

Descripción de los saberes gerenciales para la innovación en las micropymes argentinas

Description of managerial knowledge for innovation in Argentine micro-SMEs.

Migdlys del Carmen Gonzalez Marin

Fecha de recepción: 26 de septiembre de 2025

Fecha de aceptación: 28 de noviembre de 2025

Descripción de los saberes gerenciales para la innovación en las micropymes argentinas

Description of managerial knowledge for innovation in Argentine micro-SMEs.

Migdlys del Carmen Gonzalez Marin¹

Como citar: Gonzalez, M. (2026). Descripción de los saberes gerenciales para la innovación en las micropymes argentinas. *Revista Universidad de Guayaquil*. 140 (1), pp.: 112-125. DOI: <https://doi.org/10.53591/rug.v140i1.2647>

RESUMEN

El presente artículo expone los resultados de un estudio exploratorio en relación a los saberes gerenciales que prevalecen en las micropymes argentinas. Se realizaron entrevistas en profundidad a seis líderes empresariales; además de revisión documental, a fin de describir los saberes gerenciales en las micropymes argentinas. Actualmente, el líder se enfrenta a situaciones complejas, debe hacer uso de la información que trae el contexto, procesarla mediante el conocimiento y llevarla a la acción a través del saber. En este sentido, se analiza los saberes gerenciales para la innovación en micropymes argentinas bajo una perspectiva teórica-epistemológica centrada en la complejidad y la aprehensión de lo real. A través de un estudio cualitativo con líderes empresariales, se identificaron tres categorías emergentes: la aprehensión de la realidad (Zubiri), el logos y razón como dispositivos de ordenamiento (Foucault) y la comprensión del contexto ante la incertidumbre (Morin). Los resultados abandonan la narrativa descriptiva para proponer un análisis analítico donde el saber gerencial se redefine como una herramienta de poder y adaptación estratégica. Se concluye que la innovación en contextos complejos no depende de manuales técnicos, sino de la capacidad intelectiva del líder para traducir la crisis en oportunidades de acción mediante las herramientas gerenciales.

Palabras clave: Saber Gerencial, Innovación, Micropymes

Códigos JEL: M, M1, M2

ABSTRACT

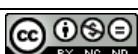
This article presents the results of an exploratory study on the managerial knowledge prevalent in Argentine microenterprises. In-depth interviews were conducted with six business leaders, along with a document review, to describe the managerial knowledge within these businesses. Today's leaders face complex situations, requiring them to utilize contextual information, process it through knowledge, and translate it into action. This study analyzes managerial knowledge for innovation in Argentine micro-enterprises from a theoretical-epistemological perspective focused on complexity and the apprehension of reality. Through a qualitative study with business leaders, three emerging categories were identified: the apprehension of reality (Zubiri), logos and reason as ordering devices (Foucault), and the understanding of context in the face of uncertainty (Morin). The results move beyond descriptive narratives to propose an analytical approach where managerial knowledge is redefined as a tool for power and strategic adaptation. The study concludes that innovation in complex contexts depends not on technical manuals, but on the leader's intellectual capacity to translate crises into opportunities for action using managerial tools.

Keywords: Managerial Knowledge, Innovation, MicroSMEs

JEL Classification: M, M1, M2

¹ Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. Email: gonzalezmigdlys@gmail.com.

<https://orcid.org/0000-0003-4366-4512>



Esta obra está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las micropymes argentinas operan en un ecosistema caracterizado por la volatilidad y la incertidumbre. En este escenario, la innovación ha dejado de ser una opción para convertirse en un imperativo de supervivencia. Sin embargo, la gestión de la innovación no depende únicamente de recursos financieros o herramientas tecnológicas, sino fundamentalmente de los saberes gerenciales que los líderes despliegan para interpretar su entorno.

Investigaciones recientes sobre la resiliencia en Pymes latinoamericanas; por ejemplo, Orozco (2025) subraya que una de las características de los procesos de innovación es que se desarrollan en el marco de la incertidumbre. Asimismo, Moreano et al (2025) destacan que en el ámbito empresarial actual, caracterizado por ser altamente dinámico, así como competitivo, un elemento clave no solo para el crecimiento sino también para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), es la innovación.

El problema central de esta investigación radica en que la teoría administrativa tradicional a menudo reduce la gestión a procesos lineales, perdiendo de vista la dimensión humana y epistemológica del saber. Como sostiene Edgar Morín (1999), enfrentamos una realidad compleja que exige un pensamiento capaz de navegar en la incertidumbre. En el contexto argentino, esta complejidad se traduce en la necesidad de un gerente que no solo posea información, sino que desarrolle un saber nacido de la aprehensión de la realidad (Zubiri, 1984) y de la capacidad de discernir y actuar estratégicamente en ella (Foucault, 1969). De igual manera, Villegas et al (2025) destacan que la llegada de la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto profundo en las PyMEs a nivel global y regional, provocando cierres temporales y pérdidas económicas debido a la paralización de actividades, causando una disminución considerable en los puestos de trabajo, tanto en sectores formales como informales.

El objetivo de este artículo es describir los saberes gerenciales que prevalecen en las micropymes argentinas para la innovación. A diferencia de un enfoque meramente descriptivo, este estudio adopta una postura analítica que busca comprender cómo el líder atrapa su realidad y la transforma en acción innovadora. Para ello, se recurre a una triangulación epistemológica que conecta las voces de seis líderes empresariales con las teorías de la complejidad, la inteligencia sentiente y el saber-poder.

