



ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

FLUIDEZ DIGITAL DESDE EL LIDERAZGO HUMANO: UN ANÁLISIS DE NARRATIVAS GERENCIALES EN ENTORNOS DISRUPTIVOS

Corimar Guzmán Suárez

Postdoctor en Innovación en las organizaciones, Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe (UMC) 2025

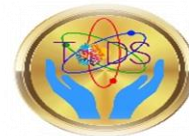
Resumen

La vertiginosa evolución tecnológica ha posicionado a la fluidez digital como un imperativo organizacional; sin embargo, su implementación suele reducirse a una capacitación técnica, ignorando el componente humano. El presente artículo tuvo como objetivo sistematizar las bases teóricas de la fluidez digital desde la perspectiva del liderazgo humano, mediante un análisis crítico de las narrativas gerenciales presentes en la literatura científica referida a entornos disruptivos. Metodológicamente, se desarrolló una investigación de tipo documental con un diseño bibliográfico, fundamentada en el análisis crítico de 13 fuentes fundamentales seleccionadas por su relevancia teórica y recuperadas de repositorios institucionales (CEPAL, IESA) y bases de datos académicas. Los hallazgos principales revelan que la fluidez digital efectiva no reside en el dominio de herramientas, sino en una reconfiguración de la narrativa del líder, quien debe actuar como un arquitecto de sentido. Se identificaron tres dimensiones esenciales para la praxis gerencial: la ética, orientada al bienestar humano; la dialógica, centrada en la empatía virtual; y la estratégica, que visualiza la disrupción como una oportunidad de innovación social. El estudio concluye que las organizaciones venezolanas y latinoamericanas, inmersas en crisis sistémicas, requieren un liderazgo que trascienda la conectividad instrumental para alcanzar una verdadera conexión humana. Esta visión humanista de la tecnología se propone como la estrategia definitiva para navegar la incertidumbre, donde la fluidez digital se convierte en un lenguaje de resiliencia y propósito, permitiendo que el factor humano sea el centro de la transformación digital.

Palabras clave: Alfabetización digital, liderazgo, Gestión del conocimiento, Cambio tecnológico, Resiliencia organizacional.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 11 agosto año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





DIGITAL FLUENCY FROM HUMAN LEADERSHIP: AN ANALYSIS OF MANAGERIAL NARRATIVES IN DISRUPTIVE ENVIRONMENTS

Abstract

The dizzying technological evolution has positioned digital fluency as an organizational imperative; however, its implementation is usually reduced to technical training, ignoring the human component. The objective of this article was to systematize the theoretical bases of digital fluency from the perspective of human leadership, through a critical analysis of the managerial narratives present in the scientific literature referring to disruptive environments. Methodologically, a qualitative documentary research was developed with a bibliographic design, based on the critical analysis of 13 fundamental sources selected for their theoretical relevance and retrieved from institutional repositories (ECLAC, IESA) and academic databases. The main findings reveal that effective digital fluency does not reside in the mastery of tools, but in a reconfiguration of the leader's narrative, who must act as an architect of meaning. Three essential dimensions for managerial praxis were identified: the ethical, oriented toward human well-being; the dialogic, centered on virtual empathy; and the strategic, which views disruption as an opportunity for social innovation. The study concludes that Venezuelan and Latin American organizations, immersed in systemic crises, require leadership that transcends instrumental connectivity to achieve true human connection. This humanistic vision of technology is proposed as the definitive strategy to navigate uncertainty, where digital fluency becomes a language of resilience and purpose, allowing the human factor to be the center of digital transformation.

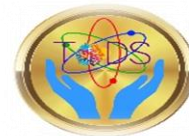
Keywords: Digital literacy, Leadership, Knowledge management, Technological change, Organizational resilience.

