



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 ELECTRÓNICA

SEMESTRAL

Volumen 9 Número 1

ENERO 2026

Venezuela

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



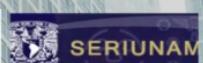
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS CENTRALES
RÓMULO GALLEGOS
ÁREA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIÓN (CEIACERG)
REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC



INDEXACIÓN



índice de revistas
en consolidación
ameliaCA



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinarias para la Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano

Autor: MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia
JOYCA Chupis, Apure
Correo: marquezcarlos52@gmail.com
Código Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-8221-9722>
Línea de Investigación matriz Estado, Sociedad y Desarrollo. Eje temático: Trabajo, productividad y desarrollo económico

Como citar este artículo: Carlos Alexis Márquez Segovia “Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinarias para la Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano” (2025), (1,18)

Recibido: 13/09/2025

Revisado: 15/09/2025

Aceptado: 20/09/2025

RESUMEN

Este artículo analizó la gerencia de la resiliencia mediante estrategias transdisciplinarias como clave para la sostenibilidad del ecosistema emprendedor venezolano, el cual opera en un contexto de crisis socioeconómica profunda y permanente. Su objetivo general fue analizar la gerencia de la resiliencia como estrategias transdisciplinarias para la sostenibilidad en el ecosistema emprendedor venezolano. La investigación se enmarcó en una metodología de tipo documental bibliográfica, guiada por un paradigma interpretativo. Mediante el análisis de contenido de fuentes secundarias, se revisaron y contrastaron teorías sobre resiliencia adaptativa y transdisciplinariedad para construir un marco conceptual aplicable a la realidad venezolana. Los resultados identifican capacidades resilientes clave documentadas en emprendimientos exitosos: flexibilidad operativa, innovación contextual, fortalecimiento de redes colaborativas y autosuficiencia productiva o energética. El estudio concluye que estas capacidades son potenciadas por una gerencia transdisciplinaria, la cual integra conocimientos formales (como ingeniería o economía) con saberes prácticos y comunitarios para generar soluciones holísticas y contextualmente robustas. En conclusión, el artículo sostiene que la sostenibilidad en entornos de alta volatilidad exige un cambio de paradigma gerencial. La gestión de la resiliencia, basada en la transdisciplinariedad, se erige como un modelo esencial para que los emprendimientos venezolanos puedan navegar la complejidad, aprender de la crisis y construir ventajas competitivas duraderas, ofreciendo lecciones valiosas para otros contextos en crisis.

Palabras clave: Resiliencia organizacional, transdisciplinariedad, emprendimiento, Venezuela, gerencia adaptativa, sostenibilidad.

Reseña Biográfica: Doctorante en Gerencia Avanzada -UNELLEZ, Magister en Ciencias de la educación superior. Mención: Docencia Universitaria. – UNELLEZ, Licenciado en Contaduría Pública – UNEFA. Director Ejecutivo JOYCA Chupis, Apure. Contador Público en libre ejercicio CPC 66.417. Urb. Rómulo Gallegos II etapa. Casa N° 02



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinarias para la Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

Resilience Management: Transdisciplinary Strategies for Sustainability in the Venezuelan Entrepreneurial Ecosystem

Author: MSc.Carlos Alexis Márquez Segovia
JOYCA Chupis, Apure
Email: marquezcarlos52@gmail.com
ORCID Code: <https://orcid.org/0009-0008-8221-9722>
Main Research Line: State, Society, and Development.
Thematic Axis: Labor, Productivity, and Economic Development

How to cite this article: Carlos Alexis Márquez Segovia “Resilience Management: Transdisciplinary Strategies for Sustainability in the Venezuelan Entrepreneurial Ecosystem” (2025), (1,18)

Received: 09/13/2025 Revised: 09/15/2025 Accepted: 09/20/2025

ABSTRACT

This article analyzed resilience management through transdisciplinary strategies as a key to the sustainability of the Venezuelan entrepreneurial ecosystem, which operates in a context of deep and ongoing socioeconomic crisis. Its overall objective was to analyze resilience management as transdisciplinary strategies for sustainability in the Venezuelan entrepreneurial ecosystem. The research was framed within a bibliographic documentary methodology, guided by an interpretive paradigm. Through content analysis of secondary sources, theories on adaptive resilience and transdisciplinarity were reviewed and contrasted to construct a conceptual framework applicable to the Venezuelan reality. The results identify key resilient capabilities documented in successful ventures: operational flexibility, contextual innovation, strengthening of collaborative networks, and productive or energy self-sufficiency. The study concludes that these capabilities are enhanced by transdisciplinary management, which integrates formal knowledge (such as engineering or economics) with practical and community knowledge to generate holistic and contextually robust solutions. In conclusion, the article argues that sustainability in highly volatile environments requires a shift in the management paradigm. Resilience management, based on transdisciplinarity, stands as an essential model for Venezuelan ventures to navigate complexity, learn from crises, and build lasting competitive advantages, offering valuable lessons for other crisis-hit contexts.