A continuación, se presenta la fundamentación teórica priorizando aquellos conceptos que guardan una conexión directa con los hallazgos empíricos, evitando digresiones enciclopédicas para centrar la mirada en el fenómeno del saber gerencial en la práctica.

Fundamentación teórica-epistemológica

El hombre a lo largo de toda la historia ha evolucionado, buscando y aplicando su verdad, en su contexto particular de acuerdo a sus aprendizajes; es decir, a través del saber hacer, haciendo uso de sus saberes tradicionales, históricos, culturales, experiencia, intuición, entre otros; siendo capaz de orientar su actividad según los fines que persiga y la utilidad que le sea satisfactorio, igualmente, el saber o el conocimiento progresá y se vincula con las circunstancias del entorno a fin de comprender la realidad del hombre.

Desde este contexto, y a modo de ejemplo, cuando un Economista demuestra la proyección inflacionaria de un país, analizando su entorno, basa su explicación en teorías económicas y financieras, acudiendo a métodos estadísticos y probabilísticos. Asimismo, el Economista busca analizar la realidad del entorno, interpretando los datos numéricos y realizando proyecciones

macroeconómicas que en escenarios similares el resultado ha de ser el esperado, de acuerdo a las vivencias o experiencias.

En este sentido, Bacon (1949) argumenta que la experiencia es la base indispensable para el conocimiento verdadero, y que el progreso de las ciencias depende de un método riguroso que transforme la experiencia en leyes generales y aplicaciones prácticas; destacando que el conocimiento humano debe basarse en la experiencia, pero no en una experiencia vaga o casual, sino en una experiencia metódica y ordenada. Según él, la experiencia es el punto de partida para descubrir las leyes generales de la naturaleza, y estas leyes, a su vez, deben guiar la práctica y la generación de nuevos conocimientos; por otro lado, Hobbes y Kant destacan la importancia de la experiencia del sujeto en la conformación del conocimiento.

De igual manera, Zuluaga (2017) indica que; un médico, por su parte, cura a un enfermo, siguiendo unas teorías; las cuales, han sido validadas y comprobadas siguiendo un razonamiento científico; asimismo, una persona en el campo, hace uso de sus saberes tradicionales, históricos y culturales al momento de curar un enfermo en su hábitat, siguiendo sus saberes ancestrales.

Desde este punto de vista, analizando el párrafo anterior, se puede reflexionar que tanto el Médico como la persona del campo, llegan a los mismos resultados, que es la sanación del enfermo; sin embargo, el médico utiliza la ciencia para curar al enfermo mientras que el otro utiliza la doxa referida por Platón para curar al enfermo, siendo éste referido a los saberes ancestrales, experiencias, vivencias, prácticas, intuición, experiencia.

Asimismo, cuando el Economista hace uso de la metodología científica para realizar pronósticos financieros y estadísticos, éste de igual forma, al momento de realizar su proyección debe incluir variables exógenas; haciendo uso de su experiencia vivencial y contextual; es decir de su saber, a fin de interpretar su contexto. Al respecto, se destaca que tanto el conocimiento como el saber se complementan uno del otro, es decir son complementarios y no excluyentes.

En este sentido, considerando la revisión reflexiva de los aspectos filosóficos del conocimiento y del saber, se puede indicar que el saber, sí, es una forma de conocimiento; reflexión que se basa en la revisión teórica de las diversas posturas filosóficas, desarrolladas en el transcurrir del tiempo, hasta las teorías actuales del saber; dando cabida a la conclusión literaria que éstas terminologías referidas al conocimiento hacían alusión, de igual manera al saber, tales como, intuición, experiencia, doxa, sensaciones, ideas, práctica, entre otros.

Al respecto, el concepto de saber hace referencia al conocimiento amplio que se constituye en el individuo a partir de diversos elementos: la intuición, el sentido común, los patrones culturales, la práctica y la experiencia vivida. Además, como señala Ramírez (1992, citado en Manríquez, 2008), el saber incluye la "memoria de eventos físicos que dejan impronta", un conocimiento que es difícil de codificar, es decir, difícil de expresar con palabras, y que puede ser tanto consciente como inconsciente.

De modo que, se trata de un conocimiento que es utilizado en forma intuitiva y está conformado por elementos cognitivos (esquemas, paradigmas, creencias) y elementos conductuales (habilidades, aptitudes, destrezas). En este sentido, según Zubiri (1981) el saber ocupa un lugar muy relevante en la formación de la episteme, ciencia; refiriéndose a aquel saber que se ha dejado de lado en la tradición epistemológica, siendo que éste forma parte indispensable en la formación del conocimiento como un todo.

Es así como, el concepto de saber hace referencia al conocimiento que no puede ser expresado en palabras y que se conforma con base en las vivencias, experiencias, habilidades y valores, entre otras características, de las personas. Hace referencia al a la esencia, vivencias de cada sujeto, experiencia, que guía las acciones y la toma de decisiones y que, por tanto, es lo que parte puede

explicar que el conocimiento y los comportamientos manifiestos de las personas sean diferentes, aun cuando hayan participado en los mismos procesos de socialización y aprendizaje.

