograr los objetivos propuestos.

➤ Nivel de conciencia del talento humano: esta categoría es de gran relevancia en la concepción ontológica de la definición del éxito gerencial, refiriéndose al talento humano como artífice principal del desarrollo de todas las acciones requeridas para alcanzar los propósitos en la organización, basado principalmente por el compromiso, orientación y motivación hacia el logro de los objetivos fijados en la organización, así como el de los procesos que motorizan mejores prácticas, constituyéndose en una ventaja competitiva para el éxito de la empresa.

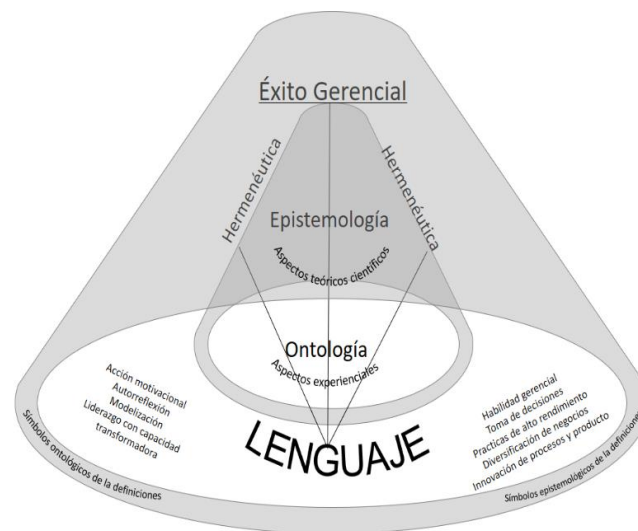
➤ El pensamiento estratégico: constituye la parte disciplinar, visionaria y creativa que provee de una visión sistémica de la realidad empresarial, optimizando las ventajas y potenciando las debilidades existentes. La generación de ideas por parte del colectivo empresarial asegura una cultura de éxito gerencial, manteniendo una visión compartida, que implica una motivación, una alta moral y un sentido de pertenencia. De igual manera, permite estar alerta a las necesidades del mercado y genera el desarrollo

de las tácticas necesarias que permiten ir adelantados a los movimientos del sector económico empresarial.

➤ **Innovación y Tecnología:** estos dos elementos son fundamentales y acompañan los aspectos disciplinares anteriores en la definición del éxito, al estar presentes en los avances y adaptación de nuevos sistemas de digitalización que responden a las demandas del mundo de los negocios. La innovación, así como los procesos humanos y tecnológicos corresponden a la promoción de ideas creativas, a la optimización y a la transformación de los productos y procesos, formando ambos un binomio, que permite a la empresa ser competitiva en el mercado empresarial.

Una vez extraídos los aspectos relevantes disciplinares del éxito gerencial, producto de la hermenéutica de las definiciones de los autores seleccionados, se procedió a interpretar los comunes presentes en la dialéctica hermenéutica de (Habermas y Gadamer), a partir de las presentes consideraciones lingüísticas epistemológicas y ontológicas en cada uno de ellos, para así aproximar a una construcción de la definición del éxito gerencial, ampliada y menos delimitante, que responda a la comprensión de este fenómeno interpretativo de la realidad gerencial, que surge de la multiplicidad de acciones disciplinares y experienciales de la práctica empresarial, como se puede apreciar en la figura 2.

**Figura 2. Aproximación a la definición de éxito gerencial a partir de las interpretaciones lingüísticas desde lo epistemológico y ontológico**



**Fuente:** elaboración propia

El análisis hermenéutico destacó los aspectos teóricos disciplinares presentes desde la congruencia en la definición del éxito gerencial, donde se corroboró desde la retórica teórica, los elementos epistémicos relevantes y recurrentes en dicha definición, así como aquellos atributos ontológicos que relacionan acciones individuales y colectivas de capacidades internas y externas, describiendo el estado cíclico del conocimiento y la interpretación subjetiva en la comprensión y análisis del lenguaje escrito.



Se develó, así, un conjunto de significaciones de las diferentes prácticas realizadas, desde la experiencia y la capacidad de articular las divergentes habilidades que orientan al éxito gerencial, con una tendencia interpretativa de la realidad particular contada por los autores en cada uno de los casos en los cuales basaron sus definiciones, como se puede observar en la tabla 4.