Keywords: Organizational resilience, transdisciplinarity, entrepreneurship, Venezuela, adaptive management, sustainability.

Biographical Summary: PhD candidate in Advanced Management - UNELLEZ, Master of Science in Higher Education with a focus on University Teaching - UNELLEZ, Bachelor of Public Accounting - UNEFA. Executive Director: JOYCA Chupis, Apure. Public Accountant in independent practice, CPC 66,417. Rómulo Gallegos II Stage, House No. 2



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinares para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

Introducción

El ecosistema emprendedor venezolano se desenvuelve en un contexto de adversidad profunda y persistente. No se trata de una coyuntura pasajera, sino de una realidad socioeconómica compleja, marcada por una hiperinflación recurrente, una contracción económica severa, la fragmentación del aparato productivo y una diáspora masiva de talento. Este entorno, lejos de ser estable, constituye un sistema en crisis permanente donde la incertidumbre es la única norma. En tales condiciones, los modelos gerenciales tradicionales, diseñados para operar en escenarios de relativa predictibilidad y estabilidad, resultan notoriamente insuficientes. Su aplicación, de hecho, puede acelerar la obsolescencia e incluso la quiebra de iniciativas empresariales que, de otro modo, poseen un potencial significativo.

Frente a esta realidad, la resiliencia emerge como un imperativo gerencial ineludible. Sin embargo, es crucial entender este concepto más allá de su acepción común de mera resistencia o supervivencia. Desde esta perspectiva, la resiliencia en el ámbito emprendedor debe concebirse como la capacidad dinámica de una organización para adaptarse, aprender y, en el mejor de los casos, transformar las amenazas del entorno en oportunidades de innovación. Implica una cualidad proactiva, no reactiva. Gestionar para la resiliencia, por lo tanto, demanda un cambio de paradigma en la forma de liderar y tomar decisiones, uno que esté a la altura de la complejidad del desafío.

Para fundamentar lo señalado, resulta esencial la contribución del físico y filósofo Nicolescu (1996, 44), quien afirma que:

La transdisciplinariedad concierne a lo que está a la vez entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina. Su finalidad es la comprensión del mundo presente, y uno de los imperativos para ello es la unidad del conocimiento.

Esta cita, posee una profundidad analítica crucial para nuestro argumento. En primer lugar, el autor desborda la idea simple de la multidisciplinariedad; que solo yuxtapone miradas disciplinares, para postular una integración dialéctica. El "entre", "a través" y "más allá" describe un proceso activo de fecundación mutua donde, por ejemplo, la economía no



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinares para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

solo se complementa con la sociología, sino que genera un nuevo espacio de comprensión que no le pertenece exclusivamente a ninguna de las dos. En el contexto venezolano, esto se traduce en la imperiosa necesidad de que un gerente no puede abordar un problema como la escasez de insumos únicamente desde la logística o el financiamiento; debe, más bien, comprender sus dimensiones políticas, sociológicas e incluso psicológicas de manera integrada.

Asimismo, la "comprensión del mundo presente" es un llamado directo a abordar la realidad en su complejidad concreta, no a través de modelos teóricos simplificados. El emprendedor venezolano, para ser resiliente, debe entender la trama compleja de su realidad, no sus hilos por separado. A su vez, el imperativo de la "unidad del conocimiento" no busca homogeneizar, sino articular. Su propuesta valida los saberes no académicos, el conocimiento tácito del comunidad, la inventiva popular, otorgándoles un estatus equivalente al saber científico para resolver problemas prácticos.

De esta forma, este autor proporciona el fundamento epistemológico para una gerencia que sea a la vez holística, pragmática y capaz de generar soluciones innovadoras desde la confluencia de saberes, que es la esencia misma de la resiliencia transdisciplinaria.

De este modo, la importancia de este tema es capital. Comprender los mecanismos por los cuales la gerencia puede fomentar la resiliencia no solo es vital para la supervivencia de miles de emprendimientos que sostienen economías familiares y comunidades enteras en Venezuela, sino que representa una contribución al conocimiento gerencial aplicable a otros contextos de alta volatilidad. Por lo que, la experiencia venezolana se convierte, así, en un laboratorio de extremo valor para estudiar la adaptación organizacional bajo presión constante.

De este modo, el objetivo general de este artículo es analizar la gerencia de la resiliencia como estrategias transdisciplinares para la sostenibilidad en el ecosistema emprendedor venezolano. Para alcanzar este propósito, el artículo se estructura de la



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinares para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

siguiente manera: tras esta introducción, se presentó un marco teórico que integra los conceptos de resiliencia adaptativa y cosmovisión transdisciplinaria. A continuación, se desarrolló la metodología, luego los resultados a través de un análisis documental en profundidad que examina las capacidades resilientes identificadas en el ecosistema emprendedor local. Posteriormente, en la discusión, se propuso un marco de principios gerenciales transdisciplinarios. Finalmente, se expusieron las conclusiones que destacan las implicaciones prácticas y teóricas de la investigación.