Introducción

En la actualidad, las organizaciones no solo enfrentan una evolución tecnológica, sino una metamorfosis del entorno que desafía la estabilidad misma de la gestión. La disrupción ha pasado de ser un evento aislado a convertirse en el clima permanente de los negocios. Sin embargo, en medio de esta carrera por la actualización de sistemas y algoritmos, ha surgido una brecha crítica: la desconexión entre la capacidad técnica de las herramientas y la capacidad humana para otorgarles significado. De allí, es interesante destacar que a nivel mundial, la fluidez digital ha dejado de ser una opción técnica para convertirse en una competencia existencial de las organizaciones. La

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 11 agosto año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





disrupción no es un fenómeno accesorio, sino la base sobre la cual se asienta la nueva economía. En este escenario, el liderazgo tradicional, basado en la jerarquía vertical, colapsa ante la horizontalidad de la información. Como bien señala Castells en su análisis sobre la estructura de nuestra era:

En una sociedad que se organiza en red, la capacidad de influir sobre los demás no reside en la jerarquía, sino en la capacidad de generar flujos de información y de confianza que den cohesión al sistema. (Castells, 2009, p. 54).

Esta sociedad de red exige que el gerente no solo sea un usuario experto, sino un intérprete de tendencias que sepa humanizar el algoritmo. El problema global radica en la ansiedad digital: la velocidad de la innovación supera la velocidad de la adaptación biológica y social, creando líderes que gestionan datos pero pierden de vista a las personas. Por consiguiente, existe en Latinoamérica la narrativa de la fluidez digital adquiere un matiz de supervivencia y adaptación. Aquí, la disrupción no siempre proviene de la innovación de punta, sino de la necesidad de cerrar brechas estructurales. El liderazgo en la región se debate entre la adopción de modelos extranjeros y la creación de una gestión propia, más intuitiva y resiliente. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) advierte sobre esta dualidad, enfatizando que la tecnología por sí sola no genera desarrollo si no hay un liderazgo capaz de integrarla socialmente:

La transformación digital no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar un desarrollo más inclusivo y sostenible. Requiere una nueva gobernanza que ponga a las personas en el centro de las decisiones tecnológicas. (CEPAL, 2021, p. 15).

En este sentido, el líder latinoamericano debe ser un malabarista de la precariedad, utilizando la fluidez digital para sortear la inestabilidad institucional y convertir la crisis en una oportunidad de rediseño organizacional. En el caso de Venezuela, la situación problemática alcanza su punto más álgido. Aquí, la disrupción no es solo tecnológica, sino sistémica y multidimensional. El gerente venezolano ejerce su liderazgo en un entorno de hiper-incertidumbre, donde la fluidez digital se convierte en una herramienta de resistencia y conectividad con el mundo exterior ante las limitaciones internas. Las





narrativas gerenciales en el país han tenido que evolucionar hacia un pragmatismo extremo pero profundamente humano. Como lo describe el IESA en sus análisis sobre la gerencia en entornos de crisis:

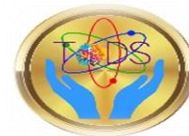
El gerente venezolano ha desarrollado una capacidad de resiliencia que lo obliga a innovar con recursos mínimos, donde la agilidad digital se vuelve vital para la continuidad operativa en contextos de alta volatilidad. (IESA, 2020, p. 8).

Aquí, la solución planteada por este artículo cobra mayor relevancia: la fluidez digital desde el liderazgo humano no es un lujo corporativo, sino la estrategia definitiva para que las organizaciones venezolanas no solo sobrevivan, sino que logren insertarse en la dinámica global a pesar de las adversidades del entorno local. En tal sentido, es pertinente destacar que el problema no es la falta de tecnología, sino la rigidez de las narrativas gerenciales que intentan gestionarla. Muchas organizaciones operan bajo una fluidez digital meramente instrumental, centrada en el manejo de *software*, ignorando que la verdadera fluidez es una competencia cultural. El líder se encuentra atrapado entre la exigencia de resultados inmediatos y la gestión de equipos que se sienten alienados por la automatización. Como bien señala el planteamiento de Schwab sobre la naturaleza de estos cambios:

La cuarta revolución industrial no solo está cambiando lo que hacemos, sino también quiénes somos. La rapidez de los cambios actuales no tiene precedentes en la historia y está afectando a casi todas las industrias de todos los países (Schwab, 2016, p. 12).

Esta realidad genera una crisis de identidad en el mando medio y alto: ¿cómo liderar procesos humanos cuando el entorno parece dictado por máquinas? Si la narrativa gerencial se limita a la eficiencia métrica, el líder pierde su función de puente, convirtiéndose en un cuello de botella para la innovación. Para ello, la solución que propone este análisis no reside en más tecnología, sino en una reconfiguración del liderazgo hacia un enfoque profundamente humanista. La fluidez digital, vista desde esta





perspectiva, no es saber programar; es la capacidad de articular la tecnología con el propósito humano de forma orgánica.

