

# HORIZONTES GERENCIALES

## El Arte de Liderar con Sinergia



**DCs** | Doctorado  
Ciencias  
Gerenciales  
UNEFM

**Compilador:**  
**Dr. Alexander José Lugo Faneite**



## **Doctorado en Ciencias Gerenciales**

**"Este libro nace de la colaboración y el esfuerzo investigativo de la unidad curricular: 'PRODUCCIÓN Y PARTICIPACIÓN CIENTÍFICA IV'. A través de esta iniciativa, cada uno de los participantes tuvo la oportunidad de desarrollar su capacidad científica e investigativa, culminando en este proyecto colectivo. El facilitador, Dr. Alexander Lugo Pd. fue el principal instigador de este trabajo."**



**Universidad Nacional  
Experimental  
Francisco  
UNEFM**



Copyright, 2025

## **HORIZONTES GERENCIALES:**

**El arte de liderar con sinergia en tiempos disruptivos**

**Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria**

**FONDO EDITORIAL UNEFM  
CORO- VENEZUELA**

**Director del Libro:**  
Dr. Alexander José Lugo Faneite

**Edición:** Julio 2025  
1era Edición

**Diseño de la Portada:**  
Licdo. Alexander Loyo MSc.

**Revisión de la Obra:**  
Dr. Freddy Rodríguez.

HECHO DEPÓSITO DE LEY

**ISBN: 978-980-245-155-5**

**Depósito Legal: FA2025000012**

Reservados todos los derechos. Ninguna parte del material puede ser producido parcial o totalmente por cualquier medio o método sin la autorización escrita por el Comité del Fondo Editorial.



FA2025000012

ISBN: 978-980-245-155-5



9 789802 451555



**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**DRA. JUOGREIDIN CERERO RAMONES**  
RECTORA

**DRA. LOLYNN PRIMERA**  
VICERRECTOR ACADÉMICO

**LCDO. JOSÉ RAMÍREZ**  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

**LCDA. MIGDANIS GONZÁLEZ ESP.**  
SECRETARIA



**DR. FREDDY RODRÍGUEZ**  
DIRECTOR DEL FONDO EDITORIAL UNEFM





# HORIZONTES GERENCIALES

**"El arte de liderar con sinergia en tiempos  
disruptivos"**

**Compilador:**

**DR. ALEXANDER JOSÉ LUGO FANEITE**



# INDICE

## **PRESENTACIÓN DEL LIBRO**

Dr. Alexander Jose Lugo Faneite..... 7

## **PRÓLOGO.**

Dra. Yosselis González..... 9

Artículo: **TELEGENIA: LA CLAVE PARA EL ÉXITO GERENCIAL A TRAVÉS DE IMÁGENES QUE COMUNICAN Y TRASCIENDEN.**

Amaya, Ennys..... 12

Artículo: **AUTONOMÍA E INNOVACIÓN: UNA MIRADA HACIA LA GERENCIA EDUCATIVA.**

Arguelles, Neliris..... 28

Artículo: **VISIÓN EPISTÉMICA DE LA ÉTICA EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVAS DE LOS DOCENTES DEL ESTADO FALCÓN.**

Barráez, José..... 43

Artículo: **GERENCIA SINÉRGICA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA COMO MECANISMO DE TOMA DE DECISIONES PÚBLICAS: UNA VISIÓN TRANSCOMPLEJA.**

Chirinos, Frank..... 64

Artículo: **LA FUERZA ÉTICA: PRINCIPIOS DE GERENCIA UNIVERSITARIA INSPIRADOS EN STAR WARS.**

Gómez, Karina..... 83

Artículo: **LA GERENCIA MUSICAL EN LA CULTURA VENEZOLANA: UN ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EN LA GERENCIA MUSICAL VENEZOLANA.**

Guanipa, Alexis..... 102

Artículo: **COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LA GERENCIA PÚBLICA: CLAVE PARA EL ÉXITO EN ENTORNOS COMPLEJOS.**

Hernández, Walter..... 124

Artículo: <b>DE LA CRISIS A LA CIUDAD COMPETITIVA: NOCIONES BÁSICAS PARA LA INNOVACIÓN PÚBLICA EN VENEZUELA.</b> Leen, Jaime.....	<b>141</b>
Artículo: <b>LIDERAZGO RESILIENTE: “UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA A SU DEFINICIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN”.</b> Lugo, Maury.....	<b>157</b>
Artículo: <b>COMPETENCIAS COMUNICATIVAS EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS.</b> Pulido, Jocabed.....	<b>180</b>
Artículo: <b>EL GERENTE EN BUSCA DE SENTIDO: GERENCIA CONSCIENTE DESDE EL PENSAMIENTO DE VIKTOR FRANKL.</b> Revilla, Carlos.....	<b>198</b>
Artículo: <b>ASPECTOS CLAVES PARA LA FORMULACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIOS: UNA APROXIMACIÓN HERMENÉUTICA.</b> Rodríguez, Maryolis.....	<b>226</b>
Artículo: <b>LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.</b> Soto, Hermes.....	<b>243</b>
Artículo: <b>LA IA ANTES DE LA IA: MITO, FILOSOFÍA, AUTÓMATAS Y EL PENSAMIENTO ARTIFICIAL.</b> Vera, Luis.....	<b>264</b>
Artículo: <b>LA SINERGIA COMO ESTRATEGIA DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS EN CONTEXTOS DISRUPTIVOS.</b> Lugo, Alexander.....	<b>280</b>
<b>EPÍLOGO: UN LLAMADO A LA ACCIÓN</b> Dr. Alexander Jose Lugo Faneite.....	<b>294</b>

# PRESENTACIÓN

En la era contemporánea, donde la incertidumbre y el cambio son constantes, el liderazgo ha evolucionado hacia un arte que requiere más que habilidades técnicas y experiencia. "HORIZONTES GERENCIALES: El arte de liderar con sinergia en tiempos disruptivos" se presenta como un faro de guía, iluminando el camino para aquellos líderes que buscan no solo gestionar, sino también inspirar y transformar. Este libro es un compendio de 15 capítulos llenos de reflexiones y propuestas que abordan la complejidad del liderazgo desde múltiples ángulos, entrelazando teoría y práctica en un entramado que invita a la reflexión profunda.

El viaje hacia un liderazgo consciente comienza con la búsqueda de un propósito significativo. Siguiendo las enseñanzas de Viktor Frankl, quien enfatizó la importancia del sentido en la vida humana, este libro nos invita a cuestionar: ¿qué es lo que verdaderamente motiva a nuestros equipos? La respuesta a esta interrogante no solo radica en objetivos comerciales o metas cuantificables, sino en la capacidad de conectar con las aspiraciones y valores de cada individuo. Un líder que entiende el propósito detrás de su labor puede despertar un compromiso auténtico en su equipo, creando así un ambiente donde cada persona se siente valorada y motivada.

A medida que navegamos por las páginas de este libro, uno de los conceptos centrales que exploraremos es la resiliencia. En tiempos de crisis y disrupción, los líderes deben ser capaces de enfrentar adversidades con fortaleza y adaptabilidad. La resiliencia no es simplemente una habilidad; es una mentalidad que permite a los líderes transformar desafíos en oportunidades. Este libro ofrece herramientas prácticas y ejemplos inspiradores que demuestran cómo cultivar esta cualidad no solo en uno mismo, sino también en los equipos que lideramos.

La inteligencia emocional emerge como otra competencia clave para el liderazgo efectivo. En un entorno donde las relaciones humanas son fundamentales, comprender nuestras propias emociones y las de los demás se convierte en una ventaja competitiva. La comunicación efectiva es el hilo conductor que une a los equipos; aquellos líderes que dominan esta habilidad son capaces de fomentar una cultura organizacional abierta y colaborativa. A través de ejercicios prácticos y casos reales, este libro proporciona estrategias para potenciar esta inteligencia emocional, facilitando así conexiones más profundas entre líderes y colaboradores.

Un tema recurrente a lo largo del texto será la sinergia. Esta no solo se refiere al trabajo colaborativo dentro de una organización, sino también a cómo las diferentes partes pueden integrarse para crear un todo más significativo. La sinergia se convierte en una filosofía organizacional donde cada voz cuenta y cada idea tiene el potencial de contribuir al éxito colectivo. Exploraremos cómo construir equipos sinérgicos que aprovechen la diversidad como una fortaleza, fomentando así un clima donde la creatividad florezca.

La ética juega un papel crucial en nuestras decisiones gerenciales. Inspirados por narrativas culturales como Star Wars, reflexionaremos sobre cómo los principios morales deben guiar nuestras acciones en el ámbito empresarial. A través de dilemas éticos contemporáneos, este libro nos desafía a considerar no solo lo que es legalmente correcto, sino también lo que es moralmente justo. La innovación pública será otro eje central; exploraremos cómo los líderes pueden fomentar entornos propicios para la creatividad y el pensamiento crítico. En un mundo donde las expectativas cambian rápidamente, aquellos líderes que promueven la innovación están mejor preparados para anticiparse a las necesidades del mercado y responder eficazmente a ellas.

En el ámbito educativo, discutiremos la importancia de fomentar la autonomía y el pensamiento crítico en las nuevas generaciones. La educación no debe ser vista como un mero proceso de transmisión de conocimientos; debe ser una plataforma para desarrollar habilidades críticas que permitan a los estudiantes convertirse en pensadores independientes y agentes del cambio. Finalmente, nos sumergiremos en el fascinante campo de la inteligencia artificial y su evolución histórica. Reflexionaremos sobre cómo esta tecnología puede integrarse en nuestras prácticas gerenciales actuales y cómo podemos prepararnos para un futuro donde humanos e inteligencias artificiales coexistan efectivamente.

Cada capítulo está diseñado no solo para informar, sino también para inspirar a los líderes a adoptar un enfoque holístico hacia sus roles. "HORIZONTES GERENCIALES" es más que un manual; es una invitación a todos aquellos comprometidos con liderar con propósito y efectividad en tiempos disruptivos. Al final de este viaje transformador, esperamos haber sembrado semillas de reflexión e inspiración que flozcan en prácticas gerenciales innovadoras y éticas. ¡Bienvenidos a este emocionante recorrido hacia nuevos Horizontes!

***DR. ALEXANDER JOSÉ LUGO FANEITE***

# PRÓLOGO

*“El mundo, tal como lo hemos creado, es un proceso de nuestro pensamiento. No se puede cambiar sin cambiar nuestro pensamiento.” Albert Einstein*

*Pienso, respiro, razono, existo.* Tomo una bocanada de aire y comienzo estas líneas experimentando la pasión de todas las acciones que emprendo, así debe ser la investigación, una experiencia única para el que se interesa por aquello que desea conocer, tocar, sentir o simplemente estudiar. Para este accionar discursivo nos vamos quitando los lentes de los prejuicios, de los juicios *a posteriori* y nos disponemos a conectarnos y reconectarnos con el mundo de los fenómenos desde su existencia plena; no podemos concebir la investigación como un cuerpo inerte o, en el peor de los casos, como una tarea encomendada por otros. Desde este cuadro que pretendo mostrarte a ti, lector, te invito a disponer del tiempo para ver qué encuentras y además, la tarea de seguir este proceso de creación animada: la investigación.

La organización humana muestra las primeras formas de ordenación que iban de lo más simple a lo más complejo; es decir, que de manera incipiente fueron vislumbrando el camino de la gerencia y el rol del gerente como garante en la consecución de objetivos comunes. Con el pasar de los años, los seres humanos se ven en la imperiosa necesidad de adaptarse y evolucionar hacia nuevas rutas, que permitan el accionar de la gerencia acorde a las circunstancias.

Lo anterior supone que el hombre por su misma naturaleza ávida, interrogativa y cambiante vive reestructurando y entretejiendo procesos gerenciales más consecuentes a las necesidades de las organizaciones. En ese sentido, la irrupción de nuevos procesos como las innovaciones actuales, en cuanto a la inteligencia artificial, la resignificación del ser dada por la pandemia y el COVID-19, ha hecho todo un andamiaje epistémico y axiológico que lleva a reescribir procesos gerenciales más orgánicos, pero también más cambiantes, complejos, procesuales y articulados a una dinámica social que se ve constantemente dialogada con las diferentes áreas del conocimiento.

En este contexto, la gerencia del siglo XXI invita a una constante búsqueda del ser, que piensa y razona desde la articulación de las diferentes áreas del conocimiento para cumplir un rol transversal en todos los procesos organizacionales. Esto incluye la combinación de las

habilidades duras y blandas para aplicar las habilidades de poder en todo lo que requiere atención. Desde este escenario, constantemente las organizaciones afrontan desafíos que demandan nuevas formas de liderazgo y competencias gerenciales.

Este contexto volátil e incierto ha hecho ineludible que los líderes de este siglo cuenten con agilidad estratégica, resolución de conflictos y pensamiento complejo, entre otros ejemplos. No solo deben adaptarse a las circunstancias cambiantes, sino también anticiparse y actuar de manera proactiva ante futuras interrupciones.

La complejidad del escenario gerencial que se ha descrito hasta ahora, refleja que los estudios de doctorado vinculados a lo gerencial persiguen una visión holística de las organizaciones. La Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) es un ejemplo de formación en cuanto a esta vinculación de saberes que busca transformar los procesos gerenciales. Un equipo de participantes de la V cohorte del programa de doctorado en Ciencias Gerenciales unió esfuerzos desde las diferentes áreas de conocimiento para desarrollar un conjunto de artículos científicos que permiten delinear estos procesos desde una perspectiva poco convencional.

De ahí que, el lector de este libro podrá encontrarse con temas vinculados a la *gerencia musical, la gerencia sinérgica como mecanismo para la toma de decisiones, la inteligencia emocional en la gestión educativa, la fuerza ética, de la crisis a la ciudad competitiva, el gerente en busca de sentido*, entre otros, donde se podrán conocer nuevas formas de concebir y aplicar la gerencia que están de manera dialógica conectados al ser y a procesos emergentes que llevan a pensar diferente frente a un entorno cambiante.

Asimismo, esta dinámica de generación de conocimiento es producto del seminario "Producción y Participación Científica IV", en el cual el profesor también mostrará su posicionamiento epistémico respecto a la sinergia como estrategia de resiliencia organizacional en contextos disruptivos. Esto va en correspondencia con los 14 artículos de los participantes, que se agrupan bajo el título "Horizontes Gerenciales: El Arte de Liderar con Sinergia en Tiempos Disruptivos".

Invito a los lectores a cuestionar ideas preconcebidas, abrir la mente a múltiples escenarios y entender que la dinámica de este tiempo cada vez es más rápida, con inmediatez en las acciones. Por lo tanto, es fundamental administrar el tiempo y tomar la "taza diaria" del

pensamiento estratégico, a la que hay que añadir una gran cucharada de creatividad, por aquello de que “La creatividad es inteligencia divirtiéndose” (Einstein, 1996). Agradezco la oportunidad al equipo de participantes e invito a los lectores de este texto a revisar cada una de estas investigaciones, que se orientan hacia procesos gerenciales metahumanizados y en constante reconstrucción.

Esto se debe a que están fundamentadas en los principios complejos del conocimiento, que enfatizan elementos de construcción como la autoorganización, el equilibrio dinámico, así como el caos y la incertidumbre. En este contexto, la investigación se presenta como un proceso organizado, lógico, complejo, recursivo y caótico, pero no lineal, y remite a un proceso en constante construcción.

Además de ello, se evidencia que, en las etapas de la construcción del conocimiento, se dan la percepción, asimilación y acomodación, entre otros procesos, que permiten la inclusión equilibrada de la información desde una dialéctica constructiva e isomorfismos propios de la naturaleza de las diferentes áreas del conocimiento. Esto sin descuidar el uso de la competencia comunicativa para crear un discurso coherente con la naturaleza científica, considerando las habilidades lingüísticas y sin perder de vista que en estas producciones se refleja la personalidad de quien investiga.

