



**Fondo
Editorial
UBA**

InvestUBA

REVISTA ARBITRADA DE LA
DIRECCIÓN DE POSTGRADO.
MULTIDISCIPLINARIA

DIEP

Decanato de Investigación,
Extensión y Postgrado.

ISSN: 2739-0500

DL: AR2021000099

investuba@uba.edu.ve

<https://revistasuba.com/>

AUTORIDADES

Dr. Basilio Sánchez
Presidente del Consejo Superior

Dra. Edilia Papa
Rectora

Dra. Cristina Rojas
Vicerrectora Académica

Lcdo. Jesús Casanova
Vicerrector Administrativo

Lcda. Cathy Sánchez
Vicerrectora de Comunicación e Información

Dr. Manuel Piñate
Secretario General



2

AUTORIDADES DIEP

Dr. José Cordero
Decano

Abog. María Ramírez, MSc.
Directora Postgrado

Dra. Maite Marrero
Directora de Investigación

Dra. Yesenia Centeno
Responsable del Fondo Editorial



Reservados todos los derechos conforme a la Ley

Fecha de Aceptación: marzo 2026

Fecha de Publicación: junio, 2026

Comité Editorial

Dra. Crisálida Villegas (UBA, Venezuela)
Dr. Germán López (USC, Colombia)
Dr. Joaquín Vásquez (UABC, México)
Dr. Yordis Salcedo (UCV, Venezuela)
Dra. Luisa Aida García (UNESR, Venezuela)
Dra. Gabriela Barreto (UBA, Venezuela)
Dra. Adriana Miranda (UBA, Venezuela)



Volumen 9 Nro. 1 Año 2026 (enero-junio)

Dirección

Dr. Rafael Salih

Edición

Dra. Nohelia Alfonso

Diseño de Portada: Vicerrectorado de Información y Comunicación

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos publicados,
siempre que se indique expresamente la fuente.

Sitio Web: <https://revistasuba.com/>

Correo: investuba@uba.edu.ve

Es el órgano divulgativo de los Programas de Postgrado de la Universidad Bicentennial de Aragua, dirigida a investigadores, docentes y participantes de las distintas disciplinas del saber. Tiene como propósito trascender los avances de estudios, casos o experiencias de interés para el desarrollo de la investigación y educación universitaria. Es una publicación periódica semestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los árbitros.

ÍNDICE

EDITORIAL

PRAXIS GERENCIAL DEL PROCESO DE COMPRAS EN INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA

Herberg Raimundo García González
Mari Luz Díaz Briceño

TECNOÉTICA: CAMINO HACIA EL USO RESPONSABLE DE LA TECNOLOGÍA

Eriorkys Elena Majano Crespo

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS: DE LA IMAGINACIÓN AL DISEÑO DEL FUTURO ORGANIZACIONAL

Zuleima Coromoto Garrido Herrera

CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS: CULTURA SMS EN EL TRANSPORTE SEGURO DE MERCANCÍAS PELIGROSAS

Virginia Guadalupe Arteaga González
Isabel Cristina Molina Rojas
Jesús Armando Esis Rincón

TALENTO 4.0. GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES AERONÁUTICAS

Mayra Melinda Arana Giménez
Nohelia Yaneth Alfonso Villegas

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE SEGURIDAD OPERACIONAL EN EL AEROPUERTO JUAN PABLO PÉREZ ALFONZO DE EL VIGÍA

José Liberio Maldonado García
Carlos Eduardo Pérez Castro

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: UN ENLACE CRUCIAL ENTRE CONDICIONES LABORALES Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Alejandra Sarahy Alamo Cataño

TALENTO HUMANO E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Arnaldo Andrés Matos Arcila

pp.

6

11

24

36

46

55

68

80

94

INNOVACIONES GERENCIALES PARA LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Rafael Alfonzo Segovia Hernández

102

GESTIÓN DIRECTIVA UNIVERSITARIA Y CONSTRUCCIÓN DE SINERGIA COMUNICACIONAL

Rosangel Rodríguez Bracho

126

EDITORIAL

La presente edición de nuestra revista académica aborda la entrega correspondiente al primer semestre de 2026 de la Revista InvestUBA reúne un conjunto de investigaciones y ensayos que, desde disciplinas y contextos distintos, convergen en una misma preocupación: cómo se gestiona a las personas, los procesos y el conocimiento en organizaciones que operan bajo condiciones de creciente exigencia técnica, ética y de seguridad. La gerencia, entendida ya no como una función administrativa aislada sino como una práctica situada, atraviesa cada uno de los trabajos que integran este número, ya sea en el ámbito universitario, en el sector aeronáutico, en la industria o en el comercio.

Un primer eje temático que organiza el número es el de la gestión del talento humano, revisada desde múltiples ángulos: la evaluación de condiciones laborales y su impacto en la productividad, la incorporación de modelos de gestión 4.0 en organizaciones altamente técnicas, y la manera en que la inteligencia artificial comienza a transformar y a inquietar las dinámicas del trabajo. En conjunto, estos artículos coinciden en señalar que ninguna transformación tecnológica u organizacional resulta sostenible si no atiende, al mismo tiempo, la formación, el bienestar y la participación de quienes integran las instituciones.

Un segundo eje, estrechamente vinculado al anterior, es el de la seguridad operacional y el cumplimiento normativo, particularmente visible en los trabajos referidos al sector aeronáutico y al transporte de mercancías peligrosas. Estos artículos documentan, con base empírica y normativa, cómo la capacitación por competencias y la implementación de sistemas de gestión de la seguridad constituyen condiciones necesarias para reducir riesgos y consolidar culturas institucionales responsables, en línea con los lineamientos de la Organización de Aviación Civil Internacional.

Finalmente, un tercer eje de carácter más reflexivo agrupa los trabajos dedicados a la tecnoética, la construcción de escenarios prospectivos y la gerencia como objeto de estudio, así como a la gestión directiva universitaria. Estos artículos invitan a pensar el

futuro organizacional no como una proyección inevitable, sino como una construcción deliberada, sostenida en principios éticos, en la capacidad de imaginar alternativas y en el fortalecimiento de la comunicación y el liderazgo dentro de las instituciones. En su conjunto, los diez artículos que componen este volumen ofrecen un panorama plural y riguroso sobre los desafíos de gerenciar personas, procesos y tecnologías en el contexto actual, y reafirman el compromiso de la Revista InvestUBA con la divulgación del conocimiento generado desde los programas de postgrado.

El primer artículo titulado Praxis gerencial del proceso de compras en institución educativa universitaria de la autoría de Herberg Raimundo García González y Mari Luz Diaz Briceño abre este número con una investigación de campo, de enfoque cuantitativo y nivel descriptivo, que examina la praxis gerencial del proceso de compras en una institución educativa universitaria venezolana. A partir de un cuestionario tipo Likert aplicado a la totalidad de una población de doce personas, los autores identifican fortalezas en el cumplimiento normativo y en la documentación de las órdenes de compra, junto con debilidades persistentes en la supervisión continua del proceso, la comunicación interdepartamental y la gestión de riesgos. El artículo concluye con la recomendación de implementar un plan de mejora orientado a fortalecer el control interno y la capacitación del personal involucrado.

El segundo de nombre Tecnoética: camino hacia el uso responsable de la tecnología escrito por Eriorkys Elena Majano Crespo la aborda como disciplina llamada a vincular los principios éticos universales con las exigencias de innovación tecnológica. Apoyada en las ideas de Bunge, la autora sostiene que la tecnoética antepone la justicia, la seguridad y la dignidad humana a la eficiencia técnica, y que su consolidación requiere el compromiso conjunto de gobiernos, empresas y ciudadanos para ejercer una supervisión democrática de las herramientas digitales, de modo que el poder tecnológico se oriente hacia el bien común y la estabilidad social.

El tercero denominado Construcción de escenarios prospectivos: de la imaginación al diseño del futuro organizacional redactado por Zuleima Coromoto Garrido Herrera ofrece un artículo argumentativo, sustentado en investigación documental y en las ideas de Miklos y Tello, que analiza la construcción de escenarios prospectivos como

fenómeno capaz de transformar la gestión organizacional. La autora plantea que este proceso convierte la imaginación en una herramienta estratégica que permite anticipar cambios y sustituir la operatividad reactiva por una capacidad de innovación sostenida, alejándose de la planificación tradicional para avanzar hacia un enfoque de gestión activo e inclusivo, capaz de alinear los recursos actuales de las organizaciones con sus objetivos futuros.

El cuarto de nombre Capacitación por competencias: cultura SMS en el transporte seguro de mercancías peligrosas cuyos autores Virginia Guadalupe Arteaga González, Isabel Cristina Molina Rojas y Jesús Armando Esis Rincón desarrollan una revisión documental centrada en la incidencia del modelo de capacitación y evaluación basada en competencias (CBTA) en el fortalecimiento de la cultura de seguridad operacional (SMS) aplicada al transporte aéreo de mercancías peligrosas, conforme a las directrices del Documento 10147 de la OACI. Los autores concluyen que la integración del CBTA con los pilares del SMS, en especial la gestión de riesgos y la promoción de la seguridad, reduce de manera significativa la probabilidad de incidentes y favorece un entorno donde la seguridad se asume como valor compartido y no como simple imposición normativa.

El quinto titulado Talento 4.0. gestión humana en organizaciones aeronáuticas de la autoría de Mayra Melinda Arana Giménez y Nohelia Yaneth Alfonzo Villegas examina, mediante una revisión bibliográfica interpretativa y el análisis de datos empíricos recientes, las estrategias de gestión del talento humano bajo el paradigma 4.0 en organizaciones aeronáuticas. Las autoras proponen un modelo integral que articula la eficiencia operativa, la seguridad operacional y la experiencia del colaborador, enfatizando la transición hacia la analítica de datos y el liderazgo transformacional, y concluyen que una gestión del talento humano efectiva constituye un pilar estratégico indispensable para la seguridad y la excelencia operativa en un entorno globalizado.

El sexto de nombre Implementación del sistema de seguridad operacional en el Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo de El Vigía escrito por José Liberio Maldonado García y Carlos Eduardo Pérez Castro presenta una investigación de campo, de enfoque cuantitativo y nivel descriptivo, orientada a proponer un sistema de gestión de la seguridad operacional (SMS) conforme a los lineamientos de la OACI para el Aeropuerto

Juan Pablo Pérez Alfonzo de El Vigía, estado Mérida. Mediante una encuesta aplicada al personal del departamento de operaciones, los autores diagnostican el nivel de formación existente y destacan la importancia de estandarizar los procesos de instrucción, concluyendo que la implementación efectiva del SMS depende directamente de la capacitación continua del talento humano desde el inicio de su trayectoria aeronáutica.

El séptimo denominado Gestión de talento humano: un enlace crucial entre condiciones laborales y productividad organizacional cuya autora Alejandra Sarahy Alamo Cataño analiza, a través de un estudio de campo cuantitativo y descriptivo, la relación entre las condiciones laborales y la productividad organizacional en una empresa privada del sector industrial, manufacturero y de logística de distribución del estado Aragua. Con base en una encuesta aplicada a una muestra censal de cincuenta trabajadores, la autora evidencia que una parte significativa del personal percibe deficiencias críticas en materia salarial, de inducción y de evaluación del desempeño, y concluye que la organización enfrenta una crisis de compromiso que exige una reestructuración integral de su esquema de compensación y la implementación de programas efectivos de formación.

El octavo nominado Talento humano e inteligencia artificial del autor Arnaldo Andrés Matos Arcila explora, mediante un estudio de caso aplicado a un supermercado, el nivel de conocimiento y la percepción del personal respecto a la implementación de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano. A partir de un cuestionario dicotómico aplicado a una muestra de trabajadores, el autor identifica una brecha digital sustancial y una paradoja entre el reconocimiento del potencial tecnológico y el temor al reemplazo laboral, lo que lo lleva a plantear la necesidad de estrategias de capacitación continua y comunicación transparente que garanticen una transición tecnológica ética y sostenible.

El noveno de nombre Innovaciones gerenciales para la productividad organizacional de la autoría de Rafael Alfonzo Segovia Hernández propone una revisión documental y bibliográfica sobre la evolución de la gerencia como actividad y sobre el rol del gerente venezolano en el complejo entorno político y económico actual del país.

El artículo organiza sus hallazgos en tres fases —los antecedentes históricos de la gerencia, la caracterización del gerente venezolano contemporáneo y las perspectivas futuras de la gerencia organizacional en Venezuela— y concluye resaltando la importancia de la gerencia como objeto de estudio académico, necesario para formar profesionales capaces de administrar exitosamente las organizaciones en dicho contexto.

El décimo intitulado Gestión directiva universitaria y construcción de sinergia comunicacional redactado por Rosangel Rodríguez Bracho cierra el número con un estudio de corte fenomenológico-hermenéutico que indaga los significados que los gerentes universitarios confieren a la sinergia comunicacional dentro de su gestión, tomando como caso la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana Núcleo Yaracuy Extensión Aroa. A través de entrevistas en profundidad a informantes clave, la autora revela que, pese a la persistencia de modelos autoritarios y de debilidades en la gestión académica, la sinergia comunicacional emerge como eje indispensable para la cohesión institucional, y concluye que el liderazgo transformacional constituye la herramienta primordial para superar la fragmentación organizacional y alcanzar la excelencia académica.

Con este conjunto de contribuciones, la Revista InvestUBA reafirma su propósito de trascender los avances de estudios, casos y experiencias relevantes para el desarrollo de la investigación y la educación universitaria, agradeciendo el trabajo de las autoras y los autores, así como del comité editorial y del sistema de arbitraje que hicieron posible esta edición

Equipo Editorial

PRAXIS GERENCIAL DEL PROCESO DE COMPRAS EN INSTITUCIÓN EDUCATIVA UNIVERSITARIA

Herberg Raimundo García González
Magister en Administración de Empresas- Mención Gerencia
hrgg66@gmail.com
Universidad Carabobo, Venezuela
<https://orcid.org/0009-0009-1373-9027>

Mari Luz Diaz Briceño
Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales
mdiaz30@uc.edu.ve
Universidad Carabobo, Venezuela
<https://orcid.org/0000-0003-0546-5627>

Fecha de aceptación: marzo 2026 Fecha de publicación: junio 2026

Resumen

El proceso de compras en instituciones educativas universitarias constituye un elemento fundamental para el logro de los objetivos estratégicos y el adecuado funcionamiento organizacional. Esta investigación tuvo como objetivo describir la praxis gerencial del proceso de compras en una institución educativa universitaria venezolana. La metodología empleada respondió a un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, tipo de campo y nivel descriptivo. La población estuvo conformada por doce (12) personas, caracterizada por ser finita, homogénea y accesible, por lo que no se aplicó muestreo. Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert, compuesto por cuarenta y cinco (45) ítems, cuya validez de contenido fue verificada mediante juicio de expertos. Los resultados revelaron fortalezas en el cumplimiento normativo y la documentación de las órdenes de compra, así como debilidades en la supervisión continua del proceso y en la implementación de acciones mitigadoras ante los riesgos identificados. Se concluye que, aunque existen prácticas gerenciales alineadas con los principios normativos, persisten áreas críticas relacionadas con la supervisión, la comunicación interdepartamental y la gestión de riesgos. En consecuencia, se recomienda implementar un plan de mejora que fortalezca el control interno y promueva la capacitación continua del personal.

Palabras Clave: proceso de compras, control interno, prácticas gerenciales, cumplimiento normativo, supervisión

MANAGERIAL MANAGEMENT OF THE PURCHASING PROCESS IN A UNIVERSITY EDUCATIONAL INSTITUTION

Abstract

The purchasing process in higher education institutions constitutes a fundamental element for the achievement of strategic objectives and proper organizational functioning. This

research aimed to analyze the managerial management of the purchasing process in a higher education institution. The methodology used responded to a quantitative approach, with a non-experimental design, field type and descriptive level. The population consisted of twelve (12) people, characterized by being finite, homogeneous and accessible, so sampling was not applied. For data collection, a Likert-type scale questionnaire was used, composed of forty-five (45) items, whose content validity was verified through expert judgment. The results revealed strengths in regulatory compliance and documentation of purchase orders, as well as weaknesses in the continuous supervision of the process and in the implementation of mitigating actions to address the identified risks. It is concluded that, although there are management practices aligned with regulatory principles, critical areas related to supervision, interdepartmental communication and risk management persist. Consequently, it is recommended to implement an improvement plan that strengthens internal control and promotes ongoing staff training.

Keywords: purchasing process, internal control, managerial practices, regulatory compliance, supervision

PRATIQUES DE GESTION DANS LE PROCESSUS D'ACHAT AU SEIN D'UN ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT UNIVERSITAIRE

Résumé

Le processus d'achat au sein des établissements d'enseignement supérieur est un élément fondamental pour la réalisation des objectifs stratégiques et le bon fonctionnement de l'organisation. Cette recherche visait à décrire les pratiques de gestion du processus d'achat dans un établissement d'enseignement supérieur vénézuélien. La méthodologie employée était quantitative, non expérimentale, descriptive et menée sur le terrain. La population cible était composée de douze (12) individus, caractérisés comme finis, homogènes et accessibles ; aucun échantillonnage n'a donc été appliqué. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire à échelle de Likert comprenant quarante-cinq (45) items, dont la validité de contenu a été vérifiée par des experts. Les résultats ont révélé des points forts en matière de conformité réglementaire et de documentation des bons de commande, ainsi que des faiblesses dans la supervision continue du processus et dans la mise en œuvre de mesures d'atténuation des risques identifiés. En conclusion, bien que des pratiques de gestion conformes aux principes réglementaires existent, des lacunes persistent en matière de supervision, de communication interdépartementale et de gestion des risques. Il est donc recommandé de mettre en œuvre un plan d'amélioration renforçant les contrôles internes et favorisant la formation continue du personnel.

Mots-clés: processus d'achat, contrôle interne, pratiques de gestion, conformité réglementaire, supervision

Introducción

La gerencia representa un papel fundamental en el éxito y la eficiencia de cualquier organización, siendo el motor que impulsa la ejecución de estrategias, la optimización de recursos y el logro de objetivos institucionales; dentro del entramado gerencial, la gestión de compras ocupa un lugar estratégico debido a su vinculación directa con el abastecimiento de insumos, equipamientos y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades operativas y académicas. La eficiencia en este ámbito no solo se traduce en la mejora de recursos financieros, sino también en la garantía de la continuidad operativa y en la satisfacción de las necesidades.

En este orden de ideas, esta función de la gestión gerencial en el proceso de compras ha evolucionado hacia un enfoque estratégico, reconociendo la importancia de una gestión eficiente para la optimización de recursos y la mejora del rendimiento operativo. Asimismo, las organizaciones modernas han adoptado sistemas avanzados, incorporando tecnologías de información para el seguimiento en tiempo real, análisis de datos y pronósticos precisos. Esta integración de prácticas sistémicas ha permitido a las empresas utilizar la gestión de compras como un activo estratégico para enfrentar desafíos del mercado, reduciendo costos y asegurando la continuidad operativa.

En este sentido, la gestión de compras eficaz puede contribuir directamente a la rentabilidad de una empresa al mejorar los costos de adquisición de materiales y servicios. Esto implica negociar mejores precios, identificar fuentes alternativas de suministro y gestionar eficientemente los contratos con proveedores. Bajo esta premisa, puntualizan Ramírez y Gaselita (2019) citando a Sangri (2014:05), la gestión de compras “es importante para las empresas porque la efectividad en su gestión afecta en el ahorro, en su solvencia económica y en la fluidez de su capital”. Cabe destacar, que una óptima gestión de compras garantiza la disponibilidad oportuna de los materiales y recursos necesarios para la producción y operaciones. Esto ayuda a minimizar tiempos de inactividad, gestión eficiente del inventario y mejorar la eficiencia general de las operaciones.

En este orden de ideas, la gestión de compras en las organizaciones abarca aspectos de cumplimiento legal y ético, asegurando que los proveedores cumplan con estándares de

calidad, responsabilidad social corporativa y prácticas éticas. En este contexto, es imperativo profundizar en el análisis de la gestión gerencial del proceso de compras, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades, así como las causas subyacentes que generan posibles disfunciones en este proceso.

Tal es el caso de la Universidad objeto de estudio, como institución académica y administrativa de envergadura, enfrenta una estructura organizativa compleja que demanda una gestión eficiente para satisfacer sus amplias necesidades en cuanto a suministros, equipamiento y servicios. Sin embargo, a través de la observación participante, se han identificado desafíos significativos en la gestión gerencial del proceso de compras, especialmente en las etapas de planificación, organización, dirección y control. Estos desafíos se manifiestan en retrasos en la adquisición de insumos, falta de coordinación entre departamentos y posibles inconsistencias en los procedimientos de selección y contratación de proveedores. Asimismo, se evidencian deficiencias en la optimización de recursos y en la implementación de prácticas gerenciales efectivas.

Entre las principales causas de esta situación destacan la desactualización de los procedimientos de adquisición de materiales, la carencia de una política de compras claramente definida y debilidad en la comunicación interna entre los distintos niveles jerárquicos. Estas circunstancias subrayan la necesidad de una revisión integral de las estrategias gerenciales para fortalecer la eficiencia y la transparencia en los procesos administrativos de la institución.

En este contexto, como consecuencia de la situación problemática se presentan retrasos en la adquisición de insumos que representan un desafío significativo y pueden afectar negativamente la ejecución oportuna de proyectos e iniciativas institucionales. Estos retrasos suelen originarse por diversas causas, entre las cuales se destacan problemas de planificación y limitaciones presupuestarias que influyen en las solicitudes y adquisiciones de materiales y servicios necesarios para el desarrollo académico y administrativo.

Por ejemplo, coordinaciones como la de transporte, salud y mantenimiento enfrentan dificultades debido a la falta de coordinación y planificación adecuada. En el área de transporte, la paralización de flotas vehiculares no solo limita la movilidad del personal y de los estudiantes hacia actividades académicas y de extensión, sino que también retrasa la

distribución de insumos a distintas dependencias. En el ámbito de salud, la incapacidad para actualizar equipos médicos esenciales repercute en la calidad de la atención brindada a la comunidad universitaria, generando riesgos en la prestación de primeros auxilios o en la continuidad de programas preventivos. En el caso de mantenimiento, la improvisación en la entrega de materiales para reparaciones provoca que se posterguen mantenimientos preventivos y correctivos, lo que a su vez incrementa el deterioro de la infraestructura, eleva los costos a mediano plazo y afecta la seguridad de los espacios institucionales.

En este orden de ideas, las carencias de coordinación entre departamentos dentro de la universidad no solo generan malentendidos, sino también retrasos en la toma de decisiones y duplicidad de esfuerzos. Una de las principales debilidades es la ausencia de canales formales de comunicación que permitan compartir información de manera oportuna, lo que ocasiona que cada área actúe de forma aislada. Asimismo, la falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades provoca que tareas críticas queden sin seguimiento o se ejecuten parcialmente. Estas deficiencias se evidencian, por ejemplo, en la relación entre el área de planificación y la coordinación general de mantenimiento: mientras la primera no siempre comunica con precisión los requerimientos y prioridades, la segunda carece de mecanismos para retroalimentar avances o limitaciones, lo que deriva en retrasos en reparaciones, uso ineficiente de recursos y dificultades para garantizar la continuidad de los servicios institucionales.

15

En relación con las inconsistencias en los procesos de selección y contratación de proveedores, se observa una discrepancia entre los lineamientos establecidos y la práctica real. La realización de compras directas sin respetar los procesos administrativos gerenciales establecidos puede generar impactos negativos en la eficiencia y efectividad de los procesos de licitación, incluyendo la falta de criterios claros y objetivos para evaluar proveedores, falta de transparencia en el proceso de selección y posibles influencias externas basadas en relaciones personales en lugar de criterios relacionados con el proceso de compras.

En el ámbito de la gestión eficiente de los recursos y la aplicación de mejores prácticas, se identifican desafíos vinculados con la resistencia al cambio del personal, la disponibilidad restringida de herramientas tecnológicas, la necesidad de fortalecer la formación en

procesos de compras eficientes y la comunicación insuficiente entre las distintas coordinaciones de la institución.

Las consecuencias de estas falencias son múltiples y pueden impactar negativamente en la operatividad general de la institución, incluyendo retrasos en proyectos, sobrecostos, y deterioro en la calidad de los servicios ofrecidos. En consecuencia, es crucial abordar esta problemática de manera integral y proactiva, implementando medidas correctivas de mejora continua en el área de compras para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales y el adecuado funcionamiento de la Universidad objeto de estudio. Por lo anterior expuesto, se formula la siguiente interrogante: ¿Cómo se desarrolla la praxis gerencial del proceso de compras en institución educativa universitaria? Es por ello que se plantea como objetivo de investigación: describir la praxis gerencial del proceso de compras en una institución educativa universitaria venezolana.

Metodología

El marco metodológico constituyó un elemento fundamental de este proyecto investigativo, fungiendo como guía para recorrer el camino del conocimiento. En él se plasmaron los cimientos sobre los cuales se edificó la investigación, definiendo el enfoque, las estrategias y los instrumentos que se emplearon para alcanzar los objetivos planteados. Según Arias (2012:105), la metodología del proyecto “incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema planteado”.

En virtud de lo anteriormente expuesto, el marco metodológico proporcionó una hoja de ruta clara y organizada para la investigación, permitiendo avanzar de manera sistemática y rigurosa hacia el logro de los objetivos. Su elaboración cuidadosa y precisa garantizó la calidad y confiabilidad del estudio, convirtiéndolo en una herramienta indispensable para la generación de conocimiento sólido y relevante.

La naturaleza de esta investigación se enmarcó en el paradigma positivista con enfoque cuantitativo, y se caracterizó por la búsqueda de explicaciones objetivas y generalizables de la realidad a través de la medición y el análisis estadístico. Este enfoque se sustentó en la idea de que el conocimiento científico se obtiene mediante la observación sistemática, privilegiando la recolección de datos cuantitativos que pudieran ser interpretados a la luz de

teorías preexistentes. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006:46), el enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

En este estudio, se llevó a cabo la recolección de datos cuantitativos que posteriormente fueron interpretados. En definitiva, la investigación positivista con enfoque cuantitativo representó una herramienta valiosa para la investigación científica, proporcionando un marco sólido para la generación de conocimiento objetivo y generalizable. Su rigor metodológico y su capacidad para generar datos confiables la convirtieron en un recurso fundamental para comprender y explicar fenómenos complejos, permitiendo tomar decisiones informadas y formular recomendaciones aplicables al ámbito institucional. En consecuencia, el enfoque cuantitativo fue el que guio esta investigación sobre la praxis gerencial del proceso de compras en una institución educativa universitaria.

Respecto al tipo de investigación, la investigación de campo se centró en los detalles del fenómeno de estudio, es decir, la praxis gerencial del proceso de compras en una institución educativa universitaria. En este sentido, permitió observar y analizar directamente dicho proceso en su entorno natural. A diferencia de otros enfoques que se apoyan en datos secundarios o estudios previos, la investigación de campo implicó la recolección de información primaria de primera mano, brindando la oportunidad de interactuar con la realidad de manera directa y sin intermediarios.

Respecto al diseño de esta investigación fue no experimental, caracterizado por su enfoque observacional, en el cual no se manipularon ni controlaron las variables de estudio. observar y analizar los fenómenos tal y como ocurren de forma natural en su contexto real. En este orden de ideas, el nivel de la investigación fue descriptivo, posicionándose como un enfoque fundamental para comprender la naturaleza de fenómenos, situaciones o grupos de interés específicos.

Por su parte, la población del estudio se definió como el conjunto total de individuos, elementos o unidades que compartieron características comunes y que fueron objeto de la investigación. En el contexto de un estudio descriptivo, la población resultó esencial para delimitar el alcance del trabajo y garantizar la relevancia y precisión de los resultados

obtenidos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006:239), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. Para este estudio, la población estuvo constituida por doce (12) actores involucrados en la praxis gerencial del proceso de compras en una institución educativa universitaria. La selección de esta población permitió obtener una visión integral y detallada de las prácticas y desafíos en la gestión de compras dentro del contexto educativo.

Las técnicas de recolección de datos resultaron fundamentales para obtener información precisa y relevante en esta investigación. Se utilizó la técnica de la encuesta, aplicada a través del instrumento del cuestionario tipo Likert, considerado un recurso eficaz para medir actitudes, opiniones y percepciones de los individuos.

La validez del instrumento se aseguró mediante el juicio de tres (3) expertos: dos (2) en el área de gerencia y uno (1) en el área de metodología. Ellos revisaron las afirmaciones de la encuesta para garantizar que fueran adecuadas y cubrieran todos los aspectos importantes del constructo. Esta revisión experta contribuyó significativamente a la validez del instrumento, ya que garantizó que los ítems fueran comprensibles y relevantes para los participantes.

18

En este estudio, las afirmaciones de la encuesta estuvieron relacionadas con diversos aspectos de la gestión gerencial del proceso de compras, tales como la eficiencia, la transparencia y la satisfacción del personal. Esta definición clara y precisa de los constructos garantizó que cada ítem del cuestionario estuviera alineado con los objetivos de la investigación. En este caso, los ítems fueron cuidadosamente elaborados para reflejar aspectos específicos del proceso de compras que se deseaban evaluar, asegurando así que las respuestas obtenidas resultaran pertinentes y útiles para el análisis.

Tomando en cuenta la confiabilidad del instrumento, el mismo constituyó un componente esencial en esta investigación, ya que aseguró la consistencia y estabilidad de las mediciones obtenidas. En este estudio, se empleó el método estadístico Alpha de Cronbach para evaluar la confiabilidad interna del cuestionario tipo Likert. El Alpha de Cronbach obtenido en el cuestionario fue de 0,9926, lo cual permitió evaluar la confiabilidad del instrumento y garantizó que las mediciones obtenidas fueran consistentes y precisas. Este

enfoque riguroso contribuyó al éxito de la investigación, proporcionando datos fiables sobre la praxis gerencial del proceso de compras en la institución educativa universitaria.

En este orden de ideas, las técnicas de procesamiento y análisis de datos en la investigación cuantitativa resultaron esenciales para convertir datos brutos en información valiosa. Desde la recopilación y organización de datos, pasando por la limpieza y el análisis descriptivo, hasta la interpretación de resultados, cada etapa del proceso contribuyó a la validez y fiabilidad de la investigación. La aplicación rigurosa de estas técnicas aseguró que los datos fueran precisos y relevantes, lo que permitió a la gerencia tomar decisiones informadas y avanzar en el conocimiento científico sobre el proceso de compras en la institución educativa universitaria.

Resultados y Discusión

Para dar respuesta al objetivo describir la praxis gerencial del proceso de compras en una institución educativa universitaria, dicha dimensión está compuesta por trece (13) ítems orientados a describir las prácticas gerenciales en el proceso de compras en una institución educativa universitaria. Estos ítems fueron aplicados por los coordinadores adscritos a la Universidad objeto de estudio, a través de una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta: Siempre (S), Casi Siempre (CS), Algunas Veces (AV), Casi Nunca (CN) y Nunca (N). Esta dimensión se centra en captar la intensidad de opinión o experiencia de los participantes de dichas prácticas en el contexto institucional.

Los resultados obtenidos reflejan percepciones significativas por parte de los coordinadores adscritos a la Universidad. Esta dimensión evalúa elementos clave de la gestión como planificación, liderazgo, comunicación, supervisión y toma de decisiones, todos fundamentales para garantizar procesos eficientes y ajustados a las necesidades institucionales.

El ítem 1, relacionado con la alineación del plan de compras con el Plan Operativo Anual (P.O.A.), obtuvo un 58,33% en la opción “Siempre” y un 16,67% en “Casi Siempre”, lo cual indica una percepción mayoritaria de coherencia entre la planificación institucional y las acciones del proceso de compras. Sin embargo, el 25% restante “Algunas Veces” evidenciando discrepancias en dicha articulación operativa. Según Chiavenato (2006:105), “la planificación constituye una función esencial de la administración, ya que permite definir

objetivos, establecer estrategias y coordinar recursos de forma racional.” Esto indica que una planificación desvinculada del POA puede afectar negativamente la eficiencia operativa y el uso de recursos.

En el ítem 2, que aborda el diseño estratégico de proyectos relacionados con el proceso de compras, un 41,67% señaló “Casi Siempre” y un 33,33% “Siempre”. Aunque la mayoría percibe una planificación estratégica, el 25% que marcó “Algunas Veces” evidencia debilidades en la consistencia del enfoque estratégico. Ello es coherente con lo expuesto por Drucker (2003:78), quien plantea que “la gerencia debe actuar como facilitadora del logro de resultados mediante procesos estratégicamente articulados.”. Este resultado refleja que, si bien se valora la planificación, aún existen inconsistencias que limitan la eficacia del proceso.

Con respecto al ajuste del plan de compras a las necesidades institucionales a corto plazo (ítem 3), se evidenció una distribución equitativa entre “Siempre” y “Algunas Veces” (33,33% cada uno), mientras que un 8,33% eligió “Casi Nunca”. En este sentido, Cano (2017:22) destaca que el proceso administrativo “se refiere a todos los momentos de gestión de la Administración; orientados a garantizar el cumplimiento misional y al logro de los objetivos propuestos, a través del uso adecuado de los recursos”. En este sentido, al observar lo que indica el autor sobre los procesos administrativos, el plan de compras se encuentra dentro de esos momentos de gestión y al compararlo con los resultados obtenidos se sugieren deficiencias en la capacidad de respuesta o flexibilidad del plan ante situaciones emergentes.

En cuanto a la comunicación entre dependencias (ítem 4), el 58,33% seleccionó “Casi Siempre” y el 16,67% “Siempre”, lo cual indica un esfuerzo por mantener canales activos. Sin embargo, el 25% que eligió “Algunas Veces” apunta a limitaciones en la fluidez comunicacional. Los autores Robbins y Coulter (2005:314) destacan que “la comunicación organizacional efectiva es fundamental para coordinar funciones, minimizar errores y fomentar el trabajo colaborativo.” Esto refleja la necesidad de fortalecer los canales interdepartamentales para garantizar mayor cohesión.

De manera similar, el ítem 5, que evalúa el uso de canales de comunicación formales en el proceso de compras, fue valorado con un 66,67% en “Casi Siempre”, lo que muestra

una percepción positiva, aunque el 33,33% que eligió “Algunas Veces” advierte fallas en la efectividad o constancia del uso de estos medios. En este contexto, Fernández y Rosales (2014:09) indican que las “habilidades de comunicación en la cual articule persuasivamente sus creencias y defienda sus decisiones. Otra característica que es de importancia es saber cómo enfrentar situaciones difíciles por medio del empleo de métodos de resolución de conflictos”. Por ende, a pesar de tener habilidades de comunicación las cuales se demuestran mediante el uso de canales formales su eficacia e implementación constante requieren fortalecimiento.

La sincronización de actividades (ítem 6) evidenció una tendencia moderada, con un 41,67% en “Casi Siempre” y un 33,33% en “Algunas Veces”, lo cual sugiere desafíos en la coordinación interdepartamental, aspecto clave para garantizar fluidez y eficiencia operativa. Para Cano (2017:54) la coordinación “de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos, tecnológicos y humanos, en la relación de los fines de la empresa.” Esto indica que existen fallos en la sincronización operativa, afectando la fluidez del proceso.

Sobre el liderazgo orientado a resultados (ítem 7), el 58,33% señaló “Casi Siempre” y el 25% “Algunas Veces”, lo que evidencia presencia de liderazgo, aunque no completamente sistemático. En concordancia con Koontz, Weihrich y Cannice (2012:413) el liderazgo es el “arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo.” Aunque se percibe liderazgo, no está plenamente consolidado o sistematizado.

