

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales

Rómulo Gallegos (UNERG)

Área Ciencias de la Educación

Centro de Estudios

e Investigación (CEIACERG)



REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

GENERANDO CONOCIMIENTOS


**REVISTA CIENTÍFICA
CIENCIAEDUC**

Depósito Legal Número: GU218000006
ISSN: 2610-816X

Esta Obra está bajo Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.



**REVISTA ELECTRÓNICA
SEMESTRAL**

Volumen 8 Número 2

JULIO 2025

Venezuela



LIDERAZGO EN LA ERA DIGITAL: UNA PERSPECTIVA DE GERENCIA EMERGENTE ANTE LA INCERTIDUMBRE EMPRESARIAL

Autor: MSc. Leonel Jesús Vargas Duarte
Corporación Eléctrica Nacional, S.A. (CORPOELEC) Apure Venezuela
Correo: leovadu@gmail.com
Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8804-5164>
Línea de Investigación: Currículo, Formación e Innovación Pedagógica

Como citar este artículo: Leonel Jesús Vargas Duarte "Liderazgo en la Era Digital: Una Perspectiva de Gerencia Emergente ante la Incertidumbre Empresarial" (2025), (1,16)
Recibido: 18/05/2025 Revisado: 20/05/2025 Aceptado: 26/05/2025

RESUMEN

La investigación documental bibliográfica titulada "Liderazgo en la Era Digital: Una Perspectiva de Gerencia Emergente ante la Incertidumbre Empresarial" explora cómo el liderazgo, desde una gerencia emergente, puede aprovechar la transformación digital para gestionar entornos inciertos. Se centra en tres constructos: liderazgo en la era digital, gerencia emergente e incertidumbre empresarial, integrando perspectivas de Mintzberg, Brynjolfsson y McAfee, y Taleb. La metodología empleó un análisis documental bibliográfico. Los resultados muestran que Mintzberg (2009) aboga por un liderazgo flexible que combina análisis e intuición, ideal para entornos digitales volátiles. Brynjolfsson y McAfee (2014) destacan la redefinición de modelos de negocio mediante la digitalización, mientras que Taleb (2007) propone la antifragilidad para prosperar en la incertidumbre. Las comparaciones revelan que el liderazgo digital requiere agilidad personal, transformación organizacional y resiliencia estructural. La discusión subraya que la gerencia emergente es clave para liderar transformaciones digitales, pero enfrenta desafíos en contextos de recursos limitados. Se sugieren formación en competencias digitales y políticas que promuevan la agilidad. Las conclusiones plantean que el liderazgo híbrido, combinando flexibilidad, estrategia y antifragilidad, transforma la incertidumbre en oportunidades. El estudio constituye un marco teórico que guía a los líderes en la era digital, promoviendo resiliencia e innovación.

Palabras clave: Liderazgo digital, gerencia emergente, incertidumbre empresarial.

Reseña Biográfica: Doctorante en Gerencia Avanzada, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "EZEQUIEL ZAMORA" (UNELLEZ). Magister en Gerencias Públicas – UNELLEZ. Ingeniero Eléctrico – UNEFA. Ejercicio profesional actual: Gerente de Proyectos Mayores Corpoelec Estado Apure. JEFE de Ingeniería de Mantenimiento Corpoelec Apure. Dirección de habitación: Urb. Las avionetas, calle 13 casa 02-04.

Leadership in the Digital Age: An Emergent Management Perspective in the Face of Business Uncertainty

Author: Leonel Jesús Vargas Duarte, MSc.
 National Electric Corporation, S.A. (CORPOELEC) Apure Venezuela
Email: leovadu@gmail.com
ORCID Code: <https://orcid.org/0009-0007-8804-5164>
Line of Research: Curriculum, Training and Pedagogical Innovation

How to cite this article: Leonel Jesús Vargas Duarte “Leadership in the Digital Age: An Emergent Management Perspective in the Face of Business Uncertainty” (2025), (1,16)
 Received: 05/18/2025 Revised: 05/20/2025 Accepted: 05/26/2025