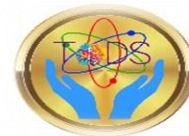
A diferencia de las visiones de Castells, centrada en la estructura de redes, o de Schwab, enfocada en la velocidad de la Cuarta Revolución Industrial, este estudio trasciende el análisis macrosocial para proponer una arquitectura de gestión operativa e interna. La novedad reside en que no se limita a describir la disrupción, sino que propone una tríada dimensional —Ética, Dialógica y Estratégica— como un modelo de resiliencia práctico para el gerente contemporáneo. Mientras los autores citados examinan el cambio como fenómeno externo, esta investigación sistematiza cómo el líder humano puede internalizar la técnica para convertirla en un lenguaje de sentido. Así, la fluidez digital deja de ser una competencia técnica para transformarse en una facultad ontológica que protege la dignidad del trabajador. El aporte original radica, por tanto, en la humanización de la disrupción mediante un marco narrativo que prioriza la conexión sobre la conectividad técnica. Este enfoque ofrece una ruta clara para navegar la incertidumbre, otorgando al factor humano el rol de arquitecto frente al determinismo tecnológico imperante.

Para resolver esta fragmentación, es necesario que el líder adopte un rol de arquitecto de sentido. Esto implica pasar de una gestión de control a una de facilitación. Al respecto, Castells enfatiza la importancia de las estructuras de red que definen nuestra era:

En una sociedad que se organiza en red, la capacidad de influir sobre los demás no reside en la jerarquía, sino en la capacidad de generar flujos de información y de confianza que den cohesión al sistema. (Castells, 2009, p. 54).

Por lo tanto, este artículo plantea que la fluidez digital se construye cuando las narrativas gerenciales abandonan el tecnicismo árido y abrazan la empatía, la ética y la visión estratégica. La solución es, en esencia, una humanización de la técnica donde el líder utiliza la disrupción no como una amenaza, sino como el lienzo para rediseñar organizaciones más resilientes y conscientes. En tal sentido, surge la inquietud de la investigadora por abordar el presente estudio dirigido a Sistematizar las bases teóricas





de la fluidez digital desde la perspectiva del liderazgo humano, mediante un análisis crítico de las narrativas gerenciales presentes en la literatura científica referida a entornos disruptivos.

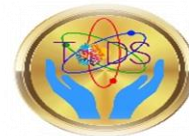
Materiales y Métodos

La presente investigación adopta un tipo de investigación documental. Este enfoque permite abordar el fenómeno de la fluidez digital y las narrativas gerenciales desde la profundidad de la producción intelectual existente, facilitando una comprensión holística que trasciende la observación inmediata. La investigación documental se define por su capacidad para procesar información previamente registrada, permitiendo al investigador establecer nuevas conexiones teóricas. Al respecto, Hurtado de Barrera explica la profundidad de este proceso:

La investigación documental es un proceso en el cual se recurre a fuentes secundarias para obtener información, pero el investigador no se limita a copiar la información, sino que la analiza, la interpreta y la presenta desde una perspectiva nueva. (Hurtado de Barrera, 2010, p. 726).

Esta definición de Hurtado es clave para la investigación sobre liderazgo humano, pues justifica que el análisis de narrativas no es un resumen de lo que otros gerentes dicen, sino una reconstrucción interpretativa. La perspectiva nueva que menciona la autora es precisamente nuestra propuesta de un modelo de fluidez digital con rostro humano, construido a partir del diálogo crítico con los textos seleccionados. Por otro lado, es pertinente señalar que el diseño adoptado es bibliográfico, lo cual implica que la unidad de análisis son los documentos escritos (artículos científicos, libros, informes de organismos internacionales). Este diseño es el más idóneo para sistematizar las bases teóricas de la fluidez digital, ya que permite contrastar autores de diversas latitudes. Sobre este diseño, Fidas Arias aporta una visión técnica necesaria: “La investigación bibliográfica es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales.” (Arias, 2012, p. 27).