En este sentido, Zubiri (1981) señala que el saber forma parte indispensable en la formación del conocimiento como un todo; de lo cual se deduce que, ni el conocimiento más explícito está carente de saber, siendo éste relacionado con la intuición, el instinto, el conocimiento personal, el conocimiento práctico y la experiencia. Por consiguiente, el saber se manifiesta como intelección, pero también como un estado en el que se halla el ser intelectivo. Además, esta intelección es precisamente aprehensión de la realidad, en tanto que el ser intelectivo trata de sentir, entender y comprender la realidad.

Entonces, se hace relevante mencionar que el saber hace referencia al componente personal que guía las acciones y las tomas de decisiones, en el sentido de que nadie sabe o hace las tareas igual que los demás, aún y cuando las mismas personas hayan participado en el mismo proceso de inducción, capacitación y aprendizaje, lo cual, se explica porque cada información recibida o almacenada que llega desde afuera hacia la mente, se incorpora en el interior de cada persona, mediante un proceso de construcción mental personal.

En consecuencia, la construcción mental será diferente, porque la realidad vivida o percibida por cada persona es incomparable y por tanto cada construcción mental será propia y personal, con elementos de carácter distintivos que incluyen supuestos e interpretaciones, así como una manera de ver o entender el mundo, creencias, convicciones, intereses, experiencias de vida, habilidades, inteligencia, entre otros.

Por otra parte, en su obra *La arqueología del saber* (1969), Michel Foucault (1926-1984) postula que la realidad inmediata se comprende a través de diversas perspectivas, las cuales están contenidas en las formaciones discursivas. El autor sostiene que el conocimiento no es la única vía a la verdad, que también se puede alcanzar mediante la exploración de documentos históricos. A través de estos documentos, se organizan y vinculan hechos que evidencian las rupturas o cambios en los modos de pensar a lo largo del tiempo. De esta forma, el acceso del sujeto a la verdad es dinámico y evoluciona con el contexto, considerando las rupturas epistemológicas que han generado nuevas formas de pensamiento.

Por lo que, Foucault (1969: 306) llama saber “(...) a los elementos y que son indispensables a la constitución de una ciencia, formados de manera regular por una práctica discursiva, aunque no estén necesariamente destinados a darle lugar”. Análogamente, se deduce que, el hombre puede construir una visión del mundo definiendo la realidad, a través de un aprendizaje colectivo, dejando a un lado, los preceptos establecidos, institucionales, emergiendo los saberes, sin control gerencial y dominante de algunos grandes aparatos políticos o económicos; siendo la verdad generada en cada sociedad, a través de saberes emancipatorios, sin controles o normas preconcebidas.

Por lo tanto, resulta conveniente destacar que la administración no es un campo de saber puro, sino que es una construcción de saberes, a través de diversas que conforman una visión holística sobre el objeto de estudio que son las organizaciones, a fin de implementar estrategias y acciones empresariales dirigidas a alcanzar los resultados esperados.

La comprensión de los saberes gerenciales en las micropymes argentinas requiere un abordaje que supere la mera administración técnica y se sitúe en una dimensión epistemológica. Para ello, esta investigación prioriza tres ejes teóricos que fundamentan los hallazgos encontrados:

1. La Intelección y la Aprehensión de la Realidad

El saber gerencial no es un acto puramente intelectual, sino una relación de inteligencia sentiente. Según Zubiri (1984), el ser humano no solo piensa la realidad, sino que la aprehende. Esta

aprehensión primordial de la realidad es la que permite al gerente de las micropymes captar las notas reales de su entorno (crisis, inflación, cambios de consumo) y asumirlas como una unidad. Este marco es vital para entender cómo el líder atrapa la situación del día a día para transformarla en una oportunidad de innovación.

2. El Saber como Dispositivo de Orden y Poder

Desde la perspectiva de Foucault (1969), el saber no es un reflejo neutral de la verdad, sino un dispositivo que permite ordenar lo real. En la gestión de micropymes, el saber actúa como un ejercicio de poder: el gerente utiliza su logos para discernir, clasificar y establecer qué es lo importante. Esta estructura teórica permite analizar cómo el líder, al poseer un saber experiencial, ejerce un gobierno estratégico sobre la incertidumbre, validando que quien posee el saber de la práctica, posee la facultad de intervenir y transformar la organización.

3. La Gestión de la Incertidumbre en Sistemas Complejos

Dada la naturaleza volátil del contexto argentino, la teoría de la complejidad de Morín (1999) resulta indispensable. Morín sostiene que el conocimiento debe ser una navegación en un océano de incertidumbres. El saber gerencial se redefine aquí como una ecología de la acción, donde el líder debe aceptar el caos y el error como parte del proceso innovador. Esta base teórica conecta directamente con el hallazgo de que la innovación en las micropymes no es lineal, sino una respuesta dialógica y adaptativa a un sistema complejo.

METODOLOGÍA

El estudio se aborda desde una perspectiva fenomenológico-hermenéutica. Se realizó entre los meses de Agosto de 2023 a Marzo 2024, usando el método fenomenológico y consistió en el análisis de entrevistas en profundidad a seis líderes empresariales; además de la revisión documental bibliográfica; considerando a uno de los mayores exponentes fenomenológicos, Edmund Husserl (1859-1938), en donde, Méndez (2014:94) establece que para Husserl la fenomenología es "...el estudio vivencial de la realidad, estudiando el fenómeno a objeto de comprenderlo, descubriendo su esencia, su naturaleza, tal y como es experimentado".