Respecto a la toma de decisiones basadas en criterios técnicos (ítem 8), el 50% eligió “Casi Siempre” y el 25% “Algunas Veces”, En este sentido, Drucker (2003:96). “la racionalidad técnica en la toma de decisiones permite mejorar la eficiencia del proceso administrativo.” Se observa una tendencia hacia decisiones técnicas, pero también margen de subjetividad.

La motivación del personal (ítem 9) recibió un 58,33% en “Siempre” y un 25% en “Algunas Veces”, El autor Maslow (1943:372). Indica que “la motivación del personal es un elemento determinante del rendimiento organizacional.” En este orden de ideas, Aunque

existen esfuerzos motivacionales, estos deben ser constantes para garantizar el compromiso sostenido.

La supervisión continua del proceso (ítem 10) mostró un 41,67% en “Siempre” y un 33,33% en “Casi Siempre”, En este sentido, Mendoza (2018:231) menciona que la supervisión “consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.” Se evidencia un seguimiento activo, pero no totalmente homogéneo siendo esto una oportunidad de mejora.

De igual forma, la evaluación periódica del proceso (ítem 11) evidenció que un 50% seleccionó “Casi Siempre” y un 25% “Algunas Veces”. Para Arévalo, Inga y Quispe (2022:3750). “Es necesario tener conocimiento de toda la información completa y necesaria para disponer del requerimiento de compra y de esta manera satisfacer la necesidad logística a través de la adquisición de los productos”. En concordancia con lo anterior, tener un conocimiento integral para la evaluación del proceso es fundamental y en la institución educativa es percibida como presente, pero debe institucionalizarse de forma rigurosa.

El monitoreo del proceso de compras de forma sistemática (ítem 12) fue valorado con un 41,67% en “Siempre”, aunque se evidenció un 8,33% en “Casi Nunca”, El autor Rodríguez (2008:26) indica que “esta actividad es fundamental de cara al funcionamiento de la relación comprador-proveedor, puesto que por encima de la identificación de los errores y defectos... se pone a prueba la capacidad que tiene éste de sobreponerse y enmendar sus equivocaciones”. Esto pone en evidencia una disparidad en la regularidad del monitoreo.

Por último, el cumplimiento de los plazos establecidos (ítem 13) recibió un 41,67% en “Siempre”, 33,33% en “Casi Siempre” y 16,67% en “Algunas Veces”. En concordancia con Koontz, Weihrich y Cannice (2012:117) mencionan que se “deben revisar y analizar continuamente las decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a los programas de largo plazo, y han de informar con regularidad a los gerentes subordinados sobre los planes a largo plazo para que tomen decisiones consistentes”. Aunque se percibe una orientación hacia el cumplimiento, existen oportunidades claras de mejora.

En síntesis, los hallazgos reflejan que existen prácticas gerenciales con fundamentos sólidos, pero también áreas críticas que requieren atención, particularmente en lo relacionado con la articulación operativa, la comunicación interdepartamental y la

institucionalización del control interno. Como lo señala Fayol (1916), las funciones básicas de la administración planificar, organizar, dirigir y controlar deben estar integradas de forma coherente para lograr resultados eficaces. En este contexto, se recomienda el fortalecimiento del liderazgo, la mejora de los canales de comunicación, y la implementación de mecanismos sistemáticos de evaluación y supervisión.

Referencias

- Arévalo, M., Inga, D., & Quispe, J. (2022). Gestión de compras como estrategia competitiva en una empresa agroindustrial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 3745-3758. <https://shre.ink/GPEP>
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6ª ed.). <https://shre.ink/GPEY>
- Cano Plata, C. (2017). La administración y el proceso administrativo. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://shre.ink/GPE6>
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). Administración: Teoría, proceso y práctica (4ª ed.). McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (2002). La gerencia en una época de grandes cambios. Editorial Sudamericana.
- Fayol, H. (2010). Administración industrial y general. El Ateneo.
- Fernández, S., & Rosales, M. (2014). Administración educativa: La planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. <https://shre.ink/GPE4>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación (4ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración: Una perspectiva global y empresarial (14ª ed.). McGraw-Hill. <https://shre.ink/GPE0>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Mendoza, M., García, J., Delgado, A., & Barreiro, C. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dom. Cien.*, 4(4), 206-240. <https://shre.ink/GPEJ>
- Ramírez, A., & Gaselita, J. (2019). La gestión de compras y su influencia en la rentabilidad de la constructora Novo Home S.A.C., San Borja [Tesis de pregrado]. Universidad Científica del Sur.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (14ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2008). La relación entre las prácticas y el desempeño de la función de compras en la industria española: El papel de la integración estratégica y de la implantación de tecnologías de la información y la comunicación [Tesis doctoral, Universidad de Salamanca]. <https://shre.ink/GPEO>

TECNOÉTICA: CAMINO HACIA EL USO RESPONSABLE DE LA TECNOLOGÍA

Eriorkys Elena Majano Crespo
Doctora en Ciencias Administrativas

eriorkysm.u@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
Barquisimeto, Venezuela

<https://orcid.org/0009-0003-9331-7698>

Resumen

En la era del cambio digital, la tecnoética se convierte en la disciplina necesaria para usar la tecnología de manera responsable. Esta coloca la responsabilidad social y los derechos humanos en el centro del progreso científico. El presente artículo de revisión tiene como propósito comprender a la tecnoética como vinculante entre los principios éticos universales y las necesidades de innovación para respaldar un modelo de uso responsable de la tecnología en la sociedad actual. Este estudio se lleva a cabo utilizando la metodología documental, con paradigma interpretativo, sustentado en el método hermenéutico. Se basa en las ideas de Bunge (1975). Se reflexiona que la tecnoética surge como una disciplina que guía el crecimiento tecnológico dentro de un sistema de responsabilidad que va más allá del pensamiento centrado en el ser humano. Su objetivo es contrarrestar el dominio de la tecnología mediante el uso de un razonamiento crítico que anteponga la justicia, la seguridad y la dignidad humana a la simple eficiencia tecnológica. Esta disciplina requiere un compromiso de los gobiernos, las empresas y las personas para tener una supervisión democrática de las herramientas digitales. La tecnoética no solo prepara a la sociedad para el cambio digital, sino que también garantiza que el poder tecnológico se utilice para el bien común. En última instancia, sirve como recordatorio de que el futuro de la humanidad debe guiarse por principios éticos y decisiones humanas reflexivas, asegurándose de que cada avance respalde la estabilidad social.

Palabras claves: Responsabilidad; Tecnoética; Tecnología; Uso

TECHNOETHICS: PATH TOWARDS THE RESPONSIBLE USE OF TECHNOLOGY

Abstract

In the era of digital transformation, technoethics has become the necessary discipline for the responsible use of technology. It places social responsibility and human rights at the heart of scientific progress. This article aims to understand technoethics as the link between universal ethical principles and the need for innovation to support a model of responsible technology use in contemporary society. This study employs documentary methodology, with an interpretive paradigm, grounded in the hermeneutic method. It is based on the ideas of Bunge (1975). It reflects that technoethics emerges as a discipline that guides technological growth within a system of responsibility that transcends human-centered thinking. Its objective is to counteract the dominance of technology through critical reasoning that prioritizes justice, security, and human dignity over mere technological efficiency. This discipline requires

commitment from governments, businesses, and individuals to ensure democratic oversight of digital tools. Technoethics not only prepares society for digital change but also ensures that technological power is used for the common good. Ultimately, it serves as a reminder that humanity's future must be guided by ethical principles and thoughtful human decisions, ensuring that every advancement supports social stability.

Keywords: Responsibility; Technoethics; Technology; Use

TECHNOÉTHIQUE : VERS UN USAGE RESPONSABLE DES TECHNOLOGIES

Résumé

À l'ère du numérique, la technoéthique est devenue la discipline indispensable à un usage responsable des technologies. Elle place la responsabilité sociale et les droits humains au cœur du progrès scientifique. Cet article de synthèse vise à appréhender la technoéthique comme le lien entre les principes éthiques universels et la nécessité d'innover pour soutenir un modèle d'usage responsable des technologies dans la société actuelle. Cette étude, menée selon une méthodologie documentaire et un paradigme interprétatif fondé sur la méthode herméneutique, s'appuie sur les travaux de Bunge (1975). Elle montre que la technoéthique se présente comme une discipline qui encadre le développement technologique au sein d'un système de responsabilité dépassant la pensée anthropocentrique. Son objectif est de contrebalancer la domination de la technologie par un raisonnement critique qui privilégie la justice, la sécurité et la dignité humaine à la simple efficacité technologique. Cette discipline requiert l'engagement des gouvernements, des entreprises et des citoyens pour garantir un contrôle démocratique des outils numériques. La technoéthique prépare non seulement la société à la transformation numérique, mais elle veille également à ce que la puissance technologique soit mise au service du bien commun. En définitive, elle nous rappelle que l'avenir de l'humanité doit être guidé par des principes éthiques et des décisions humaines réfléchies, afin que chaque progrès contribue à la stabilité sociale.

25

Mots-clés: Responsabilité ; Technoéthique ; Technologie ; Usage

Introducción

Mientras la tecnología avanza rápidamente, surgen nuevas interrogantes sobre sus efectos en las empresas y las personas. Parece esencial que normas y principios éticos guíen el desarrollo y el uso de la tecnología. Estos principios se centran en la beneficencia, la no maleficencia, la autonomía, la justicia, la privacidad, la transparencia, la responsabilidad y el respeto. La tecnóética se considera crucial para garantizar un uso responsable, justo y seguro, lo que a su vez salvaguarda los derechos y el bienestar tanto de las empresas como de las personas, a la vez que promueve el bien común.

La ética, como rama de la filosofía, examina cuidadosamente el comportamiento humano para definir lo que es correcto y bueno universalmente. Según Kant (1781), esta representa la “única racionalidad digna del ser humano, pues no prescribe actos concretos, sino que impone un motivo formal a la voluntad, válido para toda ocasión” (p. 16). Por lo tanto, cumple una función normativa y teórica dirigida a la armonía social y el bien común, diferenciándola de los códigos morales o las simples reglas sociales. Hoy en día, el auge tecnológico presenta desafíos complejos que han dado lugar a áreas esenciales de la ética aplicada, como la infoética, la bioética, la nanoética y la tecnoética.

Con relación a la tecnoética, se considera como una disciplina que combina el uso de la tecnología con la prudencia ética, promoviendo la conciencia sobre el uso apropiado de la tecnología y la búsqueda de beneficios mutuos entre los productos tecnológicos y los contextos sociales humanos. Bunge (1975), define la tecnoética como “el estudio de los códigos éticos inherentes a las diversas ramas de la tecnología” (p. 12). En este sentido, todas las acciones humanas pueden juzgarse en términos éticos y legales, ya que la tecnoética es interdisciplinaria y examina las dimensiones éticas y morales de la tecnología en la sociedad.

26

Por lo tanto, aprovechar la tecnoética podría ayudar a las empresas y las personas a adaptarse más fácilmente a cambios tecnológicos significativos. Con la tecnoética, es posible desarrollar estrategias a largo plazo y tomar mejores decisiones utilizando tecnologías para crear valor real. Además, la tecnoética apoyaría la gestión de equipos diversos y multiculturales, basándose en estándares que promueven la sostenibilidad y la responsabilidad. En última instancia, adoptar esta disciplina parece fomentar una cultura de aprendizaje continuo, donde la innovación debe vincularse con el pensamiento crítico y el juicio racional.

En consecuencia, se plantea como debate crucial: ¿cómo puede la tecnoética guiar el uso responsable de la tecnología para equilibrar la innovación con las normas y los principios éticos? En respuesta, el presente artículo de revisión se propone comprender a la tecnoética como vinculante entre los principios éticos universales y las necesidades de innovación para respaldar un modelo de uso responsable de la tecnología en la sociedad actual. La estructura del presente artículo de revisión contempla el estudio de la Tecnología Ética y

Responsable, la Técnica o Tecnoética, los Pilares de la Tecnoética, la Tecnoética en la Era de la Innovación Digital, el Tecnocratismo, y el Control Democrático de la Tecnología.

Metodología

Este estudio se lleva a cabo utilizando la metodología documental, con paradigma interpretativo, sustentado en el método hermenéutico. Para lograrlo, el estudio se llevará a cabo utilizando la metodología documental, adoptaré el paradigma interpretativo sustentado en el método hermenéutico; ya que según lo argumentado por Heidegger (1997), toda comprensión está influenciada por la preestructura de la comprensión; por lo tanto, ver un fenómeno significa inevitablemente interpretarlo dentro de su contexto histórico y vital. Por tanto, asumiré una realidad construida por Bunge (ob. cit.) que me permitirá una construcción mental y cognitiva para interpretar y dar mi aporte sobre la temática.

Resultados y Discusión

Tecnología ética y responsable

La tecnología responsable según Bunge (ob. cit.), es parte fundamental de la lógica tecnológica y no un mero aspecto opcional. Al ser una ciencia aplicada con impacto directo en la vida real, su eficacia no solo depende del conocimiento, sino también de su sostenibilidad social y ecológica. Por lo tanto, cualquier desarrollo que perjudique el ambiente o la sociedad se considera defectuoso tanto tecnológica como éticamente. En definitiva, los avances tecnológicos deben priorizar el bienestar colectivo y la supervivencia humana, siendo juzgados por sus defectos sobre el ambiente.

Para que la tecnología sea ética, debe guiarse por una evaluación de riesgos que Bunge (ob. cit.), describe como un control racional y científico de métodos y objetivos. El autor argumenta que "una tecnología responsable es aquella que no se guía únicamente por el beneficio o la eficiencia, sino que es controlada por una ética humanista y una política democrática" (p. 23). La tecnología responsable debe establecerse como una praxis basada en la razón y el respeto a los derechos humanos, donde la evaluación de los impactos a largo plazo sobre la humanidad sea el criterio principal para decidir si se implementa o se descarta.

Técnica o Tecnoética

El desarrollo de esta idea comenzó en 1971 cuando el ingeniero y teólogo Norman

Faramelli introdujo la palabra *tecnética* para hablar de la ética en la tecnología. Este término fue mencionado posteriormente en el *Britannica Book of the Year* en 1973, describiéndolo como el uso responsable de la ciencia y la tecnología en una sociedad impulsada por la tecnología. Sin embargo, la terminología actual se oficializó en 1974 cuando el filósofo Mario Bunge utilizó por primera vez el término *tecnoética*. Estableció este concepto durante el Simposio sobre Ética en una Era de Tecnología Ubicua, celebrado en el Instituto Tecnológico de Israel, sentando las bases de esta disciplina moderna.

Durante ese Simposio, Bunge (ob. cit.), argumentó que “la tecnoética debe consolidarse como una disciplina formal que abarque todos los aspectos éticos de la tecnología, y no como un tema secundario” (p. 32). Esta perspectiva requiere el establecimiento de normas y principios claros para gestionar éticamente el diseño, el uso y la evaluación de los avances tecnológicos. En esencia, la tecnoética como disciplina va más allá de simplemente evaluar si la tecnología funciona; analiza si su existencia y uso son justos y seguros, reconociendo que la tecnología no es neutral.

Como sugiere Bunge (ob. cit.), la tecnoética no obstaculiza la innovación, más bien, fomenta acciones tecnológicas reflexivas y responsables. Al integrar el pensamiento científico con un enfoque centrado en el ser humano, el objetivo es garantizar que el desarrollo y el uso de nuevas tecnologías consideren no solo la eficiencia tecnológica o las necesidades del mercado, sino también el bienestar humano general. De esta manera, la tecnoética sirve como un marco flexible que protege la dignidad humana y el equilibrio ecológico, convirtiendo la tecnología en una práctica consciente que beneficia a la sociedad.

La tecnoética ofrece un grupo de normas y principios que son importantes para usar la tecnología de manera responsable. Al apoyar decisiones éticas, ayuda a prevenir el mal uso de la tecnología, asegurando que su efecto sea bueno. Desde este punto de vista, la tecnoética, al enfocarse en la responsabilidad y la claridad en el uso de la tecnología, permite que las empresas y las personas eviten efectos negativos y establezcan una base firme para el futuro.

Pilares de la tecnoética

La tecnología según Bunge (ob. cit.), es un sistema complejo que combina conocimiento científico, valores éticos y prácticas sociales. Para evaluarla adecuadamente se necesita un

enfoque sistémico que examine sus partes, conexiones y efectos resultantes mediante el método científico. Esta forma de estudio garantiza un análisis exhaustivo que va más allá de intereses personales o sesgos ideológicos, incorporando diversas tradiciones éticas para la evaluación, siempre apegándose a estándares de lógica y evidencia empírica.

En este marco, la responsabilidad social es fundamental para diseñadores, gestores y reguladores, quienes deben rendir cuentas a los efectos sobre la salud, el ambiente y la justicia. Bunge (ob. cit.), rechaza la noción de neutralidad tecnológica, argumentando que la tecnología transforma la sociedad y también se ve influenciada por ella. En su lugar, propone un principio de responsabilidad científica y tecnológica que se desglosa en los siguientes elementos calve de la tecnoética:

Enfoque sistémico

Para entender la realidad como un conjunto de sistemas que están conectados, donde aparecen características que las partes individuales no tienen, según Bunge (ob. cit.), es esencial el enfoque sistémico. Esta visión es muy importante para unir diferentes campos de estudio y para evitar la fragmentación en las disciplinas. Al no permitir esta división, se logra una visión completa y ordenada de los fenómenos, lo que facilita un análisis detallado de las dimensiones tecnológicas y sus aspectos éticos.

El enfoque sistémico y el método científico hacen que la tecnoética sea una disciplina activa que va más allá de solo responder a la innovación. Este marco ayuda a descomponer la tecnología en partes conectadas, lo que hace más fácil identificar riesgos nuevos antes de que se use de manera masiva. Al basar las decisiones en pruebas reales y en el análisis del impacto en el ambiente, se fortalece la capacidad de las infraestructuras digitales para enfrentar dilemas éticos. En última instancia, esta combinación asegura que el progreso tecnológico que no solo busque eficiencia, sino que también alinee el crecimiento digital con la sostenibilidad global y el respeto por los valores humanos.

Método científico

Propone Bunge (ob. cit.), el método científico como una herramienta clave para evaluar el impacto de la tecnología, utilizando un análisis cuidadoso de pruebas, ventajas y peligros. Este enfoque se basa en observar, hacer experimentos y confirmar hipótesis para llegar conclusiones sólidas, alejadas de la subjetividad. Según el autor, la ética debe ser parte de

la tecnología siguiendo pautas científicas, asegurando así la confianza y la responsabilidad en cada avance tecnológico.

En la práctica, este método ayuda a detectar problemas sociales, proponer soluciones basadas en la tecnoética y crear experimentos para medir la eficacia de las innovaciones. Al analizar resultados y confirmar hipótesis, se establece un marco de gobernanza fuerte que orienta el desarrollo digital. Así, la tecnoética logra unir datos científicos con el pluralismo ético de la sociedad, garantizando un avance tecnológico consciente y bien fundamentado.

Pluralismo ético

El pluralismo ético en la tecnología para Bunge (ob. cit.), significa que no hay un solo conjunto de valores que debe guiar su desarrollo. Desde esta perspectiva, la tecnoética se convierte en una disciplina que une diferentes creencias y marcos éticos de la sociedad a través una base ética firme y sincera. En este enfoque, la tecnología y la ética son partes que no se pueden separar, lo que requiere una participación activa y abierta, donde la cooperación entre disciplinas y culturas ayuda a gestionar con cuidado los avances tecnológicos y sus efectos en el mundo.

30

Desde mi visión, el pluralismo ético es un elemento clave en el entorno digital, ya que reconoce que no hay una respuesta única para los complejos problemas de la innovación. Al adoptar este enfoque inclusivo, se integran diferentes sistemas de valores para abordar cuestiones como el sesgo en los algoritmos y la privacidad desde una perspectiva de responsabilidad social. Esta visión evita soluciones rígidas y asegura que el progreso tecnológico respete la diversidad cultural y la dignidad humana, promoviendo un desarrollo global más equitativo y consciente.

Responsabilidad social

Los ingenieros y expertos en tecnología deben cumplir un deber hacia la sociedad que va más allá de solo crear y construir cosas. De acuerdo con Bunge (ob. cit.), estas personas deben pensar en las implicaciones éticas de su trabajo y dirigir el desarrollo tecnológico para que ayuden a todos. Partiendo de esta idea, la responsabilidad social pretende que el desarrollo tecnológico se base en normas y principios éticos que garanticen un uso responsable y beneficioso para las personas. Esto implica seguir principios que aseguren que la innovación sea una herramienta para mejorar la vida, no un objetivo por sí misma.

Enfatiza Bunge (ob. cit.), que estos principios no son fijos, sino que se necesita de una conversación continua entre todos los involucrados debido al rápido avance de la tecnología. Los principios clave incluyen la equidad, la no discriminación, la transparencia y la rendición de cuentas. Estos principios son esenciales para garantizar que la tecnología sirva a las personas. El autor afirma que trabajar juntos sin parar es la única manera de manejar la complejidad de los nuevos sistemas digitales.

En lugar de principios permanentes, estos principios deben ser vistos como guías que se pueden modificar y actualizar periódicamente. La equidad, la protección de datos y la seguridad son significativos solo si se revisan constantemente, considerando el entorno social. Por lo tanto, ser responsable no debe considerarse como un objetivo único, sino como un compromiso continuo para mantener la honestidad. La meta es que el deseo de hacer la tecnológica más eficiente no perjudique la dignidad humana ni los derechos básicos.

La tecnoética pide que las innovaciones no solo funcionen bien, sino que también sean humanas e inclusivas en cómo se usan. Al combinar diversos sistemas de ética, las organizaciones pueden prever problemas negativos y reducir los sesgos algorítmicos. Este enfoque va más allá de simplemente ser útil tecnológicamente para promover una gestión conjunta, donde el respeto a la diversidad ayuda a crear normas efectivas. Así, el avance tecnológico ya no es un proceso independiente, sino que se convierte en un motor social que está conectado.

Como disciplina la tecnoética analiza tanto los objetivos como las maneras de hacer tecnología, a incluir la responsabilidad de las empresas y sus efectos en el ambiental. Su objetivo es conectar el diseño digital con principios como la justicia, la sostenibilidad y la privacidad en un mundo que esta interconectado. Quiere garantizar que la búsqueda de la eficiencia o ganancias no sea más importante que el respeto hacia las comunidades, promoviendo un enfoque cuidadoso hacia el progreso. Por lo tanto, cada elección tecnológica debe favorecer de manera responsable el bienestar social y ambiental.

Tecnoética en la era de la innovación digital

La tecnoética aparece como una respuesta necesaria al poder que tiene la tecnología, donde el investigador no puede ser un observador neutral. Bunge (ob. cit.), sostiene que la tecnología no es neutral en términos éticos, ya que sus resultados cambian la sociedad.

Según Bunge (ob. cit.), el experto en tecnología tiene que ser éticamente responsable de sus decisiones profesionales, porque estas pueden impactar el bienestar de otras personas. Esta idea subraya que la innovación debe ser evaluada por su capacidad de promover el bienestar humano y no solo por su eficacia.

En la era de la innovación digital, la responsabilidad no recae solo en la persona, sino que se convierte en una necesidad para el sistema. Bunge (ob. cit.), critica la visión de que la relacionada con la tecnología es simplemente una herramienta sin valores, diciendo que cada elección tecnológica implica una decisión ética. En este sentido, el filósofo señala que la tecnoética debe regular la tecnología en beneficio de la humanidad. Así, la innovación tiene que incluir una evaluación del impacto social antes de ser implementada.

Desde este punto de vista, la tecnoética necesita un marco que combine el avance con la supervivencia del planeta. Bunge (ob. cit.), sugiere una tecnoética fundamentada en la razón, donde las responsabilidades científicas se alinean con el bienestar común. Para él, el objetivo es claro: se debe asegurar que la tecnología no solo sea efectiva, sino también beneficiosa y justa. Así, la innovación deja de ser una búsqueda ciega de novedades y se convierte en un proceso consciente que somete la tecnología a un razonamiento ético para crear un futuro sostenible.

32

Tecnocratismo

El tecnocratismo es descrito por Bunge (ob. cit.), como “la doctrina según la cual la sociedad debe ser gobernada por tecnólogos que apliquen criterios de eficiencia tecnológica a la solución de problemas sociales, sin tener en cuenta consideraciones éticas o políticas” (p. 64). En otras palabras, es una creencia que simplifica todos los problemas humanos a cuestiones de eficiencia tecnológica. De esta manera, las decisiones sociales y políticas no se toman en función del bien común o la justicia, sino solo de la mejora de los recursos y los resultados. El tecnócrata ve a la sociedad como una máquina que necesita lubricación, pasando por alto los aspectos éticos de sus acciones.

Una idea principal del tecnocratismo es la creencia de que las tecnologías son imparciales y que cualquier mala acción proviene únicamente del usuario. Bunge (ob. cit.), desmantela esta idea errónea al afirmar que el diseño mismo de la tecnología implica una elección ética. Un algoritmo de reconocimiento facial creado para la supresión política no es

neutral; su naturaleza está ligada a un objetivo ético cuestionable. En los grandes sistemas tecnológicos, es fácil que las personas pasen por alto los efectos generales de sus pequeños trabajos tecnológicos. Para combatir el crecimiento descontrolado del tecnocratismo, Bunge (ob. cit.), exige una supervisión social de la tecnología. Esto no significa detener el progreso, sino guiarlo con códigos de conducta y normas que prioricen la vida y la dignidad.

Control democrático de la tecnología

El control democrático se basa en la idea de que la tecnología es un problema social complejo moldeado por las intenciones humanas y no simplemente una fuerza independiente. Bunge (ob. cit.), argumenta que “la tecnología no es éticamente neutral, porque los tecnólogos buscan objetivos que son valiosos para alguien” (p. 10). Este punto de vista ayuda a ver que la supervisión ciudadana no es una interferencia externa, sino una parte vital de la práctica responsable. Al descubrir los valores ocultos dentro de cada diseño, la sociedad puede juzgar si los objetivos que se persiguen mejoran el bien común o atienden intereses privados que menoscaban la dignidad humana.

La participación social en la supervisión tecnológica se muestra como una forma de construir significados compartidos sobre lo que realmente significa el progreso. Bunge (ob. cit.), enfatiza que “el control social de la tecnología es esencial para que no se convierta en una herramienta de opresión o daño ambiental” (p. 10). Esto significa que la comunidad debe tener la capacidad crítica de comprender los efectos de los avances tecnológicos en su vida diaria. La supervisión va más allá de simplemente revisar la tecnología; implica una evaluación ética del camino que está tomando la civilización, garantizando que la eficiencia operativa no opaque la dignidad humana.

La democracia tecnológica según Bunge (ob. cit.), significa que “quienes se ven afectados por las innovaciones tienen voz en las decisiones sobre su implementación” (p. 65). Esta perspectiva resalta la necesidad de consenso y diálogo entre tecnólogos y ciudadanos, donde una comunicación clara elimina el secretismo que rodea a los laboratorios. Al incluir las experiencias reales del público en la evaluación de riesgos, se puede construir una tecnoética que trascienda los cálculos numéricos y se centre en la calidad de la interacción social.

Reflexiones

Debido al reconocimiento de la responsabilidad como un factor inevitable en el desarrollo de cualquier tecnología, es esencial construir un marco ético que arroje luz sobre los fenómenos tecnológicos. Reconocer la influencia de la tecnología y promover la tecnoética como disciplina ayudará a identificar debilidades, influir en la verdad, satisfacer necesidades, pensar críticamente sobre la tecnología y sus posibilidades, y reflexionar sobre la necesidad de que la ética vaya más allá de una mentalidad antropocéntrica.

La responsabilidad es una idea clave en la tecnoética. La tecnoética es una disciplina compleja y cambiante. A medida que la tecnología sigue evolucionando, es vital que se piensen en los principios éticos que deben guiar su creación, aplicación y uso. La tecnoética ayuda a establecer pautas como los derechos de acceso, la protección de datos, los derechos digitales, la protección del ambiente, la garantía de la libertad, la seguridad, la salud, los principios de precaución y la transparencia tecnológica. Por esta razón, Bunge (ob. cit.), enfatizó la importancia de que los tecnólogos respeten los límites éticos en sus elecciones y propuso principios para el avance tecnológico.

De hecho, la tecnoética, al igual que la ética, debería utilizarse como una forma de intervenir al presentar ideas y proyectos que puedan afectar o perturbar la estabilidad de la sociedad. Al aplicar una tecnoética responsable en las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se aceleraría la transformación digital, preparando así a la sociedad para la revolución industrial, así como a los ciudadanos para una nueva economía y un entorno social y organizacional diferente.

La tecnoética ha adquirido una importancia crucial debido al rápido progreso de las TIC, lo que exige una profunda reflexión sobre su uso responsable. Para abordar estos desafíos, es necesario un compromiso triple: los gobiernos deben legislar para proteger los derechos, las empresas deben adoptar prácticas transparentes y los ciudadanos deben actuar con conciencia ética. Solo mediante este esfuerzo conjunto entre el gobierno, el sector privado y la sociedad civil se puede garantizar una gobernanza digital que priorice la responsabilidad y la seguridad colectiva.

La victoria de la tecnoética sobre el tecnocratismo significa que la razón crítica ha ganado sobre la razón que solo se enfoca en el uso de la tecnología. Mientras el

tecnocratismo busca controlar solo por el hecho de tener poder, la tecnoética quiere ese poder para mejorar la vida de las personas de manera justa. La propuesta de Bunge (ob. cit.), impulsa a actuar, anima a no aceptar que el avance tecnológico es algo que sucede sin control y al que solo se puede mirar. La tecnoética que no son las máquinas o las métricas de eficiencia, quienes dirigen el futuro de la humanidad.

El control democrático de la tecnología se convierte en una obligación ética esencial, convirtiendo la supervisión ciudadana en un elemento clave de las actividades tecnológicas. Al ir más allá de las simples comprobaciones operativas, este control permite a la sociedad reconocer y evaluar los propósitos ocultos tras cada diseño, garantizando que el progreso no menoscabe la dignidad humana. De esta manera, la tecnoética surge como una responsabilidad social donde el avance tecnológico se guía por valores universales, garantizando que cada nuevo desarrollo apoye el bien común y la justicia social en la construcción de la civilización.

Referencias

- Bunge, M. (1975). Hacia una tecnoética. Revista Philosophic Exchange, 6 (1). Disponible en: <https://soar.suny.edu/entities/publication/8df03292-6dab-4630-ac33-1be89094c791>
- Heidegger, M. (1997). La pregunta por la técnica, en filosofía, ciencia y técnica. Santiago de Chile: Universitaria.
- Kant, I. (1781). Crítica de la razón pura. Editorial Taurus. Disponible en: https://docs.enriquedussel.com/txt/Textos_200_Obras/Aime_zapatistas/C.Razon_pura-Immanuel_Kant.pdf

CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS PROSPECTIVOS: DE LA IMAGINACIÓN AL DISEÑO DEL FUTURO ORGANIZACIONAL

Zuleima Coromoto Garrido Herrera
Magister en Ciencias Administrativas
zuleimagarrido1@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
Barquisimeto, Venezuela
<https://orcid.org/0009-0006-9550-2709>

Resumen

La construcción de escenarios prospectivos funciona como un proceso que convierte las ideas en estructuras de toma de decisiones, permitiendo a una organización dejar de ser un observador pasivo y, en cambio, dar forma a su propia realidad. Este artículo de revisión tiene como objetivo comprender la construcción de escenarios prospectivos como fenómeno transformador de la gestión organizacional, a partir de la transición de la imaginación hacia un modelo de diseño del futuro que sustituya la operatividad reactiva por una capacidad de innovación estratégica. El artículo investiga su viaje desde el pensamiento creativo hasta la planificación estratégica del futuro de la organización, destacando las ideas de Miklos y Tello de 2007. Es un artículo argumentativo basado en una investigación documental exhaustiva desde un punto de vista interpretativo, utilizando un enfoque cualitativo que va más allá de las descripciones técnicas para construir una narrativa crítica que vincula la teoría del futuro con la realidad de la gestión a través de un método hermenéutico. Reflexiona que la construcción de escenarios prospectivos convierte la imaginación en una herramienta estratégica que interrumpe el flujo actual para prever cambios. Este método se aleja de la planificación tradicional hacia un enfoque de gestión activo e inclusivo, organizado en diferentes niveles que transforma las visiones ideales en acciones medibles y resilientes. Al combinar valores y trabajo en equipo, las organizaciones pasan de la simple predicción del futuro a construirlo sistemáticamente, alineando sus recursos actuales con los objetivos deseados para crear ventajas competitivas sostenibles.

36

Palabras clave: Construcción, Escenarios, Futuro; Organizacional; Prospectivos.

CONSTRUCTION OF PROSPECTIVE SCENARIOS: FROM IMAGINATION TO THE DESIGN OF THE ORGANIZATIONAL FUTURE

Abstract

The construction of prospective scenarios functions as a process that transforms ideas into decision-making frameworks, enabling an organization to move beyond passive observation and instead shape its own reality. This review article aims to understand the construction of prospective scenarios as a transformative phenomenon in organizational management, starting from the transition of imagination toward a future design model that replaces reactive operations with a capacity for strategic innovation. The article investigates its journey from creative thinking to strategic planning for the organization's future, highlighting the ideas of Miklos and Tello from 2007. It is an argumentative article based on exhaustive documentary

research from an interpretive perspective, using a qualitative approach that goes beyond technical descriptions to construct a critical narrative linking future theory with the reality of management through a hermeneutic method. It reflects that the construction of prospective scenarios transforms imagination into a strategic tool that interrupts the current flow to anticipate changes. This method moves away from traditional planning towards a proactive and inclusive management approach, organized at different levels, that transforms ideal visions into measurable and resilient actions. By combining values and teamwork, organizations move from simply predicting the future to systematically building it, aligning their current resources with desired objectives to create sustainable competitive advantages.

Keywords: Construction, Scenarios, Future; Organizational; Prospective

ÉLABORATION DE SCÉNARIOS PROSPECTIFS : DE L'IMAGINATION À LA CONCEPTION DE L'AVENIR ORGANISATIONNEL

Résumé

L'élaboration de scénarios prospectifs constitue un processus qui transforme les idées en cadres décisionnels, permettant à une organisation de dépasser l'observation passive et de façonner sa propre réalité. Cet article de synthèse vise à comprendre l'élaboration de scénarios prospectifs comme un phénomène transformateur dans le management organisationnel, en partant du passage de l'imagination à un modèle de conception du futur qui remplace les opérations réactives par une capacité d'innovation stratégique. L'article explore ce cheminement de la pensée créative à la planification stratégique de l'avenir de l'organisation, en mettant en lumière les idées de Miklos et Tello (2007). Il s'agit d'un article argumentatif fondé sur une recherche documentaire exhaustive, adoptant une perspective interprétative et une approche qualitative qui, au-delà des descriptions techniques, construit un récit critique reliant la théorie du futur à la réalité du management par une méthode herméneutique. L'article montre que l'élaboration de scénarios prospectifs transforme l'imagination en un outil stratégique qui interrompt le flux actuel pour anticiper les changements. Cette méthode s'éloigne de la planification traditionnelle pour adopter une approche de gestion active et inclusive, organisée à différents niveaux, qui transforme les visions idéales en actions concrètes et pérennes. En combinant valeurs et travail d'équipe, les organisations passent de la simple prédiction de l'avenir à sa construction systématique, en alignant leurs ressources actuelles sur les objectifs visés afin de créer des avantages concurrentiels durables.