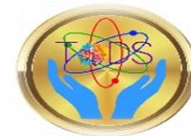


Para la conformación del corpus documental, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión rigurosos que garantizaron la vigencia de la información. Se seleccionaron textos publicados predominantemente en un rango temporal entre 2003 y 2026, abarcando desde las bases de la difusión de innovaciones hasta las narrativas más recientes de este año en curso. Se incluyeron documentos en idiomas español e inglés, priorizando artículos de revistas indexadas, informes de organismos internacionales (CEPAL) y textos fundamentales de autores de autoridad. Se excluyeron aquellas publicaciones que no abordaran directamente el componente humano o el liderazgo en la transformación tecnológica, asegurando que la muestra final fuera representativa del fenómeno de la fluidez digital en entornos disruptivos.

La cita otorga el soporte metodológico para el uso de bases de datos y repositorios institucionales. En este artículo, el dato secundario es la materia prima que, tras pasar por el tamiz de la crítica e interpretación, permite identificar los vacíos en las narrativas gerenciales actuales. Este diseño asegura que la sistematización de las bases teóricas tenga un sustento empírico-documental sólido. Para garantizar la fiabilidad de los resultados, el proceso bibliográfico se ejecutó bajo una secuencia lógica de fases. Cázares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio describen esta ruta procedimental: “La investigación documental implica un procedimiento que comprende las siguientes etapas: elección del tema, acopio de bibliografía, elaboración de fichas, redacción del esquema, ampliación del material y redacción final.” (Cázares et al., 2000, p. 18).

Como instrumento de recolección y procesamiento de datos, se utilizó el Análisis de Contenido Cualitativo, apoyado en la técnica de codificación abierta y axial. Para procesar las narrativas gerenciales presentes en la literatura, se emplearon matrices de categorización que permitieron identificar las unidades de sentido relacionadas con la ética, el diálogo y la estrategia. Este proceso facilitó la decodificación de las fuentes originales para reconstruirlas en un modelo interpretativo propio, donde el uso de herramientas de gestión documental permitió la trazabilidad de los hallazgos y la construcción de la propuesta de fluidez humana.





La validez del diseño bibliográfico se sustenta en los principios de transparencia y replicabilidad. Al respecto, Page et al. (2021:3) enfatizan que una revisión de calidad requiere un reporte detallado del proceso de búsqueda y selección: “La declaración PRISMA 2020 incluye un nuevo manual de instrucciones para las revisiones sistemáticas, el cual subraya la importancia de documentar de manera transparente por qué se incluyeron ciertos estudios y cómo se evaluó su certeza”. Bajo este lineamiento, el presente estudio garantiza que la sistematización de las bases teóricas de la fluidez digital no sea un proceso azaroso, sino una ruta metodológica estructurada que otorga solidez a las conclusiones obtenidas.

Este esquema de pasos es el que hemos seguido para decantar las dimensiones ética, dialógica y estratégica del liderazgo. El acopio de bibliografía no fue aleatorio, sino que respondió a criterios de relevancia frente a la disrupción tecnológica. El cumplimiento de estas etapas garantiza que el artículo no sea un ensayo de opinión, sino una investigación científica con trazabilidad metodológica.

Análisis y Resultados

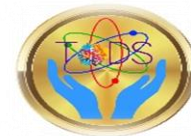
La Fluidez Digital: Más allá de la Alfabetización Técnica

La fluidez digital no debe confundirse con la simple habilidad de operar herramientas. En el contexto de este estudio, se entiende como una capacidad cognitiva y cultural para navegar en la incertidumbre tecnológica. Mientras que la alfabetización digital se centra en el saber hacer, la fluidez se enfoca en el saber ser y crear dentro de un ecosistema digital. Al respecto, Sparrow define esta distinción de la siguiente manera:

La fluidez es la capacidad de aprovechar la tecnología para crear nuevos conocimientos, nuevos desafíos y nuevos problemas, y complementar estos con el pensamiento crítico y las habilidades de resolución de problemas necesarios para resolverlos. (Sparrow, 2018, p. 54).

La postura de Sparrow es reveladora porque despoja a la tecnología de su rol meramente instrumental para situarla en el plano del pensamiento superior. En relación con este estudio, la fluidez digital se convierte en el puente entre el liderazgo y la estrategia; un





líder fluido no es aquel que conoce todos los lenguajes de programación, sino aquel que posee la agilidad mental para utilizar la tecnología como un catalizador de soluciones con propósito. En entornos disruptivos, esta fluidez es la que permite que la narrativa gerencial no sea reactiva ante la novedad, sino proactiva en la generación de valor social y organizacional.