Se utilizó la técnica observación no participante y la entrevista semi estructurada, aplicando estrategias de interpretación con apoyo de la herramienta Atlas ti, facilitando el análisis fenomenológico – hermenéutico con la finalidad de develar la descripción de los saberes gerenciales para la innovación en las micropymes argentinas. Las micropymes estudiadas pertenecen a la cámara de pequeños y medianos empresarios y corresponden al sector comercio-servicios, se encuentran ubicadas en diferentes localidades de Capital Federal en Buenos Aires, Argentina: Caballito, Parque Patricio y Belgrano.

Al respecto, la presente investigación se inscribió en el paradigma interpretativo, bajo un enfoque cualitativo de nivel descriptivo-analítico. El objetivo fue comprender la naturaleza de los saberes gerenciales desde la perspectiva de los propios actores sociales en el contexto de las micropymes argentinas.

Diseño y Participantes: Se seleccionó una muestra intencional de seis (6) informantes clave, conformados por líderes y propietarios de micropymes con más de cinco años de trayectoria y que han implementado procesos de innovación. La recolección de información se realizó mediante entrevistas en profundidad, permitiendo un diálogo fluido que facilitó la emergencia de significados subjetivos.

Procedimiento de Análisis: Para responder a la exigencia de claridad en la construcción de categorías, el análisis de los datos se rigió por las siguientes fases:

1. **Categorización Inductiva:** Se realizó una lectura exhaustiva de las transcripciones para identificar unidades de significado relacionadas con la gestión y la innovación.
2. **Codificación Axial:** Se agruparon los códigos iniciales en tres categorías emergentes, utilizando el **Método Comparativo Constante**. Este proceso permitió pasar de la narrativa individual a la abstracción conceptual.
3. **Triangulación Epistemológica:** Las categorías resultantes (*Aprehensión de la realidad, Logos/Razón y Comprensión del contexto*) no fueron predefinidas, sino que surgieron del contraste entre las voces de los gerentes y los fundamentos de **Zubiri (1984), Foucault (1970) y Morín (1999)**. Este procedimiento garantizó que los saberes identificados no fueran meras descripciones, sino construcciones teóricas validadas por la saturación de los datos.

Tabla N° 1. Esquema de la Metodología Utilizada.

Componente	Descripción
Enfoque/Paradigma	Fenomenológico - Hermenéutica. Es el marco central de la interpretación.
Técnicas de Recolección de Datos	1. Observación No Participante: Realizada <i>antes</i> (para familiarización con el contexto de las empresas) y <i>después</i> de las entrevistas (para confirmar aspectos, plasmado en notas de campo). 2. Entrevista Semi Estructurada: Utilizada para obtener opiniones personales de los informantes clave. Se preparó una guía de entrevista previa basada en el marco teórico.
Muestra (Informantes Clave)	Seis (06) Gerentes de empresas del sector servicios-comercio, ubicadas en Capital Federal (Buenos Aires, Argentina), asociadas a la Cámara de Pequeños y Medianos Empresarios.
Estrategia de Interpretación	Codificación y Categorización con apoyo del software Atlas. Ti, facilitando el análisis fenomenológico-hermenéutico.
Rigor (Confiabilidad y Validez)	Triangulación Metodológica (Observación no participante y entrevista) y Triangulación de Datos (verificación y comparación de la información de las 6 empresas en diferentes momentos). Se mencionan los criterios de Miguel Martínez (2004) (Confiability, Validez, Corroboration Estructural) y Guba (Credibility, Transferability and Confirmability).
Procesos de Validación	Categorización, Contrastación, Estructuración y Teorización (Martínez, 2004) para facilitar la emergencia de la estructura teórica.

Fuente: elaboración propia (2025)

En este sentido, la presente investigación doctoral, se enmarca dentro del paradigma cualitativo, adoptando el enfoque fenomenológico-hermenéutico. Este marco es pertinente porque el objeto de estudio (la realidad empresarial) no es un fenómeno natural y objetivo, sino una realidad social e intersubjetiva que requiere ser comprendida desde la perspectiva de sus actores clave. Es así como, la elección de la combinación es metodológicamente sólida, ya que estos dos enfoques se complementan, se detallan a continuación:

1. **Componente Fenomenológico (Husserl):** Aporta la necesidad de la descripción rigurosa y la búsqueda de la esencia de la experiencia. Su objetivo es:
 - ✓ **Acceder al fenómeno puro:** Describir la realidad de la gestión, las percepciones y las vivencias de los gerentes *tal como aparecen* a la conciencia, sin prejuicios teóricos previos (a través de la *epojé* o reducción).
 - ✓ **Construir unidades de significado:** Identificar las estructuras de significado compartidas en las entrevistas para entender el "qué" de la experiencia gerencial.
2. **Componente Hermenéutico (Heidegger/Ricoeur):** Aporta la necesidad de la **interpretación** y el reconocimiento de que la comprensión siempre está mediada por el lenguaje, la historia y la cultura. Su objetivo es:
 - ✓ **Interpretar el sentido:** Pasar de la descripción de la experiencia individual a la comprensión del "por qué" y el "cómo" de los fenómenos sociales subyacentes.
 - ✓ **Articular la acción como texto:** Aplicar el modelo de la interpretación textual de Paul Ricoeur para analizar las acciones y discursos de los gerentes como "textos" que requieren una mediación entre la *explicación* (análisis estructural, codificación) y la *comprensión* (significado profundo).