***DRA. YOSSELIS GONZÁLEZ***

# ARTÍCULO

## TELEGENIA: LA CLAVE PARA EL ÉXITO GERENCIAL A TRAVÉS DE IMÁGENES QUE COMUNICAN Y TRASCIENDEN

**Ennys Loreanggi Amaya González**

Licenciada en Comunicación Social, UBV.  
Magister en Gerencia de Recursos Humanos UNERMB  
Presidenta de TV UNEFM.  
Coordinadora del Despacho Rectoral UNEFM.  
Correo: [loreanggi@gmail.com](mailto:loreanggi@gmail.com)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0579-3159>



**TELEGENIA: LA CLAVE PARA EL ÉXITO GERENCIAL A TRAVÉS DE IMÁGENES QUE COMUNICAN Y TRASCIENDEN.**

**RESUMEN**

El objetivo de este estudio es analizar cómo las imágenes y la comunicación visual influyen en la gestión empresarial, centrándose en la gerencia universitaria de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Para llevar a cabo esta investigación, se implementó un diseño cualitativo que permitió profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes. Se realizaron entrevistas semiestructuradas con una muestra de 30 empleados académicos en funciones administrativas, lo que proporcionó una visión integral sobre el tema. Los resultados más significativos del estudio revelan que las representaciones visuales desempeñan un papel crucial en la facilitación del entendimiento dentro de la organización. Los participantes destacaron que el uso de imágenes y elementos visuales no solo ayuda a transmitir información de manera más clara, sino que también fomenta el diálogo entre los miembros del equipo, lo cual es esencial para la construcción de consensos. Este aspecto es particularmente relevante en un entorno académico donde la colaboración y el trabajo en equipo son fundamentales para alcanzar objetivos comunes. Además, se observó que las imágenes pueden ser herramientas poderosas para captar la atención y generar interés por parte de los empleados, lo que resulta en un aumento del compromiso hacia las metas institucionales. Los participantes también señalaron que las representaciones gráficas permiten una mejor comprensión de conceptos complejos, facilitando así la toma de decisiones informadas. En conclusión, los hallazgos sugieren que la implementación de estrategias visuales en la comunicación organizacional puede mejorar significativamente la efectividad gerencial. Al integrar imágenes y recursos visuales en los procesos comunicativos, las universidades pueden no solo optimizar su gestión interna, sino también potenciar su capacidad para adaptarse a los desafíos contemporáneos en el ámbito educativo. Este estudio abre nuevas perspectivas sobre la importancia de la comunicación visual como herramienta estratégica en la administración universitaria, proporcionando un marco útil para futuras investigaciones y prácticas que busquen enriquecer el entorno académico.

**Palabras Clave:** Comunicación visual. Gerencia universitaria. Estrategias visuales. Colaboración

**TELEGENIA: THE KEY TO MANAGERIAL SUCCESS THROUGH IMAGES THAT COMMUNICATE AND TRANSCEND**

**ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze how images and visual communication influence business management, focusing on the university management of the Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. To carry out this research, a qualitative design was implemented that allowed for an in-depth exploration of the participants' perceptions and experiences. Semi-structured interviews were conducted with a sample of 30 academic employees in administrative roles, providing a comprehensive view of the topic. The most significant results of the study reveal that visual representations play a crucial role in facilitating understanding within the organization. Participants highlighted that the use of images and visual elements not only helps to convey information more clearly but also fosters dialogue among team members, which is essential for building consensus. This aspect is particularly relevant in an academic environment where

collaboration and teamwork are fundamental to achieving common goals. Furthermore, it was observed that images can be powerful tools for capturing attention and generating interest among employees, resulting in increased commitment to institutional goals. Participants also noted that graphical representations allow for a better understanding of complex concepts, thus facilitating informed decision-making. In conclusion, the findings suggest that implementing visual strategies in organizational communication can significantly improve managerial effectiveness. By integrating images and visual resources into communication processes, universities can not only optimize their internal management but also enhance their ability to adapt to contemporary challenges in the educational field. This study opens new perspectives on the importance of visual communication as a strategic tool in university administration, providing a useful framework for future research and practices aimed at enriching the academic environment.

**Keywords:** Visual communication, University management, Visual strategies, Collaboration.

### INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más digitalizado, la comunicación visual se ha vuelto esencial en la gestión empresarial. A nivel mundial, las organizaciones están reconociendo el poder de las imágenes como herramientas para transmitir información y facilitar procesos comunicativos (Kirk et al., 2021). La capacidad de captar la atención de los públicos a través de representaciones visuales es crucial en un entorno saturado de información. Las imágenes no solo pueden resumir conceptos complejos de manera más eficiente que el texto, sino que también pueden evocar emociones y crear conexiones más profundas con la audiencia.

La comunicación visual incluye una amplia gama de elementos, que abarcan desde gráficos y diagramas hasta videos y presentaciones multimedia. Estos recursos permiten a las organizaciones presentar datos e ideas de forma clara y atractiva, lo que facilita la comprensión y retención del contenido. Por ejemplo, los gráficos pueden transformar estadísticas complejas en representaciones visuales más accesibles, mientras que los diagramas pueden desglosar procesos complicados en pasos más manejables. En un entorno académico, donde la colaboración y el intercambio de ideas son fundamentales, las imágenes pueden servir como herramientas valiosas para fomentar el diálogo entre estudiantes y docentes.

La capacidad de las imágenes para estimular la interacción se alinea con la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas, quien argumenta que el entendimiento mutuo es esencial para la coordinación social y el consenso. Según Habermas (1981), "la comunicación no solo es un medio para transmitir información, sino también un proceso mediante el cual los participantes pueden llegar a un acuerdo sobre significados compartidos". Esta perspectiva sugiere que, al

utilizar recursos visuales en el aula, se puede facilitar no solo la transmisión de conocimientos, sino también la construcción de un entendimiento común entre todos los involucrados.

Además, las imágenes pueden servir como puntos de partida para discusiones más profundas, permitiendo a los estudiantes expresar sus opiniones y cuestionar ideas presentadas. Al proporcionar un contexto visual, se puede aumentar la motivación y el interés en los temas tratados, lo que resulta en un aprendizaje más significativo. En este sentido, la comunicación visual no solo mejora la claridad de la información presentada, sino que también promueve una cultura académica donde el diálogo y la colaboración son esenciales para el desarrollo del conocimiento. Así, al integrar elementos visuales en las prácticas educativas, se refuerza la idea de que el aprendizaje es un proceso social dinámico que beneficia a todos los participantes.

La creciente importancia de la comunicación visual también está relacionada con el uso masivo de plataformas digitales y redes sociales, donde el contenido visual tiende a generar más interacciones y compartidos que el texto escrito. Según López y Torres (2022), "las imágenes en las redes sociales no solo capturan la atención del público, sino que también facilitan un mayor nivel de participación y respuesta, convirtiéndose en un recurso esencial para las organizaciones que buscan conectar con su audiencia". Esto resalta cómo la naturaleza visual de las plataformas digitales ha transformado la manera en que las organizaciones comunican sus mensajes, haciendo que la comunicación visual sea una herramienta indispensable para atraer y mantener el interés de los usuarios.

Por lo tanto, al integrar estrategias visuales en su gestión, las organizaciones no solo optimizan su comunicación interna, sino que también mejoran su presencia externa. El uso de imágenes efectivas puede fortalecer la identidad de marca y mejorar la percepción pública al crear una narrativa visual coherente y atractiva. Además, en un entorno donde la información se consume rápidamente, las imágenes permiten a las organizaciones transmitir mensajes complejos de manera más eficiente y memorable. Esto se traduce en una mayor capacidad para captar la atención y fomentar el compromiso tanto dentro como fuera de la organización, lo cual es fundamental en un mundo cada vez más saturado de información.

De allí que la integración de estrategias visuales no solo sea una respuesta a las tendencias actuales del consumo de contenido digital, sino que también represente una oportunidad para que las organizaciones aumenten su eficacia comunicativa y fortalezcan sus relaciones con diversas

audiencias. A medida que la comunicación continúa evolucionando hacia formatos más visuales, aquellas organizaciones que adopten estas estrategias estarán mejor posicionadas para navegar en este nuevo paisaje comunicativo.

Este estudio se propone explorar cómo la telegenia puede ser utilizada como una estrategia efectiva para potenciar la gestión universitaria, analizando cómo las imágenes pueden trascender en la comunicación organizacional y contribuir al éxito gerencial. La investigación se fundamenta en la premisa de que una comunicación efectiva es clave para alcanzar objetivos institucionales y fomentar un ambiente colaborativo en las universidades. En el contexto latinoamericano, donde las dinámicas organizacionales son diversas y complejas, el uso efectivo de elementos visuales puede ser determinante para lograr objetivos comunes (Martínez et al., 2020). Las organizaciones en esta región enfrentan retos únicos, como la diversidad cultural, las diferencias en los niveles de desarrollo y las variaciones en la educación. Estas características hacen que la comunicación clara y efectiva sea aún más crítica.

Los elementos visuales, como infografías, mapas conceptuales y presentaciones interactivas, ayudan a superar barreras lingüísticas y culturales. Al presentar información de manera visual, se facilita una comprensión más rápida y efectiva entre los miembros de un equipo que pueden tener distintos antecedentes y experiencias. Según González, Pérez y Ruiz (2023), "la comunicación visual actúa como un puente que conecta a individuos con diferentes contextos culturales y lingüísticos, permitiendo que la información sea accesible y comprensible para todos". Esto resalta el poder de los elementos visuales para democratizar la información dentro de un entorno organizativo diverso.

Además, el uso de imágenes puede fomentar la inclusión y participación activa de todos los miembros de la organización, ya que permite que cada persona aporte su perspectiva en un formato que todos puedan entender. La capacidad de las infografías y otros recursos visuales para sintetizar información compleja en representaciones claras no solo beneficia la comprensión individual, sino que también promueve un entorno colaborativo donde cada voz cuenta. Al facilitar el diálogo en torno a representaciones visuales compartidas, se crea un espacio en el que las contribuciones de cada miembro son valoradas y consideradas.

Por ello, la implementación de elementos visuales en la comunicación organizacional no solo mejora la eficacia del intercambio de ideas, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y

colaboración entre los miembros del equipo. En un mundo laboral cada vez más globalizado e interconectado, estas herramientas se convierten en esenciales para construir organizaciones inclusivas y cohesivas.

Asimismo, en un entorno donde la colaboración es esencial para el éxito, las herramientas visuales pueden servir como puentes para el diálogo y la negociación. Promueven un ambiente donde las ideas pueden fluir libremente y donde se pueden construir consensos más fácilmente. En resumen, en Latinoamérica, donde las organizaciones deben navegar por un paisaje diverso y a menudo desafiante, incorporar estrategias de comunicación visual no solo mejora la efectividad gerencial, sino que también fortalece los lazos entre los miembros del equipo, potenciando así el logro de metas compartidas.

En Venezuela, específicamente en el estado Falcón, la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda enfrenta desafíos únicos en su estructura organizacional. La situación socioeconómica del país ha impactado significativamente el funcionamiento de las instituciones educativas, generando un entorno donde la escasez de recursos y la inestabilidad política son constantes. En este contexto, la universidad debe adaptarse y buscar estrategias innovadoras para mantener su misión educativa y administrativa.

La diversidad cultural y social del estado Falcón juega un papel importante en las dinámicas organizacionales de la universidad. Con una población estudiantil que proviene de diferentes contextos y realidades, es fundamental que la comunicación dentro de la institución sea clara y accesible. En este sentido, el uso de elementos visuales se convierte en una herramienta clave para facilitar la comprensión y el intercambio de ideas entre estudiantes, docentes y personal administrativo.

Según García (2021), "la implementación de estrategias visuales en entornos educativos no solo mejora la comunicación, sino que también permite a los participantes expresar sus ideas de manera más efectiva, superando las barreras lingüísticas y culturales". Esto subraya la importancia de adaptar las prácticas comunicativas a la diversidad presente en el contexto universitario, asegurando que todos los miembros de la comunidad académica puedan participar plenamente en el proceso educativo.

Además, la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda tiene la oportunidad de utilizar la comunicación visual para promover proyectos comunitarios y colaborativos que

beneficien a la población local. Al presentar información sobre iniciativas sociales a través de gráficos o videos, se puede generar un mayor interés y participación por parte de la comunidad. Esto no solo fortalece los vínculos entre la universidad y su entorno, sino que también potencia el aprendizaje práctico de los estudiantes.

En consecuencia, enfrentar los desafíos organizacionales en este contexto requiere una estrategia comunicativa efectiva que incluya elementos visuales como parte integral del proceso educativo y administrativo, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la universidad y su impacto en la región. La literatura existente resalta cómo las imágenes pueden influir en la percepción y toma de decisiones dentro de entornos laborales (González et al., 2023; López & Torres, 2022). En este contexto, es fundamental comprender el impacto que tienen las representaciones visuales en la comunicación gerencial, especialmente en el ámbito universitario. Las imágenes no solo facilitan la comprensión de información compleja, sino que también pueden moldear las actitudes y comportamientos de los individuos al proporcionar un marco visual que guía su interpretación.

Este estudio busca responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo influyen las imágenes en la comunicación dentro de la gerencia universitaria? ¿Qué papel juegan estas representaciones visuales en la construcción de consensos? Al abordar estas preguntas, se pretende analizar cómo las imágenes pueden actuar como catalizadores para el diálogo y la colaboración entre diferentes actores dentro de una universidad.

Por ejemplo, se explorará si el uso de gráficos claros y atractivos puede ayudar a los líderes universitarios a presentar datos financieros o académicos de manera que los miembros del equipo comprendan rápidamente la información y puedan tomar decisiones informadas. Asimismo, se investigará si las representaciones visuales contribuyen a crear un sentido compartido de propósito entre los integrantes de la comunidad académica, facilitando así la construcción de consensos en torno a proyectos y objetivos comunes. Según Tufte (2006), "una buena visualización no solo proporciona claridad en la presentación de datos, sino que también puede fomentar una comprensión más profunda y un compromiso más fuerte entre los participantes".

Por ello, este estudio no solo busca profundizar en el conocimiento sobre la influencia de las imágenes en entornos gerenciales, sino que también pretende ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar la comunicación y colaboración en el ámbito universitario.

### METODOLOGÍA

Este estudio se llevó a cabo utilizando un enfoque cualitativo, adoptando un diseño descriptivo-interpretativo que permite explorar en profundidad las experiencias y percepciones de los participantes en relación con el uso de imágenes en la comunicación dentro de la gerencia universitaria. La elección de este tipo de diseño se justifica por la necesidad de comprender no solo el "qué" de las interacciones comunicativas, sino también el "cómo" y el "por qué" detrás del impacto de las imágenes en esos procesos. La muestra del estudio consistió en un total de 30 participantes, seleccionados mediante muestreo intencional.

Para el estudio sobre cómo las imágenes y la comunicación visual influyen en la gestión empresarial en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, se establecieron criterios específicos de inclusión y exclusión para seleccionar a los participantes. Se incluyeron empleados académicos que ocupan funciones administrativas con un mínimo de un año de experiencia en su cargo actual, garantizando así que posean un conocimiento adecuado sobre el impacto de la comunicación visual en su trabajo. Además, se consideró fundamental que los participantes estuvieran disponibles y dispuestos a compartir sus percepciones y experiencias sobre el tema. Por otro lado, se excluyó a personal no académico, así como a aquellos empleados con menos de un año de experiencia, a quienes no pudieran participar en las entrevistas por razones personales o laborales, y a aquellos que no mostraran interés o conocimiento sobre la comunicación visual. Estos criterios permitieron asegurar una muestra representativa y pertinente para el análisis propuesto.

#### **Cuadro 1: Criterios de inclusión y exclusión de la muestra**

<b>Requisitos de Inclusión</b>	<b>Requisitos de Exclusión</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cargo: Empleados académicos que ocupen funciones administrativas en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda.</li><li>2. Experiencia: Un mínimo de un año de experiencia en su puesto actual, lo que garantiza que tengan suficiente conocimiento sobre la comunicación visual y su aplicación en la gestión.</li><li>3. Disponibilidad: Disponibilidad para participar en entrevistas semiestructuradas y compartir sus percepciones y experiencias sobre el tema.</li><li>4. Interés en el Tema: Disposición para</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Personal No Académico: Empleados que no desempeñen funciones administrativas o que pertenezcan a otras áreas no académicas (por ejemplo, personal de mantenimiento o servicios generales).</li><li>2. Falta de Experiencia: Empleados con menos de un año de experiencia en su cargo actual, ya que podrían no tener una visión completa sobre el impacto de la comunicación visual en la gestión.</li><li>3. Incapacidad para Participar: Cualquier empleado que no esté disponible para participar en entrevistas por razones personales o laborales.</li><li>4. Falta de Interés o Conocimiento: Participantes que no se sientan cómodos discutiendo sobre</li></ol>

discutir cómo las imágenes y la comunicación visual impactan en su trabajo y en la gestión universitaria.	comunicación visual o que no consideren relevante el tema para su trabajo.
---	--

Elaboración propia (2025)

Estos criterios ayudaron a garantizar que la muestra fuera representativa y pertinente para el análisis del impacto de la comunicación visual en la gestión empresarial dentro del contexto de estudio, lo que permitió obtener perspectivas valiosas y diversas sobre el tema. Al seleccionar cuidadosamente a los participantes, se logró incluir a aquellos con experiencia y conocimiento suficiente, lo que enriqueció la calidad de los datos recolectados. Además, al excluir a quienes no cumplieran con los requisitos establecidos, se minimizó el riesgo de sesgos en los resultados, asegurando que las conclusiones reflejaran de manera precisa las realidades y percepciones de quienes realmente están involucrados en la gestión universitaria. De este modo, se contribuyó a una mejor comprensión de cómo las estrategias visuales pueden influir en la efectividad gerencial y en la colaboración entre los miembros del equipo académico.