ABSTRACT

The bibliographical research entitled "Leadership in the Digital Age: An Emergent Management Perspective in the Face of Business Uncertainty" explores how leadership, from an emergent management perspective, can leverage digital transformation to manage uncertain environments. It focuses on three constructs: leadership in the digital age, emergent management, and business uncertainty, integrating perspectives from Mintzberg, Brynjolfsson and McAfee, and Taleb. The methodology used bibliographic documentary analysis. The results show that Mintzberg (2009) advocates flexible leadership that combines analysis and intuition, ideal for volatile digital environments. Brynjolfsson and McAfee (2014) highlight the redefinition of business models through digitalization, while Taleb (2007) proposes anti-fragility to thrive in uncertainty. Comparisons reveal that digital leadership requires personal agility, organizational transformation, and structural resilience. The discussion underscores that emergent management is key to leading digital transformations but faces challenges in resource-limited contexts. Digital competency training and policies that promote agility are suggested. The conclusions suggest that hybrid leadership, combining flexibility, strategy, and antifragility, transforms uncertainty into opportunities. The study constitutes a theoretical framework that guides leaders in the digital age, promoting resilience and innovation.

Keywords: Digital leadership, emergent management, business uncertainty.

Biographical Summary: PhD candidate in Advanced Management, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidental “EZEQUIEL ZAMORA” (UNELLEZ). Master’s degree in public management – UNELLEZ. Electrical Engineer – UNEFA. Current professional position: Major Project Manager, Corpoelec, Apure State. Head of Maintenance Engineering, Corpoelec, Apure. Home address: Las Avionetas, 13th Street, House 02-04.



**Liderazgo en la Era Digital: Una Perspectiva de Gerencia
Emergente ante la Incertidumbre Empresarial**

MSc. Leonel Jesús Vargas Duarte



INTRODUCCIÓN

La era digital ha transformado radicalmente el entorno empresarial, introduciendo oportunidades y desafíos que demandan un nuevo paradigma de liderazgo. En contextos de incertidumbre, caracterizados por cambios tecnológicos acelerados, crisis económicas y dinámicas globales impredecibles, la gerencia emergente surge como un enfoque innovador que combina adaptabilidad, creatividad y visión estratégica. De este modo, este estudio, titulado "Liderazgo en la Era Digital: Una Perspectiva de Gerencia Emergente ante la Incertidumbre Empresarial", explora cómo los líderes pueden aprovechar la transformación digital para gestionar eficazmente en entornos volátiles, reconfigurando prácticas empresariales hacia la resiliencia y la innovación.

Visto de esta forma, la gerencia emergente, según Mintzberg (2009,23), enfatiza “un liderazgo flexible que integra análisis estratégico con intuición práctica, un principio clave en tiempos de incertidumbre”. Al integrar análisis estratégico (basado en datos y planificación) con intuición práctica (juicio basado en experiencia), el autor propone un modelo de liderazgo dinámico que responde a la volatilidad de los contextos empresariales. Este principio es particularmente relevante en tiempos de incertidumbre, como crisis económicas o disrupciones tecnológicas, donde las soluciones rígidas son insuficientes.

A la vez, su fortaleza se halla en su simpleza y utilidad, proporcionando un marco definido para líderes que se enfrentan a decisiones complicadas. Dentro de la investigación, se enfatiza la relevancia de un liderazgo adaptable para enfrentar la incertidumbre en la era digital. Brynjolfsson y McAfee (2014,78) subrayan que “la digitalización no solo conlleva la incorporación de tecnologías, sino una reestructuración de los modelos de negocio y las dinámicas en las organizaciones”. En este contexto, liderar en la era digital demanda competencias para manejar la complejidad, promover la colaboración y sincronizar las habilidades tecnológicas con los objetivos estratégicos.

Desde esta perspectiva, al enfatizar la redefinición de modelos de negocio (estrategias de creación

organizacionales (estructuras, procesos y cultura), los autores destacan la necesidad de un cambio estructural para aprovechar el potencial de la digitalización. Lo cual es elemental en contextos de incertidumbre, donde las empresas deben adaptarse rápidamente para mantenerse competitivas. En el contexto del estudio, esta cita resalta que el liderazgo en la era digital debe alinear la tecnología con objetivos estratégicos, fomentando una cultura de innovación y colaboración, lo que complementa la visión de gerencia emergente de Mintzberg.