Bajo esta perspectiva, la fluidez digital se erige como una forma de resiliencia cognitiva, donde el líder no solo sobrevive a la transformación, sino que la habita con consciencia crítica. No se trata simplemente de adoptar la innovación, sino de integrarla en el tejido de la cultura organizacional, permitiendo que la tecnología sea una extensión de la visión humana y no un sustituto de la misma. En última instancia, esta competencia habilita al gerente para discernir entre la moda tecnológica pasajera y las herramientas que verdaderamente potencian la dignidad y la productividad de sus equipos de trabajo. Se presenta la síntesis de la transición desde una competencia meramente técnica hacia la Fluidez Humana:

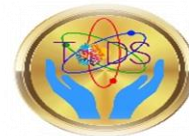
Tabla 1

Contraste Paradigmático: De la Fluidez Instrumental a la Fluidez Digital Humana

Dimensión de Análisis	Fluidez Instrumental (Enfoque Tradicional)	Fluidez Humana (Modelo Propuesto)
Naturaleza	Centrada en el saber hacer y el dominio de herramientas.	Centrada en el saber ser y la creación de sentido.
Rol del Líder	Usuario experto centrado en la eficiencia métrica.	Arquitecto de sentido y facilitador de confianza.
Uso de la Técnica	Adaptación reactiva a la innovación de punta.	Resiliencia proactiva y catalizador de soluciones con propósito.
Objetivo Final	Optimización de procesos y automatización.	Bienestar humano, ética y conexión social.
Comunicación	Manual de instrucciones técnico y árido.	Relato pedagógico y agilidad narrativa.

Fuente: Guzmán (2025)





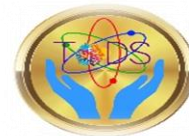
El Liderazgo Humano frente a la Automatización

En un escenario donde los algoritmos parecen dictar el rumbo, el liderazgo humano emerge como el único factor capaz de gestionar la subjetividad, la ética y el sentido de pertenencia. La teoría del liderazgo humanista sugiere que, ante la despersonalización que a veces impone lo digital, la presencia del líder como guía empático es imperativa para mantener la cohesión. Sobre esta necesidad de equilibrio, Goleman plantea una premisa fundamental para la gerencia moderna: "En un mundo donde cada vez más nuestro trabajo es realizado por máquinas, las habilidades humanas, empatía, habilidades sociales y autoconciencia, se vuelven incluso más valiosas" (Goleman, 2017, p. 19).

El autor refuerza la tesis central de este artículo, a mayor complejidad tecnológica, mayor debe ser la profundidad humanista. El análisis de las narrativas gerenciales sugiere que los líderes que fracasan en entornos disruptivos son aquellos que intentan competir con la eficiencia de la máquina en sus propios términos. El liderazgo humano, por el contrario, utiliza la empatía como una tecnología social para dar seguridad psicológica a los equipos. La relación con el estudio es directa: la fluidez digital solo es efectiva si está anclada en una autoconciencia que reconozca los límites de lo artificial y potencie lo genuinamente humano.

Complementando esta idea, se hace evidente que el liderazgo humano actúa como un contrapeso necesario frente al determinismo tecnológico. En la medida en que la automatización se encarga de las tareas transaccionales, el líder debe especializarse en las tareas relacionales y existenciales de la organización. Esto implica que su narrativa no debe limitarse a la optimización de procesos, sino a la construcción de un entorno donde el colaborador se sienta valorado por su juicio crítico y su intuición, facultades que aún son esquivas para la inteligencia artificial. Así, el liderazgo humanista transforma la automatización de una amenaza de sustitución en una oportunidad de liberación, permitiendo que el talento humano se desplace hacia labores de mayor valor estratégico y emocional.





Narrativas Gerenciales y la Creación de Sentido

Las narrativas no son solo palabras; son los marcos mentales que los gerentes utilizan para interpretar la realidad y transmitirla a sus colaboradores. En un entorno disruptivo, la narrativa es la que decide si un cambio tecnológico se percibe como una amenaza existencial o como una evolución necesaria. Weick, referente en la teoría de la creación de sentido, explica este proceso de la siguiente manera:

La creación de sentido trata de cosas tales como la colocación de elementos en marcos de referencia, la comprensión, el abordaje de sorpresas, la construcción de significado, la interacción en busca de entendimiento mutuo y la creación de patrones. (Weick, 1995, p. 6).