Mots-clés: Construction, Scénarios, Avenir, Organisationnel, Prospectif

Introducción

En un mundo lleno de altibajos, incertidumbre y situaciones complejas, las organizaciones necesitan ir más allá de los métodos tradicionales de planificación que se centran únicamente en lo que ya sucedió. La prospectiva gerencial surge como una nueva

forma no solo de predecir cambios, sino también de moldear activamente el futuro mediante la creación de diferentes escenarios. Estos escenarios no son simples conjeturas sobre lo que podría ocurrir; son historias claras y en evolución que integran tendencias, cambios potenciales y acciones deliberadas. Esto ayuda a las organizaciones a tomar decisiones inteligentes y transformadoras.

La prospectiva según Miklos y Tello (2007), es un enfoque que “guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana” (p. 22). Este punto de vista convierte la construcción de escenarios prospectivos en un foco principal, donde el pensamiento libre se convierte en un plan estructurado para el futuro. Miklos y Tello (ob. cit.) señalan que la prospectiva “identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección” (p. 23). Entender esta cita en términos generales enfatiza la expansión de las opciones de toma de decisiones: en lugar de simplemente reaccionar ante eventos inesperados, la gerencia crea caminos proactivos que alinean los recursos con los resultados previstos.

38

La importancia de los escenarios prospectivos en las organizaciones radica en su capacidad para conectar diferentes aspectos esenciales: económicos, tecnológicos, sociales y culturales. Como señalan Miklos y Tello (ob. cit.), la prospectiva es vista como “un insumo básico para la planeación, ya que apoya el logro de los siguientes objetivos: construir escenarios o imágenes que consideren la visión del futuro, una percepción dinámica de la realidad y la prefiguración” (p. 25). Esta afirmación anima a ver los escenarios no como ejercicios especulativos aislados sino como componentes vitales de la planificación estratégica que conectan el pensamiento colectivo con las acciones operativas.

Por lo anterior, se plantea la interrogante: ¿de qué manera la construcción de escenarios prospectivos se constituye como un fenómeno transformador de la gestión organizacional al transitar desde la imaginación hacia un modelo de diseño del futuro que sustituya la operatividad reactiva por una capacidad de innovación estratégica? Para respuesta, el presente ensayo tiene como propósito comprender la construcción de escenarios prospectivos como fenómeno transformador de la gestión organizacional, a partir de la transición de la imaginación hacia un modelo de diseño del futuro que sustituya la

operatividad reactiva por una capacidad de innovación estratégica. La estructura del ensayo se organiza en tres secciones: los fundamentos conceptuales de la construcción de escenarios prospectivos, el estudio de la planeación retrospectiva a la prospectiva, los niveles de la construcción de escenarios prospectivos, y los elementos del escenario prospectivo.

Metodología

Este artículo se basa en un estudio que implica el análisis de documentos de forma interpretativa. El enfoque cualitativo va más allá de la simple recopilación de datos técnicos para presentar una historia crítica sobre la gestión. Mediante un método hermenéutico, la investigación busca no solo explicar cómo funcionan las cosas, sino comprender el significado más profundo de las acciones administrativas en su contexto histórico. Heidegger (1997), señala que “la interpretación no es solo saber lo que se entiende, sino desarrollar las posibilidades que surgen de la comprensión” (p. 25). Con esta idea, la gestión pasa de ser una tarea mecánica a convertirse en una actividad que abre las puertas a lo que el futuro exige de nuestras organizaciones.

La conexión entre el futuro y las operaciones reales se establece al escuchar atentamente las posibilidades del Dasein (ser – ahí) dentro de los sistemas de poder y toma de decisiones. El método hermenéutico ayuda a descubrir cómo los horizontes de planificación están estrechamente vinculados a la comprensión preexistente del mundo. Por lo tanto, este artículo fomenta un examen reflexivo de la técnica, preguntándose si las herramientas de gestión actuales realmente ayudan a buscar el futuro o si simplemente mantienen atrapadas a las organizaciones en una eficiencia hueca que carece de propósito humano.

Fundamentos Conceptuales de la Construcción de Escenarios Prospectivos

El desarrollo de escenarios prospectivos comienza con un acto de creatividad, que actúa como el motor necesario para cuestionar lo que parece inevitable en el presente. Esto no es solo un sueño, sino un estudio organizado que permite imaginar muchos futuros posibles, ya sean buenos o preocupantes. Al liberarse de las limitaciones lineales, una organización puede detectar señales sutiles y nuevas tendencias que de otra manera no notarían. Esta habilidad de mirar más allá convierte la incertidumbre en una ventaja estratégica, ayudando

a tomar decisiones proactivas en un mundo que es cada vez más cambiante y complejo, como mencionan Miklos y Tello (ob. cit.):

La prospectiva es primero un acto imaginativo y de creación; luego, una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable. (p. 21)

Esta cita divide el proceso en tres etapas secuenciales, donde la perspectiva gerencial destaca el paso de lo intuitivo a lo lógico: la imaginación da lugar a diferentes futuros posibles, la reflexión ayuda a filtrar lo que es viable y la articulación resulta en acciones conjuntas. En las organizaciones, esto se traduce en talleres participativos donde se da rienda suelta a la imaginación sin perder de vista la realidad. Entre los objetivos principales, los autores Miklos y Tello (ob. cit.) mencionan:

a) Generar visiones alternativas de futuros deseados. b) Proporcionar impulsos para la acción. c) Promover información relevante bajo un enfoque de largo alcance. d) Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles. e) Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro posible. (p. 27)

Desde esta perspectiva, estos objetivos posicionan los escenarios como catalizadores gerenciales que son, no solo descriptivos, sino también orientadores, ayudando a dirigir la asignación de recursos hacia metas a largo plazo. Esto diferencia la prospectiva de la idea de una utopía, al enfocar esfuerzos concretos en cambiar la realidad. Su esencia está en convertir la imaginación de futuros posibles en una guía pragmática, donde la información de largo plazo y la claridad de valores guían las acciones del presente. Al final, busca hacer que las opciones para el futuro sean accesibles, facilitando decisiones informadas que acerquen al escenario más favorable.

De la planeación retrospectiva a la prospectiva

El cambio de mirar atrás a los planes a centrarse en el futuro representa un gran cambio: en lugar de intentar adivinar qué sucederá en función de lo que ya ha sucedido, se crea activamente el futuro a través de la imaginación estratégica. Mientras que la antigua forma solo implicaba predecir tendencias futuras asumiendo que los eventos pasados se repetirán, el nuevo enfoque rompe este pensamiento lineal para muchos futuros posibles. Este cambio

significativo permite a las organizaciones dejar de ser pasivas en su destino y, en cambio, convertirse en diseñadoras de su propia realidad. Al centrarse en lo que debería ser en lugar de lo podría ser, la toma de decisiones obtiene una visión a largo plazo, convirtiendo la incertidumbre en una ventaja competitiva destinada a lograr el mejor resultado posible. Al respecto, Miklos y Tello (ob. cit.), expresan que:

El estilo prospectivo de la planeación puede caracterizarse como una actitud flexible ante un futuro abierto, inquietud intelectual dirigida a transformarse en un optimismo de acción; búsqueda que sirve para juntar la pluralidad de ideas con la unicidad de la decisión a tomar en el momento presente. (p. 30)

Los autores enfatizan que este estilo de planeación clasifica el enfoque prospectivo no como un ejercicio estricto, sino como una mentalidad dinámica que acoge la incertidumbre en lugar de temerla. Al ver el futuro como un espacio flexible y abierto, la curiosidad intelectual pasa de ser una preocupación paralizante a un optimismo pragmático que impulsa la acción. El principal valor de este enfoque reside en su capacidad de aunar diversas visiones y posibilidades en una elección específica y coherente que se toma hoy. De esta manera, la prospectiva logra un equilibrio notable: aprovecha la riqueza de diversas ideas para llegar a una decisión singular, asegurando que cada paso dado en el presente contribuya a construir el futuro deseado.

41

Niveles de la construcción de escenarios prospectivos

El camino del futuro al presente proporciona información importante con una visión a largo plazo para establecer directrices. También ayuda a identificar las fuerzas que influirán en las acciones, así como las oportunidades, los riesgos y las necesidades de cambio y crecimiento. El modelo jerárquico para la construcción de escenarios prospectivos tiene tres niveles principales, desde la definición de los ideales de la organización hasta la ejecución práctica, combinando la imaginación estratégica con implementación sistemática. Cada nivel retroalimenta a los demás para asegurar la alineación continua entre la visión a largo plazo y los resultados mensurables. Según Miklos y Tello (ob. cit.), los niveles establecidos son:

Nivel 1: Planeación normativa (qué debería ser). Aquí se definen fines ideales (visión utópica del futuro deseado). De esos ideales, se derivan objetivos concretos diseñando varios escenarios deseados (futuros positivos que la organización quiere alcanzar). Nivel 2:

Planeación estratégica (qué podría ser). Incluye escenarios lógicos (proyecciones realistas basadas en tendencias actuales) y diagnóstico (análisis de fuerzas externas como PESTEL: político, económico, entre otros). Se evalúa qué tan factibles son los escenarios deseados. Nivel 3: Planeación operacional (qué será). Se convierte todo en acciones concretas: estrategias, proyectos y KPI (indicadores clave de desempeño). (p. 42)

Este modelo se configura como una pirámide que convierte las ambiciones en realidad. El nivel 1 (Normativo) sirve como brújula ética y creativa, donde se definen ideales y visiones perfectas para guiar la dirección deseada. El nivel 2 (Estratégico) analiza esos sueños desde una perspectiva realista, utilizando herramientas como PESTEL para comparar los deseos con las proyecciones lógicas y las tendencias del entorno; aquí es donde se decide la viabilidad de la visión. Finalmente, el nivel 3 (Operacional) lleva las estrategias a la ejecución, convirtiendo los conceptos en proyectos medibles y KPI concretos. En conjunto, este sistema garantiza que la organización no solo sepa a dónde quiere llegar, sino que también cuente con un camino realista y herramientas de control para asegurar que el futuro proyectado se traduzca en resultados tangibles.

42

Elementos del escenario prospectivo

La construcción de escenarios prospectivos según Miklos y Tello (ob. cit.), se basa en la interacción de elementos importantes que transforman la incertidumbre en estrategia, lo que permite a las organizaciones ser proactivas en lugar de pasivas en tiempos de cambio. Al conectar variables cruciales, tendencias y las acciones de las partes interesadas, es posible pasar de la mera conjetura a una planificación estratégica con iniciativa. Este método no busca pronosticar un resultado único, sino crear futuros potenciales que sirvan de guía para tomar decisiones inteligentes y resilientes en el presente. Para ser más específicos:

Visión Holística: según Miklos y Tello (ob. cit.), constituye una perspectiva integral que trasciende el análisis fragmentado para capturar la complejidad de los fenómenos organizacionales. Al superar la simple profundización técnica, este enfoque permite identificar las interconexiones críticas entre variables sociales, económicas y tecnológicas que definen el entorno. Para los tomadores de decisiones, esta amplitud de criterio es fundamental, pues proporciona un marco de orientación sistémico que reduce la miopía estratégica. De este modo, la gestión no solo interpreta datos aislados, sino que comprende

la realidad como un todo dinámico, facilitando el diseño de futuros coherentes y sostenibles.

Creatividad: Miklos y Tello (ob. cit.), sugieren que la creatividad tiene dos características principales que están fuertemente vinculadas a los estudios futuros: crear algo nuevo y hacerlo valioso. Para ellos (ob. cit.), la creatividad se describe como “la capacidad de crear cosas nuevas y valiosas y descubrir formas más nuevas y mejores de hacerlas” (p. 52). Es importante señalar que, independientemente de lo únicos que sean los escenarios propuestos, los estudios futuros fomentan el pensamiento creativo, ya que esta creatividad suele surgir en respuesta a una inquietud específica o al deseo de encontrar una solución a un desafío.

Participación y Cohesión: Miklos y Tello (ob. cit.), afirman que, a través de la participación, “se fomenta el intercambio de ideas, creando oportunidades para resolver conflictos y arreglar malentendidos entre las partes involucradas” (p. 53). Algunos autores mencionan que quienes debaten cuestiones normativas estrechamente relacionadas con los estudios de futuro tienen mayor probabilidad de llegar a un acuerdo que quienes se centran en cuestiones tácticas. Generalmente, a las personas les resulta más fácil ponerse de acuerdo sobre los objetivos que sobre los métodos para alcanzarlos.

Preeminencia del Proceso sobre el Producto: Miklos y Tello (ob. cit.), explican que al examinar una de las actividades clave del proceso, el diseño del futuro se hace evidente que tiene una base de valores y, por lo tanto, conlleva un componente de valor. El énfasis en el proceso, más que en el resultado, demuestra que diseñar el futuro en los estudios de futuro no es un objetivo fijo, sino un proceso dinámico, repleto de evaluaciones éticas y orientadas a un propósito en cada etapa. Esto indica que la gerencia debe fomentar actitudes transformadoras colectivas, donde la creación de futuros deseables mejora las capacidades organizacionales más allá de las meras predicciones técnicas; por lo tanto, el enfoque se centra en el crecimiento de la gerencia a lo largo del proceso.

Convergencia-Divergencia: Según Miklos y Tello (ob. cit.), este aspecto es “un proceso continuo y cíclico que puede comenzar con los esfuerzos para crear las primeras visiones del futuro” (p. 54). Diseñar el futuro brinda a personas con diferentes valores la oportunidad de debatir sus diversas perspectivas (divergencia). Sin embargo, al elegir un escenario normativo específico, es necesario un consenso sobre el nivel estratégico de ideales

(convergencia).

Finalidad Constructora: según Miklos y Tello (ob. cit.), redefine la gestión al desplazar el foco desde la simple predicción determinista hacia la creación deliberada de realidades. Mientras que los estudios proyectivos se limitan a prolongar el presente para anticipar qué sucederá, la prospectiva se posiciona en el futuro deseado para cuestionar qué debemos hacer hoy. Este enfoque transforma la conciencia organizacional, permitiendo que los estándares de decisión no dependan de la inercia del pasado, sino de una arquitectura estratégica que asume los cambios continuos como oportunidades de diseño. Así, la gestión deja de ser una respuesta pasiva al entorno para convertirse en un motor activo de transformación institucional.

Desde estos puntos de vista, resulta evidente la importancia de definir el alcance de los escenarios prospectivos, es decir, su alcance. Responder a esta pregunta requiere dos niveles: conceptual y práctico. El nivel conceptual parte de la idea de que la prospectiva es una forma de analizar, pensar y actuar hacia el futuro, viéndolo como un abanico de posibilidades, acciones y logros. En cambio, el nivel práctico implica pasos más complejos, ya que se conecta con factores como los beneficios inmediatos (utilidad), los cambios políticos, la creencia en un futuro abierto, el cuestionamiento de la lógica de la prospectiva a largo plazo o su politización.

44

Reflexiones

La construcción de escenarios prospectivos, como lo señalan Miklos y Tello (ob. cit.), utiliza la imaginación no solo como pensamiento ocioso, sino como el primer paso crucial que interrumpe el camino recto de la situación actual. Esto permite a las organizaciones reconocer señales débiles y cambios importantes. Esta etapa inicial abre muchos futuros posibles diferentes que desafían los hábitos organizacionales y convierten la incertidumbre en una ventaja estratégica. Pasar de las ideas intuitivas (creación) al pensamiento lógico (reflexión) y al trabajo en equipo (colaboración), como explican los autores, muestra que la gerencia orientada al futuro construye inteligencia organizacional que puede manejar la complejidad a través de diversas visiones que se unen en acción real. De esta manera, la imaginación actúa como una brújula ética para decisiones proactivas a largo plazo.

El cambio de planificación regresiva a la prospectiva, destacado por Miklos y Tello (ob.

cit.), convierte a la gestión en un constructor activo del futuro. Reemplaza la perspectiva pasiva con un enfoque flexible hacia un futuro abierto, convirtiendo la ansiedad en optimismo procesable. Este cambio significativo fusiona diversas ideas en decisiones únicas, centrándose en lo que debería ser en lugar de lo que podría ser, lo que permite a las organizaciones crear ventajas competitivas en un mundo en constante cambio. La interpretación de la gestión reside en su capacidad para alinear los recursos actuales con los objetivos deseados, facilitando opciones futuras mediante procesos participativos que fortalecen la resiliencia y el trabajo en equipo.

El modelo de tres niveles (normativo, estratégico y operativo) introducido por Miklos y Tello (ob. cit.) forma una pirámide orientada al propósito. La visión ideal del nivel 1 se filtra a través de la realidad analítica en el nivel 2 y se convierte en acciones medibles en el nivel 3, lo que garantiza una retroalimentación continua. Este camino del futuro al presente reconoce las fuerzas disruptivas y las oportunidades, y riesgos, transformando sueños en KPI accionables a través del análisis PESTEL y escenarios lógicos. Para la gerencia, representa un ciclo positivo que alinea los ideales organizacionales con resultados reales, posicionando a los líderes como diseñadores sistemáticos que aseguran un cambio tangible más allá de las discusiones teóricas.

45

Los elementos del escenario prospectivo, según Miklos y Tello (ob. cit.), muestran una perspectiva basada en valores que va más allá de las predicciones estáticas y se convierte en una forma dinámica de crear cambio organizacional. El enfoque impulsado por valores para el diseño futuro prioriza los procesos participativos sobre los productos finales, fomentando la unidad ética y las capacidades transformadoras. Este método de gestión integral democratiza el futuro, conectando las preocupaciones colectivas con soluciones innovadoras que convierten los desafíos complejos en logros estratégicos sostenibles, redefiniendo la gestión como la práctica de construir el futuro deseado.

Referencias

Miklos, T. y Tello, M. (2007). *Planeación prospectiva: Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Editorial Limusa, S.A. <https://shre.ink/GPEu>

CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS: CULTURA SMS EN EL TRANSPORTE SEGURO DE MERCANCÍAS PELIGROSAS

Virginia Guadalupe Arteaga González
MSc. Gerencia Educativa
Instructora IUAC
virgi2914@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-2261-4116>

Isabel Cristina Molina Rojas
Esp. Gestión Aeroportuaria
Abogada IUAC
<https://orcid.org/0009-0001-9023-143X>
isacmolina194@gmail.com

Jesús Armando Esis Rincón
Ing. Electrónica y comunicaciones
Coordinador SMS CIAC
esis1309@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-6248-1305>

Resumen

El transporte de mercancías peligrosas por vía aérea exige una gestión de riesgos rigurosa donde la capacitación del factor humano es determinante. El artículo tiene como objetivo analizar la incidencia del modelo de capacitación y evaluación basada en competencias (CBTA) en el fortalecimiento de la cultura de seguridad operacional (SMS) para el transporte de mercancías peligrosas por vía aérea, conforme a las directrices del Documento 10147 (2021) de la OACI. Es producto de una revisión documental de las normativas vigentes relacionadas con la temática. Los resultados sugieren que la integración del CBTA con los pilares del SMS especialmente en la gestión de riesgos y la promoción de la seguridad reduce significativamente la probabilidad de incidentes, fomentando un entorno operativo donde la seguridad es un valor compartido y no solo una imposición normativa.

46

Palabras clave: Capacitación, competencia, cultura, mercancías peligrosas, SMS.

COMPETENCY-BASED TRAINING: SMS CULTURE IN THE SAFE TRANSPORT OF DANGEROUS GOODS

Abstract

The air transport of dangerous goods requires rigorous risk management where the training of the human factor is crucial. This article aims to analyze the impact of the competency-based training and assessment (CBTA) model on strengthening the safety culture (SMS) for the air transport of dangerous goods, in accordance with the guidelines of ICAO Document 10147 (2021). It is the product of a literature review of current regulations related to the topic. The results suggest that integrating CBTA with the pillars of SMS, especially in risk management and safety promotion, significantly reduces the probability of incidents, fostering

an operational environment where safety is a shared value and not just a regulatory requirement.

Keywords: Training, competency, culture, dangerous goods, SMS.

FORMATION PAR COMPÉTENCES : CULTURE DU SGS DANS LE TRANSPORT SÛR DES MARCHANDISES DANGEREUSES

Résumé

Le transport aérien de marchandises dangereuses exige une gestion rigoureuse des risques, où la formation du personnel est essentielle. Cet article analyse l'impact du modèle de formation et d'évaluation par compétences (FEPC) sur le renforcement de la culture de sécurité (SGS) dans le transport aérien de marchandises dangereuses, conformément aux lignes directrices du document 10147 (2021) de l'OACI. Il s'appuie sur une analyse documentaire de la réglementation en vigueur. Les résultats suggèrent que l'intégration de la FEPC aux piliers du SGS, notamment la gestion des risques et la promotion de la sécurité, réduit significativement la probabilité d'incidents, favorisant un environnement opérationnel où la sécurité est une valeur partagée et non une simple obligation réglementaire.

Mots-clés : Formation, compétences, culture, marchandises dangereuses, SGS.

47

Introducción

El transporte de mercancías peligrosas por vía aérea constituye uno de los pilares más complejos y críticos de la logística aeronáutica global. La naturaleza intrínseca de estas sustancias, que abarcan según la clasificación del Documento 9284 (2025-2026) desde explosivos, líquidos inflamables, sólidos reactivos, hasta materiales radioactivos y artículos misceláneos como las baterías de litio, exige un ecosistema operativo de alta fiabilidad. Históricamente, la seguridad en este sector se ha gestionado mediante un enfoque estrictamente normativo y reactivo, fundamentado en el cumplimiento de listas de verificación y el conocimiento teórico de manuales técnicos como las reglamentaciones de la OACI e IATA que son organizaciones internacionales referentes en el transporte de estas sustancias. Sin embargo, la persistencia de incidentes y accidentes relacionados con el factor humano ha obligado a la industria a replantearse si conocer la norma es equivalente a ser competente para la seguridad.

En la actualidad, la aviación civil atraviesa una transición disruptiva hacia la capacitación y evaluación basada en competencias (CBTA). Este modelo, impulsado por la

Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) a través del Documento 10147 (2021), desplaza el foco de atención desde la acumulación de horas de instrucción hacia la demostración de un desempeño efectivo según el puesto de trabajo. El CBTA no busca simplemente que el personal memorice que una sustancia de la Clase 3 y una de la Clase 9 son químicamente compatibles; busca que el individuo desarrolle la capacidad crítica para gestionar esa carga en un entorno dinámico, reconociendo que el error es una posibilidad latente que debe ser mitigada mediante competencias específicas de observación y toma de decisiones oportunas.

Esta evolución pedagógica encuentra su mayor aliado en el sistema de gestión de la seguridad operacional (SMS). El cual no es solo un marco de procedimientos, sino una filosofía organizacional que requiere una cultura de seguridad sólida para funcionar. Dentro de este sistema, la gestión de la seguridad deja de ser una responsabilidad exclusiva de los departamentos de cumplimiento para convertirse en un valor compartido por cada actor de la cadena logística. Un personal formado bajo el estándar CBTA se convierte en el sensor más valioso del SMS, ya que posee las competencias para identificar un peligro (condición u objeto con el potencial de causar daño) y evaluar el riesgo (la probabilidad y severidad de ese daño) de manera proactiva (González, 2005).

48

En el contexto venezolano, la Regulación Aeronáutica Venezolana sobre el transporte seguro de mercancías peligrosas (RAV 110, 2024) el personal involucrado en la aceptación, manipulación, carga y almacenamiento de mercancías peligrosas debe recibir entrenamiento adecuado y certificable. La integración del CBTA con los pilares del SMS especialmente en lo que respecta a la garantía de la seguridad y la promoción de esta, permite que conceptos operativos críticos como la segregación de bultos incompatibles o la correcta emisión del NOTOC (Notificación al Capitán) dejen de ser simples trámites administrativos y pasen a ser entendidos como barreras defensivas vitales.

El artículo explora la sinergia entre la capacitación por competencias como motor que impulsa una cultura SMS resiliente, analizando cómo la capacidad de un facilitador para modelar comportamientos y evaluar actitudes del factor humano, más allá del conocimiento técnico, determina la capacidad de una organización para prevenir incidentes o accidentes en el transporte de estas sustancias, considerando que la capacitación por competencia del

personal propicia un criterio sólido en personal orientado a una cultura organizativa basada en SMS. En tal sentido, se destaca que el cumplimiento de la RAV 110 y los estándares internacionales no es el fin último de la capacitación, sino el punto de partida para la construcción de un entorno donde el transporte de mercancías peligrosas se realice bajo una premisa innegociable: la seguridad como resultado de la competencia humana y la robustez sistémica. El artículo se rige por la estructura estándar internacional normalizada: introducción, revisión de la literatura, metodología, resultados y discusión, conclusiones y referencias.

Revisión de la literatura

El transporte seguro de mercancías peligrosas por vía aérea exige la aplicación de estándares operacionales rigurosos y un personal altamente calificado. Históricamente, la instrucción técnica en este ámbito priorizaba el cumplimiento normativo y la retención de datos; sin embargo, la complejidad operativa actual ha impulsado una transición hacia un enfoque pedagógico más dinámico y centrado en el desempeño. En este contexto, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) ha consolidado la capacitación y evaluación basadas en competencias, estableciendo un marco que asegura el desarrollo de habilidades técnicas y actitudes observables (OACI, 2021). Este cambio de paradigma se alinea orgánicamente con los principios de un Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS), fomentando una cultura organizacional que prioriza la identificación proactiva del peligro.

49

El enfoque basado en competencias según el Documento 10147 de la OACI

El Documento 10147 de la OACI (2021) define la estructura, el diseño y las directrices para implementar la instrucción y la evaluación basadas en competencias para todo el personal involucrado en el manejo de mercancías peligrosas. A diferencia de los modelos formativos tradicionales basados en la duración presencial del curso y la superación teórica, este documento establece que la competencia real se demuestra mediante comportamientos observables, medibles y estandarizados bajo condiciones operativas específicas.

La adopción de esta metodología asegura que el personal, desde los expedidores hasta los facilitadores y analistas de tierra, reciba una instrucción diseñada a la medida de sus responsabilidades. Al diseñar programas de actualización para el personal aeronáutico,

no basta con transmitir información técnica de forma pasiva. La transición hacia el modelo propuesto en el Documento 10147 exige observar y medir el desempeño real bajo estándares rigurosos. En este sentido, la Organización de Aviación Civil Internacional define la competencia como una dimensión de la actuación humana que se utiliza para predecir de manera fiable un buen desempeño en el trabajo (Documento 10147, 2021). Esto significa que la cultura SMS se consolida cuando el personal logra movilizar sus conocimientos, habilidades y actitudes en escenarios prácticos y operativos, permitiéndoles identificar y mitigar cualquier peligro de forma proactiva antes de que ocurra un incidente con mercancías peligrosas.

Cultura SMS y su Sinergia con la Capacitación Operacional

Un Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS) se fundamenta en la mejora continua, la prevención y el reporte. La integración de la capacitación por competencias fortalece los pilares fundamentales del SMS, particularmente en la promoción de la seguridad y la gestión continua del peligro (Manual de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS), 2018). Cuando el personal comprende profundamente el impacto de su función a través de una instrucción orientada al desempeño, aumenta exponencialmente su capacidad para reconocer condiciones inseguras antes de que se materialicen en un evento adverso.

Una cultura de seguridad robusta depende de que cada miembro de la organización aeronáutica esté plenamente consciente de las amenazas latentes (Pérez y Sánchez, 2023). En el manejo de mercancías peligrosas, un error en la clasificación, embalaje o segregación no es simplemente una desviación documental, sino un peligro directo y grave para la integridad de la aeronave y sus ocupantes. Por ello, el Documento 10147 actúa como una herramienta catalizadora para el SMS: al evaluar competencias, se audita de forma indirecta la eficacia de las barreras preventivas humanas. Las organizaciones que logran integrar ambos marcos evolucionan de una cultura reactiva a una verdaderamente proactiva, donde el análisis continuo de datos y la recapitación focalizada mitigan cualquier peligro emergente.

Metodología

El artículo es producto de una investigación documental, en el cual se realizó la revisión de material bibliográfico sobre el objeto de estudio para elaborar un análisis sobre el

contenido seleccionado, en tal sentido, se revisaron diversas bibliografías que dieron sustento a los resultados y conclusiones. La técnica para obtener los datos fue la observación documental, mediante una lectura general de los textos, se realizó la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados tangibles, junto a los documentos audiovisuales y electrónicos presentes en internet. Mientras que el instrumento aplicado fue una matriz de contenido, que se considera suficiente para emprender una sólida categorización que, a su vez, pudo nutrir un buen análisis y conducir a resultados valiosos, con el fin de facilitar la descripción.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la revisión documental a través de una matriz documental:

Tabla 1
Matriz Documental

Documento	Hallazgo
Documento 9284, (2025-2026) Instrucciones Técnicas para el Transporte Seguro de Mercancías Peligrosas por Vía Aérea.	Establece la base jurídica internacional vinculante para la clasificación estandarizada en 9 clases, embalaje, etiquetado y segregación de sustancias químicas y objetos peligrosos. Determina de manera específica que la instrucción técnica rigurosa de todo el personal de la cadena logística constituye la defensa primaria del sistema para prevenir la introducción de riesgos intolerables a la aeronave.
Documento 10147, (2021) Orientación relativa al enfoque basado en competencias para la instrucción y evaluación en mercancías peligrosas.	Define las directrices globales para diseñar, desarrollar e implementar programas de instrucción basados en el desempeño real. El objetivo clave es el abandono del modelo tradicional basado en la acumulación de horas de clase o la simple aprobación de exámenes teóricos, sustituyéndolo por la evaluación de comportamientos observables y medibles (conocimientos, habilidades y actitudes) adaptados a funciones laborales específicas.
Documento 9859, (2018) Manual de Gestión de la Seguridad Operacional – SMS.	Describe los cuatro componentes fundamentales del SMS (Política, Gestión de Riesgos, Aseguramiento y Promoción). La importancia radica en que sitúa a la "Promoción de la Seguridad" como el motor de la cultura organizacional. Establece que un sistema proactivo y predictivo solo puede sostenerse si existe un flujo bidireccional de información y un entrenamiento continuo que capacite al personal para reportar anomalías sin temor a represalias.
RAV 110, (2024) Transporte Seguro de Mercancías Peligrosas por Vía Aérea.	Transcribe y adapta los lineamientos del Anexo 18 de la OACI al territorio nacional, fijando las responsabilidades legales de los explotadores aéreos, agencias de carga y centros de instrucción. Exige la certificación explícita de los programas formativos bajo la metodología de competencias para garantizar que los operadores locales mantengan estándares de seguridad equivalentes a la normativa internacional.
Stolzer, Halford, y Goglia, (2016) Safety Management Systems in Aviation.	Demuestra a través del análisis de datos de seguridad que los accidentes en la aviación moderna rara vez ocurren por fallas mecánicas aisladas, sino por la interacción de condiciones latentes y errores operativos. Concluye que la efectividad de las barreras de seguridad del SMS

	depende directamente de una cultura proactiva donde la capacitación técnica actúe como una herramienta viva para la mitigación del peligro antes de la cadena del evento adverso.
--	---

Fuente: Elaboración propia con base a autores (2026)

Resultados

A través del análisis documental se pudo evidenciar que existe una evolución profunda en la filosofía de la seguridad aeronáutica. Al triangular estos documentos, se evidencian cómo el sistema ha transitado de un modelo estrictamente punitivo y memorístico a uno sistémico, preventivo y centrado en el desempeño humano. El rigor del Documento 9284 (2025-2026) es inoperante si no está inmerso en una cultura SMS, comprendiendo que los manuales no detienen incidentes; lo hacen las personas. Por otro lado, la promoción de la seguridad es el puente necesario para que el personal no solo acate las instrucciones técnicas por obligación legal, sino que comprenda la naturaleza del peligro químico y físico, reportando anomalías de forma proactiva.

Es importante señalar, que históricamente, la capacitación para el manejo de mercancías peligrosas se validaba mediante la asistencia al aula y la aprobación de un examen de selección múltiple. Al introducir el Documento 10147 (2021), se genera una ruptura metodológica. El contraste demuestra que el conocimiento teórico de una sustancia ya no es suficiente; el estándar actual exige la demostración de la competencia en tiempo real. Esto traslada la carga de la evaluación hacia los facilitadores e instructores, quienes ahora deben diseñar simulaciones, gamificación y dinámicas de resolución de problemas operacionales para evaluar si el estudiante (ya sea personal de rampa, tripulación o de mantenimiento aeronáutico) reacciona adecuadamente ante un peligro inminente.

En el mismo orden de ideas, el contraste entre la directriz internacional y la regulación venezolana evidencia que mientras el Documento 10147 (2021) provee el marco teórico global ideal, la RAV 110 (2024) representa la exigencia legal inmediata para los explotadores y centros de instrucción universitarios en el territorio, acá se evidencia la obligatoriedad de la actualización curricular, lo que significa que los centros de instrucción aeronáuticos deben alinear sus programas de estudio para con el fin de que el egresado cumpla con las competencias y los lineamientos de la RAV 110, garantizando que el

ecosistema aeronáutico nacional cumpla con los estándares de seguridad operacional (SMS) que exige la comunidad internacional.

Conclusión

La evolución del transporte seguro de mercancías peligrosas por vía aérea exige trascender de solo el obligatorio cumplimiento normativo para consolidar una verdadera cultura de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS). El análisis documental realizado demuestra que las normativas prescriptivas, como el Documento 9284 de la OACI y la RAV 110, proporcionan el marco técnico indispensable para la estandarización de las operaciones; sin embargo, es a través del enfoque basado en competencias establecido en el Documento 10147 que estos estándares se materializan en el entorno operativo diario.

La transición hacia este modelo de instrucción representa un cambio de paradigma donde la capacitación técnica deja de ser un requisito administrativo para convertirse en la barrera preventiva más robusta del sistema aeronáutico. Al estructurar la capacitación en torno a comportamientos observables y al análisis crítico en tiempo real, se garantiza que el personal logre identificar, gestionar y mitigar de forma proactiva cualquier peligro latente antes de que se desarrolle un evento adverso. En este contexto, el rol del facilitador en la instrucción se transforma en el de un catalizador de la seguridad, es el responsable de conectar la rigidez de la norma internacional con la realidad operativa, diseñando escenarios que exijan la movilización de conocimientos, habilidades y actitudes. Es por ello, que la capacitación por competencias es el motor indiscutible del pilar de la promoción de la Seguridad dentro del SMS. Solo mediante una instrucción dinámica, evaluada bajo estándares de desempeño real y adaptada a las funciones específicas de cada perfil operacional, la aviación civil podrá asegurar que el manejo de materiales peligrosos mantenga niveles óptimos de integridad operacional y excelencia profesional.

53

Referencias

- González, N. (2005). *Evaluación de riesgos. Ideas propias*. Editorial SL.
<https://shre.ink/GPES>
- Instituto Nacional de Aeronáutica Civil (INAC). (2024). *Regulación Aeronáutica Venezolana 110 (RAV 110): Transporte Seguro de Mercancías Peligrosas por Vía Aérea*.
https://www.inac.gob.ve/?page_id=1480 (
- Organización de Aviación Civil Internacional [OACI]. (2018). *Documento 9859: Manual de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS)*. (4a ed.). Montreal, Canadá: OACI.

- Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). (2021). *Documento 10147: Guía sobre un enfoque de la instrucción y evaluación de mercancías peligrosa basada en competencias*. Montreal, Canadá.
- Organización de Aviación Civil Internacional (OACI). (2023-2024). *Documento 9284: Instrucciones Técnicas para el transporte seguro de mercancías peligrosas por vía aérea*. Edición vigente.
- Pérez, M., y Sánchez, L. (2023). *Evaluación de competencias en la aviación civil: Un enfoque integral para la instrucción técnica*. Revista de Seguridad Aeronáutica, 12(3), 45-60.
- Stolzer, A. J., Halford, C., y Goglia, J. (2016). *Sistemas de gestión de seguridad en la aviación* (2.^a ed.). editorial Routledge.

TALENTO 4.0. GESTIÓN HUMANA EN ORGANIZACIONES AERONÁUTICAS

Mayra Melinda Arana Giménez
Doctora en Ciencias de la Educación
Coordinadora del Área de Trabajo
de Estudios Avanzados y Diplomados
Instituto Universitario de Aeronáutica Civil Mayor
(Av.) Miguel Rodríguez (IUAC).
dramayramelinda@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-1989-5110>

Nohelia Yaneth Alfonzo Villegas
Doctora en Ciencias de la Educación
Docente UBA-IUAC
noheliay@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6041-9140>

Resumen

El sector aeronáutico, caracterizado por su alta tecnicidad, complejidad y exigencias críticas de seguridad, requiere modelos de gestión del talento humano (GTH) que trasciendan la administración operativa tradicional. El artículo analiza las estrategias de gestión del talento bajo el paradigma 4.0, proponiendo un modelo integral que articula la eficiencia operativa, la seguridad operacional y la experiencia del colaborador. A través de una revisión bibliográfica interpretativa y el análisis de datos empíricos recientes, se examina cómo la alineación de las políticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos impacta la eficiencia y la seguridad. La discusión enfatiza la transición hacia un enfoque de Talento 4.0, integrando analítica de datos y liderazgo transformacional. Se concluye que la GTH efectiva es un pilar estratégico indispensable para la seguridad nacional y la excelencia operativa en un entorno globalizado.

Palabras clave: Talento 4.0, Gestión Humana, Organizaciones Aeronáuticas

TALENT 4.0. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN AERONAUTICAL ORGANIZATIONS

Abstract

The aeronautical sector, characterized by its high technicality, complexity, and critical safety requirements, demands human talent management (HTM) models that transcend traditional operational administration. This article analyzes talent management strategies under the 4.0 paradigm, proposing a comprehensive model that integrates operational efficiency, operational safety, and employee experience. Through an interpretive literature review and the analysis of recent empirical data, the article examines how aligning human resource policies with strategic objectives impacts efficiency and safety. The discussion emphasizes the transition to a Talent 4.0 approach, integrating data analytics and transformational

leadership. It concludes that effective THM is an indispensable strategic pillar for national security and operational excellence in a globalized environment.

Keywords: Talent 4.0, Human Resource Management, Aeronautical Organizations

TALENT 4.0 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES ORGANISATIONS AÉRONAUTIQUES

Résumé

Le secteur aéronautique, caractérisé par sa haute technicité, sa complexité et ses exigences critiques en matière de sécurité, requiert des modèles de gestion des talents (GTT) qui dépassent le cadre de l'administration opérationnelle traditionnelle. Cet article analyse les stratégies de gestion des talents dans le contexte de l'ère 4.0 et propose un modèle global intégrant l'efficacité opérationnelle, la sécurité opérationnelle et l'expérience des collaborateurs. À travers une revue de la littérature et l'analyse de données empiriques récentes, l'article examine l'impact de l'alignement des politiques de ressources humaines sur les objectifs stratégiques en termes d'efficacité et de sécurité. La discussion met l'accent sur la transition vers une approche Talent 4.0, intégrant l'analyse des données et un leadership transformationnel. L'article conclut qu'une GTT efficace est un pilier stratégique indispensable à la sécurité nationale et à l'excellence opérationnelle dans un environnement mondialisé.

56

Mots-clés: Talent 4.0, Gestion des ressources humaines, Organisations aéronautiques

Introducción

El factor humano constituye el pilar fundamental para el funcionamiento óptimo y la consecución de los objetivos en cualquier organización. Las cualidades, competencias y habilidades del personal son indispensables para impulsar la eficiencia, la calidad y la innovación. En ausencia de una administración efectiva del talento humano, los recursos materiales, financieros y tecnológicos, por avanzados que sean, no lograrían su máximo potencial. En la economía del conocimiento contemporánea, el talento humano ha dejado de ser un recurso fungible para convertirse en la principal fuente de ventaja competitiva sostenible.

En el contexto de las organizaciones aeronáuticas, esta premisa se magnifica debido a la naturaleza altamente técnica, compleja y exigente del sector. La seguridad operacional, la eficiencia y la calidad del servicio dependen críticamente del control y seguimiento

constante de las actividades diarias, lo que demanda un personal altamente capacitado, motivado y comprometido. El error humano sigue siendo la causa principal de incidentes y accidentes en la aviación. Por lo tanto, la gestión del talento humano (GTH) no es solo una función de apoyo administrativo, sino una variable estratégica de seguridad nacional y eficiencia económica.

Las organizaciones aeronáuticas operan en un entorno de alta fiabilidad, donde la precisión técnica y la coordinación de equipos son vitales. Sin embargo, la industria enfrenta desafíos sin precedentes, como la escasez global de talento especializado, que ha alcanzado niveles críticos, y la necesidad de adaptar la fuerza laboral a la transformación digital

En la actualidad, las organizaciones aeronáuticas operan en un entorno de alta complejidad y constante evolución tecnológica, donde el talento humano ha pasado de ser un recurso discrecional a ser el activo estratégico más crítico para la seguridad y competitividad. Sin embargo, persiste una brecha significativa entre la inversión declarada en prácticas de talento y la obtención de mejoras sostenibles en la productividad y seguridad. Barco Veliz et al. (2026) señalan que, en muchas áreas, la gestión del talento se percibe aún como un mecanismo meramente operativo y no como un componente estratégico que dirija la competitividad a largo plazo.

Uno de los problemas más apremiantes es la escasez de talento calificado. Maldonado (2025) destaca que solo en Estados Unidos se espera el retiro de más de 80,000 pilotos en los próximos 20 años, con una demanda que superará la oferta al menos hasta 2032. Esta situación genera una competencia intensa que dificulta no solo la atracción, sino la retención de personal especializado que se alinee con la cultura organizacional. Además, autores como Mizrak (2023) indican que el sector requiere una fuerza laboral cada vez más digital y diversa, lo que obliga a las áreas de GTH a cubrir la brecha entre las nuevas habilidades requeridas por la automatización y los perfiles actuales.

En algunas de estas organizaciones, se ha identificado que la gestión es deficiente debido al incumplimiento de normas y políticas, donde prevalecen criterios subjetivos en la evaluación y una falta de meritocracia en los procesos de ascenso. Álvarez Palomino et al. (2021) reportan que los trabajadores sienten una falta de reconocimiento a su formación y

experiencia, lo que genera desmotivación y un clima laboral poco aceptable. Esta desconexión entre los objetivos institucionales y las expectativas de los colaboradores impide una sinergia eficiente.

El problema también abarca la gestión de riesgos críticos como la fatiga y la salud mental. La OACI (2025) advierte que muchos protocolos para gestionar la fatiga del personal, especialmente controladores de tránsito aéreo, están desactualizados o se basan en reglas prescriptivas obsoletas que no consideran el carácter dinámico del cansancio humano. Asimismo, aunque los Sistemas de Gestión de la Seguridad (SMS) son norma en la industria, AESA (2022) subraya que estos no son efectivos si no hay una cultura de seguridad positiva integrada, la cual depende directamente de cómo las personas perciben y valoran la seguridad en sus tareas diarias.

Finalmente, Kassir (2022) plantea que la transformación digital exige un cambio de cultura institucional que muchas organizaciones aún no han completado, enfrentando dificultades para mantener a los trabajadores comprometidos a través de experiencias digitales y aprendizaje continuo. La falta de sistemas de información en tiempo real para caracterizar el talento y monitorear el desempeño de forma objetiva agrava esta problemática.

58

De lo antes expuesto se evidencia que el problema central reside en la falta de una gestión estratégica, equitativa y tecnológicamente adaptada que logre equilibrar las exigencias operativas con el bienestar y desarrollo integral del personal, garantizando así la seguridad operacional en un mercado laboral endurecido y altamente especializado. De allí que el propósito del artículo es analizar las estrategias de gestión del talento bajo el paradigma 4.0, proponiendo un modelo integral que articula la eficiencia operativa, la seguridad operacional y la experiencia del colaborador. Para ello, se realiza una revisión de la literatura existente, integrando teorías clásicas y contemporáneas, analizando tendencias actuales y proponiendo líneas de acción que optimicen la gestión del talento humano en este sector crítico.

Evolución del término y concepción

El cambio conceptual en la gestión de personas responde a la creciente complejidad del entorno. Se ha transitado de Recursos Humanos (visión mecánica y fungible) a Gestión

Humana que reconoce a la persona como sujeto integral con propósito, bienestar emocional y potencial creativo.

De Recurso a Persona. El término recurso implica algo inanimado que se consume (como el combustible o la materia prima). Las personas son el único activo que es apreciable: con el uso y el aprendizaje, su valor crece, no disminuye.

Del Capital al Talento. El capital humano es un término contable. El talento es dinámico; incluye la voluntad, la creatividad y la inteligencia emocional. Un profesional puede tener un gran capital (títulos/experiencia) pero si no tiene el talento (la disposición para aplicar ese conocimiento de forma innovadora), no impacta en la cultura.

La Gestión Humana como paraguas, mientras que talento se refiere a la capacidad individual, la gestión humana es el proceso sistémico. Es la disciplina que diseña el ecosistema donde el talento puede florecer.

El término más adecuado depende del contexto, si se habla de la disciplina como área estratégica. El término técnico más aceptado es Gestión de Personas o Gestión Humana, por considerarse el más neutro y profesional, ya que eleva la categoría de recurso a persona.

Si se habla del enfoque de desarrollo Gestión del Talento es el término correcto, ya que indica que el foco está en potenciar las capacidades únicas de los colaboradores.

Si se habla de la experiencia del colaborador, se está utilizando Experiencia de las Personas, People Experience (PX) o Experiencia del Empleado, Employee Experience (EX), ya que término trasciende la gestión y se enfoca en el bienestar integral y la cultura organizacional. La tabla 1, a continuación, sintetiza la evolución

Tabla 1

Evolución del concepto de gestión de personas

Periodo	Término	Concepción de la Persona	Enfoque Organizacional
1893 1950	Recursos Humanos	La persona como "Pieza": Extensiones de la maquinaria, intercambiables y medibles.	Eficiencia productiva, estandarización y control jerárquico.
1950 1980	Relaciones Industriales	La persona como "Individuo Social": Seres con psicología, motivaciones y necesidades sociales.	Bienestar básico, negociación colectiva y mejora del clima.
1980 2000	Capital Humano	La persona como "Activo Intangible": Fuente de valor mediante conocimientos, habilidades y competencias.	Inversión en formación y desarrollo para rentabilidad económica.

2000 2015	Gestión del Talento	La persona como "Talento": Potencial único que genera innovación y ventaja competitiva.	Identificación de capacidades excepcionales y retención estratégica.
2015 Actualidad	Gestión de Personas / PX*	La persona como "Sujeto Integral": Ser humano con propósito, bienestar emocional y experiencia propia.	Cultura organizacional, propósito compartido y <i>Employee Experience</i> (EX).

Nota. Elaboración propia

Del Costo al Valor. Históricamente, el área de Recursos Humanos se veía como un centro de costos. La evolución actual redefine a la persona como un centro de creación de valor, donde la inversión en el individuo es el motor principal de la estrategia corporativa.

El fin de la intercambiabilidad: En el siglo XX, la automatización requería trabajadores estandarizados. En el siglo XXI, la economía del conocimiento y la IA requieren singularidad. Lo que hace valioso al colaborador hoy no es su capacidad de repetir tareas, sino su capacidad de pensar, crear y conectar.

El paradigma del Cultivo. Los recursos, se gestionan, se agotan, se deprecian y se reemplazan mientras que el talento, las personas, se cultivan, se potencian, se desarrollan y se expanden con el tiempo. Este enfoque terminológico marca un cambio de liderazgo: de mandar y controlar (época de Recursos Humanos) a inspirar y empoderar (época de Gestión de Personas).

Esta evolución implica pasar de gestionar costos a cultivar valor, de la intercambiabilidad a la singularidad, y del control burocrático al cultivo del talento. El paradigma del cultivo resulta especialmente pertinente en las organizaciones aeronáuticas, ya que mientras los recursos se agotan, el talento se expande con el uso, el aprendizaje y el empoderamiento.

Enfoques Gerenciales

Para comprender la GTH en la aviación, es necesario explorar los modelos que han definido la evolución de la disciplina, desde los enfoques clásicos hasta los más estratégicos.

Al respecto la Teoría Clásica de la Administración se distingue por el énfasis en la estructura y las funciones necesarias para lograr la eficiencia organizacional. Fayol (1916) propuso que toda organización cumple seis funciones básicas: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas (planear, organizar, dirigir, coordinar y

controlar). Aunque su visión es estructural, sentó las bases para comprender la administración como un proceso integrado, donde la función de dirección del personal es clave.

Por su parte, el enfoque del Capital Humano desarrollado inicialmente por Schultz (1959) y posteriormente por Becker y Mincer, esta teoría revolucionó la comprensión del papel del individuo en la economía y las organizaciones.

Schultz argumentó que el gasto en educación no es consumo, sino una inversión fundamental para el crecimiento económico. Becker definió el capital humano como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere mediante la acumulación de conocimientos generales o específicos. En el contexto organizacional, la inversión en capacitación se traduce en un aumento de la capacidad de producción, flexibilidad e innovación, elementos cruciales para el éxito en mercados competitivos.

La GTH ha transitado desde el control administrativo hacia la integración estratégica. Dos modelos fundamentales marcan esta evolución, por una parte, el modelo de Michigan propuesto por Fombrun, Tichy y Devanna (1984), enfatiza la gestión como un medio para lograr los objetivos empresariales, centrándose en el ajuste estratégico entre la estructura organizacional y los sistemas de RH (selección, evaluación, recompensa y desarrollo)

61

Por el otro, el modelo de Harvard (Enfoque "Blando") desarrollado por Beer et al. (1984), que reconoce a los empleados como socios estratégicos. Considera factores de situación y los intereses de los grupos de interés para definir políticas de RH que generen resultados a largo plazo en términos de compromiso, competencia y congruencia.

La gestión por competencias es quizás el enfoque más relevante para el sector aeronáutico. Según McClelland y Boyatzis, las competencias son características subyacentes relacionadas causalmente con un desempeño superior. En la aviación, esto se traduce en el desarrollo de:

- Competencias Técnicas: Conocimientos específicos de aeronavegación, mantenimiento y regulaciones.

- Competencias Conductuales: Comunicación, liderazgo, toma de decisiones bajo presión y trabajo en equipo, esenciales en el Gestión de Recursos de la Tripulación, en inglés Crew Resource Management (CRM).

La visión basada en recursos (sostiene que las empresas obtienen ventajas competitivas si poseen recursos valiosos, raros, inimitables y organizados (VRIO). El talento humano en la aviación cumple con estas características debido a la alta especialización y el largo tiempo de formación requerido

La industria enfrenta desafíos únicos derivados de estrictas regulaciones de seguridad, la necesidad de excelencia operativa y la rápida evolución tecnológica [4]. La retención del talento es una preocupación significativa, ya que las altas tasas de rotación resultan en la pérdida de conocimiento institucional y personal experimentado [4]. La integración tecnológica en la GTH (ej. plataformas digitales, analítica de datos) ha demostrado mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y el compromiso [4]. Asimismo, la capacitación en CRM sigue siendo fundamental para reducir errores humanos [5].

La evolución del sector ha exigido pasar de una visión de "recurso" a una de "sujeto integral". En la actualidad, el rol de la gerencia no es simplemente "enseñar", sino mediar, guiar u orientar a los colaboradores en entornos virtuales y físicos complejos.

Tabla 2
Enfoques de gestión en la industria aeronáutica

Enfoque	Enfoque en Gestión Humana	Foco Aeronáutico Principal	Rol del Personal	Impacto en Seguridad Operacional
Teoría Clásica	Estructura, funciones y control administrativo	Cumplimiento normativo y control de procesos	Recurso fungible y reemplazable	Reactivo: corrección posterior al incidente
Capital Humano	Inversión en formación y desarrollo como activo económico	Capacitación técnica y cumplimiento regulatorio	Activo intangible generador de valor	Moderado: mejora de competencias técnicas
Modelos Estratégicos	Alineación estratégica y enfoque "blando" (compromiso)	Integración de RH con objetivos organizacionales	Socio estratégico y operador calificado	Proactivo: reducción de errores mediante CRM
Gestión por Competencias	Desarrollo de competencias técnicas y conductuales	Habilidades técnicas + CRM	Operador calificado y resiliente	Proactivo: reducción significativa de errores humanos
Talento 4.0	Analítica de datos, IA, liderazgo transformacional y EX	Prevención de fatiga, agilidad y resiliencia	Sujeto integral, creativo y tecnológico	Predictivo: prevención de fallos mediante datos y cultura justa

Nota. Elaboración propia con base a autores

La gestión humana en las organizaciones aeronáuticas desde el enfoque de Talento 4.0 integra sus políticas de personas con los Sistemas de Gestión de Seguridad (SMS):

-Análítica de Datos (HR Analytics), se utilizan datos predictivos para monitorear indicadores predictivos de fatiga en pilotos y controladores.

-Cultura Justa (Just Culture), las organizaciones promueven entornos donde el personal reporta errores voluntariamente sin temor a represalias, siendo esto vital para la mejora continua del sistema.

-Liderazgo Transformacional, la gerencia fomenta una comunicación asertiva que minimiza los riesgos operacionales inherentes al vuelo, alejándose de modelos burocráticos.

A continuación, se presenta una tabla tipo línea del tiempo que detalla la evolución del término de Recursos Humanos (RRHH) y los enfoques gerenciales aplicados específicamente al sector aeronáutico, integrando los hallazgos de las fuentes consultadas.

Tabla 3
Cronología de hitos en la gestión aeronáutica

Periodo	Hito	Características Clave
Principios S. XX - 1939	Psicología de Selección Inicial	Búsqueda del aviador "ideal" mediante pruebas de aptitud física y personalidad básica.
1940 - 1949	Entrenamiento y Adaptación	Adaptación a la alta complejidad técnica de la II Guerra Mundial. Inicio de la psicología aeronáutica.
1950 - 1966	Diferenciación por Servicio	Foco en la tripulación como ventaja competitiva; mejora del bienestar y servicio al cliente.
1967 - 1981	CRM 1ª Generación	Nace el término Gestión de Recursos de Cabina. Cockpit Resource Management (CRM). Uso de la Malla Gerencial para corregir liderazgos autoritarios.
1986	CRM 2ª Generación	Evolución de Cabina a Tripulación. Foco en el trabajo en equipo y la "cadena del error".
1990 - 1994	Integración Reglamentaria	Gestión de Recursos de la Tripulación. Crew Resource Management (CRM) como requisito obligatorio. Introducción del Programa de Calificación Avanzada (AQP).
Finales 1990s	CRM 5ª Gen: Gestión del Error	Asunción del error humano como inevitable; diseño de "barreras" para mitigar efectos.
2000 - 2015	CRM 6ª Gen y TEM	Introducción de la Gestión de Amenazas y Errores (TEM). Enfoque sistémico.
2009 - 2015	GTH Estratégica	Cambio de "Recurso" a "Talento Estratégico". Alineación RRHH-Metas corporativas.
2017 - 2023	Enfoques HRO y RBV	Aplicación de Organizaciones de Alta Fiabilidad (HRO) y Visión Basada en Recursos (RBV).
2022 - 2026	GTH en la Era Digital e IA	Liderazgo Digital, Analítica de Datos (HR Analytics), IA generativa y salud mental.
2025 - Futuro	Modernización Actuación Humana	Sistemas dinámicos de fatiga (FRMS) basados en datos biológicos en tiempo real.

Nota. Elaboración propia con base a fuentes consultadas

Resumen de la evolución conceptual

Fase Operativa/Militar: Selección del individuo por aptitudes físicas y psicológicas básicas (Recursos).

Fase de Factores Humanos (CRM): Enfoque en la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo para reducir accidentes (Gestión de Recursos de Tripulación).

Fase Estratégica y de Talento (GTH): El personal es un activo crítico y diferenciador que debe desarrollarse continuamente (Socio Estratégico).

Fase Digital y de Bienestar: Integración de la automatización/IA con un enfoque renovado en la salud mental y la resiliencia institucional

Metodología

El artículo es producto de una revisión documental. El análisis de la información se realizó mediante la técnica de análisis de contenido, identificando temas principales, tendencias emergentes y desafíos críticos.

Resultados y Discusión

Los hallazgos destacan una marcada desconexión entre la teoría académica, que posiciona al talento humano como un socio estratégico, y la práctica real en organizaciones aeronáuticas, que aún mantiene estructuras de control burocrático.

Tabla 4
Hallazgos sobre la praxis estratégica en GTH

Área de Hallazgo	Descripción / Impacto
Deficiencias en la Implementación Álvarez (2021) y Ramírez (2019)	Incumplimiento de políticas de retención, falta de transparencia y persistencia de una visión operativa (burocrática) en lugar de estratégica.
Capacitación Estratégica Barco (2026) y Manami (2024)	Es vital para la competencia técnica, pero solo funciona si está alineada a objetivos organizacionales; de lo contrario, genera desmotivación.
Productividad y Seguridad StepsForTalent (2025), Muñoz (2018)	La selección por competencias mejora la eficiencia; en aviación, esto es un factor crítico para la seguridad operacional y la gestión de crisis.
Brecha de Talento y Retención Mizrak (2023) y Ramírez (2019)	Transición necesaria de "comprar talento" (reclutamiento) a "construir talento" (formación interna) para asegurar la continuidad operativa.
Transformación Digital Kassar (2022)	El teletrabajo y las herramientas digitales exigen mayor flexibilidad, convirtiéndola en una competencia organizacional crítica.
Liderazgo y Seguridad Barco (2026), AESA (2022),	El liderazgo transformacional y la "cultura justa" son mediadores clave para potenciar la GTH y fortalecer la seguridad.

Nota. Elaboración propia con base a autores

Como se evidencia en la tabla 4, los hallazgos revelan deficiencias persistentes: implementación fragmentada de políticas de retención, falta de transparencia en ascensos, y una visión aun predominantemente operativa. La capacitación continua es indispensable, pero solo genera valor cuando está alineada estratégicamente. La brecha de talento obliga a transitar de “comprar” a “construir” talento mediante formación intensiva y planes de sucesión robustos.

La transformación digital ha acelerado la adopción de teletrabajo y herramientas colaborativas, revelando la flexibilidad como competencia organizacional clave. Sin embargo, persiste una desconexión entre teoría estratégica y praxis operativa. El liderazgo transformacional actúa como mediador esencial entre prácticas de GTH y seguridad operacional.

Propuesta de Modelo Integrador Talento 4.0 para Organizaciones Aeronáuticas

Se propone un modelo que combine:

1.Gestión por Competencias Avanzada con énfasis en hard y soft skills, incluyendo resiliencia y toma de decisiones en entornos de alta incertidumbre.

2.HR Analytics e Inteligencia Artificial para predicción de necesidades de capacitación, detección temprana de fatiga y análisis predictivo de rotación.

3.Cultura Justa y Bienestar Integral (EX) que integre salud mental, equilibrio trabajo-vida y apoyo psicosocial, especialmente para personal técnico y operativo.

4.Liderazgo Transformacional Digital que promueva agilidad, inclusión y aprendizaje continuo.

5.Integración con SMS mediante indicadores compartidos y simulaciones de crisis conjuntas.

Este modelo es accionable: implementar dashboards de HR Analytics integrados con sistemas operativos, desarrollar academias internas de Talento 4.0 y establecer métricas de ROI de inversión en capital humano ligadas a indicadores de seguridad tales como tasa de incidentes, cumplimiento SMS, entre otros.

La gestión estratégica del talento humano es un pilar fundamental para el éxito, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones aeronáuticas. En un sector de alta

complejidad y exigencia, el factor humano constituye el activo más valioso y el principal motor de la eficiencia y la seguridad operacional. Se concluye que:

-Alineación estratégica como condición de seguridad: La GTH debe evolucionar hacia una Gestión Estratégica del Capital Humano, donde la alineación con los objetivos organizacionales no es opcional, sino una condición necesaria para la seguridad y la eficiencia.

-Inversión en capital humano: La inversión en capacitación continua y desarrollo de competencias es esencial para incrementar la productividad y la innovación. Para que sea efectiva, debe estar alineada con los objetivos estratégicos y las demandas del entorno.

-Modelo de competencias integral: Los modelos de gestión deben integrar tanto habilidades técnicas (hard skills) como habilidades no técnicas (soft skills, CRM) para reducir el error humano y mejorar el trabajo en equipo.

-Profesionalización de la gerencia de talento humano: Es urgente profesionalizar la gerencia de RH en el sector, alejándola de la burocracia y acercándola a la toma de decisiones estratégicas, con énfasis en la retención del talento, el bienestar laboral y el liderazgo efectivo.

-Adopción del enfoque "Talento 4.0": La integración de tecnologías digitales, analítica de datos y liderazgo transformacional es indispensable para enfrentar los desafíos de la retención, la brecha de talento y la adaptación al cambio.

-Estrategia de Estado: Se debe considerar la capacitación del personal del transporte aéreo como una situación estratégica de Estado, dada su relevancia para la seguridad nacional y el desarrollo económico.

En conclusión, una gestión gerencial proactiva, adaptativa y centrada en las personas es indispensable para que las organizaciones aeronáuticas puedan navegar con éxito en un entorno globalizado y en constante evolución, garantizando la excelencia operativa y la seguridad de sus operaciones.

Referencias

AESA (2022). *Libro blanco de cultura de seguridad para operadores aéreos*. Agencia Estatal de Seguridad Aérea, Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, España. <https://shre.ink/3j6R>

- Álvarez, C., Olivares, D., Chancafe, F., & Asca, P. (2021). *Análisis de la gestión del talento humano en el desarrollo organizacional de una empresa de aeronavegación 2020*. Centro Sur. <https://shre.ink/3jwn>
- Ardestani, A. (2024). *Análisis estadístico de las tendencias en la competencia y la experiencia de los recursos humanos y su impacto en la seguridad aérea*. LinkedIn Pulse. <https://shre.ink/3jOE>
- Barco, W., Calderón, J. & Moncayo, L. (2026). *Gestión del talento humano como factor clave en la optimización de la productividad empresarial*. Ibero Ciencias - Revista Científica Y Académica 5(1), 3953-3965. <https://shre.ink/3jJl>
- CIAC S.A. (2026). *Plan Estratégico de Talento Humano* (Código: PLN-6-00-007, Versión 8). Corporación de la Industria Aeronáutica Colombiana. <https://shre.ink/3j6o>
- Kassar, Z. (2022). La gestión del talento humano en la era digital: Un desafío para el desarrollo de las organizaciones. *Revista MOMBOY*, (18) pp.1-21. <https://shre.ink/3j6r>
- Maldonado, O. (2025, 18 de septiembre). *Automatización en la aviación: ventajas clave y desafíos de seguridad*. SOMA Software. <https://shre.ink/3j6p>
- Mamani, O. (2024). Competencias profesionales en la formación del técnico superior universitario aeronáutico en Bolivia. *Desafíos*, 15(2), 171-176. <https://shre.ink/3j6k>
- Mizrak, F. (2023). *Estrategias para una gestión eficaz de recursos humanos en la industria de la aviación: Un Análisis de Casos*. <https://shre.ink/3jwo>
- Muñoz, D. (2018). Factores humanos en aviación: CRM (Crew Resource Management - Gestión de recursos de la tripulación). *Papeles del Psicólogo*, 39(3), 191-199. <https://shre.ink/3j6H>
- Quispe, R. y Contreras, M. (2026). *Desafíos y perspectivas de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas: una revisión sistemática*. Revista INVECOM. 6 (1), pp. 2-11. <https://shre.ink/3jOI>
- Ramírez, R., Espindola, C, Ruiz, G. y Hugueth, A. (2019). *Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico*. Información Tecnológica, 30(6), pp.167-176. <https://shre.ink/3jJP>
- SEPAC (2026). *La Salud Mental en Aviación: Hacia un Enfoque de Apoyo y Seguridad*. Sociedad de Psicología Aeronáutica y Consultores. <https://shre.ink/3j6U>
- Simoens, A. (2026, 7 de mayo). *Los recursos humanos en la industria aeronáutica*. <https://shre.ink/3jJq>
- StepsForTalent. (2025). *RRHH: Tendencias y Retos en Áreas de Gestión de Talento en 2026*. <https://shre.ink/3j4Y>
- OACI. (2025, 31 de julio). *Modernización de la gestión de la fatiga y de las normas de actuación humana en el control de tránsito aéreo* (Nota de estudio A42-WP/87 TE/26). Organización de Aviación Civil Internacional. <https://shre.ink/3j4O>

IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE SEGURIDAD OPERACIONAL EN EL AEROPUERTO JUAN PABLO PEREZ ALFONZO DE EL VIGÍA

José Liberio Maldonado García

jlmaldog@gmail.com

Gerente General

Bolivariana de Aeropuertos S.A, El Vigía; Venezuela

<https://orcid.org/0009-0009-6314-3504>

Carlos Eduardo Pérez Castro

carlosperezcastro26@gmail.com

Coordinador de SMS

<https://orcid.org/0009-0006-1082-3846>

*"No podemos cambiar la condición humana, pero podemos cambiar las
condiciones bajo las cuales los humanos trabajan".*

James Reason

Resumen

A pesar de que la aviación es el transporte más seguro del mundo gracias a los avances tecnológicos, la seguridad operacional enfrenta desafíos constantes que dependen del factor humano. Existe la necesidad crítica de que los Estados contratantes y los explotadores (aeronaves y aeródromos) garanticen que su personal no solo conozca, sino que aplique rigurosamente los lineamientos internacionales para mitigar riesgos latentes que puedan comprometer las operaciones en plataforma. De allí que el objetivo del artículo es proponer un sistema de gestión de la seguridad operacional (SMS), conforme a los lineamientos de la OACI, que incluya un programa de capacitación dirigido a los colaboradores del Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo de El Vigía, estado Mérida, con el fin de fortalecer sus competencias profesionales, elevar la responsabilidad institucional y consolidar una cultura de seguridad operacional. El artículo es producto de una investigación de campo con enfoque cuantitativo y nivel descriptivo. Se utilizó la técnica de la encuesta para diagnosticar el nivel de formación y conocimiento sobre los métodos y normas recomendados por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) en el personal del departamento de operaciones del aeropuerto. Los resultados destacan la importancia de estandarizar los procesos de instrucción para que los colaboradores ejecuten con precisión los procedimientos de vigilancia y cumplimiento. Los hallazgos sugieren que una formación técnica sólida permite una detección temprana de peligros, facilitando la aplicación de estrategias efectivas para la mitigación de riesgos potenciales en el entorno aeroportuario. Se concluye que la implementación efectiva del SMS depende directamente de la capacitación continua del talento humano. Al desarrollar estas habilidades desde el inicio de la carrera aeronáutica, se garantiza un entorno operativo regido por los más altos estándares de la OACI, promoviendo una gestión proactiva de la seguridad que refuerza la eficiencia y el sentido de pertenencia dentro de la organización.

Palabras claves: Sistema, seguridad operacional, explotadores de aeropuertos.

IMPLEMENTATION OF AN OPERATIONAL SAFETY SYSTEM AT JUAN PABLO PEREZ ALFONZO AIRPORT IN EL VIGÍA

Abstract

Although aviation is the safest mode of transportation in the world thanks to technological advancements, operational safety faces constant challenges that depend on the human factor. There is a critical need for contracting states and operators (aircraft and aerodromes) to ensure that their personnel not only know but also rigorously apply international guidelines to mitigate latent risks that could compromise operations on the apron. Therefore, the objective of this article is to propose an operational safety management system (SMS), in accordance with ICAO guidelines, that includes a training program for employees of Juan Pablo Pérez Alfonzo Airport in El Vigía, Mérida State, in order to strengthen their professional skills, increase institutional responsibility, and consolidate a culture of operational safety. This article is the product of field research with a quantitative approach and a descriptive level of analysis. A survey was used to assess the level of training and knowledge regarding the methods and standards recommended by the International Civil Aviation Organization (ICAO) among airport operations department personnel. The results highlight the importance of standardizing training processes so that employees can accurately execute monitoring and compliance procedures. The findings suggest that solid technical training enables the early detection of hazards, facilitating the application of effective strategies for mitigating potential risks in the airport environment. It is concluded that the effective implementation of the Safety Management System (SMS) depends directly on the continuous training of personnel. By developing these skills from the beginning of an aviation career, an operational environment governed by the highest ICAO standards is ensured, promoting proactive safety management that reinforces efficiency and a sense of belonging within the organization.

69

Keywords: System, operational safety, airport operators.

MISE EN ŒUVRE D'UN SYSTÈME DE SÉCURITÉ OPÉRATIONNELLE À L'AÉROPORT JUAN PABLO PEREZ ALFONZO D'EL VIGÍA

Résumé

Bien que l'aviation soit le mode de transport le plus sûr au monde grâce aux progrès technologiques, la sécurité opérationnelle est confrontée à des défis constants liés au facteur humain. Il est essentiel que les États contractants et les exploitants (aéronefs et aérodromes) veillent à ce que leur personnel connaisse et applique rigoureusement les directives internationales afin d'atténuer les risques latents susceptibles de compromettre

les opérations sur l'aire de trafic. Cet article propose donc un système de gestion de la sécurité opérationnelle (SGS), conforme aux directives de l'OACI, comprenant un programme de formation pour les employés de l'aéroport Juan Pablo Pérez Alfonzo d'El Vigía, dans l'État de Mérida, afin de renforcer leurs compétences professionnelles, d'accroître la responsabilité institutionnelle et de consolider une culture de la sécurité opérationnelle. Cet article est issu d'une recherche de terrain menée selon une approche quantitative et une analyse descriptive. Une enquête a été menée auprès du personnel des services d'exploitation aéroportuaire afin d'évaluer son niveau de formation et de connaissances concernant les méthodes et normes recommandées par l'Organisation de l'aviation civile internationale (OACI). Les résultats soulignent l'importance de standardiser les processus de formation pour que les employés puissent appliquer avec précision les procédures de surveillance et de conformité. Les conclusions suggèrent qu'une solide formation technique permet la détection précoce des dangers, facilitant ainsi la mise en œuvre de stratégies efficaces pour atténuer les risques potentiels en milieu aéroportuaire. Il apparaît que la mise en œuvre efficace du Système de gestion de la sécurité (SGS) dépend directement de la formation continue du personnel. En développant ces compétences dès le début de leur carrière dans l'aviation, on garantit un environnement opérationnel régi par les normes les plus exigeantes de l'OACI, favorisant une gestion proactive de la sécurité qui renforce l'efficacité et le sentiment d'appartenance à l'organisation.

Mots-clés: Système, sécurité opérationnelle, exploitants aéroportuaires

70

Introducción

La aviación comercial es una de las actividades más relevantes para la economía mundial y nacional. Se caracteriza por su alto nivel de avance tecnológico, su rápido crecimiento económico y su importancia global. No obstante, a lo largo de su historia, las empresas del sector han sufrido accidentes catastróficos que no solo han causado pérdidas humanas, sino también, en algunos casos, la quiebra o desaparición de las compañías involucradas.