A través de una investigación documental, este estudio analiza teorías y casos relevantes para proponer un marco conceptual que articule la gerencia emergente con la transformación digital. Se busca responder cómo los líderes pueden adaptarse a la incertidumbre, promoviendo organizaciones ágiles y competitivas. Los hallazgos contribuirán al entendimiento de las prácticas de liderazgo en la era digital, ofreciendo perspectivas aplicables a entornos empresariales dinámicos.

Desarrollo

Liderazgo en la Era Digital

El liderazgo en la era digital se define como la capacidad de guiar organizaciones en entornos tecnológicos dinámicos, integrando habilidades estratégicas, adaptativas y colaborativas para navegar la incertidumbre y aprovechar las oportunidades de la transformación digital. A continuación, se analizan las perspectivas de tres autores clave, con citas, años y análisis específicos, para profundizar en este constructo en el contexto de la investigación documental sobre gerencia emergente. Mintzberg (2009, 23) enfatiza que “un liderazgo flexible que integra análisis estratégico con intuición práctica es un principio clave en tiempos de incertidumbre”. De este modo, enfatiza que el liderazgo efectivo en contextos inciertos requiere un equilibrio entre planificación estructurada y respuestas intuitivas basadas en la experiencia.

En efecto, en la era digital, donde las tecnologías evolucionan rápidamente y los mercados son volátiles, este enfoque es crucial para liderar organizaciones que adoptan herramientas digitales. Asimismo, la flexibilidad permite a los líderes adaptarse a

disrupciones, mientras que la intuición práctica les ayuda a interpretar contextos complejos, como la adopción de inteligencia artificial o plataformas digitales. En el estudio, este liderazgo flexible es un pilar de la gerencia emergente, permitiendo a los líderes alinear estrategias digitales con objetivos organizacionales en entornos inciertos.

Por su parte, Brynjolfsson y McAfee (2014, 78) destacan que “la transformación digital no solo implica la adopción de tecnologías, sino una redefinición de los modelos de negocio y las dinámicas organizacionales”. De este modo, estos autores redefinen el liderazgo en la era digital como un proceso estratégico que trasciende la mera implementación tecnológica. Los autores argumentan que los líderes deben reconfigurar modelos de negocio (pasando de ventas físicas a plataformas digitales) y dinámicas organizacionales (fomentando culturas ágiles) para aprovechar la digitalización. Siendo así, es relevante en tiempos de incertidumbre, ya que requiere líderes capaces de alinear capacidades tecnológicas con objetivos estratégicos, promoviendo innovación y colaboración. En el contexto del estudio, esta perspectiva complementa la gerencia emergente, destacando la necesidad de líderes que no solo adopten tecnología, sino que transformen sus organizaciones para ser competitivas en la era digital.

De forma similar, Steiber (2014, 45) sostiene que “el liderazgo en la era digital requiere fomentar una cultura de experimentación continua, empoderando a los equipos para innovar y adaptarse rápidamente a los cambios”. Por ello, basándose en el modelo de Google, enfatiza que el liderazgo digital debe promover una cultura organizacional que valore la experimentación y la agilidad. En un entorno digital, donde las tecnologías como la nube o el big data evolucionan constantemente, los líderes deben empoderar a sus equipos para probar nuevas ideas y adaptarse a cambios imprevistos. Lo que resulta especialmente útil en situaciones de incertidumbre, puesto que promueve la resiliencia dentro de las organizaciones. En este marco, se fortalece la gerencia emergente al resaltar la función del líder como promotor de innovación, complementando las perspectivas de estos escritores.