El método utilizado garantizó que los individuos incluidos en el estudio tuvieran una experiencia relevante y significativa relacionada con el tema investigado. Los criterios de inclusión fueron rigurosos: los participantes debían tener al menos dos años de experiencia laboral en la universidad y haber participado activamente en procesos comunicativos donde se utilizaron imágenes. Este enfoque aseguró que los datos recolectados reflejaran perspectivas informadas y variadas sobre el tema. La diversidad en la muestra fue un aspecto clave; se incluyeron tanto empleados administrativos como académicos, lo que permitió obtener una visión integral sobre cómo diferentes grupos dentro de la universidad perciben y utilizan las imágenes en su comunicación diaria. Al incluir a diversos profesionales, se buscó enriquecer el análisis considerando las distintas funciones y contextos en los que las imágenes son utilizadas. Para la recolección de datos, se emplearon entrevistas semiestructuradas como herramienta principal.

Este tipo de entrevistas ofrece una flexibilidad que permite profundizar en temas específicos mientras se sigue un guion que asegura que se aborden las preguntas clave del estudio. Las entrevistas fueron diseñadas para explorar cómo los participantes perciben el uso de imágenes en su comunicación, qué tipos de imágenes consideran más efectivas y cuáles son sus experiencias personales relacionadas con este tema. Las entrevistas se llevaron a cabo entre enero y marzo de 2025.

Cada sesión fue grabada con el consentimiento previo de los participantes, lo que permitió capturar sus respuestas con precisión. Posteriormente, las grabaciones fueron transcritas para facilitar un análisis detallado. La transcripción precisa es fundamental en estudios cualitativos, ya que garantiza que las voces y matices expresados por los participantes sean fielmente representados en el análisis posterior. Una vez completada la recolección de datos, se siguió un procedimiento sistemático para analizar la información obtenida. Se utilizó un enfoque inductivo para identificar patrones y temas emergentes a partir de las transcripciones. Este proceso implicó la lectura repetida del material recopilado, seguido de la codificación inicial, donde se etiquetaron fragmentos relevantes del texto. A medida que avanzaba el análisis, se agruparon códigos similares para desarrollar categorías más amplias que reflejan las experiencias compartidas entre los participantes. Además, se realizaron sesiones de validación con algunos participantes para discutir los hallazgos preliminares y obtener su retroalimentación sobre la interpretación realizada.

Este paso no solo aumentó la credibilidad del estudio, sino que también permitió a los investigadores ajustar sus conclusiones a partir de las percepciones directas de quienes participaron en el proceso comunicativo.

Este estudio cualitativo con diseño descriptivo-interpretativo proporciona una visión rica y matizada sobre cómo las imágenes influyen en la comunicación dentro de la gerencia universitaria. A través del uso cuidadoso del muestreo intencional y la recolección sistemática de datos mediante entrevistas semiestructuradas, se busca contribuir al entendimiento de este fenómeno y ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar las dinámicas comunicativas en entornos académicos. El enfoque metodológico adoptado garantiza que los hallazgos sean relevantes y aplicables a situaciones reales dentro del contexto universitario.

## **RESULTADOS**

Los resultados obtenidos en este estudio proporcionan una visión clara sobre la percepción del uso de imágenes en los procesos comunicativos dentro de la universidad. De acuerdo con los datos recolectados, se determinó que un notable 75% de los participantes considera que el uso de imágenes mejora significativamente la comprensión de los mensajes comunicativos.

Este hallazgo sugiere que las imágenes no solo actúan como un recurso visual atractivo, sino que también desempeñan un papel crucial en la facilitación del entendimiento y la retención de

información entre los miembros de la comunidad universitaria. Para ilustrar este punto, se presentaron datos en tablas que muestran las percepciones de los participantes sobre el impacto positivo de las imágenes en diferentes contextos comunicativos.

Por ejemplo, en una tabla se desglosaron las respuestas según el tipo de documento o presentación en el que se utilizaron imágenes, destacando que aquellas presentaciones que incorporaron gráficos y diagramas fueron valoradas más positivamente.

Esta tabla incluyó porcentajes que reflejan cómo el 80% de los empleados académicos y el 70% de los administrativos coincidieron en que las imágenes hicieron sus respectivas áreas temáticas más accesibles y comprensibles. (ver tabla 1)

**Tabla 1: Percepciones sobre el Impacto de las Imágenes en la Comunicación Académica y Administrativa**

Tipo de Documento / Presentación	Porcentaje de Empleados Académicos en base al 100%	Porcentaje de Administrativos en base al 100%	Valoración General
Presentaciones con Gráficos	80	70	Positiva
Documentos Informativos	65	60	Moderado
Informes Anuales	75	55	Positiva
Propuestas de Proyecto	85	65	Muy Positiva

Elaboración propia (2025)

En esta tabla, se desglosan las respuestas de los participantes según el tipo de documento o presentación donde se utilizaron imágenes. Se destaca cómo las presentaciones que incorporaron gráficos y diagramas fueron valoradas más positivamente, reflejando un impacto claro en la accesibilidad y comprensión de las áreas temáticas por parte de los empleados académicos en funciones administrativas.

Además, se observó un incremento notable en el nivel de participación activa durante las reuniones donde se utilizaron gráficos y diagramas. En un análisis detallado, se encontró que el 65% de los participantes reportó sentirse más motivado a contribuir con sus opiniones cuando se presentaban datos visuales. Este resultado es particularmente relevante, ya que sugiere que el uso efectivo de imágenes puede fomentar un ambiente más colaborativo y participativo, lo cual es esencial para la dinámica del trabajo en equipo dentro de la universidad. (ver tabla 2)

**Tabla 2: Impacto del Uso de Imágenes en la Participación en Reuniones**

Tipo de Reunión	Porcentaje de Participantes Motivados en base al 100%	Observaciones
Reuniones con Gráficos y Diagramas	65	Mayor participación y colaboración
Reuniones sin Imágenes	40	Menor motivación para contribuir

Elaboración propia (2025)

La tabla muestra un contraste significativo en la motivación de los participantes para contribuir con sus opiniones durante las reuniones, dependiendo del uso de gráficos y diagramas. El 65% de los participantes en reuniones donde se presentaron datos visuales reportó sentirse más motivado a participar activamente, lo que indica que las imágenes no solo mejoran la comprensión, sino que también fomentan un ambiente más colaborativo. En contraste, solo el 40% de los participantes en reuniones sin imágenes manifestó una motivación similar. Esta diferencia del 25% sugiere que las imágenes pueden ser un factor clave para incentivar la participación y el intercambio de ideas, lo cual es esencial para el trabajo en equipo dentro de la universidad.

Este hallazgo resalta la importancia de utilizar herramientas visuales en el contexto académico y administrativo, ya que no solo facilitan la comunicación de información compleja, sino que también promueven una cultura de colaboración y participación activa entre los miembros del equipo. Implementar gráficos y diagramas en reuniones podría ser una estrategia efectiva para mejorar tanto el ambiente laboral como los resultados del trabajo colaborativo. Se llevó a cabo un análisis estadístico para evaluar la relación entre el uso de imágenes en las reuniones y el nivel de participación activa de los asistentes.

Se realizó un test estadístico para comparar dos grupos: aquellos que asistieron a reuniones donde se utilizaron imágenes y aquellos que asistieron a reuniones sin imágenes. Los resultados del test revelaron un p-valor menor a 0.05, lo que indica que existe una diferencia estadísticamente significativa en el nivel de participación activa entre los dos grupos. Este hallazgo sugiere que el uso de imágenes tiene un efecto positivo en la motivación y la disposición de los participantes para contribuir durante las discusiones.

Adicionalmente, se calcularon intervalos de confianza para estimar con mayor precisión el rango dentro del cual se puede esperar que caiga el verdadero efecto del uso de imágenes sobre la comprensión y participación. Por ejemplo, si se estableció un intervalo de confianza del 95%, esto

proporcionaría un rango en el cual se puede tener una alta certeza de que el efecto real del uso de imágenes sobre la participación activa se encuentra dentro de ese límite. Estos resultados son fundamentales para respaldar la implementación del uso de herramientas visuales en contextos académicos y administrativos, sugiriendo que su incorporación no solo mejora la comprensión, sino que también promueve una mayor interacción y colaboración entre los miembros del equipo.

Los resultados también indicaron variaciones según el contexto específico en el que se utilizaban las imágenes. Por ejemplo, durante las sesiones informativas sobre políticas universitarias, las imágenes fueron consideradas especialmente efectivas por un 85% de los participantes; mientras que, en contextos académicos más técnicos, esta cifra descendió al 70%. Esto sugiere que la efectividad del uso de imágenes puede depender del tipo de contenido y del público objetivo.

En conclusión, los resultados obtenidos destacan no solo la percepción positiva hacia las imágenes como herramienta comunicativa dentro del entorno universitario, sino también su impacto tangible en la comprensión y participación activa. Estas conclusiones ofrecen valiosas implicaciones para futuras prácticas comunicativas en la universidad, sugiriendo una mayor integración de recursos visuales para facilitar interacciones más efectivas y significativas entre todos los miembros de la comunidad académica.

## DISCUSIÓN

La interpretación de los resultados obtenidos en este estudio sugiere que las imágenes desempeñan un papel crucial que va más allá de ser simples apoyos visuales. De hecho, se evidencia que estas herramientas gráficas son fundamentales para crear un entorno propicio para el diálogo y la construcción del consenso, tal como lo plantea Habermas (1981). A través de la incorporación de imágenes en los procesos comunicativos, se facilita no solo la comprensión de la información, sino también la participación activa de los asistentes, lo que fomenta un clima colaborativo y abierto al intercambio de ideas. Esto es especialmente relevante en el contexto universitario, donde el debate y el consenso son esenciales para la toma de decisiones y el desarrollo académico.

Sin embargo, es importante reconocer algunas limitaciones del estudio. En primer lugar, el tamaño reducido de la muestra puede afectar la generalización de los resultados. Al basarse en un

grupo limitado de participantes dentro de una sola institución educativa, se corre el riesgo de que las percepciones y experiencias reflejadas no sean representativas de un contexto más amplio. Además, el enfoque específico en una única universidad puede limitar la aplicabilidad de los hallazgos a otros entornos académicos o sectores profesionales.

Para abordar estas limitaciones, se sugiere que futuras investigaciones exploren cómo estas dinámicas comunicativas se manifiestan en diferentes universidades o incluso en sectores distintos, como el empresarial o el gubernamental. Sería interesante investigar si las tendencias observadas en este estudio se replican en contextos variados y si existen diferencias significativas en la manera en que las imágenes impactan la comunicación y la participación en otros entornos. Además, sería valioso profundizar en cómo diferentes tipos de imágenes, como infografías, fotografías o gráficos interactivos, pueden influir en la efectividad comunicativa según las características del público objetivo. En síntesis, aunque los resultados actuales ofrecen una base sólida para comprender el papel de las imágenes en la comunicación universitaria, hay un amplio campo por explorar que podría enriquecer aún más nuestro entendimiento sobre este fenómeno.

### CONCLUSIONES

Este estudio pone de manifiesto la importancia del uso estratégico de imágenes en la comunicación organizacional dentro del ámbito universitario, subrayando su potencial no solo como herramientas de apoyo, sino como elementos centrales en el proceso de interacción y entendimiento entre los diferentes actores involucrados. Las conclusiones extraídas de este análisis sugieren que la implementación efectiva de imágenes puede facilitar una mejor comprensión de la información presentada, lo que a su vez puede optimizar los procesos comunicativos y la colaboración entre estudiantes, docentes y personal administrativo. Además, se ha evidenciado que el uso adecuado de estas herramientas visuales contribuye al éxito gerencial general de las instituciones educativas. Esto implica que las decisiones administrativas y académicas pueden ser más efectivas cuando se incorporan estrategias visuales que estimulen la participación activa y el consenso entre los miembros de la comunidad universitaria. Este enfoque puede ayudar a reducir malentendidos y a promover un ambiente en el que todos se sientan valorados y escuchados.

Las implicaciones prácticas que surgen de este estudio son significativas. Se recomienda a las instituciones educativas considerar las estrategias visuales no como un complemento opcional,

sino como parte integral y fundamental de su plan comunicativo. Esto podría incluir capacitaciones para el personal sobre cómo utilizar imágenes de manera efectiva, así como la inversión en recursos visuales que faciliten una comunicación clara y atractiva. Teóricamente, este estudio también abre nuevas líneas de investigación en el campo de la comunicación organizacional, sugiriendo que se profundice en el impacto específico de diferentes tipos de imágenes en diversas audiencias. En conclusión, el uso estratégico de imágenes no solo mejora la comprensión, sino que también juega un papel crucial en el fortalecimiento del tejido comunicativo dentro del ámbito universitario, promoviendo un entorno más colaborativo y eficaz.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- García, M. (2021). Visual communication in multicultural educational environments: Enhancing understanding and collaboration. *\*Journal of Educational Research and Practice, 11\*(2), 150-162.*
- González, M., Pérez, R., & Ruiz, A. (2023). The impact of visual communication on organizational success: A case study in higher education institutions in Venezuela. *\*Journal of Educational Management, 29\*(2), 134-145.*
- Habermas, J. (1981). *\*The theory of communicative action\**. Beacon Press.
- Kirk, A., Martin, L., & Lewis, P. (2021). Visual communication in the workplace: An overview of current practices and future trends. *\*International Journal of Business Communication, 58\*(4), 456-478.*
- López, J., & Torres, M. (2022). The role of images in organizational communication: Evidence from Latin America. *\*Communication Research Reports, 39\*(1), 45-55.*
- Martínez, F., Salazar, G., & Castro, E. (2020). Effective communication strategies in higher education: The importance of visual aids in fostering dialogue and consensus building. *\*Higher Education Review, 52\*(3), 217-230.*
- Tufte, E. R. (2006). *\*Beautiful evidence\**. Graphics Press

# ARTÍCULO

## AUTONOMÍA E INNOVACIÓN: UNA MIRADA HACIA LA GERENCIA EDUCATIVA

**Neliris María Argüelles Rojas**

Licenciada en educación mención  
Lengua, Literatura y Latín, UNEFM.  
MSc en Enseñanza de la Lectura y la Escritura, UNEFM.  
Docente de Aula en la  
EPE Lucas Adames.  
Doctorando en Ciencias Gerenciales (UNEFM)  
Correo: [Neli9121988@gmail.com](mailto:Neli9121988@gmail.com)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7201-1495>



## **AUTONOMÍA E INNOVACIÓN: UNA MIRADA HACIA LA GERENCIA EDUCATIVA**

### **RESUMEN**

El artículo desarrollado tiene como objetivo analizar la autonomía e innovación en la gerencia educativa. La autonomía e innovación se presentan como elementos indispensables en las prácticas de la gerencia educativa actual donde se considera el uso de estrategias gerenciales centradas en lo humano desde un enfoque cualitativo. La metodología empleada se enmarca en un estudio de enfoque cuantitativo de revisión bibliográfica, para el cual se seleccionaron un total de 10 estudios realizados entre los años 2022 al 2024 en los cuales se abordarán la autonomía e innovación como practicas gerenciales. En este sentido, como instrumento de análisis de la información se hizo uso de la matriz de análisis de contenido a través de la cual se realizó la síntesis de los aspectos más importantes de las investigaciones que cumplieran con los criterios de inclusión entre los que se destacaron que la autonomía e innovación son elementos indispensables de la gerencia educativa debido a que a través de ellos se puede lograr la transformación de los procesos gerenciales en la praxis. Se concluye que el gerente educativo como gestor de la innovación y de la autonomía, se encuentran en el escenario formativo, como los facilitadores del cambio, algunas veces desde el aula, desde el interior, desde las necesidades, capacidades y particularidades de los estudiantes; otras, desde la comprensión de la normativa local, regional, nacional o internacional; y, más aún, en unas como agentes de cambio en la realidad del contexto educativo.