Para los fines de esta investigación documental, la perspectiva de Weick permite comprender que las narrativas gerenciales son, en esencia, actos de construcción de realidad. Cuando un líder logra una fluidez digital auténtica, su narrativa deja de ser un manual de instrucciones técnico para volverse un relato pedagógico. La relación con el objetivo del estudio reside en que, al sistematizar estas narrativas, se puede identificar cómo los gerentes están logrando (o no) establecer patrones de entendimiento en medio del caos de la disrupción. La fluidez digital es, por tanto, una competencia lingüística y narrativa que permite ordenar el mundo digital para los demás.

Bajo esta óptica, la narrativa no es un simple recurso de comunicación, sino una herramienta de reducción de la entropía organizacional. En contextos de alta incertidumbre, el líder actúa como un filtro crítico que selecciona qué estímulos tecnológicos son relevantes y cuáles no, evitando la parálisis por exceso de información. De este modo, la fluidez digital se manifiesta cuando el gerente logra traducir la complejidad de la disrupción en un lenguaje compartido que genera confianza y alineación. Al final, el éxito de la transformación digital no depende de la potencia del hardware, sino de la coherencia del relato humano que lo acompaña, permitiendo que cada miembro de la organización encuentre su lugar y propósito dentro de la nueva arquitectura tecnológica.





Discusión y Conclusiones

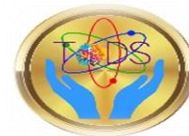
Luego de realizar el proceso de sistematización de la literatura científica, los resultados revelan que la fluidez digital en el liderazgo no es una acumulación de saberes técnicos, sino una reconfiguración del pensamiento gerencial. El análisis permite identificar tres ejes fundamentales donde las narrativas gerenciales transforman la disrupción en oportunidad.



Figura 1. La Transición de la Gerencia Instrumental al Liderazgo con Sentido. (Guzmán, 2025).

Los documentos analizados coinciden en que las narrativas que solo se centran en la adopción de herramientas (software, IA, automatización) generan resistencia y fatiga organizacional. Los resultados sugieren que la fluidez digital real ocurre cuando el líder traduce la tecnología en un beneficio humano tangible. Al respecto, sobre la gestión del cambio en entornos digitales, Rogers plantea: “La adopción de una innovación no es solo un asunto de eficiencia técnica, sino un proceso social donde la percepción de la ventaja relativa y la compatibilidad con los valores existentes determinan el éxito” (Rogers, 2003, p. 15).





Esta postura es fundamental para los resultados porque confirma que la fluidez digital es, en última instancia, un proceso social. El análisis de las fuentes demuestra que las narrativas exitosas son aquellas que logran la compatibilidad con los valores que menciona Rogers. En entornos disruptivos, el líder que posee fluidez digital no impone la herramienta, sino que la integra en la cultura organizacional. Esto valida nuestro objetivo: el liderazgo humano es el filtro necesario para que la tecnología cobre sentido y no se convierta en un factor de alienación.

2. El Surgimiento de la "Agilidad Narrativa" como Competencia

Un hallazgo emergente en esta investigación es el concepto de agilidad narrativa. Los líderes en entornos disruptivos deben ser capaces de cambiar el relato organizacional con la misma velocidad con la que cambia la tecnología, pero sin perder la esencia humana. Senge, en su análisis sobre las organizaciones que aprenden, sostiene: “El liderazgo consiste en crear un ámbito en el que los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer del mundo” (Senge, 1990, p. 12).

Al contrastar a Senge con la realidad digital actual, los resultados indican que la fluidez digital es la herramienta que permite profundizar la comprensión de la realidad. El líder ya no es el que tiene todas las respuestas, sino el que facilita el ámbito para que el equipo las encuentre a través de medios digitales. El análisis bibliográfico revela que las narrativas gerenciales modernas están migrando del control del dato a la facilitación del aprendizaje, lo cual es el núcleo del liderazgo humano en la disrupción.