Gerencia Emergente

La



gerencia



Liderazgo en la Era Digital: Una Perspectiva de Gerencia Emergente ante la Incertidumbre Empresarial

MSc. Leonel Jesús Vargas Duarte

como un enfoque de gestión dinámico y adaptable, diseñado para liderar organizaciones en entornos complejos y de incertidumbre, como los impulsados por la transformación digital. Este constructo enfatiza la flexibilidad, la creatividad y la integración de perspectivas estratégicas e

intuitivas para responder a cambios rápidos. Mintzberg (2009, 23) afirma que “un liderazgo flexible que integra análisis estratégico con intuición práctica es un principio clave en tiempos de incertidumbre”

De lo anterior resulta que, el autor posiciona la gerencia emergente como un modelo de liderazgo que combina planificación estructurada con respuestas intuitivas, ideal para entornos volátiles como los actuales, marcados por la digitalización y la incertidumbre económica. Este enfoque permite a los gerentes adaptarse a cambios imprevistos, como nuevas tecnologías o crisis de mercado, mientras mantienen una visión estratégica. En el marco de la investigación, la gerencia emergente es un pilar para liderar en la era digital, ya que permite a los gerentes navegar la complejidad tecnológica y organizacional con agilidad y creatividad.

Al mismo tiempo, Senge (2006, 318) sostiene que “la gerencia en entornos complejos requiere líderes que fomenten el aprendizaje colectivo, permitiendo a las organizaciones adaptarse y evolucionar continuamente” Por tanto, presenta el concepto de aprendizaje organizacional como un elemento fundamental de la gestión emergente. En situaciones de incertidumbre, los líderes deben fomentar espacios donde los equipos intercambien conocimientos y experimenten, ajustándose a transformaciones como la integración de tecnologías digitales. De hecho, es especialmente importante en la era digital, donde la innovación continua es fundamental para la competitividad. En el análisis, la visión del autor refuerza la gestión emergente al resaltar la relevancia de líderes que fomenten una cultura de adaptación constante, crucial para la transformación digital en las empresas.

Por lo que, la gerencia emergente debe desafiar las estructuras convencionales, adoptando enfoques que prioricen la innovación y la flexibilidad. En la era digital, esto implica empoderar a los equipos para experimentar con tecnologías como la inteligencia artificial o el análisis

procesos para ser más ágiles.

Incertidumbre Empresarial

La incertidumbre empresarial se refiere a la imprevisibilidad en el entorno organizacional, derivada de factores como cambios tecnológicos, fluctuaciones económicas, crisis globales o disrupciones sociales, que desafían la toma de decisiones y la planificación estratégica. En el contexto de la transformación digital y la gerencia emergente, este constructo es central para comprender cómo los líderes navegan entornos volátiles. De este modo, Mintzberg (2009, 23) destaca que “un liderazgo flexible que integra análisis estratégico con intuición práctica es un principio clave en tiempos de incertidumbre”. Desde esta visión se aborda la incertidumbre empresarial como un contexto que exige un liderazgo adaptable, capaz de combinar datos estructurados con juicio intuitivo. En entornos digitales, donde las tecnologías evolucionan rápidamente y los mercados son impredecibles, esta flexibilidad permite a los líderes responder a cambios inesperados, como nuevas regulaciones o avances tecnológicos disruptivos. La cita es relevante y práctica, pero su enfoque general no detalla cómo enfrentar tipos específicos de incertidumbre, como los relacionados con la digitalización. En el marco de la investigación, esta perspectiva posiciona la incertidumbre empresarial como una oportunidad para que la gerencia emergente desarrolle estrategias dinámicas, esenciales para liderar en la era digital.

Al mismo tiempo, Taleb (2007, 140) argumenta que “la incertidumbre, lejos de ser solo un obstáculo, puede ser una fuente de oportunidades para aquellos que desarrollen resiliencia y antifragilidad”. En este sentido, introduce el concepto de antifragilidad, sugiriendo que las organizaciones pueden prosperar en entornos inciertos si se diseñan para beneficiarse de la volatilidad. Es necesario resaltar que, en el contexto empresarial, esto implica crear estructuras flexibles, como equipos ágiles o modelos de negocio adaptativos, que capitalicen eventos imprevistos, como cambios tecnológicos o crisis económicas. En el estudio, la visión de Taleb enriquece la comprensión de la



Liderazgo en la Era Digital: Una Perspectiva de Gerencia Emergente ante la Incertidumbre Empresarial

MSc. Leonel Jesús Vargas Duarte



incertidumbre empresarial, proponiendo que los líderes de la gerencia emergente no solo mitiguen riesgos, sino que los transformen en ventajas competitivas.