**Tabla 4. Categorías semánticas resultantes que configuran la definición y acción del éxito gerencial**

Sub categorías relevantes del éxito gerencial	Aspectos disciplinares del	Lo configuracional desde la hermenéutica de (Habermas y Gadamer)	Categorías semánticas resultantes que configuran la definición y acción del éxito gerencial
Liderazgo		Ontológico – experiencial (Gadamer)	Liderazgo dinamizante
Niveles de conciencia del capital intelectual		Ontológico – experiencial (Gadamer)	Humanización, sensibilización y concientización
Innovación y Tecnología		Teórico normativo (Habermas)	Productividad
Pensamiento estratégico		Teórico normativo (Habermas)	Inteligencia de negocios

**Fuente:** elaboración propia

Las categorías semánticas resultantes están representadas por un grado de abstracción mayor donde se interpretó, a través de un metalenguaje disciplinar y praxeológico, la noción de los símbolos lingüísticos de las subcategorías. Estas categorías configuran la definición y acción del éxito gerencial, las cuales fueron representadas por las siguientes construcciones lingüísticas:

➤ Liderazgo dinamizante: describe la acción inspiradora y de constante formación que debe asumir el liderazgo en la conformación de equipos de alto desempeño orientado al logro de los objetivos.

➤ Humanización, sensibilización y concientización: conforman los aspectos intrínsecos necesarios del talento humano para orquestar el conjunto de acciones necesarias para dar valor a los productos y servicios de la empresa, esta acción representa la eficiencia y la visión compartida del logro de los objetivos propuestos para alcanzar el éxito.

➤ Productividad: esta acción describe los recursos técnicos y materiales, así como los procesos de innovación y tecnológicos que complotan a la generación de la calidad y la excelencia de la valoración cualitativa y cuantitativa de las operaciones o procedimientos de la organización, capaces de lograr obtener los mejores resultados.

➤ Inteligencia de negocios: esta acción representa los procesos humanos de creatividad, pensamiento divergente, visión multidimensional de los aspectos internos y externos de la empresa, los cuales proveen de la estrategia abordar para la arquitectura técnica más idónea para el éxito.

## Reflexiones finales

El éxito gerencial creciente y sostenido es un fenómeno dinámico que gravita en función de la capacidad empresarial, el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles y la identificación de oportunidades adecuadas para el cumplimiento de la visión organizacional.

La interpretación y la comprensión siguiendo la hermenéutica de (Habermas y Gadamer) a partir de los elementos de cada autor consultado, permitieron realizar una aproximación a los aspectos teóricos disciplinares, así como la definición y acción de lo que representa el éxito gerencial.

En el contexto de las ciencias administrativas, se pudo interpretar y comprender el conocimiento desde su esencia subjetiva, mediante la identificación de los aspectos disciplinares del éxito gerencial con un valor normativo teórico y ontológico, destacando los siguientes: el liderazgo, los niveles de conciencia del capital intelectual, el pensamiento estratégico, así como la innovación y tecnología.

Esos aspectos describen las habilidades gerenciales que complementan las competencias que lleven de manera eficiente las actividades requeridas en aras del logro de los objetivos definidos, por la motivación y nivel de compromiso de los colaboradores, así como las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, contenidas en una cultura de creatividad e innovación, que posibilite la reinención y potenciación de la organización en función de las necesidades del mercado, con una inversión en tecnologías de la información y comunicación que optimicen los procesos y hagan más flexible y viable el negocio.

Asimismo, a partir de la comprensión e interpretación de las subcategorías identificadas, se pudieron distinguir las categorías que configuran la definición y acción del éxito gerencial, las cuales fueron representadas por las siguientes construcciones lingüísticas: liderazgo dinamizante, humanización, sensibilización y concientización, productividad e inteligencia de negocios; representando la configuración de una definición interpretada de la realidad gerencial.

La premisa mayor apunta a que no existe un modelo único a seguir para su definición, pues éste depende de una multiplicidad de factores y de la configuración de los aspectos presentes en términos del análisis organizacional y de la reflexión e interpretación de la realidad en que se encuentre.