Tabla N° 2. Coherencia y Operacionalización

Etapa del Proceso	Fundamento Teórico	Propósito Metodológico
Recolección de Datos	Fenomenología	Garantizar una descripción fiel de las vivencias (Entrevista semiestructurada como acceso a la experiencia del sujeto).
Análisis (Codificación/Categorización)	Fenomenología y Hermenéutica	Codificación (Explicación): Descomponer el discurso en unidades de significado. Categorización (Comprensión): Agrupar e interpretar el sentido de las unidades para que emerjan las categorías esenciales.
Estructuración y Teorización	Hermenéutica (Ricoeur)	Corroboration Estructural/Triangulación: Confrontar las categorías con el marco teórico y los datos para producir una interpretación teórica del fenómeno.

Fuente: Elaboración propia. González, M. (2025)

Por lo que, la justificación de la pertinencia e integración de los enfoques fenomenológico y hermenéutico reside en que el objeto de estudio es una realidad social y experiencial que requiere ser, en primera instancia, descrita y, luego, interpretada en su contexto de significado. En este sentido, se elige por su capacidad para abordar la complejidad del fenómeno social (la gestión gerencial en empresas) desde la perspectiva del actor, integrando el rigor descriptivo con la profundidad interpretativa.

Adicionalmente, se resalta la pertinencia de la naturaleza del objeto de estudio en el fenómeno como

experiencia; en donde, el estudio busca capturar las vivencias, percepciones y opiniones personales de los gerentes (informantes clave); priorizando a través del enfoque la conciencia y la experiencia de los sujetos por encima de las estructuras objetivas predefinidas. Así como también, se destaca que, las acciones, decisiones y discursos gerenciales son inherentemente portadores de significado y están situados en un contexto cultural e histórico (Capital Federal, sector servicios-comercio); en donde, la comprensión de este significado no puede ser sólo descriptiva; debe ser interpretativa.

Por lo tanto, la integración de la Fenomenología y la Hermenéutica, se articulan en un proceso circular que permite ir de la descripción de la experiencia al entendimiento de su sentido profundo:

Tabla N°3. Integración del enfoque Fenomenológico- Hermenéutico.

Enfoque	Aporte Metodológico	Función en el Estudio
Fenomenológico (Husserl)	Aporta el principio de rigor descriptivo (la <i>epojé</i>).	Se utiliza en la recolección de datos y la codificación inicial para describir las experiencias de los gerentes "tal como se dan" a la conciencia, construyendo unidades de significado libres de prejuicios teóricos.
Hermenéutico (Heidegger/Ricoeur)	Aporta el principio de interpretación del sentido.	Se utiliza en la categorización y la estructuración final para <i>interpretar</i> el significado de las experiencias. Trata el discurso del gerente como un "texto" que requiere ser explicado (análisis de categorías) para luego ser comprendido (desvelación del sentido profundo).

Fuente: Elaboración propia. González, M (2025)

En esencia, la Fenomenología permite acceder y describir la experiencia; la Hermenéutica permite comprender y contextualizar esa experiencia; es así como, la metodología comienza fenomenológicamente y culmina hermenéuticamente.

Por otro lado, el análisis de las entrevistas y notas de campo se llevó a cabo siguiendo las fases clave del método fenomenológico, con el objetivo de alcanzar la esencia de la experiencia gerencial y la estructura de su significado.

Para ello, se destaca en primer lugar, la construcción de unidades de significado; esta fase se centró en la fidelidad al discurso de los informantes:

- ✓ **Transcripción:** Se transcribieron textualmente las seis entrevistas y se leyeron varias veces. Se aplicó la técnica de la horizontalización donde, en una primera instancia, cada frase, oración o párrafo relevante que respondía al propósito del estudio fue tratado como un elemento de significado con igual valor.
- ✓ **Segmentación e Identificación:** Se procedió a la segmentación del discurso en unidades discretas. Una unidad de significado se definió como la expresión más simple que encapsula una idea, un concepto o una vivencia significativa expresada por el gerente.
- ✓ **Codificación Abierta:** Utilizando el software Atlas.ti, cada unidad de significado fue etiquetada con un código *in vivo* (utilizando las propias palabras del gerente) o con un código

descriptivo que capturara su esencia. Este proceso resultó en un gran número de códigos iniciales.

Asimismo, la Reducción Fenomenológica (Epojé); es decir, la Reducción es el corazón del método y asegura la pureza del análisis. Se llevó a cabo en dos pasos:

- ✓ **Puesta entre Paréntesis (Epoché):** Se realizó la suspensión del juicio (o *epoché*) con respecto a las presuposiciones teóricas iniciales (provenientes del marco teórico) y las creencias personales del investigador sobre la gestión. El propósito fue centrar la atención exclusivamente en el fenómeno tal como fue presentado por el informante.
- ✓ **Reducción Eidética (Búsqueda de la Esencia):** Una vez agrupados los códigos, se realizó la reducción eidética para depurar y condensar las unidades de significado. Se eliminaron las redundancias y se agruparon los códigos similares para identificar las categorías emergentes o estructuras invariantes que representan la *esencia* del fenómeno gerencial, independientemente de la empresa o el individuo particular.