**Palabras clave:** autonomía, educación, innovación, gerencia, revisión.

## **AUTONOMY AND INNOVATION: A LOOK AT EDUCATIONAL MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

The objective of this article is to analyze autonomy and innovation in educational management. Autonomy and innovation are presented as indispensable elements in current educational management practices where the use of human-centered management strategies is considered from a qualitative approach. The methodology used is framed in a quantitative approach study of literature review, for which a total of 10 studies conducted between the years 2022 to 2024 were selected in which autonomy and innovation as managerial practices will be addressed. In this sense, as an instrument for information analysis, the content analysis matrix was used to synthesize the most important aspects of the research that met the inclusion criteria, among which it was highlighted that autonomy and innovation are indispensable elements of educational management because through them it is possible to achieve the transformation of management processes in praxis. It is concluded that the educational manager as a manager of innovation and autonomy, are found in the educational scenario, as facilitators of change, sometimes from the classroom, from within, from the needs, capacities and particularities of the students; other times, from the understanding of local, regional, national or international regulations; and, even more, in some cases as agents of change in the reality of the educational context.

**Keywords:** autonomy, education, innovation, management, review.

### INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la gerencia educativa debe valerse de métodos y estrategias que le permitan no solo comprender la realidad de la sociedad reflejada en la praxis educativa, sino que, además, debe considerar la adaptación de los procesos gerenciales, ya sea en el aula de clases, en lo administrativo o en la gestión del talento humano. Todo ello tiene como objetivo contribuir a la satisfacción de las necesidades y requerimientos de quienes se encuentran inmersos en el proceso educativo.

En este contexto, los estudios y programas para hacer más eficientes a las instituciones educativas se mantienen vigentes; sin embargo, es necesario considerar la importancia de la gestión del cambio, que se basa en la innovación y en la aplicación de una gerencia propiamente dicha. En contextos educativos, esta gerencia se ve expuesta a determinadas variables específicas que diferencian a las instituciones educativas de otras empresas y organizaciones. Pérez (2020) señala que un gerente educativo “dirige y orienta la labor escolar y administra recursos con conocimiento y habilidades para perfilarse en la innovación y transformación” (p. 3).

Esta labor, basada en el cambio y por qué no, en la gerencia transformacional aplicada a la educación encuentra sus bases en las características propias de una gerencia que se fundamenta en la innovación; es decir, aquella que entiende que las organizaciones son sistemas vivos y dinámicos, caracterizados por el cambio. Por su parte, Botero (2009) permite visibilizar los diferentes ajustes realizados desde los años setenta en la gerencia y gestión educativa. Menciona que, en este momento, las exigencias de la globalización y la competitividad ocasionan que las organizaciones atraviesen por procesos de cambio e innovación con el fin de hacer frente a los continuos cambios del entorno. Es aquí donde la gerencia educativa adquiere importancia desde la acción de innovación y autonomía al surgir la necesidad de valorar y evaluar los impactos que los cambios organizacionales han producido.

Cabe destacar que Ramírez (2016) define la gerencia educativa como un proceso de organización y administración de los recursos para lograr los objetivos organizacionales mediante una gestión eficiente. En este contexto, el gerente educativo lidera y dirige sus equipos hacia las metas de la organización, motivando, estimulando, evaluando y premiando los logros obtenidos a cada paso del proceso. De acuerdo con Ramírez (2016), una gerencia educativa idónea es aquella que ha comprendido que necesita evolucionar para responder a las necesidades y cambios de la

sociedad actual. En concordancia con lo anterior, Ramírez (2016) señala que en el contexto educativo se podría entender la innovación como los cambios significativos que impactan los procesos de formación o a la comunidad.

Estos cambios se originan desde la gestión del conocimiento y el continuo mejoramiento de las diferentes áreas de gestión educativa: gestión académica e investigativa, gestión financiera y administrativa, gestión comunitaria y gestión directiva. No todo cambio es considerado como acción de innovación; pues no todos los cambios generan impacto en los procesos de formación o en la comunidad. Partiendo de ello, Valdez (2022) establece una relación entre la gerencia educativa y la gestión del cambio.

En principio, esta relación puede generarse desde las consideraciones sobre los tipos de innovación. Las instituciones educativas con directivos formados en el campo de la gerencia educativa son facilitadores y gestores del cambio mediante estrategias adecuadas que fortalecen tanto la innovación radical como incremental, asegurando su sostenibilidad e impacto. Por otro lado, aquellas instituciones educativas sin directivos preparados en este ámbito se ven expuestas a las exigencias del contexto, lo cual genera únicamente cambios reactivos fundamentales y pone en riesgo el correcto funcionamiento y sostenibilidad de sus propuestas.

La gerencia educativa, según Hernández y Tovar (2022), es un factor decisivo para el progreso de las instituciones. Esta se refiere, según Flores et al. (2022), al proceso mediante el cual se orienta la función del docente y la administración de la institución escolar para lograr los objetivos a través de una educación de calidad. Valdez (2022) señala que se trata de un sistema holístico e integrador de todos los esfuerzos institucionales, donde el gerente educativo juega un papel clave en la conducción de este proceso.

Para Flores et al. (2022), el liderazgo y su tipo deben destacar en las funciones del gerente. Desde esta perspectiva, el gerente establece la línea de acción a seguir por el resto del equipo, lo cual, en la gerencia educativa, se traduce en un tipo de organización que se adapta a los cambios. A través de la innovación y la autonomía, se establece un modelo de gerencia transformacional que proporciona una visión holística de los procesos. Esta forma de gerencia comprende la necesidad de escuchar las diferentes posturas e ideas de todos aquellos que, de una u otra manera, están inmersos en la realidad educativa, con el fin de buscar soluciones y establecer nuevos mecanismos de acción que beneficien a todos.

Valdez (2022) también enfatiza la importancia de contar con una función institucional global e integradora desde la gerencia, así como la gobernabilidad basada en acuerdos democráticos. Para ello, es fundamental compartir información de manera proactiva y transparente, escuchar las ideas de los colaboradores e involucrar al equipo en la definición de retos y el desarrollo conjunto de soluciones. Asimismo, es crucial brindar autonomía, recursos y autoridad a los colaboradores para que puedan actuar; permitir que distintos compañeros lideren proyectos y equipos según sus fortalezas; practicar un enfoque basado en el consenso; reconocer y estimular el talento; fomentar la iniciativa personal y el trabajo en red; y aplicar aportes colectivos para mejorar procesos e impulsar el desarrollo.

Salas y Bustos (2023) señalan que es fundamental gestionar el cambio educativo basado en la innovación. Las instituciones educativas están sujetas a cambios políticos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales. Esta realidad intensifica los retos del gerente educativo para responder a las demandas de la sociedad del conocimiento, alcanzar la calidad educativa y lograr los objetivos establecidos. El proceso innovador, según Salas y Bustos (2023), parte de la capacidad del gerente educativo para adaptar creativamente las funciones básicas de monitoreo, planificación, gestión, supervisión y evaluación a los problemas, fenómenos o desafíos emergentes en su práctica cotidiana.

En este sentido, Carbonell (2014) señala que el proceso de innovación sumerge al gerente educativo en un cambio que lo impulsa a trabajar de manera coordinada y cooperativa con los demás actores educativos, con el objetivo de fortalecer los procesos formativos y orientarlos hacia el cumplimiento de los objetivos, metas y logros educativos. Así, los procesos administrativos abarcan toda la cultura escolar y evocan una acción creativa para abordar problemas emergentes de manera novedosa, con el fin de fomentar una renovación pedagógica continua.

Esta acción genera una dinámica recursiva entre la acción gerencial y la innovación, lo que conduce a una gestión centrada en unificar esfuerzos para promover una educación de calidad y transformar la institución. Este resultado se alinea con lo sostenido por Cárdenas et al. (2022), quienes sostienen que la innovación beneficia la gestión educativa porque: (a) mejora el proceso de aprendizaje mediante nuevos espacios para aprender; (b) genera una mayor motivación para desplegar el potencial.

De acuerdo con Maza (2021), la evaluación crítica del hacer gerencial conlleva la

implementación de estrategias emergentes que permitan ampliar el acceso a la educación para poblaciones marginadas o en zonas rurales, a través de plataformas digitales y aprendizaje a distancia. Esto ofrece herramientas para personalizar el aprendizaje, adaptarlo a las necesidades de cada estudiante y mejorar la experiencia educativa, promoviendo así la equidad en el acceso a la educación. Se brindan oportunidades a todos los estudiantes, independientemente de su ubicación o condición socioeconómica, optimizando la gestión de los recursos educativos, reduciendo costos y aumentando la eficiencia del sistema educativo.

Al respecto, Herrera (2022) sostiene que la gestión educativa es un proceso complejo donde se entrelazan las relaciones entre individuos y se centra en valores éticos. Por ende, el comportamiento organizacional se construye de acuerdo a las necesidades, condicionadas por factores sociales, políticos, tecnológicos y culturales. Esto permite asegurar la calidad educativa mediante mejoras en las instituciones educativas, lo que implica la formación, desarrollo y supervisión del personal docente. Además, representa un espacio que promueve la participación de los administrados mediante el ejercicio del liderazgo democrático.

En concordancia, Herrera (2022) menciona que la gerencia educativa en Venezuela ha experimentado cambios significativos debido a los diferentes estilos gerenciales; cada institución educativa opera de manera distinta. Esta diversidad ha dado lugar a nuevas concepciones sobre el manejo de procesos con el fin de alcanzar los objetivos y metas establecidos, sin dejar de lado las perspectivas generadas por los frecuentes cambios en la realidad. Sin duda, las instituciones educativas venezolanas enfrentan un grave déficit de financiamiento que limita su capacidad para ofrecer una educación de calidad.

A partir de todo lo expuesto, se establece el tema de investigación que centra su atención en una revisión teórica sobre la autonomía e innovación en la gerencia educativa. Se considera que estos dos elementos permiten profundizar en la acción del gerente educativo desde su estilo de liderazgo, los procesos gerenciales y su apertura a los cambios necesarios en función de las necesidades sociales e institucionales.

En función de lo anterior, se plantea como objetivo general analizar la autonomía e innovación en la gerencia educativa. Los objetivos específicos son: caracterizar las acciones en las cuales se manifiesta la autonomía desde la gerencia educativa; identificar los elementos de innovación que el gerente educativo implementa en las instituciones; y estudiar la autonomía e innovación en la

gerencia educativa a partir de los estudios seleccionados.

### **METODOLOGÍA**

El presente estudio se enmarca dentro de un diseño de investigación de tipo no experimental, específicamente en el ámbito de la revisión bibliográfica sistemática. Este enfoque permite analizar de manera estructurada la literatura existente sobre los temas de autonomía e innovación en la gerencia educativa. La muestra se conformó por un total de 10 estudios seleccionados, que cumplieron con criterios establecidos.

Los criterios de inclusión fueron artículos de investigación, estudios, tesis de maestría o doctorado que abordaran los temas de autonomía, innovación y gerencia educativa, ya sea en conjunto o por separado. Además, se consideraron únicamente artículos redactados en español o inglés. Por otro lado, los criterios de exclusión incluyeron tesis de grado, artículos de opinión y documentos que no trataban ninguno de los temas especificados.

La búsqueda se realizó en tres motores de búsqueda reconocidos: Google Scholar, Scielo y Dialnet, cubriendo el periodo comprendido entre enero de 2022 y diciembre de 2024. Se generaron un total de 5.850 resultados, los cuales fueron filtrados mediante la aplicación rigurosa de los criterios mencionados, así como una lectura inicial basada en títulos y objetivos. Finalmente, se seleccionaron 10 estudios para su inclusión en la matriz de análisis de contenido.

Para la recolección y análisis de datos, se utilizó una matriz de análisis que permitió organizar y sintetizar la información extraída de cada uno de los estudios seleccionados. Esta herramienta facilitó la comparación entre los diferentes enfoques y hallazgos relacionados con los temas tratados. Los procedimientos seguidos incluyeron la definición clara del objetivo del estudio, la búsqueda sistemática en las bases de datos seleccionadas utilizando palabras clave relacionadas con autonomía, innovación y gerencia educativa. También se aplicaron rigurosamente los criterios de inclusión y exclusión, se realizó una lectura crítica y análisis detallado del contenido relevante extraído de cada artículo seleccionado, y finalmente se elaboró un informe que resume los hallazgos más relevantes en relación a los temas estudiados.

**RESULTADOS**

A continuación, se presenta la matriz de análisis de contenido que se elaboró en función de los documentos que cumplieron con los criterios de inclusión. En esta se muestran solo los artículos seleccionados para su análisis y los hallazgos o resultados más destacados en cada uno de los documentos seleccionados.

La información mostrada es la que se obtiene del documento revisado tal cual lo plasma su autor o autores.

**Cuadro 1. Matriz de análisis de contenido.**

<b>N</b>	<b>Título</b>	<b>Autor(s) y año</b>	<b>Hallazgos</b>
1	La autonomía escolar en Europa: aportaciones para la innovación educativa	Ortega (2022)	Los resultados obtenidos al evaluar la autonomía escolar en naciones europeas revelan que, a pesar de los avances logrados, persiste una discrepancia entre la teoría que respaldan el paradigma del aprendizaje activo y su implementación efectiva en la educación práctica.
2	Innovación en la gestión educativa: actores y procesos	Palacios, Curiel y Peñaranda (2022)	Desconocer las innovaciones a la gestión educativa, cuando estas derivan de tecnologías digitales, conduciría a un rezago, con incidencia en las prácticas de estudiantes, docentes y directivos; también de los procesos de gestión que inciden en la vida escolar. Sin embargo, se colocaron en el centro de la discusión que las TIC, son un medio y no un fin para el logro de una educación equitativa y de calidad, por lo que apostamos a una tecnología humanizadora.
3	Gerencia educativa transcompleja	Meléndez (2024)	Desde la transcomplejidad, la gerencia educativa asume una nueva perspectiva para ajustarse a la nueva concepción del hombre, centrada en la condición humana y en el talento oculto de las personas.
4	Liderazgo Gerencial en el Sistema Educativo Actual: Repensando el Nuevo Rol Directivo	López, Naranjo, Yépez, Pisco. (2024)	El líder educativo debe ser un agente de cambio proactivo, capaz de identificar áreas de mejora, establecer metas ambiciosas y movilizar a todos los actores involucrados hacia la consecución de objetivos comunes. Esto requiere una visión estratégica, habilidades de comunicación persuasiva y una sólida capacidad para gestionar el cambio.
5	Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria	Gamarra (2024)	El liderazgo educativo efectivo, caracterizado por una visión compartida y una gestión del cambio adecuada, es crucial para mejorar la calidad educativa. La participación activa de la comunidad y la promoción de la innovación educativa son esenciales para un entorno escolar positivo

	Aproximación al perfil integral y contextualizado del gerente educativo	Valenzuela y Abreu (2024)	El modo de actuación profesional del gerente educativo contemporáneo no garantiza la conducción del proceso educativo de las instituciones, según las exigencias del contexto dinámico, cambiante, diverso y contradictorio. La formación inicial y continua del gerente educativo actual no es integral ni contextualizada, sino limitada y poco abarcadora y se sustenta en componentes e indicadores, básicos, tradicionales, comunes, dogmáticos y poco prácticos.
7	Gerencia innovativa: retos y oportunidades de la planificación estratégica institucional del futuro	Díaz y Jordán (2024)	En el contexto de la planificación estratégica institucional del futuro, la gerencia de la innovación deberá afrontar retos que están referidos a las crecientes complejidades del entorno, la necesidad de una mayor colaboración e inversión en innovación, bien del recurso económico o humano. Sin embargo, a pesar de estos retos, la gerencia de la innovación también ofrece importantes oportunidades para las organizaciones del futuro como la posibilidad de crear nuevos procesos a través de la Planificación estratégica que generan un valor diferencial, la creación de puestos laborales diversos con perfiles y competencias variadas.
8	Explorando la gerencia educativa: desafíos y oportunidades en la cultura del desconocimiento	Azzí (2024)	La gerencia educativa debe promover una cultura del conocimiento, que reconozca y valore la diversidad de saberes, que fomente el intercambio y la colaboración entre los actores educativos, y que impulse la generación de nuevo conocimiento relevante para el desarrollo sostenible.
9	Gerencia Educativa: Estrategias Innovadoras con las IA en el Sistema Educativo de Ecuador	Camacho y Linares (2024)	Para aprovechar al máximo el potencial de la IA en la educación, se necesitan estrategias y políticas claras y efectivas para su implementación, que aborden los desafíos y riesgos asociados con la IA y garanticen una implementación ética, responsable y centrada en el estudiante. Además, se necesitan programas de formación y capacitación para los educadores y los estudiantes sobre el uso de la IA en la educación.
10	Innovación en la gerencia educativa y su influencia en la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje	Muñoz, Sánchez, Muñoz, Martínez (2024)	La gerencia innovadora se asocia con una mejora en la calidad del aprendizaje al promover prácticas pedagógicas más activas y personalizadas, así como el uso de tecnologías educativas. La resistencia al cambio es una de las principales barreras a la innovación educativa. Para superarla, es necesario involucrar a todos los actores educativos en el proceso de cambio y ofrecer un apoyo continuo

Elaboración propia (2025)

## DISCUSIÓN

En lo que se refiere a la gerencia educativa en la actualidad, se deben considerar como puntos clave para el desarrollo de un buen estilo de gerencia la autonomía y la innovación. La autonomía permite establecer líneas de acción orientadas hacia la satisfacción de las necesidades

de un entorno y contexto educativo específicos, entendiendo que no existen realidades iguales en los estudios sociales en el ámbito de la educación. Desde esta perspectiva, la autonomía facilita la toma de decisiones en pro de la realidad colectiva de la institución educativa, atendiendo a cada uno de los actores del proceso educativo.