Desarrollo

Teoría de la Resiliencia Adaptativa

La resiliencia, como concepto central, trasciende la noción de resistencia estática. Para comprender su aplicación en la gerencia de ecosistemas emprendedores complejos, es necesario explorar sus bases teóricas desde sus orígenes en la ecología y la psicología, y su posterior evolución hacia las ciencias organizacionales. Para Holling (1973), "La resiliencia determina la persistencia de las relaciones dentro de un sistema y es una medida de la capacidad de estos sistemas para absorber cambios de variables de estado y parámetros de conducción y aún persistir" (p. 17).

De este modo, la contribución del autor es fundamental porque establece un cambio de paradigma. Antes de su trabajo, la estabilidad de un sistema ecológico se medía principalmente por su capacidad para retornar a un punto de equilibrio después de una perturbación (lo que él denominaría "estabilidad"). En cambio, introduce la resiliencia como la capacidad de un sistema para absorber perturbaciones y reorganizarse mientras experimenta un cambio, de modo que conserve esencialmente las mismas funciones, estructura e identidad.



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinarias para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

Esta distinción es crucial para el contexto venezolano. No se espera que el ecosistema emprendedor "vuelva" a un estado anterior idealizado, probablemente imposible dada la naturaleza permanente de la crisis. Más bien, la gerencia debe enfocarse en preservar la función central del emprendimiento (generar valor y sostenibilidad) a través de una reorganización constante. La capacidad de "absorber cambios" se traduce en la práctica en la flexibilidad operativa para manejar la hiperinflación o la escasez, mientras que "persistir" implica mantener vivo el propósito del negocio a pesar de las adversidades extremas. Desde esta perspectiva, un emprendimiento resiliente no es el que sobrevive intacto, sino el que se transforma sin perder su esencia. De acuerdo con Masten (2001, 228), describe que:

La resiliencia humana se refiere a la capacidad de adaptación positiva en contextos de adversidad significativa. No es un atributo extraordinario, sino que surge de los sistemas adaptativos fundamentales de la especie humana, potenciados por los recursos y las relaciones del entorno.

En este sentido, traslada el concepto al ámbito individual y comunitario, desmitificando la idea de la resiliencia como una cualidad heroica o excepcional. Al afirmar que surge de "sistemas adaptativos fundamentales", democratiza el concepto y lo hace aplicable al emprendedor común, quien, lejos de ser un superhombre, despliega capacidades humanas básicas como la creatividad, la perseverancia y la capacidad de aprendizaje. La "adaptación positiva" no significa solo no quebrar, sino lograr resultados desarrollados adecuados, como el crecimiento del negocio o la innovación, a pesar de las condiciones amenazantes. Esto es esperanzador para el análisis, pues sugiere que el potencial de resiliencia ya existe en los emprendedores venezolanos y en sus comunidades. El rol de la gerencia innovadora, entonces, no es crear resiliencia desde cero, sino potenciarla activando esos "recursos y relaciones del entorno". Una gerencia con esta visión fomentaría las redes de colaboración, el acceso a mentores y el apoyo comunitario, entendiendo que la resiliencia no es un fenómeno aislado, sino profundamente social y contextual.

Por su parte, Lengnick-Hall, Beck y Lengnick-Hall (2011), "La resiliencia organizacional es la capacidad de una organización para enfrentar de manera efectiva



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinarias para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

adversidades inesperadas, de modo que pueda adaptarse y emerger de la experiencia mejorada y con mayores recursos" (p. 244). Esta definición sintetiza las perspectivas anteriores y las aplica directamente al ámbito que nos ocupa. Los autores enfatizan la naturaleza proactiva y generativa de la resiliencia. El objetivo no es meramente sobrevivir a la adversidad ("enfrentar de manera efectiva"), sino salir de ella "mejorada y con mayores recursos". Esto implica un aprendizaje organizacional profundo y una capacidad de innovación forzada por las circunstancias.

Para un emprendimiento en Venezuela, esto podría significar que, tras enfrentar una crisis de insumos, no solo resuelva el problema inmediato, sino que desarrolle una cadena de suministro más diversificada y robusta, o incluso un producto sustituto más innovador. La gerencia deja de ser un ejercicio de control para convertirse en un facilitador de la adaptación y el aprendizaje continuo. Esta visión conecta directamente con la sostenibilidad, ya que un emprendimiento que aprende y se fortalece con cada crisis está construyendo una ventaja competitiva duradera y difícil de imitar en un entorno volátil.