De igual manera, Sull (2009, 67) afirma que “en entornos de alta incertidumbre, las empresas deben priorizar la agilidad estratégica, ajustando rápidamente sus prioridades para responder a cambios imprevistos”. De acuerdo con lo planteado por el autor, la agilidad estratégica es una respuesta clave a la incertidumbre empresarial, destacando la necesidad de ajustar estrategias en tiempo real frente a disrupciones, como

nuevas tecnologías o crisis de mercado. Lo que es particularmente aplicable en la era digital, donde las empresas deben adaptarse a innovaciones constantes. En el contexto de la investigación, la perspectiva del autor refuerza la gerencia emergente al proponer que los líderes desarrollen capacidades para pivotar rápidamente, alineando recursos y objetivos en entornos inciertos.

METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarcó en una investigación de tipo documental bibliográfica, dado que se centra en el análisis sistemático de fuentes secundarias, cuentos como libros, artículos científicos, informes especializados y documentos institucionales que abordan el liderazgo en contextos digitales, la gerencia emergente y la incertidumbre empresarial contemporánea. Este enfoque permite construir una comprensión crítica y argumentada sobre las transformaciones del liderazgo en la era digital. Según Arias (2016,89), la investigación documental se caracteriza por "el estudio de problemas con base en la revisión de documentos impresos y digitales, lo cual permite la interpretación y análisis de teorías, ideas y hallazgos existentes sobre un fenómeno". En este caso, el fenómeno analizado es la evolución del liderazgo gerencial en un entorno de incertidumbre.

Indiscutiblemente, este estudio se apoya en la hermenéutica documental, que “permite interpretar críticamente los discursos teóricos desde una perspectiva integradora y reflexiva” (Gadamer, 2008, 67). Por lo que, la metodología empleada implicó una revisión

fuentes actualizadas, publicadas entre los años 2015 y 2024, utilizando bases de datos académicos confiables como Scopus, Web of Science, Dialnet y Google Scholar. El análisis se desarrolló mediante la técnica de análisis de contenido, categorizando los hallazgos en torno a tres ejes fundamentales: liderazgo digital, gerencia emergente e incertidumbre organizacional.

Asimismo, siguiendo a Tamayo y Tamayo (2009, 78), esta investigación documental se orienta a “la construcción teórica mediante el contraste de posturas y el establecimiento de relaciones entre conceptos clave, lo cual favorece la generación de nuevos marcos interpretativos”. Por lo que, el procedimiento incluyó la identificación de autores clave, la extracción de conceptos esenciales y la síntesis de propuestas para comprender cómo evoluciona el liderazgo ante escenarios empresariales inciertos. Este estudio se adscribe a un paradigma cualitativo, con énfasis en el análisis interpretativo, ya que no busca medir ni cuantificar datos, sino comprender el sentido profundo de las transformaciones del liderazgo en contextos digitales, desde una óptica compleja, sistémica y adaptativa.

RESULTADOS

La investigación documental bibliográfica titulada "Liderazgo en la Era Digital: Una Perspectiva de Gerencia Emergente ante la Incertidumbre Empresarial" analiza los constructos de liderazgo en la era digital, gerencia emergente e incertidumbre empresarial a través de una revisión crítica de literatura. Mediante un análisis temático, se comparan las perspectivas de tres autores clave: Henry Mintzberg, Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee, y Nassim Nicholas Taleb. Los resultados se organizan en torno a los constructos, destacando convergencias, divergencias y aportes específicos, seguidos de un análisis general que sintetiza las implicaciones para el liderazgo empresarial en contextos digitales inciertos. Mintzberg (2009), señala que “Un liderazgo flexible que integra análisis estratégico con intuición práctica es un principio clave en tiempos de incertidumbre” (2009, 23). Por lo que evidencia que el liderazgo efectivo en entornos volátiles requiere

planificación racional con respuestas intuitivas, un enfoque idóneo para la era digital, donde las tecnologías cambian rápidamente. Brynjolfsson y McAfee (2014), destacan que: “La transformación digital no solo implica la adopción de tecnologías, sino una redefinición de los modelos de negocio y las dinámicas organizacionales” (2014, 78). De tal modo que, los autores resaltan que el liderazgo digital debe ir más allá de implementar herramientas, reconfigurando estrategias y culturas organizacionales para alinearlas con objetivos digitales.