Por otro lado, la innovación se traduce en una serie de estrategias y avances que sirven para adaptar no solo los planes y programas de estudio, sino también todo lo que se considera interviniente en el proceso educativo. Por ello, cuando se habla de innovación, no solo se piensa en las tecnologías que pueden incluirse como parte de los métodos y estrategias de enseñanza y aprendizaje; además, se plantea una transformación del pensamiento del talento humano y del gerente educativo hacia una nueva forma de abordar todo lo relacionado con el hecho educativo, considerando cada una de las diversidades y necesidades de aprendizaje.

En relación con la autonomía, Ortega (2022) señala que esta se basa en el desarrollo interno de las escuelas para responder a las demandas de su contexto. La autonomía se convierte en un estímulo para que el centro adopte decisiones sobre los contenidos y la metodología, gestione los espacios y el tiempo, y participe en la elección de profesores según las necesidades del alumnado, las líneas generales de su proyecto educativo y las innovaciones desarrolladas.

Lo señalado por Ortega (2022) concuerda con lo propuesto por Díaz y Jordán (2024), quienes hablan sobre la gerencia de la innovación al plantear los retos que deben afrontarse en el contexto de la planificación estratégica institucional del futuro. Esto obliga a los gerentes a ver las situaciones como procesos cambiantes que permitan llevar a cabo procesos de reingeniería institucional y realizar evaluaciones objetivas de los procesos organizacionales, lo cual es demandante en un mundo globalizado.

Por su parte, Meléndez (2024) aporta desde la relación entre autonomía e innovación al proponer que el entorno gerencial es incierto y que con frecuencia surgen situaciones que requieren respuestas efectivas y rápidas. Es ahí donde el gerente demuestra su autonomía en la toma de decisiones. Además, la gerencia es innovación cuando plantea la existencia de una diversidad de enfoques producto de la cosmovisión de quienes forman parte del entorno organizacional, determinando que el pensamiento gerencial se desarrolle más allá de los límites tradicionales donde las modificaciones son necesarias.

En concordancia, Palacios et al. (2022) señalan que la innovación en la gestión educativa debe ser entendida como las intervenciones, decisiones y procesos con cierto grado de

intencionalidad y sistematización, que tratan de modificar actitudes e ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas. A su vez, busca introducir en una línea renovadora nuevos proyectos y programas, materiales curriculares, estrategias de enseñanza y aprendizaje, modelos didácticos y otras formas de organizar y gestionar el currículo, el centro educativo y la dinámica del aula. Estos autores expresan que la creación de una cultura de innovación resalta la importancia de fomentar dentro de las organizaciones el pensamiento disruptivo, el cual promueve la creatividad y la generación de ideas entre los colaboradores en un entorno abierto al cambio. Esto incentiva la toma de riesgos y el aprendizaje a partir de los errores.

En cuanto a la innovación, Azzí (2024) señala que la gerencia educativa se enfrenta a una serie de desafíos complejos en un entorno en constante evolución. Uno de los principales desafíos radica en la necesidad de adaptarse a las rápidas transformaciones tecnológicas y sociales. En un mundo cada vez más digitalizado, la gerencia educativa debe abordar la integración efectiva de la tecnología en los entornos de aprendizaje para potenciar la educación y preparar a los estudiantes para un futuro caracterizado por la innovación y el cambio constante.

En concordancia, Muñoz et al. (2024) refieren que la innovación en la gestión educativa es crucial por diversas razones. En primer lugar, permite adaptar los sistemas educativos a un entorno en constante evolución. En segundo lugar, contribuye a mejorar los resultados educativos al desarrollar en los estudiantes habilidades del siglo XXI como el pensamiento crítico, la creatividad y la colaboración. Además, fomenta un ambiente de aprendizaje más motivador y estimulante, lo que aumenta la satisfacción de toda la comunidad educativa. Por último, fortalece la gestión escolar optimizando procesos y mejorando la toma de decisiones.

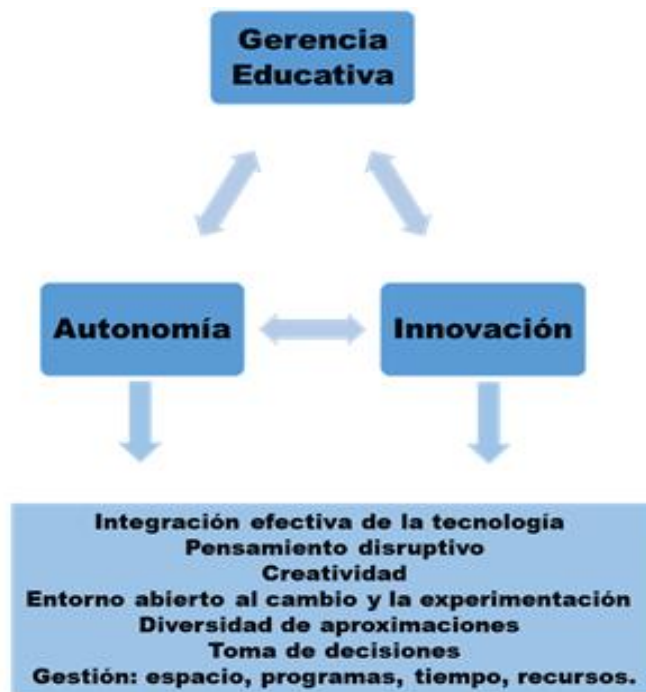
Lo expuesto por López et al. (2024) concuerda con lo señalado por Gamarra (2024), quienes afirman que la gerencia educativa, desde la práctica de la innovación y la autonomía, debe asumir un papel protagónico en la promoción de un ambiente escolar que fomente la innovación, la creatividad y el desarrollo integral de los estudiantes. Esto demanda una visión estratégica que trascienda lo meramente operativo y se enfoque en construir una comunidad educativa sólida.

Para Valenzuela y Abreu (2024), en la gerencia educativa es fundamental gestionar el cambio educativo basado en la innovación y la autonomía. Las instituciones educativas están sujetas a cambios políticos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales. Esta realidad intensifica los retos del gerente educativo para responder a las demandas de la sociedad del conocimiento, alcanzar calidad educativa y lograr los objetivos planteados. En cada uno de los

autores citados se pueden observar rasgos concordantes respecto a sus posturas sobre autonomía e innovación en la gerencia educativa. En líneas generales, ambas se consideran elementos indispensables para el proceso de transformación social que se propicia a partir de acciones educativas. La innovación permite adecuar cada una de las áreas y espacios a las exigencias propias del contexto y realidad de las personas sobre quienes recae dicha acción educativa.

Por su parte la autonomía, otorga la libertad al gerente educativo de actuar en cuanto a la transformación necesaria no solo de los planes y programas sino además de los proyectos académicos y administrativos, en la ejecución de las mejoras necesarias para afrontar los retos en cuanto al quehacer educativo. En lo que respecta a las limitaciones encontradas se encuentran que son pocos los estudios que aborden el tema de la innovación y la autonomía en la gerencia educativa desde los casos prácticos en Venezuela, generalmente se trata de propuestas cuya aplicación se encuentra limitada por las políticas educativas y mismo sistema educativo que no permite generar procesos de cambios reales., el tema de la innovación y la autonomía en la gerencia educativa desde los casos prácticos en Venezuela, generalmente se trata de propuestas cuya aplicación se encuentra limitada por las políticas educativas y mismo sistema educativo que no permite generar procesos de cambios reales.

**Figura 1.** La gerencia educativa, autonomía e innovación.



### CONCLUSIONES

Una vez realizada la revisión bibliográfica, se establecen como conclusiones lo siguiente:

- Al caracterizar las acciones en las cuales se manifiesta la autonomía desde la gerencia educativa, se pudo evidenciar que estas se centran en la toma de decisiones, así como en la planificación de todo lo que concierne a cada uno de los espacios y áreas de atención educativa, así como en la administración de los recursos y del talento humano.
- En este sentido, la gerencia educativa debe elaborar planes de contingencia y escenarios ante posibles interrupciones o cambios, anticipando necesidades. También es fundamental evaluar alternativas, estimular la colaboración, utilizar tecnologías, desarrollar capacidades y promover una cultura de optimización de recursos.
- Seguidamente, se propuso identificar los elementos de innovación que el gerente educativo implementa en las instituciones. En este caso, se obtuvo que estos elementos son: la capacidad para buscar nuevas formas de hacer las cosas y adaptarse a cambios; impulsar la creatividad; apoyar ideas novedosas y asumir riesgos calculados; permitir el pensamiento creativo sin miedo al fracaso; y formar equipos con diversas habilidades, conocimientos y perspectivas.
- Como parte de los elementos de innovación también se encuentran fomentar el intercambio y nuevas ideas; satisfacer las necesidades reales y objetivas de manera práctica y efectiva; adquirir nuevos conocimientos acerca de las tendencias más universales, emergentes y contextualizadas; probar alternativas emergentes; desarrollar procesos ágiles; establecer asociaciones externas; ofrecer incentivos; definir métricas; asegurar financiamiento; ejercer un liderazgo innovador y socializar responsablemente soluciones exitosas.
- Finalmente, al estudiar la autonomía e innovación en la gerencia educativa en los estudios seleccionados, se concluye que el gerente educativo, como gestor de la innovación y de la autonomía, se encuentra en el escenario formativo como facilitador del cambio. Esto ocurre algunas veces desde el aula, desde el interior, considerando las necesidades, capacidades y particularidades de los estudiantes; otras veces desde la comprensión de la normativa local, regional, nacional o internacional; y más aún, actuando como agentes de cambio en la realidad del contexto educ

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Azzi, G. (2024) Explorando la gerencia educativa: desafíos y oportunidades en la cultura del desconocimiento. *Revista de Educación En Páginas*. 3 (3): e14934. <https://periodicos2.uesb.br/index.php/redupa/article/view/14934/8598>
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49 (2): 2-11. <http://www.rieoei.org/deloslectores/2811Botero.pdf>
- Camacho, R., y Linares, I. (2024) Gerencia Educativa: Estrategias Innovadoras con las IA en el Sistema Educativo de Ecuador. *Revista científica multidisciplinar* 8 (3): 6134-6158. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12817/18514>
- Díaz, F y Jordán, L. (2024) Gerencia innovativa: retos y oportunidades de la planificación estratégica institucional del futuro. *Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada* 10 (1) 51-57. <https://ujgh.org/oj/index.php/IG/article/view/191/350>
- Flores, F.; López, M. F., Zulema, L. N. y Flores, L. D. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (98): 801-814. <https://n9.cl/8i0hp>
- Gamarra, J. (2024) Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*. 8 (34): 1897-1912. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/1656/2851>
- Hernández, D. y Tovar, M. (2022). La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural. *La Violeta 593digital PublisherCEIT*, 7 (1): 5-16. <https://n9.cl/bwoaco>
- López, L.; Naranjo, W.; Yépez, R.; Pisco, J. (2024) Liderazgo gerencial en el sistema educativo actual: repensando el nuevo rol directivo; *revista Social Fronteriza* 2024; 4(5): e409. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(5\)409](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(5)409)
- Maza, C. (2021). Gestión Educativa y el Desempeño Docente en las Instituciones Educativas de Castilla, 2015. *Revista Peruana de Educación*, 3 (5), 11-24. <https://doi.org/10.33996/repe.v3i5.273>.
- Meléndez, H. (2022). Gerencia Emergente: Una Visión Transdisciplinaria para el Fortalecimiento de la Inteligencia Emocional en las Instituciones Públicas. *Revista Científica CIENCIAEDUC*. 10 (1).

- <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4803731017/4803731017.pdf>.
- Muñoz, C.; Sánchez, F.; Muñoz, A.; Martínez, C. (2024) Innovación en la gerencia educativa y su influencia en la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. *Revista Social Fronteriza* 4 (5) e440. DOI: 10.59814.  
<https://www.revistasocialfronteriza.com/ojs/index.php/rev/article/view/440/813>
- Ortega, P. (2022). La autonomía escolar en Europa: aportaciones para la innovación educativa. *Revista española de Educación Comparada*, (41): 10-27.  
<https://doi.org/10.5944/reec.41.2022.32391>
- Palacio, L., Curiel, Y., y Peñaranda, K. (2022). Innovación en la gestión educativa: actores y procesos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27 (8): 1476-1490.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.47>
- Pérez, N. F. (2020). Gerencia educativa: Transformación e Innovación. *Revista Educare*, 24 (2): 273-292. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6260870>
- Salas, D. A. y Bustos, H. L. (2023). Perfil del gerente educativo contemporáneo. *Revista Honoris causa*, 15 (1): 110-125. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/285>
- Valdez, A. (2022). Modelo de Gestión Pública: Arquetipo Burocrático y Post-burocrático. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27 (100): 1332-1344.  
<https://doaj.org/article/8a3768d0044b433caca73089c72152cc>
- Valenzuela, J., y Abreu, O. (2024). Aproximación al perfil integral y contextualizado del gerente educativo. *Educación y sociedad*, 22 (2): 69-88.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.1125867688>

# ARTÍCULO

## VISIÓN EPISTÉMICA DE LA ÉTICA EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES

**José Gregorio Barráez Pérez**

Lcdo. en Procesos Gerenciales, mención: Políticas Públicas. UDEFA.  
Especialista en Desarrollo de la Gestión Académica Universitaria. UNEFM.  
Magister Scientiarum en Ciencias para el Desarrollo Estratégico. UBV.  
Doctor en Ciencias para el Desarrollo Estratégico. UBV.  
Doctorando en Ciencias Gerenciales. UNEFM.  
Profesor Asociado, adscrito al departamento de Ciencias Económicas y Sociales UNEFM.  
y en el ministerio del poder popular para la educación, media general como docente II adscrito  
en la Unidad Educativa de Jóvenes Adultos y Adultas Simón  
Bolívar, cumpliendo funciones en el área de metodología de la investigación y coordinador de  
proyectos.

Correo: [josegregoriobarraezperez@gmail.com](mailto:josegregoriobarraezperez@gmail.com)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5439-3227>



## **VISIÓN EPISTÉMICA DE LA ÉTICA EN LA GERENCIA UNIVERSITARIA: UN ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DOCENTES**

### **RESUMEN**

La evolución social de la humanidad ha estado marcada por diversas épocas y sucesos que han dado forma al mundo actual. Estas transformaciones han sido el resultado de interacciones que se han generado en el hogar y en la educación formal. Sin embargo, los valores ciudadanos han ido perdiendo relevancia con el tiempo, lo que motivó la investigación titulada “Resignificación de la ética en la gerencia universitaria desde la perspectiva axiológica de los docentes”. El objetivo de este estudio es desarrollar un marco teórico que relacione la gerencia educativa con la cultura ética, desde la perspectiva del cuerpo docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), ubicada en el estado Falcón. La metodología utilizada en este estudio es cualitativa y se basa en la fenomenología de Max Scheler. Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas para recopilar información relevante del colectivo docente. El análisis de los datos se realizará mediante categorización y triangulación, lo que permitirá identificar hallazgos emergentes sobre la gestión ética en el contexto educativo. Los resultados más significativos resaltan cómo los docentes perciben la ética como un elemento fundamental para transformar la cultura organizacional dentro de UNEFM. A través de estas percepciones, se evidencia una pluralidad de enfoques epistémicos y culturales presentes en la institución. En conclusión, esta investigación tiene el potencial de promover prácticas inclusivas y participativas entre los docentes, fomentando el bienestar y una convivencia más armónica en toda la comunidad académica. La resignificación de la ética en la gerencia universitaria no solo mejora las relaciones interpersonales, sino que también contribuye a crear un ambiente educativo más enriquecedor.