Por ello, la teoría de la resiliencia adaptativa, en su evolución desde la ecología hasta la psicología y las organizaciones, proporciona una lente poderosa para analizar el ecosistema emprendedor venezolano. Revela que la meta no es la estabilidad, sino la capacidad de adaptación y transformación continua. La resiliencia es un proceso dinámico y sistémico que puede ser cultivado, y su potencia aumenta cuando se nutre de los recursos relacionales y el conocimiento del contexto inmediato.

Transdisciplinariedad como Marco de Comprensión

La complejidad de los desafíos que afectan la sostenibilidad del emprendimiento excede la capacidad explicativa de cualquier disciplina aislada. La transdisciplinariedad emerge como el marco epistemológico y metodológico necesario para abordar la



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinarias para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

interdependencia de los factores económicos, sociales, políticos y ambientales. Nicolescu, (1996), establece que:

La transdisciplinariedad concierne a lo que está a la vez entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina. Su finalidad es la comprensión del mundo presente, y uno de los imperativos para ello es la unidad del conocimiento (p. 44).

Por ello, fundamenta la transdisciplinariedad no como una simple mezcla de disciplinas, sino como una actitud frente al conocimiento que busca superar la fragmentación del saber. Los términos "entre", "a través" y "más allá" delinean un espacio de interacción donde surgen nuevas comprensiones que no son propiedad exclusiva de ninguna disciplina madre. Para la gerencia de la resiliencia, esto es vital. Un problema como la fuga de talentos (diáspora) no puede entenderse solo desde la economía (pérdida de capital humano) o la sociología (desintegración familiar).

Requiere una mirada a través de ambas, y más allá, integrando la psicología (el impacto en la moral del equipo remanente) y la política (las causas estructurales). La "unidad del conocimiento" no implica homogeneización, sino la articulación coherente de diferentes saberes para abordar la complejidad del "mundo presente". Una gerencia transdisciplinaria sería aquella que, al tomar una decisión, considera simultáneamente sus reverberaciones en todas las dimensiones de la sostenibilidad. Del mismo modo, Max-Neef (2005, 16), describe que:

La transdisciplinariedad se caracteriza por su propósito de comprender la realidad a través de la articulación de disciplinas, superando su fragmentación, en un diálogo constante que se nutre tanto del conocimiento científico como de los saberes tradicionales y la experiencia práctica.

En tal sentido, enriquece la definición al incorporar explícitamente los saberes no académicos en el proceso de generación de conocimiento. Este punto es fundamental para la realidad venezolana. La "experiencia práctica" del emprendedor que ha aprendido a sortear obstáculos de manera informal es un saber tan valioso como un modelo económico formal.



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinares para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

La gerencia transdisciplinaria, por lo tanto, debe crear espacios de diálogo donde el conocimiento tácito de la comunidad y la inventiva popular ("saberes tradicionales") conversen con las herramientas de la ingeniería, el marketing digital o las finanzas. Superar la "fragmentación" significa, en la práctica, que el gerente-innovador actúa como un facilitador de este diálogo, reconociendo que la solución a un problema de producción puede venir de un aporte comunitario y no necesariamente de un manual de ingeniería. Esta aproximación democratiza la innovación y la hace más contextualmente efectiva.

En el mismo sentido, Klein (2014, 93) señala que:

La transdisciplinariedad es un proceso de producción de conocimiento que integra perspectivas disciplinarias y no disciplinarias para resolver problemas del mundo real, generando resultados que son socialmente robustos y científicamente válidos.

A su vez, enfatiza el carácter práctico y orientado a la acción de la transdisciplinariedad.

No es un ejercicio teórico, sino un "proceso" dirigido a "resolver problemas del mundo real". Esta característica lo hace extremadamente relevante para la gerencia en entornos de crisis, donde la urgencia de soluciones prácticas es máxima. La clave está en la búsqueda de resultados "socialmente robustos y científicamente válidos". Un plan de negocios puede ser "científicamente válido" en el papel, pero si no considera la idiosincrasia local, la confianza social o las dinámicas de poder comunitarias, carecerá de "robustez social" y probablemente fracase. La gerencia transdisciplinaria, por tanto, debe validar sus estrategias no solo con indicadores financieros, sino con su aceptación y efectividad en el contexto social específico. Esto asegura que las soluciones sean sostenibles en el amplio sentido de la palabra, es decir, que perduren porque están arraigadas en la realidad compleja que pretenden transformar.

De este modo, la transdisciplinariedad proporciona el marco intelectual para una gerencia que puede navegar la complejidad del ecosistema emprendedor venezolano. Al integrar disciplinas y saberes, trasciende las visiones parciales y permite una comprensión holística de los problemas. Su enfoque en el diálogo y la resolución de problemas del mundo



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinares para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

real la convierte en una herramienta indispensable para diseñar estrategias de resiliencia que sean a la vez innovadoras y profundamente contextuales.