## Referencias bibliográficas

- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá – Colombia. Ediciones ECOE
- Bermejo, J. (2014). *La innovación continua en el éxito empresarial*. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid-España.
- Carvajal, B. C., Marín González, F., & Ibarra Morales, L. (2023). Triangulación de métodos en ciencias sociales como fundamento en la investigación universitaria en Latinoamérica. *Mayéutica Revista Científica De Humanidades y Artes*, 11(2), 43-58. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8140907>
- Conill, J. 2006: *Ética hermenéutica: Crítica desde la facticidad*. Madrid: Tecno
- Crissien, J. (2005). *Gerencia del Siglo XXI. Revista Escuela de Administración de Negocios*. Universidad EAN. Bogotá. Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605404>

- Donawa Z. y Gámez W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Revista Universidad y empresa*. (25). El Rosario-Colombia. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>
- Druker, P.F. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Argentina. Ediciones Sudamericana
- Felizzola, O. (2019). Dos visiones japonesas para salvar a las organizaciones venezolanas. *Debates IESA (XXIV)4*. octubre-diciembre 2019. Caracas-Venezuela. <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2020/10/La-reinveni%C3%B3n-de-las-empresas-XXIV-1-oct-dic-2019.pdf>
- Flores, M. (2009). Epistemología y hermenéutica: entre lo conmensurable y lo inconmensurable. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*. Universidad de Chile. Ediciones Cinta de Moebio
- Gadamer, H. (1984). *Verdad & Método*. Salamanca- España. Ed. Sígueme.
- Gadamer, H. G. (1999). *Mito y razón*. Ediciones Paidós. Barcelona. España.
- Giannini, H. (1998). *Breve Historia de la Filosofía*. Edición Universitaria. Santiago –Chile.
- Gómez, H; Leal, C; Vivas, L. & Márquez, P. (1998). *Gerencia Exitosa*. Editorial Galac. S.A. Caracas. Venezuela.
- Habermas, J. (1982). *Teoría de la acción comunicativa: Racionalidad de la acción y racionalización social: Crítica de la razón funcionalista*. Ediciones Trotta. Madrid, España.
- Habermas, J. (2007). *Teoría de la acción comunicativa*. Editorial Trotta. Madrid. España.
- López Posada, L 1; Parra Alviz, M & Rubio Guerrero, G (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué. Colombia. *Revista Espacios*. (40)11
- Maldonado, D. (2018). *Habilidades gerenciales: Visión globalizada del proceso administrativo*. 2da edición: Ediciones de la U. Bogotá, Colombia. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n11/a19v40n11p05.pdf>
- Martínez, F. (2016) *La transformación Gerencial*. México. Grupo Editorial Patria
- Mayora & otros (2019). Liderazgo: una habilidad gerencial fundamental en el éxito de una empresa en el siglo XXI. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*. (3)3. Ecuador. Editorial Saberes del Conocimiento. [https://www.researchgate.net/publication/338484755\\_Liderazgo\\_una\\_habilidad\\_gerencial\\_fundamental\\_en\\_el\\_exitode\\_una\\_empresa\\_en\\_el\\_siglo\\_XXI](https://www.researchgate.net/publication/338484755_Liderazgo_una_habilidad_gerencial_fundamental_en_el_exitode_una_empresa_en_el_siglo_XXI)
- Miralles Martínez, P., & Alfageme González, M. B. (2013). Educación, identidad y ciudadanía en un mundo globalizado y posmoderno. *Educatio Siglo XXI*, 31(1), 11–24. <https://revistas.um.es/educatio/article/view/175081>
- Ohmae, K. (1998). *La Mente del Estratega*. México. Edicitorial McGraw Hill. [https://www.academia.edu/35363190/Ohmae\\_Kenichi\\_La\\_Mente\\_Del\\_Estratega](https://www.academia.edu/35363190/Ohmae_Kenichi_La_Mente_Del_Estratega)
- Rojas, B. (2010). *Investigación cualitativa fundamentos y praxis*. Caracas. FEUDUPEL
- Rodríguez, A (2019). Carteras de modelos de negocios: ¿cuán preparadas están las empresas venezolanas? *Debates IESA, (XXIV)4*. octubre-diciembre. Caracas-Venezuela. <http://www.debatesiesa.com/debatesweb/wp-content/uploads/2020/10/La-reinveni%C3%B3n-de-las-empresas-XXIV-1-oct-dic-2019.pdf>

[de-las-empresas-XXIV-1-oct-dic-2019.pdf](#)

Socarras & otros (2016). Competencias y Éxito Gerencial en Empresas de servicios públicos, Municipios de Riohacha y Maicao, Guajira, Colombia. Ediciones SOTAVENTO M.B.A, (27). Universidad de La Guajira. Colombia. <https://doi.org/10.18601/01233734.n27.10>.

Sturdy, A., & Fleming, P. (2003). Talk as technique—a critique of the words and deeds distinction in the diffusion of customer service cultures in call centres. *Studies*, 40(4). *Journal of Management*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-6486.00359>