3. Síntesis de la Sistematización: El Modelo de Fluidez Humana

Como resultado final de la sistematización, se propone que la fluidez digital desde el liderazgo humano se compone de tres dimensiones clave extraídas de las narrativas gerenciales exitosas:



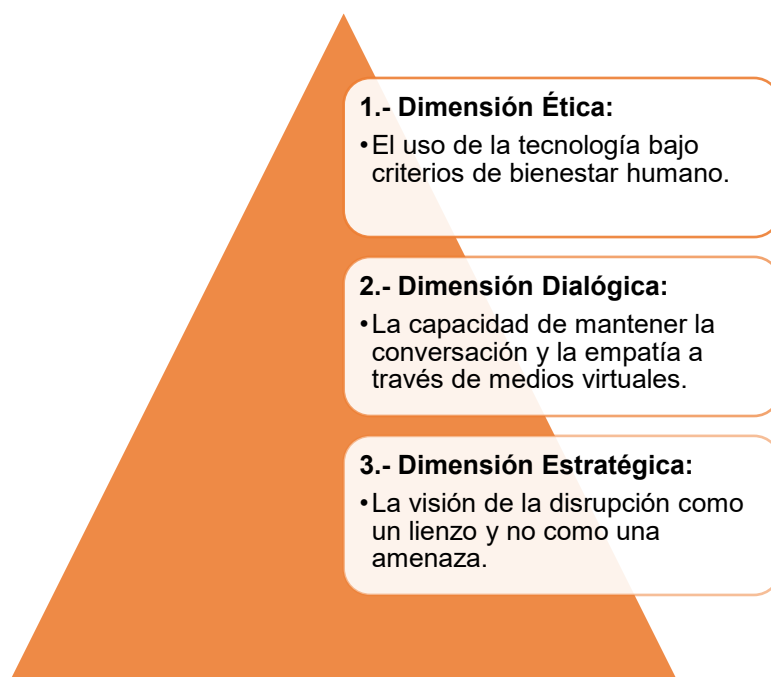
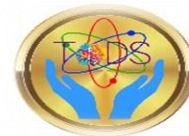


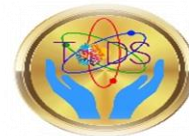
Figura 2. Dimensiones clave de la fluidez digital desde el liderazgo humano. (Guzmán, 2025).

Para dar validez a las tres dimensiones propuestas (Ética, Dialógica y Estratégica), nos apoyamos en los postulados de Howard Gardner, quien sostiene que la excelencia profesional en tiempos de cambio no depende solo del conocimiento técnico, sino de una estructura mental que priorice la integridad y la relación con los demás. Sobre la necesidad de integrar estos valores en la praxis líder, Gardner afirma:

El líder del futuro debe poseer una mente ética que conceptualice su rol de manera que beneficie a la sociedad en su conjunto, y una mente respetuosa que aprecie las diferencias entre grupos y trate de comprender y trabajar con aquellos que son diferentes. (Gardner, 2005, p. 128).

La cita de Gardner es el pilar que sostiene nuestra síntesis de la sistematización. Su concepto de "Mente Ética" se vincula directamente con nuestra Dimensión Ética, validando que la fluidez digital debe estar subordinada al bienestar humano. Por otro lado, la "Mente Respetuosa" fundamenta nuestra Dimensión Dialógica, pues la empatía en medios virtuales no es más que el respeto y la comprensión del "otro" mediado por la



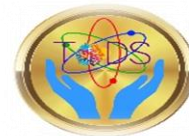


pantalla. Finalmente, la Dimensión Estratégica se apoya en lo que Gardner denomina la capacidad de síntesis: el líder fluido es aquel que toma la información disruptiva (el lienzo) y la organiza para darle un sentido productivo. Esta fundamentación permite afirmar que el modelo propuesto en este artículo no es una simple lista de deseos, sino una necesidad cognitiva y moral para la gerencia del siglo XXI.

A pesar de la solidez teórica de la tríada dimensional propuesta, es imperativo confrontar las limitaciones operativas de un liderazgo puramente humanista en la praxis digital. Si bien autores como Goleman o Gardner validan la primacía de lo subjetivo, la realidad de la gestión en entornos de teletrabajo extremo o automatización masiva plantea una interrogante crítica: ¿es posible cuantificar y sostener una “empatía virtual” genuina cuando la mediación tecnológica despoja al encuentro de su lenguaje no verbal? El modelo aquí expuesto corre el riesgo de quedar en una aspiración ética si no se acompaña de mecanismos de medición de impacto humano. La dificultad de mantener la cohesión en equipos alienados por la precariedad técnica sugiere que la fluidez digital humana podría verse comprometida por el determinismo de la infraestructura, lo que obliga a los líderes no solo a ser “arquitectos de sentido”, sino también gestores de la fatiga digital, un campo donde la teoría humanista tradicional aún muestra vacíos frente a la velocidad de la inteligencia artificial.