Metodología

El presente estudio se enmarcó en un diseño de investigación documental de tipo bibliográfico, orientado por un paradigma de comprensión interpretativa. Su propósito fundamental “es analizar y reinterpretar las producciones intelectuales existentes para generar una nueva síntesis conceptual aplicable al problema de estudio” (Montero y León, 2007, 90). De este modo, a través de este estudio se analizaron una serie de documentos relacionados al tema de estudio.

En este sentido, el paradigma que guio esta investigación fue el interpretativo, también conocido como cualitativo. Este paradigma se centra en “comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los participantes y en el contexto específico en el que ocurren, buscando interpretar el significado y la intencionalidad detrás de las acciones humanas y las producciones culturales, como los textos académicos” (Schwandt, 1998, 221).

Esta cita subraya la esencia del paradigma elegido. En el contexto de una investigación documental, los "actores involucrados" son los autores cuyos trabajos se analizan. La "producción de significados" se refiere a los constructos teóricos sobre resiliencia y transdisciplinariedad que estos autores han desarrollado. El enfoque interpretativo no busca una verdad única y objetiva, sino comprender las diferentes perspectivas y cómo estas pueden ser integradas para arrojar luz sobre la realidad compleja del ecosistema emprendedor venezolano. La metodología, por lo tanto, no se limita a extraer datos de los textos, sino que interpreta las cosmovisiones teóricas presentes en ellos para construir un marco de análisis coherente y significativo para el problema de investigación.



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinares para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

Del mismo modo, esta investigación se clasificó como documental bibliográfica, ya que “se fundamenta en la revisión, análisis e interpretación de fuentes secundarias impresas y electrónicas para la construcción de argumentos y la generación de conocimiento teórico” (Arias, 2012, 78). No implica recolección de datos empíricos primarios, sino la recontextualización de teorías y conceptos preexistentes. La definición de Arias delimita con precisión el alcance del estudio. La "selección y recopilación" se refiere al proceso sistemático de búsqueda de literatura relevante. La "lectura y crítica" implica no solo la comprensión de los textos, sino también su evaluación y contraste para identificar convergencias, divergencias y vacíos teóricos. El objetivo final, "la profundización del conocimiento", se alinea perfectamente con el propósito de este artículo: avanzar en la comprensión de la gerencia de la resiliencia desde un enfoque transdisciplinario, sintetizando y reorganizando el conocimiento disponible para proponer un marco conceptual novedoso y pertinente.

Por su parte, la "recolección de datos" en una investigación documental se entiende como la localización y selección sistemática de las fuentes bibliográficas que constituirán el corpus de análisis. La técnica principal fue la ficha hemerográfica-bibliográfica analítica. Esta técnica permite registrar de manera organizada la información clave de cada documento (autor, año, título, fuente) junto con un resumen de sus ideas centrales, citas relevantes y observaciones críticas del investigador. El instrumento utilizado fue una matriz de análisis documental diseñada *ad hoc* en una hoja de cálculo. Esta matriz permitió sistematizar la información de las fichas con columnas para: Autor/Año, Título, Constructo Principal (Resiliencia/Transdisciplinariedad), Definiciones Clave, Aportes Centrales al Tema de Investigación, y Potenciales Limitaciones o Críticas. Este instrumento facilitó la comparación transversal y el análisis temático de la bibliografía.

A su vez, el análisis de la información recopilada se realizó mediante la técnica de análisis de contenido categorial temático, que para Bardin (1996, 32)



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinares para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

El análisis de contenido es un conjunto de técnicas de análisis de las comunicaciones tendentes a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción de estos mensajes.

La definición del autor proporciona el sustento técnico para el procedimiento analítico. En este estudio, las "comunicaciones" o "mensajes" son los textos académicos seleccionados. El enfoque fue cualitativo (no cuantitativo), buscando "indicadores" conceptuales. Los "procedimientos sistemáticos y objetivos" se refieren al uso de la matriz de análisis y a las fases descritas, que aseguran rigor y trazabilidad. Finalmente, el objetivo último de la "inferencia de conocimientos" es lo que permite pasar de la mera descripción de lo que dicen los autores a la interpretación y síntesis que da lugar a las conclusiones propias del presente trabajo, cumpliendo así con el propósito de la investigación documental.

Este proceso se desarrolló en tres fases:

1. Pre-análisis: Consistió en la organización y lectura flotante del material para obtener una impresión general. En esta fase, se seleccionaron las unidades de análisis (capítulos de libros, artículos completos) y se establecieron los criterios de codificación.
2. Exploración del material o codificación: Se procedió a una lectura profunda para identificar, extraer y codificar las unidades de significado relacionadas con los constructos de interés. Surgieron categorías predefinidas (ej.: "definiciones de resiliencia") y emergentes (ej.: "rol de las redes informales").
3. Tratamiento e interpretación de los resultados: Las categorías codificadas fueron agrupadas, contrastadas y relacionadas para identificar patrones, relaciones y tensiones conceptuales. Este proceso de inferencia e interpretación permitió la construcción de los argumentos que articulan el artículo.