Ante esta situación, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), organismo especializado de las Naciones Unidas creado en 1944 para promover un desarrollo seguro y ordenado de la aviación civil mundial, estableció el Convenio de Chicago, firmado el 7 de diciembre de ese año por 52 Estados. En octubre de 1947, la OACI pasó a formar parte del sistema de las Naciones Unidas, vinculada al Consejo Económico y Social (ECOSOC). Su función principal es regular y preservar la seguridad operacional a nivel global, instando a los países a incluir en sus regulaciones aeronáuticas

la implementación de un sistema de gestión de la seguridad operacional (SMS) para minimizar riesgos y prevenir accidentes.

La seguridad operacional es la actividad más importante de la aviación civil. El artículo 44 del Convenio de Chicago (Doc 7300) encomienda a la OACI fomentar un crecimiento seguro y ordenado de este sector. Todos los Estados miembros, incluida Venezuela, deben implantar un SMS en la industria aeronáutica. El transporte aéreo, de hecho, está cimentado sobre el más completo y eficaz sistema de seguridad que gobierna cualquier medio de transporte comercial, ya que las aeronaves, desde su diseño hasta su operación, se rigen por normas y estándares internacionales. Según la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, 2022), la mayor parte del transporte de pasajeros y carga del mundo procede de Asia, seguida de Europa, América del Norte, Oriente Medio, América Latina y África.

Pese a ello, algunos aeropuertos aún no satisfacen plenamente estas exigencias. Es el caso del Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo, ubicado en la ciudad del Vigía, estado Bolivariano de Mérida, inaugurado el 31 de julio de 1991 como parte de un proyecto de transporte de carga y pasajeros. Su principal objetivo es proporcionar servicios aeroportuarios seguros, eficientes y de calidad que contribuyan al desarrollo nacional. Sin embargo, según observaciones de los investigadores, este aeropuerto no cuenta actualmente con un sistema de gestión de la seguridad operacional (SMS), lo que impide disponer de métodos para la capacitación del personal en áreas operativas, mantenimiento de aeronaves y atención a usuarios y aerolíneas. Esta falta de formación ha generado desmotivación laboral, pues los trabajadores requieren cursos y talleres que los certifiquen como oficiales de operaciones, especialmente en lo relativo a la seguridad en las maniobras de embarque y desembarque de aeronaves en plataforma.

Se hace necesario fomentar una cultura positiva del sistema de seguridad operacional en el departamento de operaciones de dicho aeropuerto, multiplicando la importancia de la mitigación de riesgos y peligros que puedan afectar las operaciones de aterrizaje y despegue. En consecuencia, el objetivo del artículo es proponer un sistema de gestión de la seguridad operacional (SMS), conforme a los lineamientos de la OACI, que incluya un programa de capacitación dirigido a los colaboradores del Aeropuerto Juan

Pablo Pérez Alfonzo de El Vigía, estado Mérida, con el fin de fortalecer sus competencias profesionales, elevar la responsabilidad institucional y consolidar una cultura de seguridad operacional.

Revisión de la Literatura

En Panamá, García (2023) desarrolló en la Universidad de Panamá una investigación titulada *"Análisis de la eficacia de un sistema de gestión de seguridad operacional (SMS) para garantizar la seguridad de las operaciones de una compañía del sector aeronáutico"*. Este estudio, de diseño mixto (cuali-cuantitativo) y nivel descriptivo, evaluó la relación entre los procesos normativos y el comportamiento del personal. Entre sus principales conclusiones destaca que la eficacia del SMS no depende exclusivamente del cumplimiento formal de manuales, sino de la implementación de mecanismos continuos de evaluación y retroalimentación que mejoren el desempeño en materia de seguridad. Este trabajo aporta a la presente investigación la justificación metodológica de emplear un enfoque descriptivo para identificar brechas en la cultura operativa.

En Ecuador, Morocho (2024) presentó ante la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo el proyecto *"Diseño de un sistema de gestión de seguridad operacional (SMS) para el Aeropuerto Internacional de Cotopaxi"*. El estudio se planteó bajo un enfoque proactivo orientado a garantizar el cumplimiento de normativas internacionales de la OACI durante un período proyectado al 2029. El autor concluyó que el pilar fundamental para mitigar riesgos en plataforma radica en la estandarización documental de las políticas de seguridad y en el adiestramiento obligatorio del talento humano. La vinculación de este antecedente con el presente artículo reside en que demuestra la viabilidad técnica de diseñar un SMS estructurado desde cero en terminales aéreas regionales que carecen de un sistema auditable.

En Venezuela, Mendoza (2020) realizó un Trabajo Especial de Grado en la Universidad Monteávila orientado al análisis de los procesos internos y responsabilidades en organizaciones del sector aeronáutico bajo el marco legal de la Regulación Aeronáutica Venezolana RAV 5. La investigación determinó que gran parte de los prestadores de servicios aeronáuticos en el país ejecutan sus actividades basándose únicamente en manuales de procedimientos tradicionales aislados, en lugar de integrarse

a un sistema SMS proactivo y auditable (p. 5). El estudio concluyó la imperiosa necesidad de que las autoridades y explotadores asuman responsabilidades conjuntas para documentar de forma clara los procesos internos de gestión de riesgos. Este antecedente resulta vital para este artículo, ya que valida el diagnóstico situacional encontrado en el Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo respecto a la preocupante dependencia de prácticas empíricas debido a la falta de un SMS formal.

La importancia para la industria aeronáutica de impulsar a las autoridades correspondientes y a los estados para establecer normas y políticas que garanticen el desarrollo de la seguridad operacional y con ello lograr en mayor medida, la reducción de accidentes. En función a esto, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) adopta el SMS, como una estrategia para facilitar un desarrollo en la identificación de peligros y gestión de riesgos, asimismo conseguir una mejora en la seguridad aérea operacional.

En este sentido, Hernández y Ortiz (2010) afirman que un sistema de gestión de la seguridad, “es un conjunto de principios, programas y procedimientos organizados para garantizar que el riesgo se gestione y llegue a un nivel aceptable de seguridad, donde la incertidumbre sea la excepción y no la regla” (p.80). De allí que actualmente, existe las necesidades de reducir el índice de accidentes e incidentes, es decir, la seguridad en la operación de aeronaves, Es por eso, que tanto las autoridades aeronáuticas del nivel central como las empresas de aviación comercial tienen como un objetivo común ofrecer servicios más confiables, es decir que garantice la seguridad operacional en sus operaciones.

Para aplicar de manera general un sistema de gestión de la seguridad operacional, es necesario considerar la perspectiva desde la que será adoptado, por lo que resulta apropiado que los operadores aéreos y prestadores de servicios, establezcan como meta los siguientes aspectos;

- Que no se presente ningún accidente (o incidente grave)
- Que los peligros y riesgos se reduzcan al mínimo
- Lograr una adecuada actitud de los empleados frente a actos y condiciones inseguras

-Buscar que los riesgos inherentes a la aviación se encuentren en un grado “aceptable”

-Implementar un proceso de identificación de peligros y gestión de riesgos

-Mantener un control que tienda a reducir posibles pérdidas humanas y materiales, o daños al medio ambiente.

La OACI manifiesta que todo sistema de gestión de la seguridad operacional desarrollado por cualquier estado deberá contener ciertas características, a continuación, se mencionan algunas de ellas: Identificar los peligros para la seguridad operacional dentro de la organización, Asegurar que se aplican las medidas correctivas necesarias para mitigar los riesgos y peligros dentro de la organización, Prever una supervisión permanente por parte del área en cargada de la seguridad operacional en la organización y una evaluación periódica del nivel de seguridad operacional logrado en la organización por parte de la autoridad aeronáutica del estado.

La implementación del sistema de gestión de la seguridad operacional (SMS) es de gran importancia ya que su finalidad es reducir el riesgo de lesiones a las personas o daños a los bienes, así como mantener un nivel de riesgo aceptable, o por debajo del mismo.

Con respecto, a la seguridad operacional en los aeropuertos en Venezuela, no ha habido un avance en la implementación del SMS, a pesar de que en Venezuela existe la Regulación Aeronáutica Venezolana RAV 5 (2016), que establece detalladamente los requisitos, marco de trabajo y proceso de implementación del sistema de gestión de la seguridad operacional, solo se rigen por manuales de procedimientos y no por un sistema que pueda auditarse la seguridad aeroportuaria.

Metodología

El artículo es producto de una investigación de campo, de enfoque cuantitativo de nivel descriptivo. Según Guevara et al. (2020, p. 171), “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”. En este mismo sentido, Arias (2012, p. 24) señala que este tipo de

investigación permite caracterizar un hecho, fenómeno, individuo o grupo para establecer su estructura o comportamiento.

La población de estudio estuvo conformada por los colaboradores del departamento de operaciones del Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo de El Vigía, estado Mérida. Se seleccionó una muestra intencional de 20 colaboradores, oficiales del departamento de operaciones, a la cual se le aplicó una evaluación diagnóstica de conocimientos sobre la gestión del sistema de seguridad operacional (SMS) en relación con las funciones que desempeñan en sus respectivas áreas.

Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta, y como instrumento un cuestionario estructurado. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2007), el instrumento se define como una ayuda o serie de elementos que el investigador construye para obtener información y facilitar la medición de las variables. Asimismo, Hernández Sampieri et al. (2014, p. 195) afirman que los instrumentos son el conjunto de herramientas y procedimientos disponibles para un investigador, utilizados según los protocolos de cada metodología.

El cuestionario constó de 10 de diez (10) preguntas de tipo cerradas con opciones de respuesta dicotómicas (Sí / No), una serie de preguntas dirigidas a los oficiales de operaciones, orientadas a determinar si poseen conocimientos básicos sobre conceptos fundamentales de la seguridad operacional, tales como: peligro, riesgo, probabilidad, gravedad del daño y condiciones latentes. Estas variables son clave para garantizar la seguridad de las operaciones y fomentar una cultura positiva en la gestión de la seguridad operacional.

Para el análisis de los datos obtenidos, se empleó la estadística descriptiva. Según Arias (2004, p. 99), en este punto se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos recabados. Los resultados se presentaron en tablas de frecuencia y porcentajes, lo que permitió diagnosticar las necesidades de capacitación del personal y, con base en ello, fundamentar la propuesta de implementación del SMS y del programa de formación.

Resultados y Discusión

Una vez aplicado el cuestionario de diez (10) ítems dicotómicos a la muestra de

veinte (20) colaboradores del departamento de operaciones del Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo, se procedió al procesamiento estadístico de los datos. En la Tabla 1 se consolidan las frecuencias absolutas y porcentuales obtenidas para cada una de las variables evaluadas en materia de seguridad operacional.

Tabla 1

Resultados de la encuesta diagnóstica sobre Seguridad Operacional (SMS)

N°	Ítem / Variable Evaluada	Sí (\f))	Sí (\(\%\))	No (\f))	No (\(\%\))	Total (\f))	Total (\(\%\))
1	Capacitación formal sobre SMS en los últimos 12 meses.	4	20%	16	80%	20	100%
2	Canales formales y confidenciales para reporte de peligros.	5	25%	15	75%	20	100%
3	Infraestructura y equipos óptimos para operaciones seguras.	6	30%	14	70%	20	100%
4	Política de seguridad operacional firmada y difundida.	3	15%	17	85%	20	100%
5	Simulacros de emergencia bajo frecuencia estipulada.	7	35%	13	65%	20	100%
6	Comité activo de seguridad operacional para evaluar riesgos.	4	20%	16	80%	20	100%
7	Identificación de riesgos operativos no corregidos.	15	75%	5	25%	20	100%
8	Actualización inmediata de los SOP ante fallas del sistema.	5	25%	15	75%	20	100%
9	Promoción institucional de una "cultura justa".	6	30%	14	70%	20	100%
10	Seguimiento formal a la efectividad de acciones correctivas.	4	20%	16	80%	20	100%

Nota. Datos recolectados mediante el instrumento aplicado mayo (2026).

Los datos recolectados evidencian severas brechas en la estructura de gestión de la seguridad del terminal aéreo. El 80% de los colaboradores (Ítem 1) manifestó no haber recibido capacitación formal en SMS durante el último año, lo cual se traduce de manera directa en el predominio de prácticas empíricas dentro de la plataforma. Esta carencia formativa se alinea con el 85% de respuestas negativas en el Ítem 4, demostrando que la alta dirección no ha difundido ni formalizado una política de seguridad operacional clara, elemento que la Regulación Aeronáutica Venezolana (RAV 5) exige como requisito obligatorio de cumplimiento.

Asimismo, la gestión proactiva del riesgo se encuentra comprometida: el 75% de la muestra (Ítem 2) reporta la ausencia de canales confidenciales para notificar peligros, mientras que un preocupante 75% (Ítem 7) afirma haber identificado riesgos en su área de trabajo que la administración aún no ha corregido. Al no existir un comité activo que evalúe las amenazas de forma periódica (80% de respuestas negativas en el Ítem 6) ni un seguimiento formal a las acciones correctivas (80% en el Ítem 10), el aeropuerto opera bajo un enfoque reactivo, incrementando la probabilidad de ocurrencia de incidentes o accidentes aeronáuticos.

Al contrastar estos resultados con la literatura científica, se valida la problemática planteada a nivel nacional por Mendoza (2020), quien identificó que los prestadores de servicios aeronáuticos en Venezuela suelen depender de metodologías tradicionales aisladas en lugar de ejecutar un SMS integrado y auditable. La ausencia de canales de reporte confidenciales y la debilidad en el seguimiento de acciones correctivas confirman que el terminal opera bajo un esquema empírico que vulnera las exigencias de la RAV 5.

Por otra parte, los hallazgos reafirman lo expuesto por García (2023) en su estudio sobre la eficacia del SMS, donde concluye que la seguridad no se garantiza con la simple existencia teórica de manuales, sino con procesos continuos de retroalimentación y capacitación. La realidad del Aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo demuestra que la falta de adiestramiento (80% de desatención) anula la efectividad operativa. Finalmente, la necesidad apremiante de un diseño estructural desde cero coincide plenamente con la postura de Morocho (2024), quien sostiene que la estandarización documental de políticas y el entrenamiento obligatorio del talento humano constituyen el único camino viable para mitigar los riesgos en las plataformas de aeropuertos regionales.

No existe un Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (SMS), lo que da como consecuencia que no hay políticas y objetivos de seguridad operacional, gestión de riesgo de seguridad operacional, aseguramiento de la seguridad operacional, promoción de la seguridad operacional y de igual forma no hay ninguna vinculación de capacitación por parte de los organismos nacionales de regulación, como es el caso del Instituto Nacional de Aeronáutica Civil (INAC).

Por otra parte, se visualizó que no tenían una cultura sobre seguridad de operacional el personal de colaboradores, Edgar Schein (2004) definen la cultura organizacional como “aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno”.

Se pudo observar que dicho personal realizaba su trabajo de forma empírica, debido a que no tenían conocimiento sobre la materia en que fue basada la consulta, debido a esto es preocupante que el aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo no cuente con un personal calificado en esta materia para que sean garantes de una cultura de seguridad operacional en las operaciones de esta terminal aérea, los cuales son normas y métodos recomendados por la organización de aviación civil internacional a los estados contratantes para una seguridad de calidad, cabe resaltar que la región andina no cuenta un centro de instrucción aeronáutica para mejorar una capacitación del personal de colaboradores.

Conclusiones

El sistema de gestión de seguridad operacional es muy importante para los explotadores de aeropuertos, debido a que debe existir un responsable para un proceso de certificación para crear una cultura positiva en el aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo, en este sentido es vulnerable la seguridad para recibir operaciones comerciales a nivel nacional e internacional, así como de aviación privada que ingresan en las áreas de movimientos de esta terminal aérea, debido a que el personal no tiene conocimientos en esta materia. Se evidencio la falta de capacitación e instrucción al departamento de operaciones.

Es necesario que se realicen enlaces y acuerdos para la formación académica del personal de colaboradores que hacen vida en dicho departamento para así desarrollar una cultura de seguridad para realizar unas operaciones con la mejor seguridad posible, lo conlleva a la motivación de dicho personal para ejercer sus funciones con una mejor seguridad posible, lo cual le permitirá la evaluación de riesgo que puedan causar accidentes o incidentes tanto en las áreas de movimiento como en las áreas públicas. De acuerdo a lo expuesto con anterioridad, se recomienda:

Realizar enlaces institucionales para la capacitación del departamento de operaciones, para la realización de un curso especializado inicial en sistema de gestión de la seguridad operacional.

Designar a un personal clave para la implementación del sistema de seguridad operacional, el cual mediante charlas creara una cultura sobre seguridad operacional.

Creación de un manual de seguridad operacional, para las herramientas para la implementación del sistema de gestión en el aeropuerto Juan Pablo Pérez Alfonzo.

Promover la importancia de la región andina para el intercambio comercial a nivel estratégico, para así crear centro de instrucción aeronáutica en la zona para contar con profesionales expertos en la materia.

Referencias

- García, M. (2023). *Análisis de la eficacia de un sistema de gestión de seguridad operacional (SMS) para garantizar la seguridad de las operaciones de una compañía del sector aeronáutico* (Trabajo de grado). Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Panamá. <https://up-rid.up.ac.pa/8337/>
- Guevara, E., Martínez, J. y Rivas, L. (2020). *Estrategias de control de riesgos y auditoría en la gestión de la seguridad operacional aeroportuaria*. Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas.
- Hernández, R. y Ortiz, M. (2010). *Fundamentos de la Seguridad Operacional en la Aviación Civil*. Editorial Aeronáutica Iberoamericana. <https://scholar.google.com/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://shre.ink/GPEs>
- Instituto Nacional de Aeronáutica Civil (2016). *Regulación Aeronáutica Venezolana 5 (RAV 5): Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS)* (Providencia Administrativa Nro. PRE-CJU-GDA-837-16). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. <https://www.inac.gob.ve/>
- Mendoza, A. (2020). *Análisis de los procesos internos y responsabilidades en organizaciones del sector aeronáutico bajo el marco legal de la Regulación Aeronáutica Venezolana RAV 5* (Trabajo Especial de Grado). Escuela de Ciencias Administrativas, Universidad Monteávila. <https://shre.ink/GPEW>
- Morocho, J. (2024). *Diseño de un sistema de gestión de seguridad operacional (SMS) para el Aeropuerto Internacional de Cotopaxi* (Proyecto de Investigación). Facultad de Ciencias, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <https://shre.ink/GPEd>
- Organización de Aviación Civil Internacional. (2016). *Anexo 19 al Convenio sobre Aviación Civil Internacional: Gestión de la Seguridad Operacional* (2ª ed.). Gestión de la seguridad - OACI. <https://www.icao.int/safety-management>
- Organización de Aviación Civil Internacional (2018). *Doc 9859: Manual de Gestión de la Seguridad Operacional* (4ª ed.). <https://shre.ink/GPEk>
- Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica* (5ª ed.). Editorial limusa. <https://shre.ink/GPEQ>

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO: UN ENLACE CRUCIAL ENTRE CONDICIONES LABORALES Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Alejandra Sarahy Alamo Cataño
Psicóloga
alejandrasara210803@gmail.com

Resumen

La problemática central de este estudio radica en la desconexión existente entre la administración del personal y el desarrollo de condiciones de trabajo óptimas, un escenario donde la gestión humana suele reducirse a trámites operativos o punitivos, ignorando el bienestar del trabajador y generando un ambiente de desmotivación constante. El objetivo del artículo es divulgar los resultados de la evaluación de la gestión de talento humano mediante las condiciones laborales y la productividad organizacional en una empresa privada del sector industrial, manufacturero y de logística de distribución, ubicada en el Municipio Mariño, Estado Aragua. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un nivel descriptivo, diseño de campo, no experimental y de corte transversal. Para la recolección de datos, se aplicó una encuesta mediante un cuestionario dicotómico de 14 ítems estructurado en torno a dos dimensiones esenciales: Condiciones Laborales y Productividad Organizacional, dirigido a una muestra censal de 50 trabajadores de la institución. Los hallazgos evidencian que, en promedio, el 65,53% de la fuerza laboral percibe deficiencias críticas en su relación con la organización. Específicamente, en la dimensión de Condiciones Laborales, el 80% de los encuestados considera que su salario y beneficios no son acordes a sus responsabilidades y el 70% afirma no haber recibido una inducción adecuada. En la dimensión de Productividad Organizacional, el 68% percibe falta de objetividad en la evaluación de desempeño y el 50% ha contemplado la posibilidad de renunciar a su puesto actual. Se concluye que la organización atraviesa una crisis de compromiso derivada de la precariedad de su sistema de recompensas y la carencia de procesos formalizados para el desarrollo humano. Por lo tanto, se requiere de manera inmediata una reestructuración integral del esquema de compensación y la implementación de programas efectivos de formación para mitigar la rotación del personal y garantizar la sostenibilidad operativa. 80

Palabras clave: Condiciones laborales, Gestión del talento humano, Productividad organizacional.

HUMAN TALENT MANAGEMENT: A CRUCIAL LINK BETWEEN WORKING CONDITIONS AND ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY

Abstract

The central problem addressed in this study lies in the disconnect between personnel administration and the development of optimal working conditions. In this context, human resource management is often reduced to operational or punitive procedures, ignoring employee well-being and generating an environment of constant demotivation. The objective of this article is to present the results of an evaluation of human talent management through working conditions and organizational productivity in a private company in the industrial, manufacturing, and logistics distribution sector, located in the Mariño Municipality, Aragua State. The study was conducted using a quantitative approach, with a descriptive level, a field design, and a non-experimental, cross-sectional design. For data collection, a survey was administered using a dichotomous questionnaire of 14 items structured around two essential dimensions: Working Conditions and Organizational Productivity. The survey was administered to a census sample of 50 employees of the institution. The findings show that, on average, 65.53% of the workforce perceives critical deficiencies in their relationship with the organization. Specifically, in the Working Conditions dimension, 80% of respondents believe their salary and benefits are not commensurate with their responsibilities, and 70% report not having received adequate onboarding. In the Organizational Productivity dimension, 68% perceive a lack of objectivity in performance evaluations, and 50% have considered resigning from their current position. It is concluded that the organization is experiencing a crisis of commitment stemming from the inadequacy of its reward system and the lack of formalized processes for human development. Therefore, an immediate and comprehensive restructuring of the compensation scheme and the implementation of effective training programs are required to mitigate staff turnover and ensure operational sustainability.

81

Keywords: Working conditions, Human talent management, Organizational productivity.

GESTION DES TALENTS HUMAINS : UN LIEN ESSENTIEL ENTRE LES CONDITIONS DE TRAVAIL ET LA PRODUCTIVITÉ ORGANISATIONNELLE

Résumé

Cette étude aborde un problème central : le manque de communication entre la gestion du personnel et le développement de conditions de travail optimales. Dans ce contexte, la gestion des ressources humaines se réduit souvent à des procédures opérationnelles ou punitives, négligeant le bien-être des employés et engendrant un climat de démotivation constante. Cet article présente les résultats d'une évaluation de la gestion des talents humains, à travers l'analyse des conditions de travail et de la productivité organisationnelle, au sein d'une entreprise privée du secteur industriel, manufacturier et logistique, située dans la municipalité de Mariño, dans l'État d'Aragua. L'étude a été menée selon une approche quantitative descriptive, avec un plan d'étude de terrain et une méthodologie transversale non expérimentale. Les données ont été recueillies au moyen d'un

questionnaire dichotomique de 14 items, structuré autour de deux dimensions essentielles : les conditions de travail et la productivité organisationnelle. Ce questionnaire a été administré à un échantillon représentatif de 50 employés de l'entreprise. Les résultats montrent qu'en moyenne, 65,53 % des employés perçoivent des lacunes importantes dans leur relation avec l'organisation. Plus précisément, concernant les conditions de travail, 80 % des répondants estiment que leur salaire et leurs avantages sociaux ne sont pas à la hauteur de leurs responsabilités, et 70 % indiquent ne pas avoir bénéficié d'une formation d'intégration adéquate. Concernant la productivité organisationnelle, 68 % perçoivent un manque d'objectivité dans les évaluations de performance, et 50 % ont envisagé de démissionner. Il en ressort que l'organisation traverse une crise d'engagement due à l'inadéquation de son système de rémunération et à l'absence de processus formalisés pour le développement des compétences. Par conséquent, une restructuration immédiate et globale du système de rémunération et la mise en œuvre de programmes de formation efficaces sont nécessaires pour réduire le roulement du personnel et garantir la pérennité opérationnelle.

Mots-clés: Conditions de travail, Gestion des talents, Productivité organisationnelle.

Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, el deber ser de las organizaciones radica en comprender que el talento humano es su activo más valioso y el motor indiscutible de su éxito (Chiavenato, 2020). Una Gestión de Talento Humano (GTH) eficiente y estratégica debe funcionar como el puente fundamental que garantiza condiciones laborales óptimas: físicas, psicológicas, tecnológicas y económicas, para fomentar un entorno de bienestar integral. Idealmente, cuando los colaboradores se desenvuelven en un clima laboral favorable, respaldados por líderes empáticos, políticas de conciliación y recursos adecuados, se genera un fuerte sentido de pertenencia y motivación (Dessler, 2015). Esta sinergia se traduce directamente en altos niveles de compromiso, innovación y una productividad organizacional sostenible que eleva la competitividad de la empresa en el mercado.

Sin embargo, la realidad que impera en múltiples escenarios corporativos actuales dista significativamente de este modelo ideal. El hecho observado es que existe una desconexión crítica y generalizada entre la administración del personal y el desarrollo de verdaderas condiciones de trabajo que impulsen el rendimiento. En lugar de actuar como un socio estratégico y un enlace crucial, la gestión del talento humano a menudo se reduce a trámites netamente administrativos, operativos o punitivos, ignorando el bienestar

holístico del trabajador. Se observa que los empleados son sometidos a dinámicas de trabajo donde prevalece la exigencia constante de resultados y cumplimiento de metas, sin que la organización proporcione el soporte, la flexibilidad, el reconocimiento o el ambiente adecuado para alcanzarlos (Alles, 2016).

Las evidencias de esta problemática son tangibles, medibles y se reflejan directamente en las métricas diarias de las dinámicas empresariales. Entre ellas destacan los elevados índices de rotación de personal, un ausentismo laboral recurrente y la caída drástica en los indicadores de encuestas de clima y satisfacción organizacional. Asimismo, el problema se evidencia a través del estancamiento o retroceso en los Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) de productividad individual y por equipos, quejas formales ante los departamentos de recursos humanos por sobrecarga de tareas, y un aumento alarmante en las bajas por razones de salud mental, reportes de estrés laboral crónico o síndrome de burnout (Neffa, 2015).

Al indagar en las raíces de este fenómeno, emergen múltiples causas estructurales y gerenciales estrechamente interconectadas. Principalmente, destaca la persistencia de culturas organizacionales rígidas y estilos de liderazgo autocráticos o transaccionales, los cuales priorizan la rentabilidad a corto plazo e ignoran las necesidades humanas de su plantilla (Robbins & Judge, 2017). Otra causa fundamental es la falta de presupuesto e inversión, tanto de capital como de tiempo, en programas integrales de salud ocupacional, modernización de espacios, capacitación continua y planes de carrera. Adicionalmente, existe una deficiencia profunda en los canales de comunicación interna, lo que impide a los departamentos de GTH identificar de manera oportuna y resolver proactivamente las verdaderas inconformidades de los colaboradores.

Las consecuencias de esta deficiente interrelación entre la gestión humana y las condiciones laborales impactan, en primer lugar, al componente humano de manera severa. Los trabajadores experimentan una desmotivación crónica, frustración y una evidente fatiga física y mental, lo que erosiona velozmente su compromiso con la misión y visión de la empresa. Al deteriorarse la calidad del entorno de trabajo, se fractura el contrato psicológico entre el empleado y el empleador, generando un ambiente tenso donde

proliferan los conflictos interpersonales, la desconfianza, la baja moral y la nula colaboración en equipo (Blanch, 2003).

A nivel macroestructural, estas repercusiones internas desencadenan consecuencias devastadoras para la productividad y la supervivencia global de la organización. La incapacidad para construir un clima laboral atractivo imposibilita la retención de talentos clave, obligando a las empresas a incurrir en altísimos e incesantes costos ocultos asociados al reclutamiento, selección, contratación y curva de aprendizaje de nuevo personal. A largo plazo, esta fuga de conocimiento, sumada a la caída sostenida en la calidad de los procesos y del servicio al cliente final, merma drásticamente la competitividad de la organización, resultando en mermas financieras significativas que pueden poner en riesgo la rentabilidad y viabilidad del negocio. De allí que el objetivo del artículo es divulgar los resultados de la evaluación de la gestión de talento humano mediante las condiciones laborales y la productividad organizacional en una empresa privada del sector industrial, manufacturero y de logística de distribución, ubicada en el Municipio Mariño, Estado Aragua.

84

Revisión de la Literatura

La gestión del talento humano (GTH) ha evolucionado de ser un departamento puramente administrativo y transaccional a convertirse en el núcleo estratégico que alinea las capacidades individuales con los objetivos organizacionales. Según Chiavenato (2020), la GTH moderna se define como un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos gerenciales relacionados con las personas, abarcando procesos de integración, organización, retención, desarrollo y auditoría del talento. Esta transición epistemológica implica abandonar la concepción del trabajador como un simple recurso consumible para entenderlo como un socio estratégico que aporta capital intelectual, creatividad y valor diferenciador a la institución. Bajo esta premisa, la administración efectiva del personal no se limita a la contratación y el pago de nómina, sino que exige una comprensión profunda del comportamiento humano dentro del ecosistema empresarial.

En este sentido, la literatura contemporánea subraya que la gestión del talento debe estar intrínsecamente ligada a la estrategia corporativa global. Dessler (2015) argumenta que las prácticas de recursos humanos deben diseñar métricas que anticipen las

necesidades de capital humano, estableciendo planes de carrera que fomenten la lealtad y reduzcan la rotación. Cuando una organización implementa políticas de GTH proactivas, logra construir una marca empleadora (employer branding) fuerte que atrae a los perfiles más calificados del mercado. Por el contrario, la ausencia de una planificación estructurada en esta área condena a la empresa a un ciclo reactivo, donde se invierten recursos desmesurados en cubrir vacantes temporales en lugar de consolidar equipos de alto rendimiento.

Asimismo, el enfoque basado en competencias se ha consolidado como el estándar metodológico para maximizar el potencial del personal. Alles (2016) postula que la gestión por competencias permite identificar de manera objetiva los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para cada puesto, facilitando procesos de selección más justos y evaluaciones de desempeño orientadas al desarrollo continuo. Este modelo erradica la subjetividad en la promoción interna y garantiza que las capacitaciones estén alineadas con las brechas de conocimiento reales de los colaboradores. La implementación de un sistema de GTH basado en competencias transforma la cultura organizacional, promoviendo la meritocracia y el aprendizaje continuo como pilares del éxito a largo plazo.

85

Finalmente, el rol del profesional de recursos humanos se ha redefinido para actuar como un agente de cambio y un defensor del empleado. Ulrich (2013) enfatiza que los líderes de talento humano deben equilibrar las demandas de eficiencia operativa de la alta gerencia con la imperiosa necesidad de abogar por el bienestar y el desarrollo de la fuerza laboral. Esta dualidad convierte a la GTH en el puente crítico que media en los conflictos, diseña sistemas de compensación equitativos y asegura que el contrato psicológico entre ambas partes se mantenga intacto. En definitiva, la madurez de los procesos de GTH determina en gran medida la capacidad de una organización para adaptarse a las fluctuaciones del mercado y sostener su ventaja competitiva.

En estrecha relación con la gestión del personal, las condiciones laborales emergen como el entorno tangible e intangible que determina la calidad de vida de los trabajadores. Neffa (2015) define las condiciones y medio ambiente de trabajo como el conjunto de variables físicas, psíquicas, sociales y organizacionales en las que se desarrolla la actividad laboral. Estas variables no solo influyen en la prevención de accidentes y

enfermedades ocupacionales, sino que configuran la percepción de seguridad y dignidad que el empleado experimenta diariamente. Una organización que ignora la calidad de sus espacios de trabajo, la ergonomía de sus herramientas o la distribución equitativa de las jornadas vulnera los derechos fundamentales del trabajador y compromete su integridad integral.

Más allá de los aspectos físicos, los factores psicosociales juegan un papel determinante en la configuración del clima laboral. Blanch (2003) señala que las condiciones psicológicas, que incluyen la autonomía en la toma de decisiones, el apoyo social por parte de supervisores y la claridad en el rol, son esenciales para prevenir patologías como el estrés crónico y el síndrome de burnout. Cuando el diseño del trabajo implica altas exigencias psicológicas combinadas con un bajo nivel de control sobre las tareas, se genera un entorno tóxico que erosiona velozmente la salud mental. Por ende, la mejora de las condiciones laborales requiere una intervención profunda en la cultura del liderazgo y en los flujos de comunicación interna, erradicando prácticas de microgestión y fomentando la confianza mutua.

86

Desde una perspectiva institucional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) ha enfatizado la urgencia de promover el 'trabajo decente', el cual sintetiza las aspiraciones de las personas durante su vida laboral. Este concepto implica oportunidades de empleo productivo que generen un ingreso justo, seguridad en el lugar de trabajo, protección social para las familias y libertad para que los individuos expresen sus preocupaciones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas. Las empresas que alinean sus normativas internas con estos estándares internacionales no solo cumplen con sus responsabilidades legales y éticas, sino que blindan sus operaciones ante posibles sanciones y fortalecen su reputación corporativa en la sociedad.

La relación entre las condiciones laborales y la motivación del empleado ha sido ampliamente estudiada desde la teoría de los dos factores. Herzberg (2003) estableció que los factores higiénicos como el salario, la seguridad laboral y las políticas de la empresa, no generan satisfacción por sí mismos, pero su ausencia o precariedad causa una profunda insatisfacción. Esto significa que una remuneración injusta o un entorno físico deficiente anulan cualquier intento de motivación intrínseca. Para que los trabajadores alcancen su

máximo potencial, las organizaciones deben asegurar primero que estas condiciones básicas e higiénicas estén cubiertas de manera óptima, sentando así las bases para implementar estrategias de reconocimiento, crecimiento profesional y autorrealización que verdaderamente impulsen el compromiso.

Como resultado de una GTH efectiva y de condiciones laborales óptimas, se materializa la productividad organizacional, entendida como el indicador definitivo de la eficiencia y eficacia corporativa. Robbins y Judge (2017) explican que la productividad no se limita a la mera cuantificación del output generado por unidad de tiempo, sino que abarca la calidad del producto final y la optimización de los recursos invertidos. En el sector industrial y de servicios contemporáneo, la eficacia operativa está directamente correlacionada con la capacidad de los equipos de trabajo para resolver problemas complejos, innovar en sus procesos y mantener estándares de calidad rigurosos. Por lo tanto, medir la productividad exige trascender las métricas puramente financieras para incorporar indicadores de capital humano, como el valor agregado por empleado y la tasa de innovación interna.

87

El talento humano se erige, por tanto, como el principal catalizador de los resultados productivos. Cejas et al. (2019) sostienen que el conocimiento empírico, las habilidades técnicas y la inteligencia emocional de los trabajadores constituyen los recursos más difíciles de imitar por la competencia. Cuando una empresa invierte sistemáticamente en la capacitación de su personal y garantiza herramientas tecnológicas actualizadas, reduce exponencialmente los tiempos de inactividad, los errores operativos y el desperdicio de materias primas. Esta inversión en el desarrollo de competencias se traduce en una fuerza laboral ágil, capaz de adaptarse a las disrupciones tecnológicas y de mantener la fluidez operativa incluso en contextos macroeconómicos adversos.