Para el caso específico de las universidades y empresas venezolanas, la transición hacia la fluidez digital debe iniciar por la desmitificación de la capacitación técnica como fin último. Se recomienda la implementación inmediata de “Laboratorios de Agilidad Narrativa”, espacios donde los gerentes y académicos no solo aprendan a utilizar herramientas colaborativas, sino a rediseñar el relato organizacional ante la crisis. El cultivo de esta fluidez puede comenzar hoy mismo mediante la integración de mentorías cruzadas (reverse mentoring), donde los nativos digitales aporten la destreza instrumental y los líderes senior aporten la profundidad estratégica y ética. Las organizaciones venezolanas deben priorizar la creación de “protocolos de conexión humana” que regulen la desconexión digital y fomenten espacios de diálogo empático





mediado, convirtiendo la limitación de recursos en una oportunidad para fortalecer la resiliencia cultural por encima de la conectividad técnica.

Para concluir, es necesario referir que los resultados demuestran que la problemática inicial, la brecha entre técnica y humanidad, se resuelve cuando la narrativa gerencial asume que la tecnología es un lenguaje y el liderazgo es el mensaje. La fluidez digital no se instala, se cultiva a través de un liderazgo que prioriza la conexión humana sobre la conectividad técnica.

Referencias

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta Edición. Editorial Episteme.
- Castells, M. (2009). Comunicación y poder. Alianza Editorial.
- Cázares, L., Christen, M., Jaramillo, E., Villaseñor, L. y Zamudio, L. (2000). Técnicas actuales de investigación documental. Editorial Trillas.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2021). Agenda Digital para América Latina y el Caribe (eLAC2022). Naciones Unidas.
- Gardner, H. (2005). Las cinco mentes del futuro. Paidós.
- Goleman, D. (2017). La Inteligencia Emocional en el Liderazgo. Ediciones B.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). Metodología de la Investigación: Guía para la comprensión holística de la ciencia. 4ta Edición. Editorial Quirón.
- Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) (2020). Gerencia bajo incertidumbre: Lecciones del entorno venezolano. Ediciones IESA.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C. y Mulrow, C. D. (2021) 'The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews', *British Medical Journal*, 372(n71), pp. 1-9.
- Rogers, E. M. (2003). Diffusion of Innovations (5th ed.). Free Press.
- Schwab, K. (2016). La cuarta revolución industrial. Debate.
- Senge, P. M. (1990). La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica.





Sparrow, J. (2018). *Fluidez Digital: Preparando a los estudiantes para crear futuros audaces*. Adobe Education.

Weick, K. E. (1995). *Creación de sentido en las organizaciones*. SAGE Publications.

Semblanza de la Autora

Corimar Guzmán Suárez

C.I.N° 11.644.875

Ingeniero Industrial, Universidad José María Vargas (UJMV), 1999. Máster en Ciencias Gerenciales, Universidad Internacional del Caribe (CIU), 2011. Magíster en Gerencia de las Tecnologías de Información y Comunicación, Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), 2011. Doctora en Gerencia, Universidad Internacional del Caribe (CIU), 2012. Magíster en Gerencia de Mantenimiento, Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA), 2018. Doctora en Ecología del Desarrollo Humano, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR), 2021. Postdoctora en Innovación en las organizaciones, Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe (UMC) 2025. Capacitación Pedagógica para Profesionales no Docentes, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), 2004. Diplomado en Competencias Gerenciales, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), 2009. Diplomado en Formación de Tutores para Trabajos de Investigación de Pregrado y Postgrado, Universidad Nacional Experimental Marítima del Caribe (UMC), 2023. Docente Ordinario Agregado de la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA) Núcleo Vargas (Actualidad). Socio fundador de la C.A. CEI.P."Teresa de la Parra".

Correo: corimarguzman17@gmail.com



REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 11 agosto año 2025

transdisciplinariadelsaber@gmail.com