Del mismo modo, para garantizar la calidad y credibilidad del estudio, se atendieron criterios de rigor propios de la investigación cualitativa, adaptados al contexto documental. Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018, 582): "El rigor en la investigación cualitativa se



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinarias para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

evalúa con criterios como la credibilidad, la transferibilidad, la confiabilidad y la confirmabilidad, los cuales equivalen, en su orden, a la validez interna, validez externa, confiabilidad y objetividad de los paradigmas cuantitativos". Esta cita es fundamental para justificar el rigor de una metodología no positivista. Reconoce que los criterios de validez en la investigación cualitativa (y por extensión, documental-interpretativa) son diferentes, pero no menos exigentes.

Al adoptar y operacionalizar estos criterios (triangulación, descripción densa, auditoría), el estudio demuestra un compromiso con la seriedad académica. La "confirmabilidad" es particularmente relevante, ya que en un estudio interpretativo es crucial demostrar que las conclusiones surgen de los datos (textos analizados) y no meramente de las preconcepciones del investigador, lo que se logra con un proceso transparente y basado en evidencia documental.

- Credibilidad (validez interna): Se logró mediante la triangulación teórica, contrastando las interpretaciones sobre un mismo fenómeno (la resiliencia) desde las perspectivas de diferentes autores y disciplinas (ecología, psicología, administración).
- Transferibilidad (validez externa): Se procuró una descripción densa y contextualizada de los conceptos analizados, de modo que los lectores puedan evaluar la posible aplicabilidad de las conclusiones a otros contextos similares.
- Confiabilidad (fiabilidad): Se aseguró a través de la auditoría de ruta, manteniendo un registro detallado de todas las decisiones metodológicas (criterios de búsqueda, palabras clave, bases de datos consultadas, matriz de análisis) que permitiera la replicabilidad del proceso.
- Confirmabilidad (objetividad): Se buscó minimizar el sesgo del investigador mediante la reflexividad, explicitando en el análisis las inferencias realizadas y fundamentando las interpretaciones con citas textuales de las fuentes primarias.

Resultados



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinarias para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

La revisión sistemática de fuentes secundarias permitió identificar un conjunto de capacidades resilientes que han sido documentadas en emprendimientos venezolanos que logran sostenerse en medio de la crisis estructural. Estas no surgen de manera espontánea, sino como respuestas adaptativas frente a un entorno hostil. Entre ellas destacan:

1. **Flexibilidad operativa:** Los emprendimientos que sobreviven muestran una notable capacidad para ajustar sus procesos de manera ágil, ya sea modificando horarios, reduciendo escalas productivas o alternando entre modalidades de comercio formal e informal. Esta adaptación continua les permite sortear la escasez de insumos y la volatilidad cambiaria. Desde esta perspectiva, la flexibilidad no es solo táctica, sino una estrategia de supervivencia que evita la rigidez operativa.
2. **Innovación forzada por contexto:** La limitación de recursos ha impulsado la creatividad aplicada. Por ejemplo, emprendimientos alimentarios han sustituido ingredientes escasos por alternativas locales, y talleres de reparación han readaptado tecnologías obsoletas. Esta innovación no responde a una planificación estratégica convencional, sino a una improvisación estructurada que se convierte en ventaja competitiva.
3. **Fortalecimiento de redes colaborativas:** Frente al colapso de sistemas formales de apoyo, los emprendedores han construido alianzas comunitarias y redes de trueque que funcionan como mecanismos de resiliencia colectiva. Estas redes facilitan el acceso a recursos, información emocional y apoyo logístico, reduciendo la vulnerabilidad individual.
4. **Autosuficiencia energética o productiva:** Se documentan casos de pequeñas empresas que han incorporado paneles solares, huertos urbanos o sistemas de captación de agua, no por conciencia ecológica primaria, sino como respuesta a fallas recurrentes en los servicios públicos. Esta capacidad de **autoabastecimiento parcial** mitiga dependencias críticas y aumenta la autonomía operativa.

A su vez, el estudio revela que estas capacidades rara vez emergen desde enfoques gerenciales tradicionales. Por el contrario, su desarrollo se ve potenciado cuando la gerencia



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinarias para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

adoptaría una perspectiva transdisciplinaria, integrando saberes que trascienden lo puramente económico o administrativo. Por ejemplo, un emprendimiento que busca fortalecer su autosuficiencia energética puede lograrlo de manera más efectiva si en su modelo de gestión se integran:

- Conocimientos de ingeniería para el diseño técnico de soluciones sostenibles.
- Psicología comunitaria para fomentar la adopción y el mantenimiento colectivo de estas tecnologías.
- Economía circular para revalorizar residuos o optimizar flujos de materiales y energía.