De igual manera, se destaca la Interpretación de los Hallazgos; en donde, se mueve del plano descriptivo al plano hermenéutico, buscando el sentido de la experiencia (Ricoeur):

- ✓ **Análisis Inter-Subjetivo (Contrastación):** Se compararon las categorías esenciales obtenidas de cada uno de los seis informantes (triangulación de datos) para identificar patrones consistentes, diferencias significativas y temas transversales. Esta etapa constituye la **Contrastación** (Martínez, 2004).
- ✓ **Estructuración Individual y General:** Se elaboró una estructura de significado individual para cada gerente, describiendo cómo se articulan las categorías en su experiencia particular. Luego, se construyó la Estructura General o Estructura de Sentido, que es una configuración global que integra y explica las categorías y relaciones comunes a toda la muestra.
- ✓ **Interpretación Hermenéutica (Teorización):** La estructura de sentido final fue sometida a la interpretación hermenéutica. Aquí, la estructura emergente se contrastó con el marco teórico y la literatura especializada. Se buscó ir más allá de la descripción para develar el significado profundo, las implicaciones y el aporte teórico de los hallazgos a la comprensión del fenómeno, culminando en la Teorización.

Asimismo, es importante señalar que la selección de los seis (06) Gerentes de empresas del sector servicios-comercio se basaron en una estrategia de muestreo intencional o por criterio, fundamental en la investigación fenomenológica.

Al respecto, los participantes fueron seleccionados porque cumplen con criterios esenciales para el estudio del fenómeno:

1. **Rol Gerencial:** Ser Gerente o Director con poder de decisión y una visión global de las operaciones de la empresa.
2. **Sector Específico:** Pertenecer al sector Servicios-Comercio, vital para la economía de Capital Federal.
3. **Experiencia Calificada:** Poseer una antigüedad mínima (tres años) en el cargo o en la gestión de PYMES, garantizando una experiencia rica y sedimentada del fenómeno.
4. **Ubicación Geográfica:** Estar ubicados en Capital Federal, Buenos Aires, asegurando la contextualización del fenómeno en un entorno socioeconómico específico.

A su vez, en la investigación cualitativa de corte fenomenológico, el tamaño de la muestra no busca

representatividad estadística, sino profundidad y riqueza de la experiencia.

- ✓ El número de seis participantes es adecuado para el enfoque fenomenológico, ya que permite la descripción en profundidad de las estructuras de significado individuales (la voz de cada gerente) y, a la vez, facilita la posterior búsqueda de la esencia o estructura general compartida (*eidos*).
- ✓ Se prioriza la calidad de la información (experiencia calificada) sobre la cantidad, lo que hace viable la aplicación de técnicas de análisis intensivas como la reducción fenomenológica.

Además, se confirmó que se alcanzó la saturación teórica con el sexto informante.

- ✓ La saturación teórica se define como el punto en el que la recolección de datos ya no produce información nueva o relevante sobre las categorías esenciales del fenómeno.
- ✓ A partir del quinto y sexto gerente, las entrevistas comenzaron a reiterar las categorías centrales y las estructuras de significado previamente identificadas, lo que validó la suficiencia de la muestra para describir la esencia del fenómeno gerencial.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una Triangulación Epistemológica

La descripción de los saberes gerenciales en las micropymes argentinas revela una estructura que trasciende la gestión administrativa tradicional. Al confrontar los hallazgos con la base teórica, se observa lo siguiente:

1. La Dialéctica entre la Incertidumbre y la Acción

Los líderes entrevistados operan en lo que Morín (1999) denomina ecología de la acción. El hallazgo relacionado con la Comprensión de la situación ante el contexto confirma que la innovación en la micropyme argentina no es un proceso de planificación lineal, sino una respuesta al pensamiento complejo. Mientras la teoría clásica busca el orden, el saber gerencial aquí descrito acepta la incertidumbre como el estado natural del mercado. El gerente no espera tener toda la información; utiliza su saber para navegar en el caos, convirtiendo la crisis en un archipiélago de certezas momentáneas.

2. La Aprehensión como Motor de Innovación

El primer saber emergente, la Aprehensión de la realidad, encuentra su fundamento en la inteligencia sentiente de Zubiri (1984). No se trata de un gerente que solo estudia el mercado, sino de uno que lo siente y lo atrapa en su unidad de realidad. Los resultados muestran que los saberes nacidos de la práctica y la experiencia (mencionados por los informantes) son, en esencia, la formalización de esa realidad aprehendida. La innovación ocurre porque el líder ha logrado una intelección profunda de las notas reales de su entorno, permitiéndole actuar con propiedad sobre ellas.

3. El Saber-Poder como Herramienta de Reingeniería

Finalmente, el saber identificado como Logos y Razón (Discernimiento) se alinea con la perspectiva de Foucault (1969). El discernimiento, lo que es de lo que no lo es, no es un acto neutro, sino un ejercicio de poder organizacional. Al definir qué es lo urgente y qué es lo innovador, el gerente está ejerciendo un gobierno sobre la estructura de la micropyme. El saber gerencial funciona aquí

como un dispositivo que ordena el campo de acción, permitiendo que la empresa se reconfigure (reingeniería) frente a las demandas tecnológicas y sociales actuales.