Adicionalmente, la productividad sostenible es incompatible con altas tasas de rotación y ausentismo. Drucker (1999), en sus análisis sobre el trabajador del conocimiento, advirtió que la pérdida de un empleado experimentado representa una fuga irreparable de capital intelectual que ralentiza severamente la maquinaria organizacional. Las disrupciones causadas por la constante salida y entrada de personal obligan a los equipos a reiniciar sus curvas de aprendizaje, afectando negativamente los plazos de entrega y la satisfacción

del cliente final. En consecuencia, las estrategias de retención, ancladas en un sistema de recompensas justas y un clima de respeto, no son simples iniciativas de bienestar, sino pilares fundamentales para proteger la rentabilidad y el ritmo productivo del negocio.

En conclusión, la interdependencia de estos tres elementos es ineludible para la supervivencia corporativa a largo plazo. Porter (2015) argumenta que la ventaja competitiva de una nación o de una empresa no se hereda, sino que se crea a través de un ecosistema que fomenta la mejora continua y la innovación. Las organizaciones que logran integrar una gestión estratégica del talento humano con el diseño de condiciones laborales dignas y estimulantes, desencadenan un círculo virtuoso de productividad. Este enfoque integral permite a las empresas no solo maximizar sus márgenes de beneficio, sino también consolidarse como agentes de desarrollo social, demostrando que el éxito económico y el progreso humano son metas absolutamente convergentes.

Metodología

El artículo es producto de una investigación cuantitativa, de nivel descriptivo, de campo, no experimental y de corte transversal (Hernández-Sampieri et al., 2014). El objetivo fue evaluar la gestión de talento humano mediante las condiciones laborales y la productividad organizacional en una empresa privada del sector industrial, manufacturero y de logística de distribución, con un enfoque directo en la cadena de suministros industriales, ubicada en el Municipio Mariño, Estado Aragua. Los datos se recolectaron directamente de la realidad laboral en un momento único y sin manipular intencionalmente las variables, con el fin de ofrecer un diagnóstico objetivo de la situación institucional actual.

Para la recolección de la información se empleó la técnica de la encuesta, aplicando un cuestionario de catorce (14) ítems estructurado y agrupado estratégicamente en función de las dos dimensiones centrales objeto de estudio: 1) Condiciones Laborales (evaluando aspectos de selección, inducción, compensación, carga de trabajo, comunicación interna y satisfacción general) y 2) Productividad Organizacional (evaluando evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo profesional, reconocimiento del esfuerzo, intención de permanencia/renuncia y recomendación institucional). Este instrumento fue de opción de respuesta dicotómica (Sí y No) y se aplicó a una muestra censal de 50 trabajadores.

Finalmente, los datos empíricos obtenidos fueron tabulados y procesados mediante técnicas de estadística descriptiva, calculando las frecuencias relativas (porcentajes) para cada indicador y dimensión (Hernández-Sampieri et al., 2014). Este análisis porcentual permitió visualizar con precisión la distribución de las respuestas e identificar los patrones en la percepción de los trabajadores en torno a las Condiciones Laborales y la Productividad Organizacional, estableciendo una base sólida para diagnosticar las deficiencias organizacionales y formular futuras estrategias de mejora.

Resultados y Discusión

Se diseñó una encuesta dirigida a 50 empleados de una empresa privada del sector industrial, manufacturero y de logística de distribución, con un enfoque directo en la cadena de suministros industriales, ubicada en el Municipio Mariño, Estado Aragua. El objetivo central consistió en evaluar la gestión del talento humano a través de sus dos dimensiones fundamentales: las Condiciones Laborales y la Productividad Organizacional, examinando su impacto en el funcionamiento y clima institucional.

Tabla 1

Resultados de la Encuesta Agrupados por Dimensiones de la Gestión del Talento Humano

Dimensión	Ítem	Pregunta	SÍ	NO
Condiciones Laborales	1	¿Considera que el proceso de selección de personal fue claro?	45%	55%
	2	¿Percibe que los criterios de contratación aplicados son justos?	40%	60%
	3	¿Recibió un proceso de inducción adecuado al momento de ingresar?	30%	70%
	7	¿Considera que su salario y beneficios son acordes a sus responsabilidades?	20%	80%
	8	¿Considera que existen incentivos que motivan al personal?	20%	80%
	10	¿Siente que su carga de trabajo está distribuida de manera equitativa?	38%	62%
	12	¿Considera que los canales de comunicación interna son efectivos?	38%	62%
	13	¿Considera que se están atendiendo los factores clave para mejorar su satisfacción?	35%	65%
Promedio CL			33.25%	66.75%

Productividad Organizacional	4	¿Considera que el sistema de evaluación de desempeño es justo y objetivo?	32%	68%
	5	¿Recibe capacitación frecuente para el desarrollo de sus funciones?	35%	65%
	6	¿Siente que la institución promueve activamente su desarrollo profesional?	32%	68%
	9	¿Ha considerado renunciar a su puesto de trabajo actual?	50%	50%
	11	¿Percibe que su esfuerzo y dedicación son reconocidos por la organización?	42%	58%
	14	¿Recomendaría esta organización como un buen lugar para trabajar?	40%	60%
Promedio PO			35.17%	64.83%
Promedio Gral			34.47%	65.53%

En promedio, el 65.53% de la fuerza laboral percibe deficiencias críticas en los procesos internos y en su relación con la organización. Los resultados se analizan exhaustivamente en función de las dos dimensiones fundamentales del estudio:

90

Dimensión Condiciones Laborales

Esta dimensión refleja la percepción del trabajador sobre el entorno operativo, contractual, comunicacional y de compensación que le provee la organización. En promedio, un alarmante 66.75% de los colaboradores evalúa negativamente las condiciones laborales presentes en la institución:

Precariedad económica e incentivos: Se observa que la dimensión de remuneración y recompensas constituye el punto de mayor insatisfacción: un categórico 80% del personal indica que su salario y beneficios no se corresponden con sus responsabilidades (Ítem 7), sumado a un 80% que afirma la inexistencia de incentivos que motiven su labor (Ítem 8). Esta precariedad económica e insostenibilidad del esquema de recompensas rompe el principio de equidad.

Integración y claridad organizacional: Desde el ingreso del trabajador, se evidencia una deficiencia estructural: el 70% señala no haber recibido un proceso de inducción adecuado (Ítem 3), mientras que el 55% y el 60% expresan dudas sobre la claridad del

proceso de selección y la justicia de los criterios de contratación aplicados (Ítems 1 y 2). Esto demuestra la falta de formalización en los procesos de integración.

Clima y carga laboral: El 62% del personal manifiesta que la carga de trabajo no está distribuida de manera equitativa (Ítem 10), una proporción idéntica (62%) señala la inefectividad de los canales de comunicación interna (Ítem 12), y un 65% siente que la empresa no atiende los factores clave para su satisfacción (Ítem 13). Estos hallazgos confirman la presencia de un entorno laboral estresante, desinformado y desatendido.

Dimensión Productividad Organizacional

Esta dimensión evalúa el impacto de la gestión humana sobre la eficiencia, el desarrollo profesional, la motivación, el compromiso y la retención del talento dentro de la empresa. En promedio, el 64.83% de las respuestas reflejan barreras severas para el alcance de una alta productividad organizacional:

Capacitación y Desarrollo Profesional: El 65% de la plantilla reporta no recibir capacitación frecuente para el cumplimiento de sus funciones (Ítem 5), mientras que un 68% considera que la empresa no promueve activamente su desarrollo profesional (Ítem 6). La falta de actualización y planes de carrera limita la eficiencia operativa y genera un riesgo constante de obsolescencia de competencias.

Evaluación del Desempeño y Reconocimiento: Un 68% de los encuestados sostiene que el sistema de evaluación del desempeño carece de justicia y objetividad (Ítem 4), y un 58% percibe que su esfuerzo y dedicación no son reconocidos por la organización (Ítem 11). La ausencia de mérito y valoración objetiva socava la motivación intrínseca necesaria para sostener altos niveles de rendimiento.

Compromiso y Retención del Talento: Como consecuencia directa del deterioro en las condiciones laborales y la falta de estímulos al rendimiento, el 50% de los colaboradores ha considerado renunciar a su puesto de trabajo actual (Ítem 9), y un 60% no recomendaría a la organización como un buen lugar para trabajar (Ítem 14). Esta alta disposición a la rotación y el bajo engagement corporativo amenazan la continuidad del negocio y elevan los costos de reclutamiento.

A partir de la articulación de ambas dimensiones, se identifican los siguientes nodos críticos para la gestión institucional:

-Riesgo de rotación y fuga de talento: La combinación de condiciones laborales precarias (80% insatisfacción salarial y 62% sobrecarga) actúa como detonante directo sobre los indicadores de productividad y retención, conduciendo a una intención de renuncia masiva (50%).

-Compromiso con la eficiencia operativa: La falta de inducción (70%) e ineffectividad comunicacional (62%) merman la fluidez operativa, incrementan el margen de error en la cadena de suministros industriales y reducen la efectividad global de los procesos.

-Clima de apatía y desmotivación: La percepción mayoritaria de injusticia en la evaluación del desempeño (68%) y falta de reconocimiento (58%) genera apatía y un clima de desconfianza que inhibe la iniciativa individual y el logro de metas colectivas.

Los resultados obtenidos convergen plenamente con los postulados teóricos sobre gestión del talento humano (Chiavenato, 2020; Ulrich, 2013), los cuales advierten que la eficiencia organizacional depende intrínsecamente de la estandarización de los procesos de selección, inducción y capacitación. La literatura especializada subraya que las instituciones con estrategias formales de desarrollo humano y esquemas de compensación bien estructurados logran índices superiores de retención, compromiso e impulso sostenido de la productividad (Dessler, 2015; Robbins & Judge, 2017).

Al analizar los hallazgos en función de las dos dimensiones clave —Condiciones Laborales y Productividad Organizacional—, se evidencia una brecha significativa entre la teoría y la práctica corporativa. La insatisfacción generalizada en las condiciones laborales (66.75%), caracterizada por la escasez de incentivos y salarios desajustados, actúa como el principal factor higiénico insatisfecho que desencadena el deterioro de la productividad organizacional (64.83% de deficiencia percibida). En comparación con los estándares competitivos del sector industrial y logístico, la empresa presenta una marcada vulnerabilidad en la retención de su capital humano, consecuencia directa de un entorno de trabajo que no logra reconocer ni compensar equitativamente el esfuerzo del personal (Herzberg, 2003).

En consecuencia, los hallazgos demuestran que el abordaje de esta problemática exige un cambio estratégico e integrado. Resulta perentoria la implementación de un

sistema integral que articule la mejora continua de las condiciones laborales (reestructuración salarial, comunicación efectiva y equidad en cargas de trabajo) con el fortalecimiento de la productividad organizacional (programas de formación continua, evaluación objetiva del desempeño y planes de incentivos). La institucionalización de estas acciones correctivas es fundamental para revertir la intención de rotación, mitigar la apatía organizacional y garantizar la sostenibilidad operativa y productiva de la empresa a largo plazo (Porter, 2015; Cejas et al., 2019).

Referencias

- Alles, M. A. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (3a ed.). Ediciones Granica.
- Blanch, J. M. (2003). Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos. Editorial UOC.
- Cejas, M., Rivas, G., Pérez, M., & Cerrada, K. (2019). La gestión del talento humano y su impacto en la productividad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 405-420.
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones (5a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos (14a ed.). Pearson Educación.
- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94.
- Factorial (2024). Guía completa sobre la gestión del talento humano. Factorial. Recuperado el 23 de marzo de 2025 de <https://factorial.es/blog/guia-gestion-talento/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87-96. (Trabajo original publicado en 1968).
- Neffa, J. C. (2015). Los riesgos psicosociales en el trabajo: contribución a su estudio. CEIL-CONICET.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). El trabajo decente y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Oficina Internacional del Trabajo.
- Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Grupo Editorial Patria. (Trabajo original publicado en 1985).
- Pucho, L. (2007). Dirección de Gestión y Recursos Humanos (7a ed.). Díaz de Santos.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional (17a ed.). Pearson Educación.
- Somanathan, S. (2024). 25 preguntas de la encuesta de satisfacción de los empleados para tomar el pulso a su equipo. Clickup. Recuperado el 23 de marzo de 2025 de <https://clickup.com/es-ES/blog/167128/25-preguntas-de-la-encuesta-de-satisfaccion-de-los-empleados>
- Ulrich, D. (2013). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Harvard Business Press. (Trabajo original publicado en 1997).

TALENTO HUMANO E INTELIGENCIA ARTIFICIAL. CASO DE ESTUDIO SUPERMERCADO

Arnaldo Andrés Matos Arcila
andres.matos272@gmail.com

Psicólogo
Vicepresidencia de Talento Humano
Excelsior Gama Supermercados C.A.

Resumen

La integración de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano representa un desafío contemporáneo significativo para las organizaciones, especialmente en el sector de supermercados, donde la necesidad de optimizar operaciones contrasta con la resistencia y el desconocimiento del personal. De allí que el objetivo del artículo es analizar el nivel de conocimiento y la percepción respecto a la implementación de la inteligencia artificial que manejan los empleados del supermercado caso de estudio. La metodología empleada consistió en un enfoque cuantitativo, mediante la aplicación de un cuestionario dicotómico de seis preguntas a una muestra de doce trabajadores del supermercado caso de estudio. Los resultados revelaron una brecha digital sustancial, evidenciada por el hecho de que el noventa por ciento de los encuestados desconoce los conceptos de inteligencia artificial y la totalidad de la muestra afirma no haber recibido capacitación al respecto, aunque el setenta por ciento reconoce que estas tecnologías podrían mejorar su eficiencia laboral, coexistiendo esta percepción con un temor generalizado al reemplazo de sus puestos de trabajo. En conclusión, existe una paradoja entre el reconocimiento del potencial tecnológico y la vulnerabilidad sentida por la falta de formación, lo que hace imperativa la formulación de estrategias de capacitación continua y comunicación transparente para mitigar la resistencia al cambio, garantizando así una transición tecnológica ética y sostenible que empodere al talento humano en lugar de marginarlo.

94

Palabras clave: Adaptabilidad, Capacitación, Inteligencia artificial, Resistencia al cambio, Talento humano.

HUMAN TALENT AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE: A SUPERMARKET CASE STUDY

Abstract

The integration of artificial intelligence into human talent management represents a significant contemporary challenge for organizations, especially in the supermarket sector, where the need to optimize operations contrasts with the resistance and lack of knowledge among staff. Therefore, the objective of this article is to analyze the level of knowledge and perception regarding the implementation of artificial intelligence among employees of the supermarket in this case study. The methodology employed consisted of a quantitative approach, using a dichotomous questionnaire of six questions administered to a sample of twelve supermarket employees. The results revealed a substantial digital divide, evidenced by the fact that ninety percent of respondents were unfamiliar with the concepts of artificial

intelligence, and the entire sample stated they had not received any training on the subject. Although seventy percent recognized that these technologies could improve their work efficiency, this perception coexisted with a widespread fear of job replacement. In conclusion, a paradox exists between the recognition of technological potential and the perceived vulnerability stemming from a lack of training. This makes it imperative to formulate strategies for continuous training and transparent communication to mitigate resistance to change, thereby ensuring an ethical and sustainable technological transition that empowers human talent instead of marginalizing it.

Keywords: Adaptability, Training, Artificial intelligence, Resistance to change, Human talent.

TALENTS HUMAINS ET INTELLIGENCE ARTIFICIELLE: UNE ÉTUDE DE CAS DANS UN SUPERMARCHÉ

Résumé

L'intégration de l'intelligence artificielle à la gestion des talents représente un défi majeur pour les organisations contemporaines, notamment dans le secteur de la grande distribution, où la nécessité d'optimiser les opérations se heurte à la résistance et au manque de connaissances du personnel. Cet article vise donc à analyser le niveau de connaissances et la perception de l'intégration de l'intelligence artificielle parmi les employés d'un supermarché, dans le cadre de cette étude de cas. La méthodologie employée repose sur une approche quantitative, utilisant un questionnaire dichotomique de six questions administré à un échantillon de douze employés. Les résultats révèlent une importante fracture numérique : 90 % des répondants ne connaissent pas les concepts de l'intelligence artificielle et aucun n'a déclaré avoir reçu de formation sur le sujet. Si 70 % reconnaissent que ces technologies pourraient améliorer leur efficacité au travail, cette perception s'accompagne d'une crainte généralisée de perdre son emploi. En conclusion, un paradoxe existe entre la reconnaissance du potentiel technologique et la vulnérabilité perçue liée au manque de formation. Il est donc impératif d'élaborer des stratégies de formation continue et de communication transparente afin d'atténuer les résistances au changement, et ainsi garantir une transition technologique éthique et durable qui valorise le talent humain au lieu de le marginaliser.

95

Mots-clés: Adaptabilité, Formation, Intelligence artificielle, Résistance au changement, Talent humain.

Introducción

El entorno corporativo actual exige que las organizaciones operen bajo los más altos estándares de eficiencia e innovación tecnológica para garantizar su competitividad. En este sentido, la inteligencia artificial se ha posicionado como una herramienta fundamental para optimizar procesos y transformar la gestión empresarial (Gobierno de España, 2023).

Sin embargo, la realidad de muchos sectores, particularmente en el ámbito de los supermercados, demuestra que la incorporación de estas tecnologías enfrenta barreras significativas relacionadas con el capital humano. El hecho observado es que, aunque las empresas adquieren nuevas herramientas tecnológicas, los empleados del área de recursos humanos carecen del conocimiento necesario para implementarlas adecuadamente, generando resistencia al cambio (Gavilanez-Vega, 2025).

La causa principal de esta situación radica en la ausencia de programas de capacitación efectivos y en la deficiente comunicación organizacional sobre los alcances reales de la automatización (OIT, 2023). Como consecuencia, se produce un estancamiento en la transformación digital, un aumento del estrés laboral por el temor al reemplazo y una subutilización de las plataformas tecnológicas que podrían facilitar las labores cotidianas (IBM, 2025).

Ante este panorama, resulta imperativo investigar qué conocimientos manejan los empleados sobre la inteligencia artificial y cómo perciben su implementación, con el fin de diseñar estrategias que promuevan un uso ético y seguro de estas innovaciones en los recursos humanos (González Larios, Varela Castro & Castillo Ruelas, 2025). De allí que el objetivo del artículo es analizar el nivel de conocimiento y la percepción respecto a la implementación de la inteligencia artificial que manejan los empleados del supermercado caso de estudio.

Revisión de la Literatura

La literatura reciente subraya que la gestión del talento humano está experimentando una evolución paradigmática impulsada por la inteligencia artificial. Según Briones-Pincay, Segura-Ramos, Rivera-Guerrero y Reigosa-Lara (2025), el impacto de estas tecnologías se refleja en la agilización de procesos rutinarios, permitiendo que los profesionales se concentren en tareas estratégicas. En concordancia, Garcés Moreira, López Hernández, Andrade Vera, Jaramillo García y Gómez Mieleles (2025) destacan que la automatización de procesos es el fundamento para el progreso en la administración del personal.

No obstante, Lara Franco, Merino Pérez y Angulo Vélez (2025) advierten que este desarrollo organizacional sostenible requiere superar retos considerables, siendo la capacitación continua uno de los pilares esenciales para cerrar la brecha digital (Intel,

2024). Autores como Piña (2024) y Arnaiz (2026) enfatizan que la perspectiva del talento humano debe ser el centro de cualquier transformación, asegurando que la tecnología actúe como un complemento y no como una amenaza. Finalmente, diversas investigaciones especializadas señalan que la adaptación organizativa y la gestión ética son determinantes para evitar que el miedo al despido obstaculice la adopción de las nuevas tendencias tecnológicas corporativas (Aden, 2024; Buk, 2026; Enae, 2026; Personio, 2026; The Bridget, 2025).

Metodología

El artículo es producto de una investigación cuantitativa, diseñada para medir el nivel de conocimiento y la percepción sobre las herramientas tecnológicas contemporáneas. Para la recolección de los datos, se elaboró y aplicó un cuestionario estructurado compuesto por seis preguntas cerradas, con opciones de respuesta dicotómica correspondientes a afirmaciones o negaciones. Este instrumento de medición fue administrado a una muestra intencional conformada por doce trabajadores pertenecientes al supermercado caso de estudio, cuya distribución demográfica incluyó a tres individuos de género masculino y nueve de género femenino. La aplicación metódica de este instrumento permitió cuantificar las actitudes, el dominio conceptual y las carencias formativas del personal respecto a la integración de herramientas automatizadas en su entorno laboral cotidiano.

Resultados y Discusión

Tabla 1
Resultados del Cuestionario

No.	Items	Si		No	
		%	F	%	F
1	¿Posee usted conocimiento sobre la tecnología	20%	2	80%	10
2	¿Posee usted conocimiento sobre inteligencia artificial?	10%	1	90%	11
3	¿Has recibido capacitación sobre el uso de inteligencia artificial en tu trabajo?	-	-	100%	12
4	¿Crees que la inteligencia artificial puede mejorar la eficiencia en tu trabajo?	70%	8	30%	4
5	¿Te sientes amenazado por la implementación de inteligencia artificial en tu trabajo?	60%	5	40%	7

6	¿Consideras que la inteligencia artificial puede reemplazar tu trabajo en el futuro?	50%	6	50%	6
---	--	-----	---	-----	---

Los resultados derivados de la aplicación del cuestionario revelan un panorama de profunda desinformación y necesidad de intervención inmediata. En primer lugar, se evidenció una marcada brecha digital general, ya que el ochenta por ciento de los encuestados manifestó no poseer conocimientos básicos sobre tecnología. Esta carencia se agudiza al abordar conceptos específicos, dado que el noventa por ciento admitió desconocer por completo la noción de inteligencia artificial, evidenciando una falta de familiaridad preocupante con las herramientas informáticas contemporáneas (Rodríguez, 2025).

Asimismo, resulta alarmante que la totalidad de la muestra, es decir, el cien por ciento de los trabajadores, afirmó categóricamente no haber recibido ningún tipo de capacitación sobre el uso de estas tecnologías en su ámbito laboral, lo cual señala una grave deficiencia estructural en las políticas de desarrollo del talento humano por parte de la empresa en cuestión.

A pesar de este nivel de desconocimiento generalizado, los resultados exhiben una percepción paradójica respecto al potencial transformador de estas herramientas, puesto que el setenta por ciento de los participantes cree firmemente que la inteligencia artificial podría mejorar la eficiencia en sus labores diarias. Esta apertura hacia la optimización operativa contrasta de manera significativa con el factor emocional experimentado por el personal, ya que el sesenta por ciento expresó sentirse directamente amenazado por la implementación de estas tecnologías, y la mitad de los encuestados teme que sus puestos de trabajo puedan ser reemplazados en el futuro cercano.

Estas respuestas sugieren que, si bien existe un reconocimiento empírico del valor de la automatización, la ausencia de preparación genera una fuerte inseguridad laboral e incrementa la resistencia al cambio (Rodríguez Quintana, Martínez Caro & García Alvarado, 2025).

La discusión interpretativa de estos resultados indica que, aunque los participantes ignoran cómo funcionan estas aplicaciones a un nivel técnico profundo, están inmersos en un entorno donde su uso implícito resulta inevitable. La transición hacia un modelo

empresarial integrado por inteligencia artificial debe contemplarse como un proceso progresivo, aprovechando la disposición natural del trabajador hacia la mejora de la eficiencia para abordar directamente los temores infundados a través de la educación formal y el acompañamiento constante.

La investigación demuestra que el obstáculo primordial para la implementación efectiva de la inteligencia artificial en el supermercado estudiado no recae en la resistencia tecnológica originaria, sino en la profunda carencia de conocimientos y de oportunidades de formación. Se concluye que los empleados poseen la capacidad de reconocer el potencial de las herramientas informáticas para agilizar y mejorar su desempeño laboral, pero este reconocimiento cognitivo se ve constantemente opacado por el miedo fundamentado al desplazamiento laboral.

La ausencia absoluta de capacitación institucional ha edificado un ambiente de incertidumbre que vulnera el clima organizacional y merma la confianza en la directiva. Por lo tanto, la empresa enfrenta el imperativo ineludible de transformar radicalmente su cultura corporativa, pasando de ser un ente meramente reactivo ante las tendencias tecnológicas a convertirse en un facilitador activo del desarrollo integral de su talento humano, garantizando que todos los colaboradores perciban a la innovación tecnológica como un aliado estratégico fundamental y no como un sustituto que comprometa su medio de vida.

Para solventar las problemáticas identificadas durante el proceso de análisis, se recomienda estructurar e implementar programas formales y permanentes de capacitación que abarquen desde los conceptos fundamentales hasta las aplicaciones prácticas de la tecnología en las labores cotidianas del supermercado. Resulta imperativo desarrollar dinámicas y talleres interactivos que permitan a los trabajadores experimentar en entornos controlados y seguros, reduciendo de esta manera la ansiedad frente a lo desconocido y fomentando la adaptación progresiva de sus rutinas.

Además, la alta gerencia debe establecer de inmediato canales de comunicación transparentes para informar claramente sobre los objetivos estratégicos de la transformación digital, desmitificando categóricamente la errónea idea del reemplazo laboral masivo. Constituye un paso fundamental proporcionar un acompañamiento continuo mediante la designación de equipos especializados de soporte que guíen al

personal durante toda la transición, promoviendo una cultura organizacional cimentada en la experimentación y el aprendizaje continuo.

Finalmente, se sugiere ejecutar evaluaciones integrales periódicas orientadas a medir el impacto real de estas iniciativas, asegurando que las estrategias de formación se ajusten a las exigencias operativas y a las necesidades psicosociales del talento humano para garantizar una adopción tecnológica exitosa, participativa y estrictamente ética.

Referencias

- Aden (2024). IA y la transformación de Recursos Humanos. <https://shre.ink/j23W>
- Arnaiz, E. (2026). Cómo aplicar la Inteligencia Artificial en la gestión del talento humano. <https://shre.ink/j2jP>
- Briones-Pincay, C., Segura-Ramos, I., Rivera-Guerrero, A., Reigosa-Lara, A. (2025) El impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano. 593 Digital Publisher CEIT 10 (4), pp. 139-156. <https://shre.ink/j23L>
- Buk (2026). Inteligencia artificial aplicada en la gestión de personas. <https://shre.ink/j23B>
- Enae (2026). ¿Cómo transforma la Inteligencia Artificial en Recursos Humanos la gestión del talento corporativo?. <https://shre.ink/j23f>
- Garcés Moreira, J., López Hernández, C., Andrade Vera, S., Jaramillo García, D. A., & Gómez Mieses, J. (2025). La Función de la Inteligencia Artificial en el Progreso de la Gestión del Talento Humano: Una Perspectiva Fundamentada en la Automatización de Procesos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 11798-11823. <https://shre.ink/j23r>
- Gavilanez-Vega, M. S. (2025). Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento Humano: Estrategias para la Adaptación Organizacional. *Revista Científica Hallazgos* 21, 10(1), 37–46. <https://shre.ink/j23T>
- Gobierno de España (2023). Qué es la inteligencia artificial. <https://shre.ink/j23Z>
- González Larios, L., Varela Castro, W., & Castillo Ruelas, A. (2025). Inteligencia artificial: Gestión del talento humano bajo un enfoque ético para la competitividad organizacional. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en competitividad, 19. <https://shre.ink/j23U>
- IBM (2025). La IA y el futuro de los recursos humanos. <https://shre.ink/j23g>
- Intel (2024). La enseñanza de inteligencia artificial respalda la preparación digital. <https://shre.ink/j235>
- Lara Franco, J., Merino Pérez, M., & Angulo Vélez, D. (2025). Inteligencia artificial y gestión del talento humano: revisión teórico-empírica sobre retos y oportunidades para un desarrollo organizacional sostenible. *Dominio de las Ciencias*, 11(4), 758–770. <https://shre.ink/j23o>
- OIT (2023). Inteligencia artificial y gestión de talento humano. Notas N° 17 – 2023. <https://shre.ink/j23t>
- Personio (2026). Inteligencia artificial en Recursos Humanos: tendencias y aplicaciones. <https://shre.ink/j23l>
- Piña, L. (2024). La inteligencia artificial desde la perspectiva del talento humano. Editorial. *Koinonía* 9 (18) pp. 1-3. <https://shre.ink/j23y>

- Rodriguez, C. (2025). Usos de la IA en la gestión del talento humano. <https://shre.ink/j232>
- Rodriguez Quintana, E., Martínez Caro, G., & García Alvarado, M. (2025). Impacto de la inteligencia artificial en la gestión del talento humano. *Excelencia Administrativa Online*, 4(8), 127–153. <https://shre.ink/j23b>
- The Bridget (2025). IA y gestión de talento: la transformación de los RRHH. <https://shre.ink/j23e>

INNOVACIONES GERENCIALES PARA LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Rafael Alfonzo Segovia Hernández
Docente - Universidad Simón Bolívar
Departamento de ciencias económicas y administrativas
rsegoviah@usb.ve
<https://orcid.org/0009-0009-7619-4810>

Resumen

En la actualidad, gerenciar consiste en analizar, planificar, dirigir y gestionar que todas las funciones que se realizan de manera óptima dentro de una empresa o institución integrando recursos tales como el capital, los bienes, el tiempo, el recurso humano, la información o el conocimiento dentro del ámbito de las organizaciones, pero, la situación política y económica de Venezuela ha hecho de la gerencia una función muy desafiante con el fin de alcanzar los objetivos planteados y es de allí, la importancia de estudiar los elementos clave del éxito necesarios en los gerentes venezolanos para ser exitosos en su función. Este artículo presentará una revisión de los conceptos básicos e iniciales de la gerencia como actividad, su evolución y cómo el gerente venezolano la realiza en la actualidad. Este estudio tendrá un paradigma cualitativo ya que se trata de un artículo documental de tipo descriptivo ya que refiere y detalla el rol de gerencia en el contexto actual venezolano, es de diseño bibliográfico ya que, se fundamenta en la revisión sistemática y profunda del tema tal como libros, revistas, informes, entre otros, para así analizar la información. Los hallazgos se presentan en tres fases: la primera reúne aspectos históricos sobre la aparición de la gerencia, los enfoques iniciales y modernos de los principales investigadores de la gerencia y las herramientas gerenciales; la segunda instruye la situación del entorno venezolano y la caracterización del gerente venezolano y la tercera trata sobre las posiciones actuales y futuras en cuanto a la gerencia de las organizaciones en Venezuela. Las conclusiones resaltan la importancia de la gerencia como objeto de estudio académico, que ayude a formar profesionales con las condiciones necesarias para administrar exitosamente las organizaciones en el complejo entorno venezolano actual.

102

Palabras clave: Gerencia, Herramientas Gerenciales., Organización, Productividad.

MANAGEMENT INNOVATIONS FOR ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY

Abstract

At present, managing consists of analyzing, planning, directing and managing that all the functions that are carried out optimally within a company or institution integrating resources such as capital, assets, time, human resources, information or knowledge within the scope of organizations, but the political and economic situation in Venezuela has made management a very challenging function in order to achieve the objectives set and that is why it is important to study the key elements of success necessary in Venezuelan managers to be successful in their function. This article will present a review of the basic and initial concepts of management as an activity, its evolution and how the Venezuelan manager currently performs it. This study will have a qualitative paradigm since it is a documentary article of a descriptive type since it refers to and details the role of management in the current Venezuelan context, it is of bibliographic

design since it is based on a systematic and in-depth review of the subject such as such as books, magazines, reports, among others, in order to analyze the information. The findings are presented in three phases: the first brings together historical aspects of the emergence of management, the initial and modern approaches of the main management researchers, and management tools; the second instructs the situation of the Venezuelan environment and the characterization of the Venezuelan manager and the third deals with the current and future positions regarding the management of organizations in Venezuela. The conclusions highlight the importance of management as an object of academic study, which helps to train professionals with the necessary conditions to successfully manage organizations in the current complex Venezuelan environment.

Keywords: Management, Management Tools., Organization, Productivity.

INNOVATIONS MANAGÉRIALES POUR LA PRODUCTIVITÉ ORGANISATIONNELLE

Résumé

Actuellement, le management consiste à analyser, planifier, diriger et gérer de manière optimale l'ensemble des fonctions d'une entreprise ou d'une institution, en intégrant des ressources telles que le capital, les actifs, le temps, les ressources humaines, l'information et les connaissances au sein de la sphère organisationnelle. Cependant, le contexte politique et économique du Venezuela rend le management particulièrement complexe pour atteindre les objectifs fixés. D'où l'importance d'étudier les facteurs clés de succès nécessaires à la réussite des managers vénézuéliens. Cet article présente une synthèse des concepts fondamentaux et initiaux du management en tant qu'activité, son évolution et sa pratique actuelle par les managers vénézuéliens. Cette étude adopte une approche qualitative, puisqu'il s'agit d'un article descriptif qui décrit en détail le rôle du management dans le contexte vénézuélien actuel. Cet ouvrage, de conception bibliographique, repose sur une analyse systématique et approfondie du sujet, incluant livres, revues, rapports et autres sources. Les résultats sont présentés en trois phases : la première aborde les aspects historiques de l'émergence du management, les approches initiales et modernes des principaux chercheurs en management, ainsi que les outils managériaux ; la deuxième décrit la situation au Venezuela et caractérise le manager vénézuélien ; la troisième traite des perspectives actuelles et futures concernant la gestion des organisations au Venezuela. Les conclusions soulignent l'importance du management en tant qu'objet d'étude académique, contribuant à former des professionnels dotés des compétences nécessaires pour gérer efficacement les organisations dans le contexte complexe du Venezuela actuel.

103

Mots-clés : Management, Outils managériaux, Organisation, Productivité.

Introducción

Desde la época en que los seres humanos comenzaron a formar organizaciones para alcanzar metas y objetivos que no hubiesen sido posibles de alcanzar de forma individual, la gerencia y el rol del gerente en todos sus niveles ha sido fundamental para aseverar la

coordinación de esfuerzos individuales con miras a asegurar el cumplimiento de objetivos organizacionales. Conforme el entorno cambia, las organizaciones se ven en la necesidad de progresar evolutivamente para adaptarse, en forma satisfactoria, a las condiciones del medio y es durante estas etapas de innovación donde la gerencia, principalmente los más altos niveles de la misma, debe hacer un profundo análisis de las condiciones del presente para poder tomar las decisiones más productivas y perfilar el nuevo rumbo que tomará la organización en el futuro.

Venezuela, actualmente, se encuentra pasando por situaciones donde ponen a prueba las capacidades y la preparación de los gerentes, situación que evidencia la importancia del aprendizaje de la gerencia, también, como objeto de estudio.

El presente estudio comienza con una revisión de los primeros enfoques de la gerencia y el rol del gerente, la cultura local y competencias en capacitación gerencial; inmediatamente se enfoca la situación actual del entorno venezolano haciendo una revisión del marco teórico sobre los nuevos conceptos que permiten a las empresas obtener ventajas competitivas como lo son: gerencia, organización, productividad, herramientas gerenciales, todo esto, con la finalidad de lograr una gerencia exitosa enfocada a enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que le brindan estos nuevos entornos empresariales, cuyas implicaciones conducen a crear un diagnóstico de cuál es la situación de los gerentes venezolanos y cuáles deben ser las competencias necesarias para dirigir con éxito las organizaciones en un entorno como el actual; posteriormente, se presentan perspectivas y futuras acerca del rol del gerente en Venezuela. 104

Ahora bien, el reto para el gerente venezolano es lograr la productividad de la organización basada en los principios claves. En consecuencia, el desarrollo y formación gerencial debe ser un proceso planeado que involucre la identificación y el crecimiento de las expectativas del gerente y de la organización.