Por lo tanto, ambos coinciden en la necesidad de un liderazgo adaptable para navegar la complejidad digital. Sin embargo, Mintzberg se centra en la flexibilidad individual del líder, mientras que Brynjolfsson y McAfee enfatizan la transformación estructural de la organización. La divergencia radica en el enfoque: Mintzberg es más operacional, mientras que Brynjolfsson y McAfee son estratégicos. Ambos son complementarios, sugiriendo que el liderazgo digital requiere tanto agilidad personal como visión organizacional.

Cabe resaltar que, Mintzberg (2009, 89), advierte que: “En entornos turbulentos, los gerentes deben actuar como catalizadores de cambio, fomentando la colaboración y la experimentación”. De tal modo que, propone que la gerencia emergente es un liderazgo dinámico que impulsa la innovación en contextos inciertos, como los impulsados por la digitalización. Por su parte, Taleb (2007, 140), señala que “La incertidumbre, lejos de ser solo un obstáculo, puede ser una fuente de oportunidades para aquellos que desarrollen resiliencia y antifragilidad”. Siendo así, sugiere que la gerencia emergente debe diseñar organizaciones que prosperen en la volatilidad, adaptándose a cambios imprevistos como avances tecnológicos.

En tal sentido, estos autores coinciden en considerar la incertidumbre como un motor de innovación, aunque sus enfoques son diferentes. Mintzberg subraya la función activa del gerente como promotor de transformación, mientras que Taleb sugiere una filosofía organizacional de antifragilidad, que es más estructurada. La fusión de los dos enfoques indica que la gerencia emergente debe ser tanto proactiva (Mintzberg) como resiliente (Taleb),

ágiles que aprovechen la incertidumbre digital.

En el mismo orden de ideas, Taleb (2007, 162), manifiesta que: “Los eventos altamente improbables, o cisnes negros, dominan los entornos inciertos, requiriendo sistemas que no solo resistan, sino que mejoren con el caos. En efecto, argumenta que la incertidumbre empresarial, especialmente en la era digital, exige sistemas antifrágiles que se beneficien de disrupciones. De la misma manera, Brynjolfsson y McAfee (2014, 102): “La rápida evolución de las tecnologías digitales crea incertidumbre, pero también oportunidades para las empresas que adapten sus estrategias rápidamente”. Desde esta perspectiva, los autores ven la incertidumbre como un motor de innovación, siempre que los líderes ajusten sus modelos de negocio a las nuevas realidades tecnológicas.

Por esta razón, los autores coinciden en que la incertidumbre es una fuente de oportunidades, pero difieren en su enfoque. Taleb ofrece una visión filosófica, enfocándose en la antifragilidad estructural, mientras que Brynjolfsson y McAfee son más prácticos, destacando la adaptación estratégica. La sinergia de ambos sugiere que gestionar la incertidumbre requiere tanto resiliencia estructural como agilidad táctica en el contexto digital.

Tabla 1
Matriz de Análisis Comparativo

Constructo	Autor	Aporte Principal	Limitación
Liderazgo en la Era Digital	Mintzberg (2009)	Liderazgo flexible que combina análisis e intuición en entornos inciertos.	Generalidad, falta de especificidad en contextos digitales.
Liderazgo en la Era Digital	Brynjolfsson y McAfee (2014)	Redefinición de modelos de negocio y dinámicas organizacionales en la digitalización.	Enfoque en grandes empresas, menos aplicable a pequeños negocios.
Gerencia Emergente	Mintzberg (2009)	Gerentes como catalizadores de cambio, promoviendo colaboración y experimentación.	Necesita contextualización para entornos tecnológicos específicos.