**Palabras Clave:** Resignificación, Ética, Gerencia Educativa, Fenomenología.

## **EPISTEMIC VISION OF ETHICS IN UNIVERSITY MANAGEMENT: AN ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF EDUCATORS.**

### **ABSTRACT**

The social evolution of humanity has been marked by various eras and events that have shaped the current world. These transformations have resulted from interactions generated at home and in formal education. However, civic values have gradually lost relevance over time, which led to the research titled “Resignification of Ethics in University Management from the Axiological Perspective of Educators.” The objective of this study is to develop a theoretical framework that connects educational management with ethical culture, from the perspective of the faculty at the Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), located in the state of Falcón. The methodology employed in this study is qualitative and is based on Max Scheler's phenomenology. Semi-structured interviews will be conducted to gather relevant information from the teaching collective. Data analysis will be carried out through categorization and triangulation, allowing for the identification of emerging findings regarding ethical management in the educational context. The most significant results highlight how educators perceive ethics as a fundamental element for transforming the organizational culture within UNEFM. Through these perceptions, a plurality of epistemic and cultural approaches present within the institution is evidenced. In conclusion, this research has the potential to promote inclusive and participatory practices among educators, fostering well-being and a more harmonious coexistence throughout the academic community. The resignification of ethics in university management not only

improves interpersonal relationships but also contributes to creating a more enriching educational environment.

**Keywords:** Resignification, Ethics, Educational Management, Phenomenology.

### INTRODUCCIÓN

En la gestión universitaria se han producido cambios significativos a raíz del acelerado aumento de la modernización tecnológica, lo cual ha impulsado la necesidad de generar innovaciones en las instituciones educativas para convivir y estar al día con la actualidad, sin perder de vista los vínculos que la sociedad de la información requiere y exige para la interacción de la universidad con su entorno. Esto conlleva a reflexionar sobre su función social de contribuir al desarrollo integral de sujetos ejemplares; es decir, no solo lograr la formación profesional, sino también que el individuo se convierta en un ciudadano capaz de servir a la sociedad y enfrentar con éxito los problemas. Es fundamental consolidar un sistema de valores éticos y morales sólidos que permitan responder eficientemente a las exigencias sociales y saber actuar ante las transformaciones.

De ahí que la UNESCO (2002) haya definido a la universidad como el espacio de aprendizaje ético, reconociendo su responsabilidad en la configuración de las concepciones y prácticas curriculares de carácter ético-profesional en las carreras universitarias. Esto convierte a las universidades en nichos formativos desde los cuales los estudiantes pueden identificar las relaciones que existen entre la formación del profesional y la ética, lo que les permitirá ocupar posiciones de liderazgo y vivir y trabajar con éxito, comprometidos con el desarrollo social.

Según las evidencias anteriores, “la formación del ethos profesional toma sentido pleno no en escenarios imaginados, sino en ámbitos socialmente existentes, lo cual contribuye al desarrollo de la profesionalidad moral cuyo rasgo general distintivo es que, además de contar con capacidades teóricas y técnicas para el desempeño en su campo disciplinar, su vocación y sus actos tienen como divisa la pretensión de justicia en la relación con su comunidad” (López, 2013:2).

Sin duda, esto constituye una prioridad del sistema educativo. Actualmente, la crisis generalizada de la civilización humana se manifiesta en la desintegración social, el aumento de la corrupción y el desencadenamiento de violencia; situaciones que evidencian la pertinencia de retomar la formación ética de las personas para que reencuentren su conexión con el prójimo, la comunidad y la sociedad. Esto permitirá trascender del ser individual al ser social, asumiendo un

compromiso por la humanidad. Se trata, por tanto, de un aspecto cultural que requiere ser abordado de manera holística dada su complejidad; ya que, si no se toman ahora los correctivos pertinentes, la propagación de esta crisis será a mayor escala y con consecuencias que pueden poner en peligro a la especie humana en un proceso de autodestrucción. }

En este tenor, Morin (2006b:230) define a la cultura como “un conjunto de saberes, saber-hacer, reglas, estrategias, hábitos, costumbres, normas, prohibiciones, creencias, ritos, valores, mitos e ideas adquiridos que se perpetúan de generación en generación, se reproducen en cada individuo y mantienen, por generación y re-generación, la complejidad individual y la complejidad social”. Por consiguiente, lo planteado demanda el protagonismo de la educación como ente con una función social frente a los diversos cambios que exige el entorno, lo que requiere un replanteamiento de su misión. De esta manera, la cultura ética proyectada a las organizaciones, entre ellas las educativas universitarias, está esencialmente referida al establecimiento de una formación del individuo que incidirá en los valores, comportamientos y actitudes que este desarrollará en el contexto donde se desenvuelve.

Al respecto, Salomão (2019:14), explica que:

La ética materializa un lenguaje continuo de comportamientos, actitudes, prácticas, responsabilidades y conciencias que permiten a las personas tener una coexistencia racional con resultados extremadamente relevantes entre los involucrados. Un ciudadano desarrollado mantiene sus relaciones comerciales, sus acciones, sus opiniones, sus compromisos y toda su convivencia en el entorno social y en el entorno laboral, marcado por la ética y no por obligación de la Ley, es decir, por ejemplo: Cuando no practica la corrupción, cuando no avanza el semáforo en rojo, no lo hace porque esté obligado por la Ley, sino porque es ético, en las prácticas jurídicas individuales, en las acciones de derecho colectivo, contribuyendo con la sociedad a la reducción de los costes públicos y agravantes, produciendo constantemente la práctica de la cultura ética.

Esto confirma la necesidad de formar ciudadanos comprometidos y contextualizados con la realidad y el momento histórico por el que atraviesa la población venezolana. Las vicisitudes multifactoriales existentes evidencian la crisis de valores que en la actualidad se percibe, donde la ética profesional se ha convertido en un tema polémico que ha causado un gran daño a la probidad del personal que labora en varios organismos e instituciones. Todos son etiquetados por las malas acciones en las que algunos incurren, convirtiéndose en pseudoagentes que perpetúan el orden establecido, reproducen las desigualdades sociales o hacen de su ejercicio laboral un medio para beneficiarse solo a sí mismos o a un determinado grupo social.

En este sentido, se puede argumentar que lo más preocupante de esta situación no es únicamente el fenómeno del robo o la corrupción económica, sino el desprecio hacia la laboriosidad y la sustitución de principios éticos por actitudes astutas. Esto se evidencia en la falta de integridad observable durante cualquier trámite administrativo realizado por la ciudadanía. En este contexto, se manifiesta un entramado de obstáculos inmersos en mecanismos que dilatan u obstaculizan los procesos solicitados, lo que genera una profunda desconfianza hacia los funcionarios públicos y hacia las instituciones que operan en el país.

Obviamente, no es solo el Estado el ente que debe involucrarse en el combate a la corrupción y comportamientos indebidos; el compromiso debe ser también de todos aquellos que, de alguna manera, ejercen posiciones de liderazgo tanto en lo político, familiar, académico como espiritual. Todo individuo procede de contextos familiares y comunitarios que aportan cualidades a su personalidad, las cuales se exhibirán en las diferentes facetas que le corresponda vivir. Sin embargo, de manera incoherente, en la sociedad moderna dominada por una globalización planetaria, la universidad —institución con una función socialmente relevante— está más preocupada por diferentes cuestiones que vive como necesidades urgentes, lo que a veces le hace perder la capacidad de distinguir entre lo urgente y lo importante.

De ahí que resulte común percibir situaciones que, desde el punto de vista ético, parecen estar fuera de lo “normal”, pero son aceptadas dadas las circunstancias actuales.

A partir de estas incongruencias, Morin (2006b) plantea que “la ética se manifiesta de forma imperativa como exigencia moral” y tiene su origen en tres fuentes: la interior, la exterior y la anterior. En cuanto a la primera, se refiere a aquella que se encuentra en cada uno de los individuos; es aquella que nos alienta al cumplimiento de un deber y más adelante se nombrará como autoética.

Respecto a la segunda, señala que se trata de aquello que está fuera del individuo: es decir, la sociedad, la cultura, el sistema de creencias y aquellas normas que una sociedad ha adoptado como suyas; esto es lo que llamaremos socioética. Finalmente, lo que antecede a estas dos últimas es la fuente biológica: la organización viviente —como refiere el autor— transmitida genéticamente, tratándose de la especie como tal; esto se denomina antropeética.

Esto implica que, para la formación integral del individuo en este siglo, es necesario incorporar la formación ciudadana y no se puede olvidar todo lo que justifica su existencia. Se trata, sobre todo, de un cambio de perspectiva en relación con lo que hoy representa alcanzar un

buen nivel de formación universitaria, sustentada en una cultura deontológica. Esta cultura se manifiesta como una expresión continua de comportamientos, actitudes, prácticas y responsabilidades que permiten a las personas mantener una convivencia coherente en el entorno social y laboral, marcada por la ética y no simplemente por la obligación de la ley.

Por lo tanto, es fundamental adaptar la educación venezolana a la sociedad actual de manera más efectiva. No se debe seguir permitiendo que los modelos pedagógicos sobre los cuales se basa nuestra educación estén concebidos en teorías anteriores a la modernidad, centradas en enfoques positivistas e ideológicos. Esto hace referencia a la construcción de proposiciones basadas en la transmodernidad, un planteamiento teórico, epistemológico y principalmente ético que Enrique Dussel propone para trascender la modernidad en América Latina. En este sentido, el autor sostiene que es a través del proyecto de descolonización propio de la transmodernidad, sustentado en la ética de la liberación como un nuevo paradigma de alteridad, que los intelectuales de la “exterioridad negada” deben promover y hacer realidad si realmente se desea efectuar un cambio profundo en la actual sociedad en crisis.

En esta línea de pensamiento, desde una perspectiva gerencial, es imperativo implementar acciones que trasciendan el cumplimiento de los objetivos de la educación universitaria. Esto requiere adoptar una visión holística que desafíe el tradicionalismo gerencial e integre todos los contextos socioculturales. Esta afirmación se fundamenta en la realidad contemporánea, donde las manifestaciones de corrupción presentes en diversos ámbitos evidencian una falta de transparencia y un estado de impunidad predominante. Este fenómeno, que se origina en los niveles más altos de la administración pública, establece un paradigma que influye en los organismos e instituciones más cercanas a la comunidad. Por lo tanto, es evidente la urgencia de abordar esta problemática; así, la universidad, en su función social, debe asumir el desafío de promover iniciativas que mitiguen efectivamente la perniciosa influencia de este fenómeno.

Es por ello, que desde el contexto descrito y en base a la experiencia del autor, se considera importante plantear esta investigación en el ámbito de la cultura ética desde la gerencia educativa, con la intención de estudiar los elementos presentes en esta realidad. En este sentido, el presente estudio se problematiza a partir de las siguientes interrogantes:

- ¿Actualmente en la UNEFM se está formando a los profesionales bajo los principios de una educación basada en principios éticos?

- ¿Cuáles son los significados de gerencia educativa y cultura ética que poseen los profesores de la UNEFM?
- ¿Qué aspectos caracterizan la relación gerencia educativa y cultura ética, desde la visión de los docentes de la UNEFM?

### **Propósitos de la investigación**

#### **General:**

- Generar el corpus teórico sobre la analogía formación ética y sus implicaciones gerenciales, desde la visión del colectivo docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), en el estado Falcón.

#### **Específicos:**

- Describir la formación ética que ofrece la UNEFM a los futuros profesionales durante su trayectoria académica y su alcance desde el punto de vista gerencial.
- Comprender los significados de formación ética y sus implicaciones gerenciales, a partir de las experiencias, que poseen los docentes de la UNEFM.
- Interpretar los rasgos que tipifican la formación ética desde el enfoque que le atribuyen los docentes de la UNEFM.

En correlación con lo expuesto, es importante destacar que, en el cumplimiento de su función social, a la universidad le corresponde guiar el desarrollo de la nación mediante la integración de la educación, la ciencia, la cultura y la tecnología. Esto se logra creando, recreando y divulgando el conocimiento a través de la docencia, la extensión y la investigación. De este modo, es imprescindible implementar nuevos modelos de gestión sustentados en una visión integradora de los actores de la comunidad universitaria y su entorno, lo que permitirá mejorar su dinámica de acción basada en la ética.

Ahora bien, profundizando en este aspecto, es conveniente señalar algunas definiciones que evidencien la interrelación entre los elementos mencionados anteriormente. En este sentido, la gerencia universitaria se define como una función de administración racional de recursos orientados a desarrollar, de forma eficiente, procesos “administrativos-académicos cuyo fin es la búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales” (Monagas, 2010, p.35). Es decir, constituye uno de los instrumentos más valiosos con los que cuentan las instituciones de este nivel para crear las condiciones que permitan su sustentabilidad y contribuyan al desarrollo del país.

Por consiguiente, la gerencia en dicho ámbito, como todas las organizaciones que ofrecen un servicio a la sociedad demanda la participación activa de sus autoridades y del talento humano que la conforma, para contribuir a la interconexión de todos los procesos académicos-administrativos y lograr los objetivos estratégicos institucionales, desde los principios y valores éticos, como soporte esencial del quehacer universitario. Visto desde la perspectiva de Veliz (2017:10),

La gerencia universitaria es un proceso global, complejo, integrador y generador que requiere de la conjunción de principios, modelos, procedimientos, estrategias, mecanismos y estilos gerenciales, con supuestos pedagógicos, epistemológicos e ideológicos que tiene como finalidad garantizar un crecimiento, fortalecimiento y desarrollo sostenible de la organización para cumplir con los objetivos prefijados en los marcos normativos y regulatorios del Estado vinculado a “liderar” procesos con prevención, transformación e innovación en contextos de constantes cambios, que apuntan a una toma de decisiones participativa, ágil y pertinente, para mejorar las funciones universitarias de enseñanza, investigación y extensión.

En relación con las implicaciones, el proceso gerencial universitario se refiere a la conducción eficiente de las organizaciones para alcanzar de manera efectiva los resultados. Esto se logra mediante una gestión integral, caracterizada por buenas prácticas administrativas y procesos sociales como liderazgo, motivación, comunicación y toma de decisiones acertadas, articulando lo académico con el entorno sociocultural para lograr la formación pertinente de profesionales.

Evidentemente, esto constituye uno de los instrumentos más valiosos con los que cuentan las instituciones para aportar de manera sostenible al desarrollo de la sociedad. Por ello, Mogollón (2018, p. 62) señala que la gerencia universitaria “debe hacerse con enfoques, modelos y paradigmas innovadores para desafiar la gerencia tradicional y formal”, con el fin de adecuarse a los nuevos tiempos mediante un estilo de liderazgo que promueva la participación de su comunidad, la modernización de los procesos, la innovación, la equidad, la calidad y la productividad.

Es importante destacar que, en su estudio, este autor presenta una visión gerencial universitaria unida a los cambios requeridos y que contribuye al fortalecimiento de la calidad educativa desde la integración, interconexión y eficiencia en concordancia con los cambios, toma de decisiones, liderazgo y comunicación pertinentes al siglo XXI. En este contexto, los avances tecnológicos y la productividad institucional deben centrarse en el hecho gerencial.

**Cuadro 1: POSTURAS TEÓRICAS SOBRE GERENCIA ÉTICA (Vacíos Teóricos de los Modelos)**

Autores	Definición	Vacío teórico	Propuesta de concepción teórico
<b>Martínez (2009)</b>	La gerencia ética es aquella desempeñada por un tipo de persona que cuenta con unas características de liderazgo para acompañar e impulsar el desempeño valioso de los integrantes de una organización alineados con valores trascendentes	Actuación transparente por convicción  Participación del talento humano  Relaciones éticas	La gerencia ética, es aquella desempeñada por un tipo de persona que actúa de manera transparente por convicción y cuenta con unas características de liderazgo para acompañar e impulsar la participación y el desempeño valioso del talento humano, alineados con valores trascendentes.
<b>Pelekais et al. (2009)</b>	Gerencia ética: Constituye un marco de respeto, edificado en una base con valores trascendentes, inseparables, personales e institucionales, que impulsada por una gerencia involucra y motiva al público interno, a la comunidad, a interactuar razonablemente con el medioambiente, actitudes que redundarán posiblemente en su desarrollo y por consiguiente a la sociedad en general.	Participación del talento humano  Relaciones éticas	Gerencia ética: Constituye un marco de respeto, edificado en una base con valores trascendentes, inseparables, personales e institucionales, que impulsada por una gerencia involucra, motiva y permite la participación del talento humano, a la comunidad, a interactuar razonablemente con el medioambiente, actitudes que, a través de relaciones éticas, redundarán posiblemente en su desarrollo y por consiguiente a la sociedad en general.
<b>Monagas (2010)</b>	Se define como una función de administración racional de recursos proclives a desarrollar, de forma eficiente, procesos “administrativos-académicos cuyo fin es la búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales”.	Ética  Participación del talento humano  Transparencia	Se define como una función de administración ética y racional de recursos, en la que la participación del talento humano, como valor fundamental, es proclive a desarrollar de forma eficiente, procesos administrativos académicos cuyo fin es la búsqueda del cumplimiento de los objetivos institucionales, de forma transparente.
<b>Suárez (2022)</b>	Entendida como el control y manejo de los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinadas por la política educacional y que tiene como fin mejorar el proceso administrativo, el aprendizaje de los estudiantes, la eficiencia del personal docente y la situación educativa en general.	Transparencia  Talento humano  Relaciones éticas	Entendida como el control y manejo transparente de los recursos materiales y el talento humano, para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinadas por la política educacional y que tiene como fin mejorar el proceso administrativo, las relaciones éticas, el aprendizaje de los estudiantes, la eficiencia del personal docente y la situación educativa en general.