Relación Teoría y Hallazgos

1. La Intelección y el Saber cómo Aprehensión de la Realidad

El conocimiento gerencial no es un acto puramente abstracto, sino una relación dinámica entre el sujeto y su entorno organizacional. Como señala Zubiri (1981), el saber consiste en una aprehensión de la realidad, donde el sujeto no solo observa, sino que se apropia de las notas de aquello que percibe. En el contexto de las micropymes argentinas, este proceso se manifiesta cuando el líder logra captar y asimilar la realidad del día a día, transformando la incertidumbre en una nueva formación de juicios.

Esta aprehensión primordial es el hecho básico sobre el que se apoya todo saber hacer. Para los gerentes entrevistados, esto implica que la realidad vivida y percibida es la fuente principal de sus saberes gerenciales, permitiéndoles "atraparla" para generar estrategias de innovación adaptativas.

2. Logos y Razón: El Discernimiento en la Gestión

Más allá de la captación inicial, el saber gerencial requiere de un proceso intelectivo profundo. El concepto de Logos permite al gerente afirmar lo que una cosa es dentro de su campo de realidad, mientras que la Razón busca el fundamento de lo que se ha aprehendido.

En la práctica gerencial de las micropymes, este saber se traduce en la capacidad de discernir lo que es de lo que no lo es. Los hallazgos demuestran que, ante situaciones de crisis como la pandemia, los líderes recurrieron a este estado de reflexión y discernimiento para implementar reingenierías de procesos y transformaciones tecnológicas, basándose en una verdad dual que conecta la teoría académica con la práctica situada.

3. Comprensión y Entendimiento y su implicación en el ámbito gerencial.

Se hace relevante destacar que los líderes han aprendido y experimentado en las Micropymes, durante la pandemia, han seguido su intuición y estilo de trabajo. Destacando la importancia de la comunicación constante con el equipo de trabajo, la flexibilidad en la toma de decisiones y el estudio del mercado, la competencia y las tendencias. Siendo un proceso de aprendizaje constante, adaptación y flexibilidad para alcanzar los objetivos de la empresa.

En este aspecto, se hace referencia al saber cómo el conocimiento adquirido a través de la experiencia, práctica y habilidades, así como la comprensión y reflexión de la realidad; siendo también relacionado, con la esencia de cada persona, la intuición y las costumbres. En consecuencia, dentro de la aplicación del saber, se hace relevante mencionar a la esencia de cada persona y sus experiencias como aspectos fundamentales para la construcción del saber.

No obstante, el saber implica la adquisición de nuevos conocimientos a través de cursos, capacitaciones y formación, así como la aplicación y práctica de esos conocimientos en la vida diaria; sin embargo, se destaca la importancia de comprender, reflexionar y entender la realidad para reforzar y desarrollar el saber. La intuición también se considera como parte del saber, ya que puede guiar en la toma de decisiones y generación de nuevas ideas. Por lo que, el saber es el conjunto de conocimientos adquiridos, habilidades practicadas y experiencias personales que se aplican en la vida cotidiana.

4. El Saber Gerencial como Conocimiento Experiencial

El saber en las organizaciones no se limita a la información explícita. Nonaka y Takeuchi (1995) definen el conocimiento tácito como aquel asociado a modelos mentales, creencias y habilidades técnicas (know-how) que son difíciles de codificar. Este planteamiento es fundamental para entender por qué los gerentes valoran el saber nacido de la práctica por encima de lo meramente teórico.

Como sostiene Drucker (2013), el saber es ahora el recurso económico básico y el factor dinamizador de la productividad. En las micropymes, este saber gerencial se conceptualiza como un "arte" porque integra la intuición, la experiencia profesional acumulada y la capacidad de actuar en contextos complejos. Es, en esencia, un proceso de aprendizaje constante y flexibilidad que permite alcanzar los objetivos de innovación mediante la comprensión profunda del mercado y las tendencias.

Bajo esta perspectiva, el saber gerencial en las micropymes no solo constituye una capacidad cognitiva, sino que se alinea con la concepción de Michel Foucault (1969) sobre el vínculo entre el saber y el poder. Para Foucault, el saber no es un reflejo pasivo de la realidad, sino un conjunto de reglas que permiten 'ordenar' lo que percibimos y actuar sobre ello.

En los hallazgos de esta investigación, este concepto se materializa cuando los gerentes entrevistados describen su capacidad para descifrar el entorno complejo de Argentina: su saber no es solo acumulación de datos, sino un dispositivo de intervención. Al 'aprehender la realidad' y transformarla en 'logos' (razón), el líder ejerce un poder estratégico que le permite reducir la incertidumbre y establecer nuevas formas de organización e innovación. Así, el saber gerencial funciona como una herramienta de gobernanza interna ante el caos externo, validando que quien posee el saber de la experiencia, posee la facultad de transformar su organización.