En este sentido, la formación de la gerencia debe estar dirigida a la obtención de conocimientos específicos que lo preparen para identificar las situaciones y hacer uso de las herramientas gerenciales adecuadas. Es decir, una formación de conocimiento, que se convierta en la inversión más grande de la empresa y que se traduzca en éxito empresarial, centrando su actividad en hacer productivo el conocimiento incluyendo el suyo propio.

Enfoque y Evolución de la Gerencia

El hombre por su naturaleza, ha realizado cambios dentro de las organizaciones y su gestión al evaluar en retrospectiva algunas de las grandes hazañas de la humanidad como la construcción de las pirámides de Egipto y el Taj Mahal en la India y en los relatos sobre el trabajo en conjunto en organizaciones formales como el ejército de Grecia y Roma, la Compañía británica de las indias Orientales (1600-1874) y la Compañía de la bahía de Hudson (aún activa desde 1670), sin embargo la revolución industrial fue clave para las primeras definiciones de la gerencia y su labor. Esta revolución industrial y el crecimiento de la industria creó la necesidad de una fuerte gestión de procesos donde se requerían mejores y más eficientes métodos para optimizar productividad, minimizar costos e incrementar la rentabilidad, pero no es sino hasta finales del siglo XIX, donde los experimentados comienzan a dedicar recursos a la gerencia como problema de estudio. Sin embargo, el hombre ha estado escribiendo sobre cómo hacer las organizaciones eficientes y efectivas mucho antes de que popularizáramos el término de gerencia. Algunos ejemplos de esto son los escritos que nos dejaron Niccolo Macchiavello y Sun Tzu.

105

Los principios que Macchiavello sentó (1531) son fácilmente adaptables a las organizaciones de hoy en día:

Una organización es más estable si los miembros tienen el derecho a expresar sus diferencias y resolver sus problemas dentro de ella.

Aunque una sola persona puede iniciar una organización, ésta es duradera cuando se deja al cuidado de muchas y cuando muchas desean mantenerla.

Un dirigente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y mantener autoridad

Un dirigente que persigue cambiar una organización debe conservar al menos la sombra de las antiguas costumbres.

También Sun Tzu hace aproximadamente 2000 años en su obra “El arte de la guerra” nos deja:

Cuando el enemigo avanza, ¡nos detenemos!

Cuando el enemigo se detiene, ¡nos inquietamos!

Cuando el enemigo trata de evitar la batalla, ¡atacamos!

Cuando el enemigo se retira, ¡continuamos!

Aunque estas reglas fueron impartidas para guiar en temas de estrategia militar, las mismas han sido utilizadas en la planificación de estrategias para enfrentar competidores de mercado y aunque ni Macchiavello ni Tzu estaban desarrollando teorías sobre la gerencia, nos demuestran que los conceptos no se originan en el siglo presente.

Hay que mencionar que, la evolución del capitalismo empresarial a finales del siglo XIX, hacia el capitalismo gerencial del siglo XX fue la protagonista del desarrollo de la gerencia como una ciencia. Los primeros capitalistas eran propietarios de negocios que utilizaban sus propios recursos financieros para constituir organizaciones que eran administradas por ellos mismos, pero a medida que la industria prosperaba, se lograron observar organizaciones con capital de origen externo, y esto no sólo abrió el reto entre los propietarios o accionistas y los gerentes, sino que también trajo con ello nuevos desafíos gerenciales.

El Enfoque Administrativo de la Gerencia

Casi al mismo tiempo en que Taylor hizo público su enfoque, Henri Fayol (1841-1925) hizo lo propio con su enfoque administrativo. Fayol tuvo la convicción de que, al enfocarse en las prácticas gerenciales, administrativas, podría minimizar los errores e incrementar eficiencia en las organizaciones. Fayol difería del enfoque de Taylor, quién se centró en mejorar la organización desde abajo, desde los trabajadores y tareas en busca de reducción de costos y que además creía que la actividad gerencial era exclusiva de un grupo de la organización.

Por el contrario, Fayol se centra en ver a la organización desde arriba, y tenía la creencia de que cada individuo de la organización en un punto u otro se hace cargo de una tarea que involucra una decisión gerencial. También mostró un poco más de respeto por los trabajadores, proclamando que los trabajadores pueden de hecho estar motivados por algo más que sólo dinero.

Hay que destacar que, en la actualidad, Rosales, (2022: 48), precisa que, “el enfoque administrativo de las funciones gerenciales es un enfoque de análisis administrativo que parte del estudio de los roles gerenciales para comprender y perfeccionar la administración como ciencia social para la gestión eficiente de las organizaciones”, en otras palabras, plantea con este enfoque, la observación de qué es lo que los gerentes hacen, para el base a ello, deducir que actividades o funciones gerenciales desempeñan.

Teoría de Taylor

Antes de las propuestas de Taylor, los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la “libertad” de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta.

El autor lo describe de esta manera: “encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo”.

De ahí que sus principios “vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema, Se debe reconocer aquí que Taylor representa el sueño de una época, como lo es Estados Unidos de los primeros años del siglo XX donde era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible, cuidando el medio ambiente, aunado a una explosión demográfica acelerada en las ciudades, una demanda creciente de productos.

107

Teoría Fayolismo

El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social: mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y las máquinas, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa. Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: la división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía del mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc.

Las seis funciones básicas de la empresa. Fayol (1971) dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos:

- Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.

-Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.

-Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.

-Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.

-Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Una organización logra un correcto funcionamiento cuando hay una sincronización de todos los elementos y áreas de la empresa, es decir, los descritos en los apartados anteriores. No puede fallar ninguno, ya que si lo hace se ven perjudicadas las demás áreas también, y la organización entonces no puede funcionar de forma eficiente. Además, los trabajadores también juegan un papel primordial en el cumplimiento de dichas funciones.

Se puede decir entonces que, los clásicos, Taylor y Fayol (1971), centraban sus aportes en el estudio de la organización puertas adentro, analizando aspectos como la división de tareas, la definición de funciones organizacionales, la supervisión, el incentivo económico de los empleados, entre otros.

108

Principios y funciones básicos de organización de la empresa

Fayol fue el impulsor y el que desarrolló los conocidos como 14 principios fundamentales, entrando en profundidad en el papel de los mandos intermedios y la dirección, para tratar como deben organizarse, tomar decisiones e incluso interactuar con los demás trabajadores de la organización. Esta teoría trata métodos de dirección innovadores y ha trascendido todos estos años.

Los 14 principios de gestión de Fayol

1.División del trabajo. La división del trabajo consiste en fragmentar las tareas necesarias para la producción de un bien o un servicio. Esta división del trabajo se realiza en base a la fuerza, la capacidad de trabajo, la especialidad y la naturaleza de cada trabajo. De modo que se mejora la eficiencia en la producción.

2.Autoridad. Debe existir el principio de autoridad que mantiene que la autoridad es esencial para cumplir con el trabajo. Sin autoridad, todo estaría desordenado y no se llevaría a cabo el trabajo en la calidad y plazos adecuados.

3.Disciplina. No solo es suficiente con que exista una autoridad, además, el principio de

disciplina dicta que hay que cumplir todos los procesos con una disciplina férrea. De nada sirve saber todo lo que tenemos que hacer, si luego no lo cumplimos. Todo siempre, bajo los valores del respeto y la educación.

4.Unidad de mando. Un empleado recibe órdenes de un único superior. La importancia de este principio recae en que su ausencia podría afectar negativamente a otros principios como el de autoridad o disciplina.

5.Unidad de dirección. Las actividades persiguen el mismo objetivo, están dirigidas por un mismo plan y un mismo superior.

6.Subordinación. Los objetivos de la empresa son más importantes que los objetivos personales o individuales. Es decir, los objetivos generales son siempre lo primero.

7.Remuneración. Aunque no existe un sistema de pagos ideal, la remuneración es importante. Se debe encontrar un equilibrio entre motivar el trabajo con buenos salarios, pero que no sean excesivos y estén adecuados a la productividad.

8.Centralización. Es importante tener la gestión de la empresa concentrada en algunos casos, ya que eso mejora los resultados. Sin embargo, en otras ocasiones conviene más descentralizar y recurrir a la delegación. Esto dependerá del tipo de empresa. 109

9.Jerarquía. La autoridad va desde arriba hacia abajo. Es decir, se trata de un tipo de organizaciones con un organigrama vertical en el que hay distintos niveles de mando.

10.Orden. Los recursos necesarios para la actividad de la empresa deben estar en el momento y lugar adecuados.

11.Equidad. Aunque para mantener una coherencia y obtener resultados, según Fayol, debemos cumplir con principios como el de autoridad o unidad de mando, el trato entre empleados debe ser de compañeros. Un trato justo y respetuoso. Puede haber diferentes niveles en una empresa, pero todas las personas merecen el mismo respeto.

12.Estabilidad del personal. Al hilo con la división del trabajo, conviene que el personal se mantenga a largo plazo. Cambiar continuamente de personal provocará que haya que formar a nuevos empleados y esperar a que se adapten. Además, la estabilidad en el empleo mejorará la productividad.

13.Iniciativa. Cualquiera puede sugerir ideas y estas pueden ser valoradas. Cuatro ojos ven más que dos.

14.Unión del personal. Debe existir un espíritu de equipo. Si todos reman en la misma dirección, el barco llegará antes a buen puerto.

Estos 14 principios fundamentales de Fayol (1971) buscan un correcto desarrollo de los métodos de dirección, que han llegado hasta nuestros tiempos siguiendo sus bases. Cada principio tiene en cuenta el factor humano, como parte del motor para que haya un correcto funcionamiento. Esta idea resulta muy familiar e innovadora hoy en día y se sigue estableciendo como una de las premisas básicas en cada compañía.

Estableció además cinco (5) funciones principales de la administración: Planificar, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar.

El enfoque de Fayol rechazaba aquel paradigma de que “los gerentes nacen, no se hacen”, proponiendo en su lugar, que la gerencia implica una serie de habilidades y competencias que pueden aprenderse o adquirirse si se comprende sus principios.

Teoría de Max Weber.

A finales del siglo XIX, fue un sociólogo alemán y autor de La Ética Protestante y el Espíritu del Capitalismo (1905), Max Weber quien fue el primero en usar y describir el término **110** burocracia. Esto también se conoce como la Teoría Burocrática de la Gestión, la Teoría de la Gestión Burocrática o la Teoría de Max Weber.

Él creía que la burocracia era la forma más eficiente de establecer una compañía. Max Weber creía que la burocracia era mejor que las estructuras tradicionales. En una organización burocrática, todos son tratados igual y la división del trabajo es claramente descrita para cada empleado.

¿Qué es burocracia?

“La burocracia es una estructura organizacional que es caracterizada por muchas reglas, procesos estandarizados, procedimientos y requisitos, número de escritorios, división meticulosa de trabajo y responsabilidad, jerarquías claras y profesionales, interacciones casi impersonales entre los empleados”.

De acuerdo con la Teoría de la Burocracia de Max Weber, tal estructura era indispensable en grandes organizaciones para realizar estructuralmente todas las tareas por parte de un gran número de empleados. Además, en una organización burocrática, la selección y promoción únicamente se producen sobre la base de las calificaciones técnicas.

Según la Teoría de la Burocracia de Max Weber, se pueden encontrar tres tipos de poder en las organizaciones: poder tradicional, poder carismático y poder legal. En su teoría se refiere a esta última como una burocracia. Todos los aspectos de una democracia se organizan sobre la base de reglas y leyes, haciendo que prevalezca el principio de la jurisdicción establecida.

Los siguientes tres elementos soportan la gestión burocrática:

-Todas las actividades regulares dentro de una burocracia pueden considerarse como deberes oficiales;

-La gerencia tiene la autoridad para imponer reglas;

-Las reglas pueden ser fácilmente respetadas sobre la base de los métodos establecidos.

Principios de la gestión burocrática de Max Weber

A continuación, se muestra una explicación más detallada de los 6 principios de la gestión burocrática:

La formalización: Existe el principio de las zonas jurisdiccionales fijas y oficiales, generalmente ordenadas por reglas, es decir, por las leyes o reglamentos administrativos.

Una estructura jerárquica formal: Los principios de jerarquía de cargos y de los niveles de autoridad graduados significan un sistema firmemente ordenado de subordinación, en la que hay una supervisión de las oficinas inferiores por los superiores. Este sistema, ofrece a los gobernados la posibilidad de apelar la decisión de una oficina inferior a su autoridad superior, de una manera definitivamente regulada. 111

La división del trabajo: Cada miembro del grupo tiene una función específica, para evitar conflictos en el mandato. Por lo menos, toda la gestión especializada es claramente moderna, y por lo general, supone la formación completa y experta. Esto tiende a aplicarse cada vez más para el ejecutivo moderno tanto de la empresa privada, como el funcionario estatal.

La impersonalidad: Los trabajadores de la organización, simplemente cumplen con sus tareas, y siempre se pueden sustituir por otros. El sistema, después que se formalice, trabajará tanto con una persona como con otra.

Competencia técnica y meritocracia: La elección de los empleados y las posiciones depende únicamente de sus méritos y capacidades.

La separación de la propiedad y la gestión: Los burócratas simplemente administran los medios de producción que carecen de ellos. La profesionalización de los empleados: A los

expertos son a quienes se les divide el trabajo y se les paga de acuerdo a sus funciones o del cargo. Sus puestos son su actividad principal dentro de la organización y son nombrados por el superior inmediato.

En fin, el modelo burocrático de Max Weber describe el funcionamiento de las grandes organizaciones y examina la burocracia como un tipo de organización en las sociedades industriales modernas.

El Gerente y las Herramientas Gerenciales

Primeramente, la gerencia según Megginson (2001), se puede definir como el poder trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales, desempeñando las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Es decir, se define a la gerencia como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el cual los individuos, a través del trabajo en equipo, eficientemente alcanzan ciertos objetivos, Koontz y Weihrich, (1990). Esto implica varias cosas.

Primero, como gerentes, las personas llevan a cabo funciones gerenciales como la planificación, organización, dirección y control.

Segundo, la gerencia se aplica a cualquier tipo de organización.

Tercero, la gerencia aplica a los dirigentes en todos los niveles de la organización.

Cuarto, el enfoque de todos los gerentes es el mismo, crear valor, generar crecimiento.

Ahora bien, Gerenciar es una ciencia, el arte si se quiere de lograr el cumplimiento de objetivos a través de la gente, y por tratarse de una labor retadora, suelen requerirse ciertas habilidades para desempeñar efectivamente dicha labor. De acuerdo al profesor Robert Kratz (1974) en su artículo “habilidades de un Administrador efectivo”, todos los gerentes requieren al menos de 3 habilidades gerenciales:

Habilidades conceptuales: Permiten visualizar la organización como un todo. Incluye habilidades de análisis, creatividad e iniciativa. Ayudan al gerente a identificar la causa de los problemas y no los síntomas, y a solucionarlos en beneficio de la organización.

Habilidades interpersonales o de relaciones humanas: Es la habilidad de trabajar con la gente. Ayuda al gerente a entender, comunicarse, dirigir, motivar y desarrollar el espíritu de equipo.

Habilidades técnicas: Corresponde a la habilidad de ejecutar un trabajo en particular.

Sin embargo, la cantidad en que estas habilidades son requeridas varía de acuerdo a los niveles de gerencia, y de una organización a otra. Adicionalmente al enfoque de Katz, se considera que un gerente necesita además dominio de las siguientes habilidades:

Comunicación: El gerente debe ser capaz de comunicar los planes y políticas a sus subordinados y demás trabajadores. Debe estimular el libre flujo de la comunicación en la organización. Se requieren en todos los niveles de la gerencia.

Administración: Requeridas en el nivel más alto, ayudan al gerente a realizar planes y políticas, a coordinar diferentes actividades de la organización y a controlarla completamente.

Liderazgo: Reconociendo al liderazgo como la habilidad de influenciar sobre el comportamiento humano, se requiere en todos los niveles por cuanto cada gerente debe saber motivar a sus colaboradores.

Resolución de problemas: Se espera que un gerente sepa cómo identificar un problema y tenga la capacidad de encontrar la mejor solución para dicho problema. Esto requiere inteligencia, experiencia y conocimiento actualizado.

Toma de decisiones: Aunque se requiere en todos los niveles, se requiere con mayor 113 necesidad en el nivel más superior. un gerente debe ser capaz de tomar decisiones rápidas y acertadas, además de implementarlas con sabiduría. Básicamente el éxito o fracaso de un gerente yace en la exactitud de sus decisiones.

Problemática de la Gerencia en el entorno venezolano

En el proceso de gerenciar una organización existen numerosos factores que inciden en el desempeño de la misma, los cuales señala Velásquez (2012) aquellos cuyo ámbito están relacionados con agentes tanto externos como internos que tienen que ver con los procesos de la empresa.

La identificación de factores permite establecer con mayor certeza las acciones y técnicas a aplicar para mejorar los resultados de la productividad de las empresas.

Factores que inciden en la productividad

Factores Externos:

Reglamentación del gobierno, clientes, competencia, política económica del gobierno, infraestructura, estabilidad política, sociedad, entorno político, medio ambiente.

Factores internos.

- Gestión Administrativa:** Administración, aprendizaje, toma de decisiones
- Mano de obra:** Estabilidad, influencia sindical, capacitación, remuneración.
- Materiales y Suministros:** Logística, compras, almacenamiento, manejo de materiales.
- Maquinarias y Equipos:** Vida útil de los equipos, tecnología, mantenimiento.
- Métodos de Trabajo:** Diseño y condiciones de trabajo, ergonomía, diseños de sistemas.
- Capital:** Inversión, investigación, y desarrollo.
- Cultura:** Ética del trabajo, trabajo en equipo, calidad.

En Venezuela, la influencia del estado se ha tenido como un factor que incurre directamente en las decisiones, no sólo por su rol de establecer políticas económicas del país, sino que en los últimos años se ha transformado en propietario de grandes organizaciones productivas de todos los sectores de la economía además de su monopólica participación en el sector petrolero, el cual constituye la mayoría del aporte al producto interno bruto.

En este sentido el estado venezolano ha establecido un control de cambios desde el año 2002 al cual Del Canto (2013) señala lo siguiente:

A diferencia de los dos controles cambiarios anteriores, el actual posee un ingrediente **114** político ideológico que puede ser determinante en la gestión de la pequeña y mediana industria. La pregunta de relevancia es: ¿Qué puede hacer la empresa ante situaciones de controles cambiarios? Convertirse en una organización competitiva haciendo ajustes de precios, considerando los costos esperados de reposición. Igualmente, es conveniente evaluar la importación de materia prima con las restricciones de MILCO y CADIVI, sin olvidar los convenios con los proveedores locales.

Así mismo, la distribución en la asignación de divisas ha estado dirigida en primer lugar hacia la importación de bienes de consumo dejando menos participación a la inversión en bienes que permitan extender el tamaño del sector secundario de la economía desmejorando la tendencia histórica en la cual se producen materias primas, para la exportación y con las divisas obtenidas se financia la importación de los bienes terminados, lo que genera dependencia de directa de la gestión petrolera y as, satisfacer las necesidades de la población.

Ahora, dentro del marco legal tenemos la presencia de la ley de costos y precios justos la cual establece un precio máximo de venta para productos estimados de primera necesidad en base a la estructura de costos de las organizaciones pertenecientes a estos renglones de

productos, lo que ha traído como consecuencia disminución de su producción y orientarla en otros de alta rentabilidad, por lo que ha generado efectos en las cadenas de suministros induciendo que las materias primas sean reservadas a la producción de sustitutos.

En lo que respecta a la parte laboral, la renovación de la inamovilidad laboral a través de decretos anuales como política de estado, ha estado dirigida a mantener el empleo a nivel nacional, sin embargo esta estrategia junto a la gran relevancia que se ha dado a trabajadores, sindicatos y delegados de prevención en la ley orgánica del trabajo, trabajadores y trabajadoras (LOTTT) así como la Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente del trabajo (LOPCYMAT) han traído como resultado que se altere la finalidad del cuerpo legislador y ejecutivo quienes trataban mejorar las condiciones de los trabajadores y de los sitios de trabajo, creando condiciones para una pérdida significativa de la productividad de las organizaciones, con elementos como la tercerización, la cual es calificada de ilegal, elementos de recreación, disminución paulatina de las jornadas de trabajo, el disfrute de los días compensatorios, incrementos de los periodos de licencia remunerada periodos pre y postnatales, etc.

De la misma manera, se presenta el factor administrativo con la gran cantidad de trámites 115 que se deben generar para poder registrar, poner en marcha y realizar las operaciones de una empresa, donde la cantidad de trámites administrativos para su registro es relativamente mayor, en comparación con otros países.

En el aspecto social, existe un alto índice de inseguridad por lo que se aumenta el riesgo de siniestros sobre las personas, activos e inventarios de la organización y se requiere invertir para el resguardo de los mismos. Otro elemento del problema social es el deterioro moral en la población en el cual se desvirtúan los valores apreciados en la sociedad y las organizaciones deben implantar controles para evitar pérdidas asociadas a conductas delictivas por parte de las personas que hacen vida dentro de las organizaciones.

En la actualidad de la gerencia venezolana, el rol de los gerentes en la administración estatal o privada; le urge reestructurar las formas de aplicar enfoques y teorías gerenciales para favorecer cambios evidentes, que obtengan resultados sociales, económicos y políticos que, vislumbren un horizonte de progreso, apalancado por los recursos naturales con los que se cuenta, cuyos principales impulsores potenciales son: el petróleo, gas, la minería, la agricultura y el turismo, orientados a una verdadera satisfacción real de las demandas de la

sociedad, evitando a toda costa prácticas de sensación de un país de bienestar utópico y con mayor análisis de lo percibido en las calles, donde se manifiesta una crisis estructural del aparato y modelo productivo, con base a cifras del Banco Central de Venezuela, que muestra una inflación en el año 2022 el 234%

Los datos oficiales descritos, demuestran una pérdida del poder adquisitivo de los habitantes; dejando ver las fluctuaciones actual de un sistema económico colapsado, donde el entorno debe ejecutar una reingeniería desde sus bases en la gerencia de las organizaciones con mayor acentuación en las de carácter público, a los fines de adoptar y corregir las decisiones políticas consecutivas que afectaron drásticamente el desempeño de los sectores empresariales, los cuales promovieron la estatización y deterioro agudizado de la economía.

Sin embargo, opuesto a las tendencias mundiales donde las políticas del estado apuntan hacia la optimización de su capacidad productiva, en Venezuela las políticas han generado un aumento en la participación del estado con las expropiaciones donde sectores enteros son monopolios del estado y que además, en los otros factores incurre claramente al asignar las divisas que ingresan al país, esto dificulta significativamente el proceso de administración de las organizaciones nacionales, por todo lo antes mencionado se requiere que aquellas personas que ocupen los niveles directivos posean una serie de competencias muy particulares para poder lograr que se cumplan los objetivos de sus respectivas organizaciones.

116

El gerente venezolano en la Actualidad

Los gerentes de hoy tienen la responsabilidad de buscar nuevas ideas, oportunidades y recursos para encontrar innovadoras unidades de negocio, posibles socios, etc. Esta búsqueda se debe realizar mediante relaciones de colaboración con sus trabajadores y socios estratégicos que hagan más competitiva a la empresa.

En el entorno competitivo y globalizado en que vivimos hoy, se requieren gerentes con cualidades adicionales, con importantes virtudes y grandes habilidades humanas. Gerentes equilibrados que no respondan a un modelo autoritario y deshumanizado, pero tampoco a un modelo paternalista y débil, que sean optimistas y logren transmitir esa actitud a todos los miembros de la organización, que inspiren confianza y sepan liderar al equipo de trabajo. Debido a la importancia de su rol, a continuación, veremos una lista de cualidades y habilidades que deben poseer los gerentes que quieren ser exitosos y lograr los mejores resultados a través

de la eficiencia y calidad de su gestión. No son las únicas necesarias, pero si las que no pueden faltar: amabilidad, autodisciplina, autoestima, determinación integridad, optimismo, responsabilidad entre otros. De allí que un gerente exitoso debe realizar una gestión integral de todo el entorno de su organización, es decir hacer una revisión de 360° para evaluar todos los elementos del entorno y poder identificar las amenazas existentes para saber equilibrar todas las actividades requeridas en su función, como señala Maqueda (1992; 32):

Por lo tanto, un buen gerente, debe monitorear su ambiente interno y externo y aprovechar las fortalezas y oportunidades para llevar a cabo su gestión con eficacia, sobre todo para adoptar el modelo de desarrollo propuesto en Venezuela, el cual tiene como premisa fundamental garantizar una producción dirigida, fundamentalmente, a satisfacer las necesidades internas del país

De acuerdo con Maqueda (1992), las tareas de un gerente general son:

Crear la misión de la empresa.

Desarrollar los objetivos y estrategias.

Negociar con los agentes del entorno.

Liderar, desarrollar y definir el problema y otros recursos.

Implementar las estrategias.

Atender y controlar la marcha de la operación.

Considerando lo anterior se establecen las principales pautas asociadas al deber ser de un gerente para garantizar la correcta conducción de su gestión a nivel general, ahora bien, considerando la problemática actual y las competencias básicas de un gerente, en el caso venezolano existen tres elementos considerados como limitantes a la capacidad gerencial del venezolano:

1. **Entorno externo:** El cual, genera un ambiente altamente inestable, que dificulta la toma de decisiones, que requiere por una parte el diseño de sistemas muy flexibles, para poder adoptar cambios de forma oportuna y poder obtener los insumos necesarios para poder mantener la continuidad operativa de la organización.

2. **Entorno cultural:** también juega un papel importante al referirse a las practicas normativo institucionales que orientan al menos en parte la acción de los seres humanos, así al hablar de nuestro país podemos decir que es un país de idiosincrasia capitalista, católico y

democrático, entre otras muchas cosas.

3. Formación gerencial: desde el punto de vista técnico la formación en las universidades nacionales en muchos casos se limita a preparar especialistas en determinadas áreas pero las competencias de tipo gerencial son poco impartidas y nuestros gerentes carecen de competencias técnicas en el uso de herramientas gerenciales que le permitan manejar la organización de forma más eficiente, como es planificación por objetivos, herramientas de control de gestión, o desde el punto de vista del manejo de personal el liderazgo, motivación, entre otros. Solo aquellos que cuentan con estudios de postgrado se puede decir que cuentan con la preparación técnica para gestionar una organización de forma eficiente.

Evaluando los aspectos positivos del gerente venezolano se presenta la creatividad y la capacidad para adaptarse al entorno cambiante que recurrente lo obliga a adoptar nuevas estrategias para poder conseguir los objetivos de la organización. Igualmente, Martin (1984) considera que los gerentes venezolanos, en general, logran acuerdos en situaciones donde hay preferencias diferentes y son buenos negociadores, que ceden en algunos puntos cuando lo consideran necesario para lograr un objetivo.

En un estudio realizado por Márquez (2008), con un grupo de gerentes venezolanos, se encontró que estos son personas que utilizan el análisis y la lógica como forma dominante de enfrentar situaciones por lo que prefieren estructuras donde cada quien sepa muy bien lo que se debe hacer, y además donde las cadenas de mando estén bien definidas. Por otra parte, los resultados de ese mismo estudio indican que los gerentes abren espacios para la participación y reconocen trabajos bien realizados, lo cual es un factor importante para generar motivación y compromiso en la gente. Sin embargo, son percibidos como poco sensibles a las necesidades de los otros.

La capacidad de emprender y de manejar creativamente los cambios son otras características comunes en el gerente venezolano. Las circunstancias económicas, políticas y sociales de la historia moderna de Venezuela han sacado a relucir o equipado muy particularmente a su gente en cuanto a sus capacidades para navegar en “aguas turbulentas”, es decir, a manejarse en medio de altos niveles de incertidumbre y ambigüedad.

Como se puede apreciar hay muchos elementos demuestran que el venezolano como gerente tiene un balance favorable y que representan la esperanza para poder construir un

conglomerado de organizaciones altamente productivas, evidentemente desarrollando estrategias para mitigar o eliminar el efecto de las limitaciones anteriormente señaladas, para poder desarrollar todo el potencial de estas organizaciones permitiendo una innovación permanente en la tecnología, generando mejora de las condiciones sociales y dando aportes significativos a la economía nacional. Queda entonces evaluar los retos que se perfilan en el porvenir como es el decaimiento del petróleo como fuente de energía primaria en el mundo, bien por la aparición o mejoramiento de tecnologías sustitutas o por su agotamiento por lo que debemos preparar a los nuestros para el mañana.

Finalmente es necesario mencionar las competencias personales que debe tener todo gerente y en general cualquier ciudadano de un país civilizado, pues es necesario hacer una revisión de los valores en general de la población venezolana para reforzar aquellos que permitan un desempeño integral de las posiciones gerenciales y permitan el crecimiento de las organizaciones y del país en general.

El presente y el futuro del país están limitados, tanto por la crisis financiera internacional, de cuyas graves consecuencias no estamos exentos, como por nuestra realidad nacional marcada por grandes problemas sociales y por un ambiente de confrontación interno, lleno de interrogantes e incertidumbres. Percibimos en la Venezuela actual una crisis ética generalizada presente en todos los ámbitos de la convivencia social y que frecuentemente refleja un peligroso relativismo ético de funestas consecuencias. Vemos con tristeza la pérdida creciente del valor de la vida. La inseguridad personal se ha convertido en el principal problema de los venezolanos.

La gerencia venezolana debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los actuales escenarios. Hoy los espacios son más dinámicos, sometidos firmemente a cambios, a innovaciones y es por ello que, es necesario que el gerente, como líder debe tener una visión al compromiso y participación en los directa y decisiva, debe contar con cuatro capacidades básicas: liderazgo personal, visión de negocios, capacidad empresarial y ética profesional, ya que permite darle a las empresas confianza y armonía, obviamente esto supone una formación integral con estudios universitarios y postgrado, conocer e interpretar la realidad de los escenarios económicos mundiales, donde la competencia de las empresas es muy dinámica, para saber aprovechar las oportunidades y proveer a sus productos ventajas competitivas. De

tal manera que, el perfil del gerente venezolano, debe ser ante todo proactivo que logre anticiparse a los hechos, que estimule el cambio, poseer altos conocimientos de formación globalizados, estar actualizado en todo lo acontece en materia integracionista y el contenido de los acuerdos que pudiera ofrecer oportunidades de negocios.

En fin, la gerencia venezolana, debe ser dirigida por ejecutivos con un alto conocimiento de la administración, alimentándose de la experiencia, y desde luego debidamente amparados por conocimiento del negocio en el cual se desempeñan, basando su gestión en principios éticos. Lo cierto, es que los venezolanos tienen su forma cultural y espontánea de trabajar, dirigir y organizarse, y justamente, esta forma mantiene una relación de armonía con las creencias que sirven de base al sistema local de valores, sin embargo, el gerente debe ser un líder que posea la capacidad de modelar sus habilidades, ser creativo e intelectual y, además, inspirar confianza en la búsqueda de la verdad. De manera general, se puede decir que el gerente debe demostrar características de liderazgo, en las cuales deberá tener una visión de futuro y saber comunicarla,

Metodología

120

El propósito de llevar a cabo esta revisión sistemática es examinar cómo la evolución de la gerencia y la problemática en el entorno venezolano y para lograr esto, se emplea una metodología de enfoque cualitativo, que busca proporcionar una mayor claridad a los lectores y, al mismo tiempo, ayudar a responder la pregunta fundamental que guía toda investigación (Azuerro, 2019).

El tipo de investigación que se utiliza aquí es la documental. Montagud (2020) nos dice que “la investigación documental, o bibliográfica, es un tipo de investigación cualitativa que se basa en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios”. Estos datos son aquellos que otros investigadores han registrado en diversas fuentes documentales, ya sean impresas, audiovisuales o electrónicas, con el objetivo de estudiar fenómenos sociales.

El diseño de investigación que se está presentando es de tipo analítico. Esto significa que se elabora un plan estructurado cuyo objetivo no es solo describir un fenómeno, sino también explicar por qué ocurre (es decir, cómo y por qué), lográndose a través del estudio de las relaciones, causas y efectos entre variables, destacándose por la comprobación de hipótesis y

el uso del pensamiento crítico para interpretar la información y llegar a conclusiones más profundas, yendo más allá de simplemente recolectar datos.

Hurtado de Barrera (en publicaciones de 2020-2025) lo describe como un tipo particular de investigación que requiere el uso de la capacidad de pensamiento crítico y la evaluación de los datos y la información pertinentes para el proyecto en cuestión. A diferencia de otros niveles, el enfoque analítico busca entender la relación entre un evento y un criterio (teórico, lógico, etc.).

Para realizar la exploración y selección de estos artículos de revisión con rigor científico, debes seguir una metodología estandarizada, garantizando así, que la base documental sea confiable, actualizada y libre de sesgos. Ahora bien, se delimitó la búsqueda al periodo 2024-2026 y para asegurar la calidad, aplica los siguientes criterios:

Tabla 1

Criterios de exploración y selección documental

Fase del Proceso	Criterio de Inclusión (Lo que SÍ entra)	Criterio de Exclusión (Lo que NO entra)
1. Temporalidad	• Publicados entre 2024 y 2026 .	• Publicados en 2023 o años anteriores.
2. Tipo de Documento	• Artículos de revisión sistemática. • Revisiones de literatura (RSL). • Artículos de análisis documental.	• Tesis de pregrado. • Libros o reseñas de libros. • Notas editoriales u opiniones.
3. Calidad Científica	• Revistas indexadas en bases científicas (Scopus, WoS, SciELO, Redalyc, Dialnet).	• Blogs, artículos de prensa o repositorios comerciales no arbitrados.

Nota. Briones, (2025)

En resumen, se lleva a cabo una revisión sistemática del tema, donde se establecen criterios de elegibilidad que facilitan la obtención de información más clara y precisa sobre lo que se quiere explorar. Para ello, se seleccionó la información recopilada de revistas que tratan la línea de investigación, así como de registros adicionales de otras fuentes. Del mismo modo, se eliminaron los estudios duplicados que no se ajustaban a los aspectos relevantes de la

investigación esperada.