Elaboración Propia (2025)

En relación con lo argumentado hasta ahora, desde la gerencia universitaria se deben brindar respuestas oportunas y efectivas ante los problemas sociales, que estén contextualizadas a la realidad de las regiones y, por ende, del país. Esto implica establecer, como políticas institucionales, espacios permanentes de reflexión, discusión y divulgación del conocimiento, en escenarios que propicien la participación activa del colectivo, representado por las comunidades con las que conviven. Así, podrán definir las acciones a seguir y atender los problemas inaplazables de la sociedad, entre los cuales se encuentra la formación ética de sus ciudadanos.

No obstante, en la actualidad estas instituciones enfrentan una crisis estructural, académica y organizativa, marcada por factores políticos, ideológicos y administrativos impuestos. Ante esto, deben asumir acciones pertinentes para salvaguardar la calidad educativa, sustentada en los principios éticos y los valores morales propios de la sociedad venezolana. Estos principios garantizarán el cabal cumplimiento de su misión de proporcionar formación ciudadana y deontológica a sus estudiantes.

Además, considerando la perspectiva que aquí se adopta, también es necesario explicar desde lo filosófico lo concerniente a la ética. Para Sócrates, esta se alcanzaba en el ser humano por medio de la razón, cuando la persona era capaz de discriminar entre lo bueno y lo malo. Él confiaba en la naturaleza buena del hombre, afirmando que la maldad se producía porque no conocía lo bueno. Asimismo, creía en la actuación del individuo; decía que su comportamiento estaba guiado por la razón que le permitía cumplir las normas por convicción. En síntesis, la ética de Sócrates tiene la virtud de propiciar el conocimiento, la razón y la voluntad para hacer el bien.

De igual manera, según Palacios (2015:45), la ética para Aristóteles “toma un camino diferente del intelectualismo socrático, que relaciona a la virtud con el conocimiento; al considerar a la virtud, como la disposición del alma, que le permite al hombre comportarse de un modo concluyente”. Sintetiza que esta es la práctica de la virtud como el ejercicio idóneo, a través del conocimiento, la razón, la decisión y la acción, para lograr la felicidad. Entonces, según se enuncia, la ética aristotélica se caracteriza por una acción explícitamente buena con conocimiento de causa, donde el accionar proviene de la razón y decisión consciente de actuar de este modo por encima de otro, con una posición firme e inmutable.

Una concepción de ética también planteada por este autor, son las ideas presentadas por Kant, las cuales están apoyadas en la buena voluntad del hombre, aclarando que, si una persona actúa

bien justificada por el temor, accidente o beneficios, sus actos son considerados igualmente inmorales que si se comportara mal. Desde la visión kantiana, la ética era teórica y racional pero no práctica, su propósito era crear un sistema operativo apoyado en juicios analíticos y juicios sintéticos. Su interés era crear una ética de carácter universal basada en leyes y principios generales, que no se enfoquen en intereses económicos, sociales o personales.

### Ruta Histórica e la Ética (Línea del Tiempo)



Continuando con una argumentación más contextualizada, desde el punto de vista de Barros (2013:28-29), la ética en los tiempos actuales se entiende como un gran espacio de discusión, como un gran espacio de argumentación, como un gran espacio deliberativo, que permite a todos los agentes de una colectividad mejorar la convivencia en ese lugar, desde la identificación del mejor argumento, desde la identificación del argumento más plausible debido a que estamos en una sociedad que tiene que enfrentar situaciones sin precedentes, virginales, “irrepetibles” para las que no hay una mesa preparada, tenemos que debatir, discutir y llegar a la conclusión de lo que queremos para nosotros mismos ... Por ello, la toma de decisiones, cómo hacer, por qué hacer, cuándo hacerlo, es evidente, cuando se toma la decisión apoyada por la ley, genera conciencia ética. Es una cuestión interna y social que lleva al individuo a cumplir con una lógica racional.

Como resultado de estos planteamientos, se ha logrado establecer una noción clara sobre

su conceptualización. En este sentido, se puede afirmar que la ética es una rama de la filosofía que estudia las normas individuales y sociales, producto de una profunda reflexión, que regulan la actuación y el comportamiento del ser humano, sin estar sometidas a intereses particulares. Así, la responsabilidad ética se convierte en un elemento fundamental de la sociedad, vinculándose al compromiso de individuos e instituciones, sin importar su posición, para desarrollar una conciencia íntegra que les permita actuar de manera justa en el cumplimiento de sus funciones públicas. Basándose en estas ideas, García Linera (2011) sostiene que la ética implica realizar determinadas acciones a partir de la voluntad y la decisión individual. Se trata de entender qué nos conviene, qué es bueno, qué debemos hacer y qué optamos por rechazar. Desde esta perspectiva, somos libres en cómo actuamos y transformamos nuestra realidad.

Por lo tanto, la ética emerge como el valor principal que requiere no solo el uso de las capacidades personales y fundamentos morales para ejercer una gerencia consciente y reflexiva, sino también que la acción gerencial se alinee con la influencia ecosófica, entendida como el arte de convivir en el planeta de manera sostenible (Rodríguez 2019: 6). Desde esta óptica, la visión ecosófica demanda un pensamiento complejo para abordar los fenómenos vitales y aboga por una educación orientada a una vida de calidad. Esto implica integrar microprocesos vitales dentro de macroprocesos que promuevan la sostenibilidad de la vida colectiva (Guattari 1996: 4).

En consecuencia, la ética en la gestión universitaria requiere acciones fundamentadas en convicciones intrínsecas y personales dirigidas hacia el bienestar colectivo. Asimismo, es esencial adaptar los modelos gerenciales a la realidad contemporánea mediante prácticas transparentes. Esto significa promover la participación del talento humano como un valor clave para el desarrollo institucional y fomentar relaciones éticas entre los miembros que conforman la organización.

Para lograrlo, es fundamental actuar desde una convicción interna hacia el bien. Así, la ética del gerente académico universitario se define como el conjunto de principios, valores, actitudes y normas que sustentan su práctica docente y el impacto resultante. Esto implica asumir prácticas gerenciales apropiadas ante los diversos intereses presentes en el entorno académico. Al respecto, Flores (2005) menciona que la universidad se configura como un espacio cosmopolita para formar valores e incorporar nuevos conocimientos, habilidades y capacidades que preparen al egresado para enfrentar los desafíos de la vida. El modelo formativo basado en valores durante el proceso de enseñanza-aprendizaje determina un sistema ético-moral e ideopolítico coherente con el ejercicio profesional necesario para cumplir con su encargo social.

Dentro de este marco de ideas, la UNESCO (1997) en su conferencia general, cuyo encuentro permitió trazar las recomendaciones de lo que debe aportar la comunidad universitaria en beneficio de las casas de estudio y de la sociedad donde se desenvuelve, plantea lo siguiente:

- Preservar y desarrollar sus funciones fundamentales, sometiendo todas sus actividades a las exigencias de la ética y del rigor científico e intelectual.
- Poder opinar sobre los problemas éticos, culturales y sociales, con total autonomía y plena responsabilidad, por estar provistos de una especie de autoridad intelectual que la sociedad necesita para ayudarla a reflexionar, comprender y actuar.
- Reforzar sus funciones críticas y progresistas mediante un análisis constante de las nuevas tendencias sociales, económicas, culturales y políticas, desempeñando de esa manera funciones de centro de previsión, alerta y prevención.
- Utilizar su capacidad intelectual y prestigio moral para defender y difundir activamente valores universalmente aceptados, y en particular, la paz, la justicia, la libertad, la igualdad y la solidaridad, tal y como han quedado consagrados en la Constitución de la UNESCO.
- Disfrutar plenamente de su libertad académica y autonomía, concebidas como un conjunto de derechos y obligaciones, siendo al mismo tiempo, plenamente responsables para con la sociedad, rindiéndole cuentas.
- Aportar su contribución a la definición y tratamiento de los problemas que afectan al bienestar de las comunidades, las naciones y la sociedad mundial (UNESCO, 20).

En relación con lo expuesto, la gestión ética se evidencia mediante un liderazgo con valores, que parte desde el seno de la estructura organizativa de las instituciones teniendo como premisa y estrategia clave la comunicación para el logro de la cooperación y la excelencia. De las consideraciones anteriores, se toma como sustento teórico de este estudio las ideas de Max Scheler (2001) en su teoría de los valores, mediante la cual intenta demostrar la independencia de estos respecto a los objetos y los bienes que comporta cada objeto. Además, explica que los valores mantienen una relación jerárquica a priori, es decir, existe previo al objeto. Ahora bien, al interrelacionar la ética axiológica desde la gestión universitaria es importante considerar los diferentes niveles y características desarrolladas por el autor, pues ha propuesto diferentes planteamientos para elaborar una jerarquía adecuada de los valores.

Para Scheler, los valores se presentan objetivamente según dos rasgos fundamentales y

exclusivos:

- La polaridad: todos los valores se organizan como siendo positivos o negativos. A diferencia de las cosas que sólo son positivas
- La jerarquía: cada valor hace presente en su percepción que es igual, inferior o superior a otros valores. Esta jerarquía da lugar a una escala de valores que Scheler ordena de menor a mayor en cuatro grupos: (a) valores del agrado: dulce – amargo; (b) valores vitales: sano – enfermo, (c) valores espirituales, estos se dividen en: estéticos: (bello – feo), jurídicos (justo – injusto), intelectuales (verdadero – falso) y (d) valores religiosos: santo - profano.

En base a lo anterior, indica:

Todos los valores (incluso los valores “bueno” y “malo”) son cualidades materiales que tienen una determinada ordenación mutua en el sentido de “alto” y “bajo”; y esto acaece con independencia de la forma de ser en que se presenten, sea, por ejemplo, como cualidades objetivas puras o como miembros de estados de valor (tal el ser agradable o el ser bello de algo), o como momentos parciales de los bienes, o como el valor que “una cosa tiene”. (Scheler 1978:60).

Desde esta perspectiva, se puede decir que en esta cualidad ordenada de los valores reside la dimensión ética, porque la moralidad consiste en que los valores sean apreciados en su objetiva jerarquización. De modo que, la persona gracias al conocimiento, asume los valores en la realización de sus actos y sólo sintiendo lo que ella siente, puede ponerlos en práctica porque nacen de los más íntimo de su ser.



Continuando con la argumentación de la gerencia universitaria, vista desde la perspectiva axiológica, es importante también tomar en consideración los planteamientos de Richard Barrett, ya que este modelo proporciona una cartografía muy útil para comprender los valores en el contexto de la organización en este nivel educativo. Por lo que se describen a continuación:

Nivel 1, de consciencia o de viabilidad: Las organizaciones que operan en este nivel se preocupan por ser viables y por ello, tratan de sobrevivir, sobre todo económicamente. Aquí encontramos valores como la salud o la seguridad de los empleados, el crecimiento, el beneficio económico y el valor para el accionista.

Nivel 2, de consciencia o de relaciones: Las organizaciones que operan en este nivel valoran las relaciones tanto internas con sus empleados como con sus grupos de interés externos (como clientes) y tratan de que el contexto del trabajo se oriente a generar relaciones de armonía entre sus personas.

Nivel 3, de consciencia o rendimiento: Las organizaciones que se orientan a este nivel buscan ser las mejores, o tener los mejores procesos, sistemas y prácticas. Aquí encontramos valores como la calidad, la excelencia, las mejores prácticas o la productividad. Este es el nivel donde se persigue el logro y los resultados por encima de todo.

Nivel 4, de consciencia o de evolución/ transformación: Este es el nivel del cambio y la transformación, por ello las organizaciones que se orientan en esta dirección son innovadoras, se orientan al aprendizaje continuo y a la mejora continua y operan con valores como el trabajo en equipo, la diversidad y la flexibilidad.

Nivel 5, de consciencia o de alineamiento: En este nivel las organizaciones buscan un sentido a lo que hacen, un propósito que vaya más allá de ganar dinero, y se enfocan en abrazar unos valores y una visión compartida. Este es el nivel de consciencia de la cohesión interna o misionario. Aquí encontramos valores como la confianza, la actitud positiva, la pasión y todos aquellos que nos ayudan a generar ese alineamiento interno.

Nivel 6, de consciencia, de colaboración: En este nivel las organizaciones tratan de expandir los valores y el propósito que ya han empezado a trabajar internamente en el nivel anterior, para generar relaciones ganar-ganar con todos los stakeholders (clientes, proveedores, partners, el planeta, la sociedad) de su ecosistema. Aquí encontramos valores como la realización del personal, la colaboración o co-creación con el cliente, o la consciencia

medioambiental. Esta manera de operar se fundamenta en que seamos capaces de ponernos en el lugar del otro u otros para generar esas relaciones ganar- ganar (la empatía)

Nivel 7, de consciencia o de contribución: En este nivel de consciencia la organización está centrada en generar un impacto positivo (social y medioambiental) en todo lo que hace, tratando de ser consecuentes con su alto propósito en todas sus operaciones, procesos y prácticas. Aquí encontramos valores como la ética, la perspectiva a largo plazo o la consciencia global.

Finalmente, Barrett recalca que cuando operamos desde los tres primeros niveles de consciencia, tan necesarios para la gestión de una organización, nos orientamos a nuestro interés particular (el de nuestra organización) por encima del bien común. Por el contrario, si operamos desde los niveles 5 al 7 ponemos el bien común por delante del interés propio de la organización. Por tanto, señala que lo ideal es que exista la capacidad de operar en todos los niveles. En este sentido, desde todas las acepciones expuestas, se puede afirmar que los valores están ligados con las creencias, actitudes y normas de la conducta que tiene sus cimientos en la socialización humana, con un significado tanto personal como colectivo, es decir son las directrices que guían la vida y acciones en cada persona.

### **METODOLOGÍA**

Este artículo presenta los avances de un estudio cuyo objetivo es generar un corpus teórico sobre la analogía entre la gerencia educativa y la cultura ética, desde la perspectiva del colectivo docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM) en el estado Falcón. Para ello, se realizan deconstrucciones significativas en relación con las categorías mencionadas, alineadas con el paradigma interpretativo. Este paradigma está orientado a revelar el significado de las acciones humanas y la vida social a partir del discernimiento de la subjetividad del ser humano, así como de sus creencias, situaciones e intenciones que motivan su accionar.

El enfoque interpretativo enfatiza el acuerdo subjetivo, mediante la descripción y comprensión de lo particular y único en el ser humano y su mundo interior. En este sentido, se interpretan los significados subjetivos que los actores sociales asignan a sus acciones, incluyendo la ética profesional, para desvelar una estructura de inteligibilidad que explique por qué dichas acciones tienen sentido para los sujetos que las promueven. La misión de la Ciencia Social

Interpretativa es “transformar las conciencias, diferenciar los modos de aprehensión e iluminar la acción” (Carr y Kemmis, 1988).

En cuanto a la metodología, esta se fundamenta en la corriente fenomenológica desarrollada por Edmund Husserl a mediados del siglo XX. Esta corriente se centra en el estudio de las experiencias de vida en relación con un suceso, desde la perspectiva del sujeto. Sin embargo, en consonancia con el objeto de estudio planteado, se adopta la postura de Max Scheler, discípulo de Husserl. Scheler argumenta que para construir una ética material de los valores es necesario un método que permita penetrar “en el drama vivo” de los actos humanos (Scheler, 1960, p. 9). Esto implica abrir los fenómenos desde su interior para evidenciar los valores que sustentan nuestras acciones y decisiones.