Tabla N°4. Matriz de Triangulación – Evidencia empírica Vs Interpretación analítica

Categoría Emergente (Hallazgo)	Evidencia Empírica (Voces de los Informantes)	Soporte Teórico (Referencial)	Interpretación Analítica (Aporte de la Autora)
1. Aprehensión de la Realidad	<i>"El saber no es lo que dice el libro, es entender lo que pasa en la calle hoy"</i> (Informante 2).	Zubiri (1984): La inteligencia sentiente y la aprehensión primordial de lo real.	El gerente no solo recibe datos; "atraza" las notas reales del entorno argentino para sobrevivir. El saber nace del contacto directo con la crisis.
2. Logos y Razón (Discernimiento)	<i>"Tuve que sentarme a pensar qué era urgente y qué era importante para no quebrar"</i> (Informante 5).	Foucault (1969): El saber cómo ordenamiento y dispositivo de poder/acción. Foucault (1969: 306) llama saber (...) a los elementos y que son indispensables a la	El saber actúa como un filtro que ordena el caos. El logos permite al gerente discernir y tomar el control (poder) sobre la incertidumbre del mercado. Asimismo, el hombre puede construir una visión del

Categoría Emergente (Hallazgo)	Evidencia Empírica (Voces de los Informantes)	Soporte Teórico (Referencial)	Interpretación Analítica (Aporte de la Autora)
		constitución de una ciencia, formados de manera regular por una práctica discursiva.	mundo definiendo la realidad, a través de un aprendizaje colectivo
3. Comprensión del Contexto Complejo	" <i>La pandemia nos obligó a reinventar el negocio en una semana</i> " (Informante 1).	Morín (1999) / Nonaka (1995): La complejidad y la movilización del conocimiento tácito.	La innovación en la micropyme no es un plan estructurado, sino una respuesta táctica que surge de la capacidad de traducir la complejidad en acciones concretas.

Fuente: Elaboración propia. González, M. (2025)

CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado, se presentan las siguientes conclusiones que sintetizan el aporte del estudio al campo de la gerencia:

En primer lugar: El saber gerencial en la micropyme argentina se define como una praxis sentiente. En sintonía con Zubiri (1984), se concluye que la innovación no parte de una planificación abstracta, sino de una aprehensión primordial de las notas reales del entorno. El líder atrapa la crisis y la convierte en oportunidad mediante un contacto directo con la realidad operativa.

En segundo lugar: El discernimiento (Logos) actúa como un dispositivo de poder estratégico. Siguiendo a Foucault (1970), el saber del gerente le permite ordenar el caos externo y establecer un régimen de verdad dentro de la organización. La innovación es, por tanto, un ejercicio de autoridad basada en el saber experto que permite la reingeniería de procesos frente a la incertidumbre.

En tercer lugar: La gestión en contextos volátiles requiere una inteligencia de la complejidad. Como propone Morin (2016), el saber gerencial efectivo es aquel que navega en la incertidumbre. Las micropymes que innovan son aquellas cuyos líderes han transformado su conocimiento táctico en una sabiduría práctica, permitiéndoles adaptarse a un sistema dinámico donde el cambio es la única constante.

En cuarto lugar: Finalmente, se hace evidente la necesidad de actualizar los modelos de formación gerencial. El estudio demuestra que el saber acumulado por la experiencia y la vivencia en crisis es el activo intangible más potente para la competitividad, superando en eficacia a los manuales administrativos tradicionales en contextos de alta volatilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bacon, F. (1949). Novum Organum. Losada. (Trabajo original publicado en 1620).
- Drucker, P. F. (2013). La sociedad poscapitalista. Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Foucault, M. (1969): La arqueología del saber. Versión traducida por Garzón del Camino, A. (2003). Disponible en: <http://ceiphistorica.com/wp-content/uploads/2016/01/mfarq.pdf>
- Martínez Miguélez, Miguel. (2004). Ciencia y arte en la metodología-cualitativa. México: Trillas, 2004. 351 p.; 23 cm. Bibliografía: p. 311-336 Incluye índices ISBN 968-24-7011-0
- Méndez, G. (2014) Fenomenología Hermenéutica en Paul Ricouer. Una integración para el abordaje de lo real. Revista Gaceta de Pedagogía, Nº 33- Año 2014. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Instituto Pedagógico de Caracas. Venezuela.
- Moreano, C; Moreano, G; Escobar, T y Guerrero, L (2025). La innovación y su gestión en las PYMES. Revista Ciencia Latina Administración y Finanzas. México. <file:///C:/Users/Pc/Downloads/17590-Texto%20del%20art%C3%ADculo-82073-1-10-20250524.pdf>
- Morín, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro. Santillana / Unesco. <https://bit.ly/44Q02Af> <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000378091>
- OROZCO, J (2025). Innovación en tiempos de incertidumbre. Universidad Nacional de Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/items/0245fcfa-5f44-4577-a84e-050f1438ef7c>
- Villegas, R; Ziehlke, M; Gugini, N; Carbajal, F y Márquez, F (2025) Innovación en Pandemia y pos pandemia por COVID-19 en las PyMEs. Revista Emancipaçao, Ponta Grossa, v. 25, p. 1-8, e2524190, 2025. Disponible en <https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao>
- Zubiri, Xavier (1984) *Inteligencia y Logos*. Alianza Editorial, Madrid.
- Zubiri, X. (1981) Inteligencia Sentiente. Alianza Editorial Sociedad de Estudios y Publicaciones. Madrid, España.
- Zuluaga, D. (2017). *Relación entre conocimientos, saberes y valores: un afán por legitimar los saberes más allá de las ciencias*. Rev. investig. desarro. innov., 8(1), 61-76. doi: 10.19053/20278306.v8.n1.2017.5973.

CONFLICTOS DE INTERESES

Los autores no refieren conflictos de intereses