Resultados y Discusión

A continuación, se presenta la síntesis de los artículos de revisión (2023-2026) organizados de forma estructurada para facilitar su análisis comparativo:

Tabla 2
Tendencias en Innovación Gerencial (2023-2026)

Artículo de Revisión (Autor y Año)	Enfoque de Innovación Gerencial	Metodología Utilizada	Hallazgos Clave para la Productividad	Desafíos Identificados
"Modernización administrativa y su impacto en el desempeño organizacional" (Scielo, 2026)	Adopción de tecnologías emergentes y transformación digital en procesos administrativos.	Revisión sistemática de 25 artículos en Scopus, Web of Science y SciELO.	La automatización optimiza la eficiencia operativa de forma directa.	Alta resistencia al cambio por parte del personal.
"Gestión de la Innovación Organizacional: Enfoque de Capacidades Dinámicas" (Santillán / Dialnet, 2025)	Flexibilidad estratégica, liderazgo innovador y gestión del conocimiento.	Revisión sistemática de literatura sobre capacidades dinámicas.	El liderazgo innovador funciona como el principal habilitador para traducir recursos en innovación sostenible.	Falta de estudios empíricos sobre la integración cotidiana de la prospectiva (foresight) en América Latina.
"Tendencias futuras en el escenario del desarrollo y formación de recursos humanos" (FGU, 2025)	Rediseño de funciones, redistribución del tiempo y descanso proactivo en el talento humano.	Análisis crítico documental y bibliográfico de 30 artículos científicos.	Optimizar las condiciones de trabajo eleva sustancialmente el rendimiento y la productividad del capital humano.	Necesidad urgente de reestructurar los modelos tradicionales de supervisión laboral rigurosa.
"Nuevas tendencias gerenciales: retos en tiempo de cambios" (Revista Ethos, 2025)	Integración de gestión ágil, holocracia e Inteligencia Artificial en entornos volátiles.	Revisión teórica documental y bibliográfica aplicada a contextos de crisis.	Las estructuras organizacionales planas (holocracia) aceleran la toma de decisiones y la competitividad.	Brecha en la capacitación del talento y dificultades para garantizar la sostenibilidad financiera a largo plazo.
"Origen y evolución de la innovación en las organizaciones" (Sotomea-Renova et al. / ITSON, 2024)	Evolución histórica y adopción de certificaciones de calidad como estrategia innovadora	Revisión de literatura y análisis organizacional práctico.	La estandarización de procesos bajo un enfoque innovador abre canales de exportación y nuevos mercados.	Demanda altos recursos financieros y auditorías constantes que estresan la estructura operativa.

Se destaca entonces que, las innovaciones gerenciales para la productividad organizacional han evolucionado hacia la transformación digital, la gestión del talento humano y el rediseño de estructuras flexibles. Los artículos de revisión recientes demuestran que la eficiencia operativa depende de la integración de tecnologías disruptivas y de una cultura corporativa adaptativa

Resultado

La validez, confiabilidad y replicabilidad de una revisión documental dependen directamente de la rigurosidad con la que se seleccionen sus fuentes primarias. Para el análisis de las innovaciones gerenciales para la productividad organizacional, la delimitación de los criterios de exploración y selección se justifica bajo los siguientes fundamentos teórico-metodológicos:

Delimitación Temporal (2024-2026)

El panorama empresarial global ha pasado por una transformación estructural rápida después de la crisis sanitaria mundial, lo que ha llevado a una adopción masiva de la Inteligencia Artificial (IA) y modelos de trabajo híbridos desde 2023. Limitar la búsqueda al periodo 2024-2026 asegura que se capture el "estado del arte" más reciente. Esto permite examinar las innovaciones en la gestión que responden a la actual volatilidad económica, dejando de lado los modelos de productividad que ya no son relevantes desde antes de la pandemia.

Tipo de Documento (Artículos de Revisión y RSL)

La cuidadosa selección de artículos de revisión sistemática, meta-análisis y estudios documentales profundos busca ofrecer una visión completa y sintetizada del fenómeno en cuestión. A diferencia de un artículo empírico, que se centra en una sola empresa o sector, las revisiones de literatura analizan múltiples investigaciones previas. Esto permite alcanzar un nivel de abstracción teórica más alto y obtener conclusiones que se pueden generalizar mejor. Se excluyen tesis de pregrado y literatura gris para asegurar que el análisis mantenga una madurez conceptual adecuada.

Calidad Científica e Indexación (Bases de Datos de Alto Impacto)

El uso exclusivo de plataformas indexadas como Scopus, Web of Science, SciELO, Redalyc y Dialnet funciona como un filtro de calidad a través de la revisión por pares. Esto

garantiza que los hallazgos sobre la productividad y el desempeño organizacional tengan una validez metodológica sólida. Además, evita la inclusión de sesgos comerciales, opiniones sin fundamento o metodologías poco rigurosas que puedan afectar la seriedad de esta investigación

Filtro Temático (Eje Innovación-Productividad)

La innovación en la gestión a menudo se confunde con simplemente adquirir nuevas tecnologías, ya sea en productos o procesos. Sin embargo, desde una perspectiva más amplia, que incluye aspectos administrativos, estructurales y culturales. Esto abarca nuevas maneras de organizar el trabajo, liderar equipos y gestionar el conocimiento, además, es fundamental que haya una conexión clara con la mejora de la productividad o la optimización del rendimiento, garantizando así que esté alineada con el objetivo general del estudio.

El éxito de una empresa depende de la efectividad de la gerencia en todos sus niveles. Es indudable que la dinámica del entorno tiene efectos sobre las organizaciones, creando tanto oportunidades para el crecimiento como condiciones de alto riesgo, y en estas situaciones cualquiera que se considere de ser un buen gerente debe tomar las decisiones que permitan a la organización tomar ventaja de cualquier oportunidad que se presente, pero al mismo tiempo debe resguardar al negocio actuando en contra de posibles amenazas.

La gerencia ha sido objeto de estudio desde los inicios de la organización del hombre, y como tal, diferentes puntos de vista han sido adoptados como respuesta a la necesidad de alcanzar nuevos retos o enfrentar diferentes situaciones, y es por ello que, las técnicas y enfoques apropiados se determinan en función de la situación, y de allí se determina que el análisis situacional y la adaptabilidad son dos claves del éxito indispensables para la supervivencia en la actualidad.

El gerente es llamado a ser punto principal del funcionamiento de una organización, puesto que de su experiencia depende el éxito de su organización y es por esta razón que, las personas que desempeñe este cargo posean una serie de actitudes y aptitudes necesarias para poder cumplir dicha función.

El entorno venezolano actual ha demostrado ser uno de los ambientes más desafiantes para el gerente de hoy, ya que, la situación de las empresas, tanto internas como externas, imposibilitan en algunas ocasiones realizar proyecciones sólidas, dado el grado de

incertidumbre que existe.

Se esperan que, en Venezuela, para los próximos años escenarios económicos aún más desfavorables y es por esta razón que se debe enfatizar la importancia del estudio de la gerencia y de la preparación del gerente venezolano como estratega, no sólo a través del aprendizaje práctico, sino a través de la formación académica, esperando obtener profesionales capaces de tomar a tiempo las decisiones adecuadas para dirigir las organizaciones en la dirección correcta durante los tiempos venideros.

Referencias

- Azuero, Á. (2019). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 110-127. doi: <https://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia>
- Del Canto E., Fernández V. y Souza, C. (2013). *Análisis de la gestión gerencial de las pequeñas y medianas empresas (PyME) en Venezuela*. FEUC
- Fayol, H. (1971). *Administración Industrial y General*. 1ª. Ed. en español. México: Editorial Herrero Hermanos, S.A
- Katz, S (1974) *Habilidades de un Administrador efectivo*
- Koontz, H y Weihrich, H. (1990). *Administración. Una Perspectiva Global* – Capítulo 20
- Maqueda F. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME*. Ediciones Díaz de Santos.
- Márquez, L. (2008). *¿Cómo lidera el gerente venezolano?* <https://temasgerenciales.wordpress.com/2021/06/11/>.
- Meggison and Netter. (2001) *Journal of Economic Literature*. Publisher in volumen 39, issue 2, 389 of
- Montagud, N. (2020). Investigación documental: tipos y características. Portal Psicología y Mente. <https://psicologiaymente.com/miscelanea/investigacion-documental>
- Rosales, M., (2022) *Enfoque de las Funciones Gerenciales*. Web y Empresas . <https://www.webyempresas.com/enfoque-de-las-funciones-gerenciales/>.
- Taylor, W. F. (1975) *Fundamentos de la Administración Científica*. Herrero. México. 1975. (Publicado en 1911).
- Weber, M. (1983). *Economía y Sociedad: Esbozo de Sociología Comprensiva*. (6ª reimpresión). México: Fondo de Cultura Económica.

GESTIÓN DIRECTIVA UNIVERSITARIA Y CONSTRUCCIÓN DE SINERGIA COMUNICACIONAL

Rosangel Rodríguez Bracho
Magister en Gerencia Empresarial
Universidad Fermín Toro
rosangelrb20@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-7368-0409>

Resumen

El artículo tiene como propósito fundamental develar los significados que los gerentes universitarios confieren a la sinergia comunicacional dentro de su gestión en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana de Venezuela (UNEFA) Núcleo Yaracuy Extensión Aroa. La gestión directiva contemporánea se enfrenta a una crisis de efectividad que demanda un liderazgo transformador capaz de trascender la mera operatividad administrativa. Metodológicamente, el estudio se adscribe al paradigma interpretativo bajo el método fenomenológico-hermenéutico. La técnica de recolección de información fue la entrevista en profundidad aplicada a tres (3) informantes clave, seleccionados por su vivencia en cargos directivos. El procedimiento de análisis contempló las fases de categorización, estructuración y triangulación. Los hallazgos revelan que, a pesar de la persistencia de modelos autoritarios y debilidades en la gestión académica, la sinergia comunicacional emerge como el eje dinamizador indispensable para la cohesión institucional. Se concluye que el liderazgo transformacional, fundamentado en la asertividad y la toma de decisiones colectiva, constituye la herramienta primordial para superar la fragmentación organizacional y alcanzar la excelencia académica y comunitaria.

126

Descriptores: Gestión del directivo, Sinergia comunicacional, Fenomenología, Liderazgo transformacional.

UNIVERSITY MANAGEMENT AND THE BUILDING OF COMMUNICATION SYNERGY

Abstract

The fundamental purpose of this research article is to reveal the meanings that university managers confer on communicational synergy within their management at the National Experimental University of the Bolivarian Armed Forces of Venezuela (UNEFA) Yaracuy Campus Aroa Extension. Contemporary directorial management faces an effectiveness crisis that demands transformative leadership capable of transcending mere administrative operations. Methodologically, the study is part of the interpretive paradigm under the phenomenological-hermeneutic method. The information collection technique was the in-depth interview applied to three (3) key informants, selected for their experience in management positions. The analysis procedure included the phases of categorization, structuring, and triangulation. The findings reveal that, despite the persistence of authoritarian models and weaknesses in academic management, communicational synergy emerges as the essential dynamic axis for institutional cohesion. It is concluded that transformational leadership, based

on assertiveness and collective decision-making, constitutes the primary tool to overcome organizational fragmentation and achieve academic and community excellence.

Keywords: University management, Communicational synergy, Phenomenology, Transformational leadership.

GESTION UNIVERSITAIRE ET CONSTRUCTION DE LA SYNERGIE COMMUNICATIONNELLE

Résumé

Cet article vise à analyser la signification que les gestionnaires de l'Université nationale expérimentale des forces armées bolivariennes du Venezuela (UNEFA), campus de Yaracuy, extension d'Aroa, attribuent à la synergie communicationnelle au sein de leur gestion. La gestion contemporaine est confrontée à une crise d'efficacité qui exige un leadership transformationnel capable de dépasser les simples opérations administratives. Sur le plan méthodologique, l'étude s'inscrit dans le paradigme interprétatif, selon la méthode phénoménologique-herméneutique. La collecte des données a consisté en des entretiens approfondis menés auprès de trois (3) informateurs clés, sélectionnés pour leur expérience en gestion. L'analyse a comporté les phases de catégorisation, de structuration et de triangulation. Les résultats révèlent que, malgré la persistance de modèles autoritaires et les faiblesses de la gestion académique, la synergie communicationnelle apparaît comme le moteur indispensable de la cohésion institutionnelle. En conclusion, le leadership transformationnel, fondé sur l'affirmation de soi et la prise de décision collective, est l'outil principal pour surmonter la fragmentation organisationnelle et atteindre l'excellence académique et communautaire.

127

Mots-clés : Management, synergie de communication, phénoménologie, leadership transformationnel.

Introducción

La gestión directiva en el ámbito universitario se ha convertido en un tema de creciente relevancia, especialmente cuando se trata de alcanzar la calidad educativa desde una perspectiva integral, no basta con que el gerente sea un administrador eficiente de recursos; se requiere una figura proactiva, actualizada y con un liderazgo que trascienda lo meramente operativo, en este sentido, la literatura especializada ha señalado que el directivo universitario debe promover la innovación pedagógica, conformar equipos de trabajo cohesionados y unir voluntades en torno al logro institucional, motivando al talento humano hacia la excelencia.

Diversos autores coinciden en que el desempeño del directivo incide de manera decisiva en el clima organizacional y en los resultados educativos (Aldana, 2018; Carrasco, 2016; López, 2013). De ahí que la gestión universitaria se erija como un fenómeno caracterizado por su

complejidad ontoepistémica y administrativa, donde el líder debe ser mucho más que un ejecutor de normativas. Robbins (2004) sostiene que el comportamiento organizacional se ve afectado negativamente cuando prevalece un liderazgo coercitivo, lo cual anticipa parte de los hallazgos de este estudio.

Al mismo tiempo, la acción gerencial en cada institución de educación superior debe favorecer un ambiente de trabajo positivo, que invite a los distintos actores a aportar posturas e ideas en la toma de decisiones colectiva, reconocer como valiosos a todos los miembros de la comunidad educativa, en el marco de la corresponsabilidad en la formación del ciudadano, es una condición necesaria para construir un clima organizacional saludable, este clima, a su vez, repercute beneficiosamente tanto en los procesos de enseñanza y aprendizaje como en la sociedad en general, dada la importancia estratégica del proceso educativo para el desarrollo de las naciones.

Por lo tanto, la comunicación interna no puede entenderse como un episodio decorativo o secundario, sino como el pilar estructural sobre el cual se edifica la calidad educativa, para abordar esta realidad desde una perspectiva metodológica rigurosa, autores como Hernández, 128
Fernández y Baptista (2014), Sandín (2013), Arias (2012) y Balestrini (2006) han ofrecido lineamientos fundamentales para la investigación cualitativa, los cuales han sido considerados en el diseño del presente estudio. Asimismo, Hurtado y Toro (2007) aportan una visión holística que integra las dimensiones ontológica, epistemológica y metodológica, coherente con el enfoque aquí adoptado. En el contexto de la educación superior venezolana, y particularmente en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana de Venezuela (UNEFA) Núcleo Yaracuy Extensión Aroa, la realidad cotidiana plantea desafíos significativos. Autores como Tabares y Miranda (2016) han definido la gestión directiva como aquella acción que se encamina hacia la formación integral de seres humanos, siendo la persona el factor primordial para transformar la sociedad.

No obstante, la evidencia empírica sugiere que, en muchas instituciones universitarias, persisten climas organizacionales caracterizados por líderes autoritarios, escasa apertura a la toma de decisiones compartida y débiles canales de comunicación asertiva, estas condiciones generan pérdida de talento humano calificado, desmotivación y un vacío ontológico en los testimonios de los actores clave, quienes llegan a sentirse coaccionados y ajenos a los

propósitos institucionales, frente a esta problemática, el presente artículo tiene como propósito develar los significados y significantes que los directivos universitarios otorgan a la sinergia comunicacional como elemento transformador de su práctica gerencial.

El estudio se estructura en cinco secciones fundamentales: metodología (enfoque cualitativo fenomenológico-hermenéutico), resultados (categorías emergentes), discusión (contraste con la teoría y la realidad observada), conclusiones (mirada reflexiva y prospectiva sobre la gerencia universitaria) y referencias.

Metodología

En consideración a los objetivos planteados, el estudio se situó en el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo de método fenomenológico-hermenéutico, el cual estudia la vida cotidiana del sujeto, la utilización de esta metodología cualitativa permitió una mejor comprensión de la realidad estudiada. Para su abordaje se consideraron las dimensiones ontológica (naturaleza de esta realidad y cómo se concibe), epistemológica (cómo se conoce) y metodológica (cuál es el camino para conocerla).

Esta postura paradigmática facilitó el abordaje de los sentidos, significados y significantes dados por los actores clave sobre la gestión directiva, el estudio se fundamentó en un paradigma interpretativo, lo que facilitó la visualización de la realidad en su contexto y entorno naturales. También se pudo comprender el fenómeno desde el mundo subjetivo de los actores clave, entendiéndolo como una realidad construida socialmente y dinámica. Por ello, se recurrió al método fenomenológico hermenéutico, que permitió describir e interpretar la esencia de las experiencias vividas, reconociendo el significado y la importancia que tienen para los sujetos que las protagonizan.

El método fenomenológico hermenéutico se apoyó en las bases de Husserl (1997), quien sostiene que la fenomenología debe captar la esencia de la experiencia vivida a través de la reducción fenomenológica o *epojé*, y de Heidegger (1974), quien aporta la dimensión hermenéutica al entender que toda descripción es ya una interpretación del “ser en el mundo”. Todo ello se complementó con las teorías de Van Manen (2003), Ayala Carabajo (2019) y Martínez (2006), entre otros autores, que conciben la fenomenología como una ciencia descriptiva y comprensiva de los fenómenos puros, tal como se presentan a la conciencia, y la hermenéutica como el arte de interpretar textos y lenguajes en general.

El estudio consideró a tres (3) gerentes de la universidad objeto de estudio, a quienes se les aplicaron entrevistas en profundidad. Según Taylor y Bogdan (1987), esta técnica permite obtener descripciones detalladas de los escenarios y las personas, facilitando la comprensión de los “significados y significantes” presentes en el discurso del actor social sin las limitaciones de un cuestionario cerrado, las entrevistas se realizaron en un ambiente de confianza, permitiendo que emergieran relatos sobre la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la interacción con los equipos de trabajo. Dichas entrevistas se analizaron mediante un proceso de reducción, comprensión e interpretación de los datos, la selección de los actores clave fue de carácter intencional, basándose en su trayectoria (mínimo cinco años en el cargo), su disposición para el diálogo reflexivo y su vivencia directa de los desafíos institucionales.

Los resultados del estudio se presentan en forma de texto fenomenológico, que refleja la fisonomía individual y grupal de la experiencia vivida por los gerentes universitarios, en este proceso, y siguiendo las recomendaciones de Van Manen (2003), fue fundamental recurrir a la *epojé*, entendida como la suspensión de juicios previos, para no emitir valoraciones ante el discurso de los actores clave, de esta manera, el investigador realizó un trabajo consciente130 dirigido a suspender sus prejuicios sobre la gerencia universitaria, facilitando que los fenómenos emergieran por sí mismos.

Para el procedimiento de análisis de la información, se siguieron las fases propuestas por Van Manen (2003), las cuales comienzan con la categorización, en esta fase se realizó una transcripción exhaustiva de los encuentros, seguida de una lectura densa para identificar unidades de significado, el análisis se llevó a cabo línea por línea, y luego se agruparon los códigos en categorías emergentes que dejaron ver la esencia del fenómeno gerencial del directivo.

Seguidamente, se llevó a cabo la estructuración, en la cual se organizaron las categorías y subcategorías, lo que permitió visualizar las relaciones entre la gestión directiva y la sinergia comunicacional mediante un ir y venir interpretativo que integró las subcategorías de liderazgo y toma de decisiones. Finalmente, se procedió a la triangulación: en esta fase se contrastó la información obtenida de los informantes con los postulados teóricos (Pozner, Chiavenato, Blanco) y la postura interpretativa del investigador, garantizando la validez interna y la profundidad hermenéutica del estudio.

Resultados y Discusión

El abordaje de la presente investigación tuvo como propósito construir, desde los significados y significantes de los actores sociales, un constructo teórico para la sinergia comunicacional dentro de la gestión en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Bolivariana de Venezuela (UNEFA) Núcleo Yaracuy Extensión Aroa. A partir de las vivencias de los informantes, se reconocieron los diálogos intersubjetivos. Desde la visión de Dey (1993), a medida que la información fluye, esta puede cambiar según los descubrimientos del investigador, de igual forma, el aporte del investigador como parte de ese contexto sirvió como referente para la acción de la sinergia comunicacional, vislumbrando una episteme que emergiera de los aportes significativos de sus protagonistas.

En la perspectiva aquí adoptada, al aplicar la hermenéutica surgió la posibilidad de contrastar las categorías obtenidas de la entrevista en profundidad, lo que condujo a encontrar elementos claves para conocer los pensamientos que emergieron de cada gerente entrevistado, de acuerdo con Coffey y Atkinson (2005), la información que promueve el investigador va más allá de una simple descripción narrativa.

A estos gerentes se les formuló la siguiente pregunta abierta, considerada pertinente para este fin investigativo: desde la visión del gerente universitario, ¿cómo cree que la sinergia comunicacional influyó dentro de la gestión en la UNEFA Núcleo Yaracuy Extensión Aroa? Tras el proceso de reducción fenomenológica y análisis hermenéutico de los discursos de los tres informantes, emergieron dos categorías centrales que definen la percepción de los directivos universitarios sobre su labor y su relación con la comunicación. Estas categorías no solo describen funciones, sino que revelan la carga valorativa y existencial de la gerencia. A continuación, se presenta la tabla 1 con las categorías emergentes y sus definiciones interpretativas.

Tabla 1

Categorías emergentes de la investigación

Categoría	Definición interpretativa
Sinergia Comunicacional	Proceso dialógico y asertivo donde la convergencia de voluntades individuales potencia la visión colectiva, eliminando ruidos jerárquicos y fomentando el sentido de pertenencia.

Liderazgo Transformacional	Capacidad ontológica del directivo para influir en la motivación del equipo, trascendiendo la autoridad formal para inspirar mediante la ética, la mediación y el ejemplo.
-----------------------------------	--

Nota. Elaboración propia basada en el análisis de los informantes (2023).

Al reflexionar sobre la comprensión de los hallazgos encontrados a través del diálogo intersubjetivo, como parte del proceso investigativo, se da a conocer la matriz de triangulación. Esta matriz posee los elementos que sustentan la interpretación de los significados otorgados al fenómeno bajo estudio, integrando y contrastando las diferentes visiones y su análisis. En ella confluyen los supuestos epistémicos que fundamentan la investigación: las experiencias y significados edificados por los gerentes universitarios en su contexto natural, así como el proceso interpretativo a través de la hermenéutica llevada a cabo por el investigador.

La relevancia de esta estructura conocida como matriz radica en que posibilita una comprensión más extensa del fenómeno bajo estudio, al colocar el discurso, la teoría y contrastarla con la realidad vivenciada por los gerentes universitarios. De esta manera, la triangulación valida los hallazgos y facilita la identificación de coincidencias, matices y particularidades existentes en los testimonios de los actores sociales. A continuación, se muestra la tabla 2 con la matriz de triangulación.

Tabla 2.

Matriz de triangulación: Gestión y sinergia organizacional

Teoría	Realidad de los informantes	Postura del investigador
Pozner (2000) y Valdés (2003): La gestión es un conjunto de acciones articuladas para posibilitar la intencionalidad pedagógica. Requiere evaluar habilidades de los miembros para ofrecer apoyos pertinentes.	Informante 1: " Mi gestión no es solo firmar papeles; es lograr que el docente sienta que su voz cuenta. Si no hay apoyo en la formación del profesor, la facultad se estanca administrativamente."	La gestión universitaria trasciende lo administrativo; es un acto comunicativo constante que otorga sentido al quehacer académico. Cuando el directivo ignora la dimensión humana, como advierte Blanco (2023), la gestión se debilita y la institución pierde su propósito teleológico.
Chiavenato (2009) y Blanco (2023): El clima depende de la motivación. Blanco concluye que existe debilidad académica cuando el clima es autoritario y las decisiones son unilaterales.	Informante 2: " Cuando hay ruidos en la comunicación, el personal se desmotiva. He visto cómo la imposición genera renuncias. La sinergia ocurre cuando todos entendemos hacia dónde vamos."	La sinergia comunicacional es el combustible de la motivación. El discurso de los actores revela que la ausencia de comunicación asertiva crea un clima de miedo y amenazas, similar al tipo autoritario descrito por Likert. La postura del investigador subraya que la sinergia no es solo enviar información, sino construir un horizonte de sentido compartido que evite la fuga de talento.

Tabares y Miranda (2016) y Escuela Agroecológica de Pirque (2017): El enfoque humanista centra su atención en el desarrollo pleno de las personas y el trabajo en equipo, que implica diseño y evaluación colectiva.	Informante 3: "Un buen director debe saber escuchar antes de que exploten los problemas. Negociar es parte de nuestra comunicación diaria. Decidir en conjunto nos da paz."	El liderazgo transformacional se valida en la capacidad de mediación y en la promoción de una cultura de colaboración. El directivo resiliente es aquel que utiliza la comunicación para resolver conflictos antes de que impacten la salud organizacional. La toma de decisiones colectiva no resta autoridad, sino que la legitima mediante el humanismo y el respeto.
---	--	--

Nota. Elaboración propia a partir de la síntesis cualitativa del investigador (2023).

Discusión y Discusión

Al llevar a cabo el proceso de triangulación, se contrastaron los hallazgos con las teorías seleccionadas, así como con la información empírica de diferentes contextos. Este proceso permitió observar una posible tensión dialéctica en torno a la necesidad de una gestión horizontal y la existencia de estructuras autoritarias. Brunet (1987) indica que los modelos participativos se constituyen en los únicos capaces de generar confianza absoluta y facilitar una comunicación fluida. Sin embargo, es relevante mencionar que en la praxis universitaria venezolana existen riesgos de derivar hacia un clima autoritario, dadas las actuales condiciones que enfrenta el sistema educativo. En este sentido, los docentes perciben una gestión poco eficiente, con decisiones tomadas unilateralmente. Esta percepción coincide con los testimonios otorgados por los gerentes de la UNEFA Núcleo Yaracuy Extensión Aroa sobre la desmotivación causada por problemas de jerarquía. 133

Este análisis crítico induce hacia una sinergia comunicacional que funciona como catalizadora del éxito académico y administrativo. Cuando el gerente utiliza un paradigma humanista, según proponen Tabares y Miranda (2016), la organización deja de ser un espacio de mera instrucción para transformarse en un entorno de aprendizaje. Por su parte, la fragilidad en la comunicación asertiva genera lo que Strauss y Corbin (2002) identificarían como una fragmentación en el nudo organizacional, aumentando la incertidumbre y el conflicto. Para comprender este fenómeno, es necesario apoyarse en autores que han profundizado en el análisis de los datos cualitativos, como Dey (1993) y Coffey y Atkinson (2005), cuyas obras ofrecen marcos para interpretar la complejidad de los discursos. Asimismo, el enfoque fenomenológico-hermenéutico que guía este estudio se nutre de las contribuciones de Van

Manen (2003), quien destaca la importancia de la experiencia vivida como punto de partida para la investigación educativa.

De ahí que la discusión deba incorporar la visión de resiliencia gerencial según Pacheco Gómez (2023). En tiempos de crisis, la gerencia universitaria enfrenta un desafío mayor: la capacidad del líder para adaptarse y transformar las adversidades en oportunidades mediante el liderazgo y la colaboración, los hallazgos del estudio demuestran que aquellos directivos que fomentan la toma de decisiones colectiva logran una mayor cohesión y compromiso. Esto contrasta con el modelo basado en el “miedo y castigo”, característico de los climas donde predominan líderes autoritarios.

El aporte fundamental de esta discusión es la identificación del liderazgo transformador no como un estilo opcional, sino como una necesidad ontológica para la subsistencia institucional, este tipo de liderazgo implica una toma de decisiones colectiva, alejada de espacios que diluyan la responsabilidad del gerente. Por el contrario, la fortalece al dotarla de legitimidad técnica y social. Como señala la Escuela Agroecológica de Pirque (2017), la gestión debe enfatizar la construcción conjunta del quehacer educativo. Adicionalmente, Bass y Riggio (2006) caracterizan el liderazgo transformacional como aquel que inspira, motiva y estimula intelectualmente a los seguidores, en contraste con el liderazgo transaccional basado en recompensas y castigos, lo cual refuerza los hallazgos de este estudio. En conclusión, la sinergia comunicacional es la herramienta que permite transitar desde la imposición hacia la inspiración. 134

Llegar al final de este recorrido interpretativo permite afirmar, con la convicción que otorga la escucha atenta de los propios actores, que la gestión directiva universitaria en la UNEFA Núcleo Yzacuy Extensión Aroa no puede seguir siendo entendida como un mero ejercicio de supervisión administrativa o de cumplimiento de normativas.

Quienes viven el día a día de la gerencia educativa han dejado claro, a través de sus relatos, que la sinergia comunicacional es mucho más que una herramienta técnica: constituye el cemento invisible pero resistente que mantiene unida a la comunidad universitaria, cuando esa sinergia se debilita por ruidos jerárquicos, por decisiones unilaterales o por la indiferencia hacia la voz del otro, el clima organizacional se resquebraja y con él se pierde el sentido de

pertenencia, la motivación del talento humano y, finalmente, la posibilidad de una formación integral de calidad.

Una de las certezas que emerge con mayor fuerza del contraste entre el discurso de los informantes y los planteamientos de autores como Blanco (2023) o Chiavenato (2009) es la siguiente: no existe liderazgo transformacional sin una apuesta decidida por la comunicación asertiva y la toma de decisiones colectiva. Los gerentes que participaron en este estudio no conciben el poder como un atributo personal que se ejerce desde arriba, sino como una responsabilidad compartida que se valida en la medida en que logra integrar las distintas miradas del equipo, esto no significa diluir la responsabilidad del directivo, sino todo lo contrario: fortalecerla con legitimidad técnica y social, como bien lo señala la experiencia de la Escuela Agroecológica de Pirque (2017). El gerente que escucha, que negocia, que admite que no tiene todas las respuestas, no es un líder débil; es un líder que comprende que la institución educativa es, ante todo, un tejido de relaciones humanas.

Sin embargo, también hay una advertencia que no puede pasarse por alto, los hallazgos revelan que, en la cotidianidad de la universidad estudiada, persisten rasgos de modelos autoritarios que generan desmotivación, fuga de talento y una sensación de aislamiento entre los docentes y el personal administrativo, esta tensión entre lo que debería ser y lo que aún ocurre en la práctica es, precisamente, el espacio donde la gestión directiva puede intervenir con inteligencia y sensibilidad, no se trata de cambiar estructuras de un día para otro, sino de iniciar pequeños gestos cotidianos que recuperen la confianza: una reunión donde se permita disentir, un reconocimiento público al esfuerzo del equipo, un espacio para la crítica constructiva sin miedo a represalias, la sinergia comunicacional no se decreta, se construye en cada intercambio verbal y en cada silencio respetuoso. 135

Con una mirada puesta en el futuro inmediato, este estudio invita a repensar la gerencia universitaria desde lo que se puede llamar una “ética del encuentro”, las nuevas generaciones de estudiantes, inmersas en entornos digitales y en formas emergentes de sociabilidad, demandan directivos que no solo administren recursos, sino que sepan habitar la conversación pedagógica con autenticidad, la virtualización creciente de la educación superior, acelerada por las circunstancias recientes, coloca un desafío adicional: ¿cómo generar sinergia comunicacional cuando los intercambios ocurren a través de pantallas y horarios

fragmentados? La respuesta que sugieren los testimonios pasa por fortalecer las competencias de mediación digital, la inteligencia emocional del gerente y la creación de rituales institucionales que mantengan vivo el vínculo, incluso en la distancia.

En términos concretos, se proponen las siguientes líneas de acción e investigación para la UNEFA Núcleo Yaracuy Extensión Aroa y para otras instituciones universitarias que enfrentan realidades similares:

- Diseñar un programa de formación gerencial centrado en habilidades blandas, con énfasis en la mediación de conflictos, la escucha activa y la toma de decisiones participativa. No se trata de cursos teóricos, sino de talleres vivenciales donde los directivos puedan ensayar nuevas formas de relacionarse con sus equipos.

- Implementar un sistema de evaluación del clima organizacional que incluya indicadores cualitativos de sinergia comunicacional, más allá de las encuestas de satisfacción tradicionales. Esto podría hacerse a través de grupos focales periódicos o de entrevistas abiertas que permitan detectar a tiempo los “ruidos” que fracturan la cohesión.

- Promover una política institucional de puertas abiertas y rendición de cuentas horizontales, donde los docentes y el personal administrativo puedan expresar sus inquietudes sin temor a represalias, y donde las decisiones estratégicas sean comunicadas con claridad y oportunidad.

- Fomentar la investigación sobre liderazgo digital en contextos universitarios, explorando cómo las herramientas tecnológicas pueden potenciar u obstaculizar, la sinergia comunicacional en equipos que trabajan parcial o totalmente a distancia.

- Crear espacios de reflexión colectiva sobre el sentido teleológico de la universidad, involucrando a todos los actores en la construcción de una visión compartida. La pregunta de fondo es: ¿qué tipo de profesional y de ciudadano queremos formar, y cómo la comunicación interna debe reflejar ese propósito?

Finalmente, este trabajo deja planteada una convicción que trasciende los resultados particulares: la excelencia académica y comunitaria no es un destino al que se llega por decreto, sino una construcción diaria que depende de la calidad de los vínculos humanos, la gestión directiva, cuando se ejerce con humildad, con escucha genuina y con la valentía de compartir el poder, se convierte en el principal motor de transformación institucional.

Por ello, más que recetas o manuales, lo que hoy necesita la universidad son líderes que entiendan que su verdadera fuerza reside en la capacidad de tejer confianza, palabra por palabra, decisión por decisión, se espera que las reflexiones aquí esbozadas sirvan de estímulo para que quienes tienen en sus manos la responsabilidad de dirigir se animen a dar ese paso, muchas veces incómodo, pero siempre fecundo, hacia una gerencia más humana, más dialogante y más sincera consigo misma y con los demás.

Referencias

- Aldana, A. (2018). *Gestión del directivo y el clima organizacional*. Universidad Yacambú.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6ª ed.). Episteme.
- Ayala Carabajo, R. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Revista de Investigación en Psicología*, 22 (1), 45-60.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010
- Balestrini, O. (2006). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. BL Consultores Asociados.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *El liderazgo transformacional* (2ª ed.). Lawrence Erlbaum.
- Blanco, J. (2023). *Gestión del directivo y su relación con el clima organizacional de la Alianza Francesa de Valencia*, estado Carabobo [Trabajo de grado]. Universidad Bicentennial de Aragua.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas.
- Carrasco, M. (2016). *Gestión del directivo en el marco del clima organizacional*. Universidad Yacambú.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2ª ed.). McGraw-Hill.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2005). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos: Estrategias complementarias de investigación*. Universidad de Alicante.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999, diciembre 30). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.453 (Extraordinaria).
- Dey, I. (1993). *Análisis cualitativo de datos: Una guía fácil de usar para científicos sociales*. Routledge.
- Escuela Agroecológica de Pirque. (2017). *Manual de gestión directiva*. Fundación Origen.
- Heidegger, M. (1974). *El ser y el tiempo*. Editorial Universitaria.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hurtado, B., & Toro, J. (2007). *Metodología de la investigación holística*. Panapo.
- Husserl, E. (1997). *La idea de la fenomenología*. Fondo de Cultura Económica.
- Ley Orgánica de Educación. (2009, agosto 15). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929 (Extraordinaria).
- López, A. (2013). *Clima organizacional*. UTTT.
- Martínez, M. (2006). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. Editorial Trillas.
- Pacheco Gómez, J. (2023). *Resiliencia de la gerencia hospitalaria durante la pandemia COVID-19 en el estado Lara, Venezuela* [Tesis de maestría]. Universidad Bicentennial de Aragua.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. UNESCO-IIEP.

- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). Prentice-Hall.
- Sandín Esteban, M. P. (2013). *Investigación cualitativa en educación*. McGraw-Hill.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Tabares, J., & Miranda, S. (2016). *Gestión directiva en organizaciones educativas*. Ave Viajera.
- Taylor, S. J., & Bogdán, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.
- Valdés, C. (2003). *Teoría y práctica de la orientación en la escuela: un enfoque psicológico*. Editorial Manual Moderno.
- Van Manen, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida: Ciencia humana para una pedagogía de la acción y la sensibilidad*. Idea Books.



UNIVERSIDAD
BICENTENARIA

¡Sueña, haz que suceda!