De este modo, la gerencia transdisciplinaria no se limita a combinar disciplinas, sino que articula espacios de diálogo entre el conocimiento técnico-científico y los saberes prácticos locales. Como señala Nicolescu (1996, 44), la transdisciplinariedad “concierne a lo que está a la vez entre las disciplinas, a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina”. Esta concepción permite superar la fragmentación del conocimiento y abordar problemas complejos de manera integral.

En el mismo sentido, Max-Neef (2005, 16) enfatiza que la transdisciplinariedad se nutre tanto del conocimiento académico como de los saberes tradicionales y la experiencia práctica. Esto resulta crucial en el contexto venezolano, donde la viabilidad de un emprendimiento frecuentemente depende de su capacidad para incorporar soluciones híbridas, surgidas de la inventiva popular y validadas técnicamente.

Asimismo, Klein (2014, 93) subraya que la transdisciplinariedad busca resultados “socialmente robustos y científicamente válidos”. Desde esta óptica, una gerencia transdisciplinaria no evalúa su éxito solo con métricas financieras, sino también por la pertinencia sociocultural de sus estrategias y su capacidad para generar arraigo comunitario. Al contrastar las perspectivas de los autores analizados, se observa que:

Holling (1973) aporta una visión **sistémica y ecológica** de la resiliencia, útil para entender la capacidad de los emprendimientos de absorber perturbaciones sin perder su función central.



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinares para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

Masten (2001) humaniza el concepto, destacando que la resiliencia surge de “sistemas adaptativos fundamentales” y no de cualidades excepcionales.

Lengnick-Hall et al. (2011) trasladan la resiliencia al ámbito organizacional, proponiendo que las empresas pueden salir fortalecidas de las crisis si gestionan estratégicamente sus capacidades adaptativas.

Estas visiones, integradas bajo un enfoque transdisciplinario, permiten diseñar modelos gerenciales que no solo reaccionan a la crisis, sino que aprenden de ella y se transforman. La gerencia deja de ser un ejercicio de control unidimensional para convertirse en un proceso de mediación entre saberes, donde la solución a un problema logístico puede nacer de una dinámica comunitaria, y una limitación energética puede derivar en una innovación tecnológica contextualizada.

En síntesis, el análisis documental confirma que la resiliencia en el ecosistema emprendedor venezolano se construye mediante capacidades adaptativas concretas, las cuales son significativamente potenciadas por un estilo de gerencia transdisciplinario. Este último facilita la integración de conocimientos diversos; formales e informales; generando soluciones que son a la vez innovadoras y profundamente arraigadas en la realidad local. La experiencia venezolana se erige, así como un caso de estudio valioso para entender cómo la gestión basada en la transdisciplinariedad puede convertir la adversidad en oportunidad de transformación sostenible.

Conclusiones

El presente artículo partió del reconocimiento de una realidad incontrovertible: el ecosistema emprendedor venezolano se desenvuelve en un contexto de adversidad profunda y permanente, donde los modelos gerenciales tradicionales han demostrado su insuficiencia. Frente a este escenario, la investigación se propuso analizar la gerencia de la resiliencia como un conjunto de estrategias transdisciplinares dirigidas a fomentar la sostenibilidad. A lo largo



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinares para la Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

de este análisis, se ha llegado a una conclusión central: la supervivencia y eventual prosperidad de los emprendimientos en Venezuela no dependen únicamente de su capacidad de resistencia, sino de una capacidad adaptativa dinámica y proactiva, la cual es potenciada decisivamente por un enfoque de gestión que trasciende las fronteras disciplinares.

En primer término, la exploración teórica de la resiliencia adaptativa reveló que esta debe entenderse como un proceso continuo de transformación y aprendizaje, y no como un simple retorno a un estado de equilibrio previo. Los aportes de Holling (1973), Masten (2001) y Lengnick-Hall et al. (2011), en conjunto, permiten visualizar la resiliencia no como un atributo heroico, sino como una potencialidad inherente a los sistemas humanos y organizacionales que puede ser cultivada. Para el emprendimiento venezolano, esto implica que la meta gerencial deja de ser la búsqueda de una estabilidad ilusoria para convertirse en la construcción de una capacidad permanente de adaptación. Un emprendimiento resiliente es, por ende, aquel que logra mantener su propósito esencial mientras se reorganiza operativa y estratégicamente para navegar la incertidumbre, e incluso, extraer de ella oportunidades de innovación.