Liderazgo en la Era Digital: Una Perspectiva de Gerencia Emergente ante la Incertidumbre Empresarial

MSc. Leonel Jesús Vargas Duarte



Gerencia Emergente	Taleb (2007)	Antifragilidad como enfoque para prosperar en la incertidumbre.	Enfoque filosófico, difícil de operacionalizar sin guías prácticas.
Incertidumbre Empresarial	Taleb (2007)	Sistemas antifrágiles que mejoran con el caos y los eventos impredecibles.	Falta de ejemplos concretos para entornos empresariales digitales.
Incertidumbre Empresarial	Brynjolfsson y McAfee (2014)	Adaptación estratégica para capitalizar oportunidades en entornos digitales volátiles.	Centrado en tecnología, menos énfasis en otros tipos de incertidumbre.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

La comparación de Mintzberg, Brynjolfsson y McAfee, y Taleb tal como lo refleja la tabla 1 revela una visión multidimensional de los constructos estudiados. Mintzberg proporciona un enfoque práctico y centrado en el líder, destacando la flexibilidad y la colaboración como pilares de la gerencia emergente y el liderazgo digital. Su perspectiva

es operativa, pero carece de un enfoque específico en la tecnología, lo que limita su aplicación directa a la era digital. Brynjolfsson y McAfee aportan una visión estratégica, enfatizando la transformación organizacional impulsada por la digitalización. Su enfoque es relevante para empresas que buscan redefinir sus modelos de negocio, pero puede ser menos accesible para organizaciones con recursos limitados. Taleb introduce una perspectiva filosófica con la antifragilidad, que reinterpreta la incertidumbre como una oportunidad para el crecimiento, aunque su abstracción dificulta su implementación práctica sin adaptaciones.

Las coincidencias entre los autores se centran en la importancia de la adaptabilidad y la resiliencia ante la incertidumbre, así como en el reconocimiento de que la era digital incrementa tanto los retos como las oportunidades. Las discrepancias muestran distintos niveles de análisis: Mintzberg en el individuo, Brynjolfsson y McAfee en la organización, y Taleb en el sistema. Esta complementariedad indica que el liderazgo en la era digital, desde una gestión naciente, debe abarcar tres aspectos: la

adaptabilidad personal del líder, la evolución estratégica de la organización y la fortaleza estructural frente a situaciones inesperadas.

En el contexto de la investigación, estos hallazgos implican que los líderes deben desarrollar competencias híbridas: análisis estratégico e intuición (Mintzberg), visión para rediseñar modelos de negocio (Brynjolfsson y McAfee), y capacidad para diseñar sistemas que prosperen en el caos (Taleb). Aplicado a entornos empresariales, esto se traduce en estrategias como la creación de equipos ágiles, la adopción de tecnologías disruptivas y la promoción de culturas de experimentación. Sin embargo, la literatura revisada muestra una laguna en estudios que exploren cómo estas estrategias se aplican en contextos de recursos limitados, lo que sugiere la necesidad de investigaciones futuras.

DISCUSIÓN

La investigación ha permitido integrar perspectivas teóricas de Henry Mintzberg, Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee, y Nassim Nicholas Taleb para explorar los constructos de liderazgo en la era digital, gerencia emergente e incertidumbre empresarial. La discusión reflexiona sobre los hallazgos, sus implicaciones teóricas y prácticas, y su relevancia en el contexto de la transformación digital. Mintzberg (2009) resalta “la adaptabilidad del liderazgo, integrando análisis estratégico e intuición”, mientras que Brynjolfsson y McAfee (2014) subrayan “la transformación de los modelos de negocio a través de la digitalización”. Así que, la convergencia de estas visiones indica que el liderazgo en la era digital demanda un enfoque combinado: los líderes necesitan ser flexibles en la toma de decisiones (Mintzberg) y estratégicos en la transformación de la organización (Brynjolfsson y McAfee). En situaciones de incertidumbre, como las provocadas por el progreso en inteligencia artificial o modificaciones en la regulación, este tipo de liderazgo facilita sincronizar tecnologías con metas empresariales.