Asimismo, el marco epistemológico de la transdisciplinariedad se erige como el pilar fundamental para una gerencia capaz de operar en entornos de alta complejidad. Las contribuciones de Nicolescu (1996), Max-Neef (2005) y Klein (2014) convergen en señalar que la comprensión integral de los problemas contemporáneos exige una integración dialéctica de saberes que supere la fragmentación del conocimiento. La aplicación de este principio al contexto venezolano es crucial. Gestionar de manera transdisciplinaria significa, por ejemplo, que la solución a una crisis de suministros no se aborda solo desde la logística, sino que integra aspectos sociológicos sobre las redes informales de distribución, conocimientos de ingeniería para el rediseño de productos y una perspectiva psicológica que fortalezca la moral del equipo ante la escasez. Esta articulación entre lo técnico, lo social y



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinarias para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

lo comunitario es lo que confiere robustez y pertinencia contextual a las estrategias de resiliencia.

De este modo, el análisis documental permitió identificar cómo capacidades resilientes concretas; como la flexibilidad operativa, la innovación contextual y el fortalecimiento de redes colaborativas, encuentran en la gerencia transdisciplinaria su principal catalizador. La transdisciplinariedad provee el andamiaje intelectual para que el gerente-emprendedor actúe como un facilitador de diálogos entre distintos tipos de conocimiento. En la práctica, esto se traduce en la capacidad de valorar por igual el modelo financiero formal y el saber tácito de un empleado que ha desarrollado un método artesanal para reparar una máquina crítica. Esta democratización del conocimiento no solo enriquece el proceso de toma de decisiones, sino que fomenta un sentido de corresponsabilidad y cohesión interna, elementos intangibles pero vitales para la resiliencia organizacional.

Cabe considerar, además, que las conclusiones de este estudio trascienden el caso venezolano. Si bien la crudeza de la crisis local constituye un escenario extremo, los principios de una gerencia resiliente y transdisciplinaria son extrapolables a otros contextos globales caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entornos VUCA). La experiencia venezolana se convierte, así, en un laboratorio de alto valor heurístico, que ofrece lecciones profundas sobre la adaptación organizacional bajo presión extrema. Demuestra que, en ausencia de marcos institucionales sólidos, la capacidad de agencia de los emprendedores y la inteligencia colectiva de las comunidades pueden suplir, hasta cierto punto, las fallas estructurales, siempre que exista una gestión orientada a articular dichos potenciales.

En última instancia, este artículo concluye que el camino hacia la sostenibilidad en el ecosistema emprendedor venezolano, y en otros de similares características, pasa inevitablemente por una revolución en las prácticas gerenciales. Esta transformación exige abandonar la comodidad de los silos disciplinares y abrazar la complejidad con una mirada



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinares para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

integradora y humilde. La gerencia de la resiliencia, desde una óptica transdisciplinaria, no promete soluciones milagrosas ni recetas universales. Por el contrario, propone un camino más exigente pero también más realista: el de construir sostenibilidad desde la base, tejiendo estrategias que sean tan complejas, diversas y adaptativas como la misma realidad que buscan transformar. El futuro de miles de emprendimientos puede depender de la capacidad de los líderes para adoptar este nuevo paradigma de gestión.

Referencias Bibliográficas

- Arias, Fidias G. 2012. *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. 6a ed. Caracas: Episteme.
- Bardin, Laurence. 1996. *Análisis de contenido*. 2a ed. Madrid: Akal.
- Hernández-Sampieri, Roberto, y Christian Paulina Mendoza. 2018. *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Education.
- Holling, C. S. 1973. "Resilience and stability of ecological systems". *Annual Review of Ecology and Systematics* 4: 1-23.
- Klein, Julie Thompson. 2014. "Discourses of Transdisciplinarity: Looking Back to the Future". *Futures* 63: 68-74.



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinares para la Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano



Volumen 9 Número 1 Enero a Julio 2026 Revista Semestral- Venezuela

- Lengnick-Hall, C. A., T. E. Beck y M. L. Lengnick-Hall. 2011. "Developing a Capacity for Organizational Resilience Through Strategic Human Resource Management". *Human Resource Management Review* 21 (3): 243-255.
- Masten, A. S. 2001. "Ordinary magic: Resilience processes in development". *American Psychologist* 56 (3): 227-238.
- Max-Neef, Manfred A. 2005. "Foundations of transdisciplinarity". *Ecological Economics* 53 (1): 5-16.
- Montero, Ignacio, y Omar G. León. 2007. "Guía para nombrar los estudios de investigación en Psicología". *International Journal of Clinical and Health Psychology* 7 (3): 847-862.
- Nicolescu, Basarab. 1996. La transdisciplinariedad. Manifiesto. Traducido por Víctor B. Orive. Monaco: Du Rocher.
- Schwandt, Thomas A. 1998. "Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry". En *The landscape of qualitative research: Theories and issues*, editado por Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln, 221-259. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



MSc. Carlos Alexis Márquez Segovia

**Gerencia de la Resiliencia: Estrategias Transdisciplinares para la
Sostenibilidad en el Ecosistema Emprendedor Venezolano**