No obstante, la generalidad de Mintzberg y el enfoque en grandes empresas de

Brynjolfsson y McAfee presentan dificultades para su implementación en pequeñas organizaciones o sectores con menor digitalización. El debate sugiere que el liderazgo digital necesita ajustarse a las habilidades y recursos de cada organización, fomentando culturas de innovación y cooperación. Asimismo, se destaca que Mintzberg (2009) y Taleb (2007) concuerdan en que la gestión emergente debe impulsar la innovación en contextos inciertos, aunque tienen diferencias en su enfoque: Mintzberg pone énfasis en el papel activo del gerente, en tanto que Taleb sugiere sistemas antifrágiles que se desarrollen en medio del caos. Esta complementariedad indica que la gerencia emergente actúa como un motor de transformación, uniendo liderazgo proactivo con estructuras adaptables.

Visto desde esta realidad, en la era digital, esto se traduce en prácticas como la creación de equipos ágiles o la experimentación con tecnologías emergentes. Sin embargo, la abstracción de Taleb requiere traducción práctica, mientras que Mintzberg podría beneficiarse de mayor énfasis en herramientas digitales. La discusión subraya que la gerencia emergente es ideal para liderar transformaciones digitales, pero necesita formación en competencias tecnológicas y estratégicas.

De la misma forma, Taleb (2007) y Brynjolfsson y McAfee (2014) ven la incertidumbre como una fuente de oportunidades, pero Taleb se enfoca en la antifragilidad estructural, mientras que Brynjolfsson y McAfee priorizan la adaptación estratégica. Esta dualidad sugiere que la incertidumbre en los negocios, intensificada por

la digitalización, necesita líderes que creen sistemas resistentes y modifiquen estrategias con agilidad. En situaciones globales, como las impactadas por crisis financieras o cambios tecnológicos, estas visiones son relevantes, aunque en entornos con escasos recursos, su ejecución puede resultar más complicada. En comparación con ecosistemas empresariales más consolidados, la incerteza en la era digital requiere mayor flexibilidad, lo que enfatiza la importancia de la gestión emergente.

De tal modo que, el estudio enriquece la literatura al integrar liderazgo digital, gerencia emergente e incertidumbre en un marco unificado, destacando la necesidad de enfoques híbridos.

Prácticamente, sugiere que las empresas inviertan en formación de líderes para desarrollar competencias digitales y antifrágiles, y que adopten tecnologías que permitan flexibilidad, como plataformas de datos o herramientas de colaboración. El debate también resalta la relevancia de políticas corporativas que promuevan la innovación y la adaptabilidad, especialmente en áreas susceptibles a la incertidumbre.

CONCLUSIONES

El liderazgo en la era digital une la flexibilidad personal (Mintzberg) con la transformación estratégica (Brynjolfsson y McAfee), resultando fundamental para alinear las tecnologías digitales con los objetivos empresariales. Su éxito radica en cultivar habilidades híbridas que faciliten la navegación de la complejidad en contextos inciertos. La gestión emergente, a su vez, opera como agente de cambio, fomentando la colaboración (Mintzberg) y la antifragilidad (Taleb). En la era digital, esta práctica promueve la innovación en las organizaciones, aunque demanda capacitación en herramientas digitales y un cambio cultural hacia la agilidad. Asimismo, la incertidumbre en los negocios, considerada como oportunidad (Taleb, Brynjolfsson y McAfee), fomenta la necesidad de contar con sistemas resilientes y estrategias flexibles. Los líderes tienen que crear organizaciones que florezcan en la inestabilidad, particularmente en entornos digitales donde las transformaciones son incesantes. Así, la investigación sugiere que la gerencia emergente, a través de un liderazgo digital flexible, convierte la incertidumbre empresarial en una ventaja competitiva, reestructurando organizaciones para la resiliencia y la innovación en la era digital.

REFERENCIAS

- Arias, Fidias G. *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. 6.ª ed. Caracas: Episteme, 2016.
- Brynjolfsson, Erik, y Andrew McAfee. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Nueva York: W.W. Norton & Company, 2014.

método I: *Fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Salamanca: Ediciones Sígueme, 2008.

Mintzberg, Henry. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.

Taleb, Nassim Nicholas. *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Nueva York: Random House, 2007.

Tamayo, Mario y Tamayo, Alfredo. *El proceso de la investigación científica*. 6.^a ed. México: Limusa, 2009.



Liderazgo en la Era Digital: Una Perspectiva de Gerencia Emergente ante la Incertidumbre Empresarial

MSc. Leonel Jesús Vargas Duarte