A diferencia de Husserl, Scheler propone una única reducción llamada “reducción fenomenológica”, que se centra en la selección entre los fenómenos dados y rechaza el giro trascendental. Su enfoque otorga prioridad a esta selección sobre la constitución misma. El mérito de Scheler radica en haber sabido aplicar la intuición —largamente explicada por Husserl— al ámbito de los valores, enriqueciendo así el campo ético con nuevas y sólidas descripciones. Según Scheler, las características de un valor reúnen varias cualidades: es una esencia, es alógica, es trascendente, es a priori y absoluta, además de ser preferible al ser. Esta concepción profundiza nuestra comprensión sobre cómo se estructuran las decisiones éticas dentro del contexto educativo.

Por otra parte, para la selección de los informantes clave, se considerarán los planteamientos de Martínez (2007), quien los define como personas con conocimientos especiales, estatus y buena capacidad de información. En esta investigación, los sujetos de estudio están representados por un grupo de 8 profesores adscritos a los programas que funcionan en la UNEFM, núcleo El Sabino, con quienes el investigador interactúa en su desempeño laboral. La cantidad de sujetos participantes no se determina por una fórmula, sino por la calidad de la información proporcionada.

Se tomará en cuenta que los docentes cumplan con criterios de participación voluntaria, experiencia con el fenómeno, características variadas y relación empática con el investigador. Para la recolección de datos se realizarán entrevistas individuales semiestructuradas, una técnica común en investigación cualitativa por su enfoque personal. Las preguntas serán abiertas, permitiendo que el flujo de la entrevista guíe las siguientes interrogantes. Se empleará una guía para las entrevistas

y registros tecnológicos como teléfonos inteligentes. Posteriormente, se realizará la codificación, entendida como la asignación de un código a cada unidad dentro de la categoría considerada. Para ello, se utilizará Atlas.ti, un software diseñado para organizar y analizar grandes cantidades de datos no estructurados o semi-estructurados. Este proceso implica fragmentar los datos brutos y agruparlos conceptualmente en categorías que darán lugar a conceptos y teorías explicativas. Esta fase proporciona una visión abstracta y condensada que resulta en la categorización de sucesos aplicables a una temática común.

La información será transcrita en una matriz de categorización que representará la identificación adoptada para describir a los informantes clave, así como los extractos más significativos de las entrevistas y las subcategorías emergentes para construir categorías que faciliten la comprensión del significado atribuido por los informantes. Además, como parte de la metodología, se fundamentará la información mediante la técnica de triangulación, contrastando las visiones de los informantes, las reflexiones del investigador y el referencial teórico universal sobre el fenómeno estudiado. Esta técnica permite comprobar la consistencia de los resultados al contrastar diversas fuentes de datos, perspectivas teóricas y métodos. En síntesis, el análisis hermenéutico de la información será llevado a cabo de la siguiente manera:

- Una vez realizada las transcripciones de las entrevistas, se realizará la reducción fenomenológica de donde emergerán las unidades de análisis.
- Luego con el propósito de conectar todas las sub-categorías, categorías y tema emergentes de cada informante se construirá una Matriz Hermenéutica.
- Seguidamente se realizará la Síntesis Interpretativa de los informantes. Después se formaliza la contrastación donde surgen las subcategorías, categorías y rangos emergentes.
- Posteriormente, se realizará la triangulación de la información según la categoría, considerando lo expuesto por los informantes, lo presentado por los teóricos y lo interpretado por el investigador.

De la conexión entre las categorías y rangos emergentes, se genera la interpretación de donde emergen los hallazgos, para la posterior construcción teórica.

## **DISCUSIÓN Y RESULTADOS**

Dado que este estudio se encuentra en la fase de proyecto, no es posible presentar resultados definitivos que surjan de la interpretación de las expresiones de los informantes clave. No obstante, en relación con los supuestos planteados en esta etapa de la investigación y desde la perspectiva de Scheler, se anticipa que se identificarán los valores éticos que los docentes consideran fundamentales en la gestión universitaria. Estos valores serían percibidos como experiencias vividas y concretas dentro de este contexto educativo. El enfoque fenomenológico permitirá captar las experiencias subjetivas de los docentes, las cuales serán analizadas para comprender cómo se construye su percepción sobre la ética en la gestión. Este análisis buscará generar acciones concretas que alineen la gerencia universitaria con los valores éticos que los docentes consideran esenciales, tales como su participación en la toma de decisiones y la transparencia en la gestión de recursos y políticas.

## **CONCLUSIONES**

Finalmente, una vez que se habían operacionalizado las acciones de análisis de los resultados y la construcción de nuevas epistemes, a partir de la comprensión e interpretación de los hallazgos y los constructos emergentes fundamentados en el marco teórico, se establecieron las reflexiones finales. Estas reflexiones sirvieron como referencia para la comunidad académica y científica de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, en el ámbito de una gerencia basada en principios éticos que atravesaron la formación de los profesionales que allí egresaron. Esto constituyó un pilar fundamental en la identidad institucional que acompañó el ejercicio del quehacer universitario.

Asimismo, se lograron alcanzar conclusiones iniciales que subrayaron que la ética es un tema complejo y multidimensional que requiere un enfoque integral, considerando tanto las bases filosóficas como las prácticas cotidianas. Al finalizar el estudio, se esperó poder apreciar diversas visiones sobre lo que significaba una gestión ética para los docentes, reflejando así la pluralidad de enfoques epistémicos y culturales presentes en la UNFEM, núcleo El Sabino. Adicionalmente, otro aspecto que emergió entre los hallazgos fue la percepción de la ética como una herramienta para transformar la cultura organizacional, promoviendo la inclusión, la participación y el bienestar de toda la comunidad académica, lo cual contribuyó a hacer más satisfactoria la convivencia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Barrett, R. (2001). *Liberando el alma de las empresas*. Ciudad de Buenos Aires. SMS editores.
- Barros, C. (2013). *Estratégias de Gestão para Mobilização e Disseminação da Ética na Administração Pública*. In: *Seminário Internacional Ética Na Gestão. Ética, Democracia, Justiça e Mobilização Social XIV, 2013, Brasília. Anais... – Brasília: Comissão de Ética Pública da Presidência da República / Imprensa Nacional, 2013. 234 p., p. 28-2*
- Dussel, E. (2004) *Arquitectónica de la Ética de la Liberación en la edad de la globalización y la exclusión*. Editorial Trotta, S.A.
- Flores, C. (2005) *Ética y Universidad*. Maracaibo (Venezuela): Ensayo Universidad del Zulia.
- García, L. (2011). *Gobernar obedeciendo*. Conferencia del VI Foro Internacional de Filosofía. Maracaibo, Venezuela.
- Gamboa, F. (2014). *La ética del docente de la Universidad de Carabobo percibida por sus propios actores*. Tesis Doctoral para optar al título de Doctor en Educación de la Universidad Carabobo Venezuela.
- González, J. (2013). *Aula mente social. Pensamiento transcomplejo*. Tomo III. Editorial Mejoras, Colombia.
- Guattari, F. (1994). “La revolución molecular”. Editorial U del Valle.
- López, R. (2013). “Ética profesional en la formación universitaria”. ISSN 0185-2698 *Perfiles educativos* vol.35 no.142 México sep. 2013.
- Martínez, M. (2007). *Ciencia y arte en la Metodología Cualitativa*. Editorial Trillas, México.
- Mogollón, A. (2018). *Gerencia universitaria desde una perspectiva de cambio y transformación*. *ARJÉ*, 12(8), 448-457.
- Morín, Edgar. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Morín, Edgar. (2005). *Introducción al Pensamiento Complejo*. UNESCO. Francia
- Morín, Edgar. (2006), *El método 6. Ética*, Cátedra, Madrid.
- Parra, M. (2017) *La reinstitucionalización de la educación superior en Venezuela ¿Descolonización del conocimiento?* *Laplage em Revista*, 3(3), 52-64.
- Quintero, Y. (2017). *La gerencia social universitaria en Venezuela*. *Enfoques*, 1(1), 54-67.
- Rodríguez, M. (2019). *Deconstrucción: un transmétodo rizomático transcomplejo en la transmodernidad*. *Sinergias educativas*, Volumen. 4, N° 2, Ecuador. (Pp. 1-13).
- Salomão, M. *Cultura ética: la ética de la virtud y la ética del deber en el servicio público*. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Año 04, Ed. 04, Vol. 06, pp. 25-42. abril de 2019. ISSN: 2448-0959, Enlace de acceso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/etica-es/etica-del-deber>.
- Sánchez, O (2021). *La gerencia desde una perspectiva fenomenológica en las universidades*

experimentales del estado Cojedes. Tesis doctoral. Universidad Nacional Experimental de los Llanos occidentales Ezequiel Zamora.

Scheler, M. (1978). *Ética. Nuevo Ensayo de fundamentación de un Personalismo Ético*. Traducido del alemán por Hilario Rodríguez.

Scheler, M. (2001). *Ética. Nuevo ensayo de fundamentación de un personalismo ético*. Caparrós Editores S.L. Bayona. Madrid.

UNESCO. *Declaración sobre la Educación Superior de Dakar, Conferencia General*. Paris. Edición UNESCO. 1997.

Veliz, B. (2017). *Modelo de gestión por procesos para asegurar la calidad de la Universidad*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad Tecnológica de la Habana “José Antonio Echeverría”. Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba.

# ARTÍCULO

## GERENCIA SINÉRGICA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA COMO MECANISMO DE TOMA DE DECISIONES PÚBLICAS: UNA VISIÓN TRASCOMPLEJA.

**Frank Rafael Chirinos**

Ingeniero Civil de la UNEFM.  
Magister en Gerencia Pública, UNEFM.  
Profesor agregado Universidad Politécnica Territorial de Falcón  
“Alonso Gamero”.

Correo: [frankchirinos285@gmail.com](mailto:frankchirinos285@gmail.com).  
Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7131-3758>



**GERENCIA SINÉRGICA Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA COMO MECANISMO DE TOMA DE DECISIONES PÚBLICAS: UNA VISIÓN TRASCOMPLEJA.**

**RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo analizar las aportaciones de la gerencia sinérgica y la participación ciudadana como mecanismos de toma de decisiones en el contexto de la transcomplejidad. Desde una perspectiva metodológica, se trata de una investigación documental de naturaleza bibliográfica sustentada en una revisión sistemática de la bibliografía disponible en las bases de datos Web of Science (WoS), Scopus, SciELO, Dialnet y Google académico, utilizando técnicas de observación y revisión documental, así como una matriz de análisis como instrumento. Los resultados muestran, que el enfoque de la gerencia sinérgica, sustentado en el modelo de los sistemas viables (MSV), ofrece una visión holística para abordar la complejidad de las organizaciones sociales en el ámbito público local. En su aplicación, subyace la construcción de un Estado responsable, conducido por ciudadanos formados no solo para sí mismos, sino también para el bienestar del conjunto social. Esto implica articular acciones y mecanismos para una participación activa; promover la apropiación de derechos y deberes como conciencia individual y colectiva; y fomentar la transparencia en las relaciones Estado-sociedad para fortalecer el desarrollo y bienestar general.

**Palabras Clave:** Gerencia Sinérgica, Participación Ciudadana, Trascomplejidad

**SYNERGIC MANAGEMENT AND CITIZEN PARTICIPATION AS A PUBLIC DECISION-MAKING MECHANISM: A COMPLEX VISION.**

**ABSTRACT**

This article aims to analyze the contributions of synergistic management and citizen participation as decision-making mechanisms in the context of transcomplexity. From a methodological perspective, this bibliographical research is based on a systematic review of the literature available in the Web of Science (WoS), Scopus, SciELO, Dialnet, and Google Scholar databases. It uses observation and document review techniques, as well as an analysis matrix. The results show that the synergistic management approach, based on the viable systems model (VSM), offers a holistic view for addressing the complexity of social organizations in the local public sphere. Its application underlies the construction of a responsible State, led by citizens educated not only for themselves but also for the well-being of society as a whole. This entails articulating actions and mechanisms for active participation; promoting the appropriation of rights and duties as an individual and collective conscience; and fostering transparency in State-society relations to strengthen development and general well-being.

**Keywords:** Synergistic Management, Citizen Participation, Transcomplexity

### INTRODUCCIÓN

La necesidad de integrar el conocimiento para ir más allá de las disciplinas se fundamenta en la mejora de un hecho social y en la respuesta a las interrogantes que surgen día a día en las organizaciones. Por ello, resulta lógico que, en la actualidad, la gerencia que dirige estas entidades deba trascender las fronteras disciplinarias. Debe aspirar a ser totalizadora y completa, abarcando tanto la dimensión humana como el conocimiento que se genera en ellas. Esto es especialmente relevante, ya que ambos fenómenos están impregnados de incertidumbre y complejidad.

En este contexto, el rasgo de complejidad creciente que presentan los fenómenos sociales exige a las instituciones, tanto públicas como privadas, una urgente evolución que trascienda los limitados modelos disciplinares tradicionales. Como es de suponer, esta evolución se puede lograr mediante el aprendizaje organizacional, que actúa como una herramienta transformadora capaz de generar una crisis paradigmática que lleve a la adopción de nuevos modelos caracterizados por una cultura de innovación y un aprendizaje constante.

Resulta imperativo citar a Senge (1992), quien en su obra "La quinta disciplina" sugiere la idea de la "organización que aprende", destacando la importancia de que las corporaciones desarrollen una visión compartida, así como el pensamiento sistémico. Estas son condiciones básicas para alcanzar la capacidad de anticiparse a escenarios futuros, lo que obliga a superar las fronteras cerradas impuestas por enfoques anquilosados en disciplinas aisladas.

De igual modo, los conceptos de aprendizaje de un solo bucle y de doble bucle introducidos por Argyris y Schön (1978) evidencian la necesidad de que las organizaciones superen la práctica de enmendar fallas y errores a nivel operativo, es decir, el aprendizaje de un solo bucle para profundizar en la revisión y transformación de los principios y supuestos fundamentales que definen su identidad. Esto representa un aprendizaje de doble bucle respecto a sus supuestos básicos. En definitiva, este cambio de perspectiva es crucial para incorporar visiones inter y transdisciplinarias en las que se comparte el conocimiento, se produce una ruptura con normas preestablecidas y se enfrenta el desafío de la complejidad integrando áreas diversas del saber.

Así las cosas, el aprendizaje organizacional genera entornos en los que el conocimiento se produce, se comparte y se transforma de manera cíclica y constante, de forma colectiva. Esto permite superar las barreras de un conocimiento fragmentado, condición sine qua non para ofrecer respuestas integrales a los retos sociales. En este marco, se hace evidente la necesidad de un

liderazgo y una gerencia comprometidos con la innovación y la reflexión crítica, que faciliten el tránsito de un paradigma disciplinar a uno genuinamente inter y transdisciplinario. Este enfoque, en un escenario sumamente complejo, nos conduce, en el plano gerencial, hacia la transcomplejidad como la actitud que reconoce la pluralidad de aproximaciones a la realidad, según el criterio de Villegas (2012).

Desde esta perspectiva, la transcomplejidad tiene como objetivo comprender el mundo actual desde una unidad de conocimiento. Se fundamenta en la necesidad de ir más allá de las disciplinas para entender lo que significa la realidad, que no es más que nuestras experiencias, representaciones e imágenes del entorno. Esto implica valorar las vivencias de los colaboradores que forman parte de las organizaciones, considerando lo que sienten, piensan y cómo pueden resolver, en equipo, los problemas tanto de la organización como del mundo en el que operan. Gerenciar desde un enfoque transcomplejo implica contar con personas capaces de evolucionar y trascender a medida que las situaciones lo requieran.

Ahora bien, abordar la transcomplejidad como constructo en el ámbito de la gerencia moderna implica reconocer que los múltiples problemas del mundo actual caracterizados por su dinamismo, incertidumbre e interrelaciones variadas y cambiantes no pueden ser tratados desde un único marco disciplinario. A estos efectos, el aporte de Morín (2001) sobre el pensamiento complejo señala que el pensamiento fragmentado y lineal no es suficiente para comprender la gran mayoría de los fenómenos actuales; por ello propone un tipo de pensamiento que integre diversas áreas del saber con el fin de aprehender la verdadera esencia de la realidad, caracterizada por la interdependencia y la incertidumbre.

Con la visión transcompleja, se reconoce la existencia e interacción de sistemas complejos, adoptando una concepción holística que trasciende las fronteras disciplinarias. La transcomplejidad combina la complejidad con la transdisciplinariedad. Stacey (2000) estudia cómo los procesos organizacionales presentan características de complejidad y no linealidad, subrayando la necesidad de abandonar modelos predictivos en favor de enfoques que favorezcan una gerencia adaptativa y flexible. Aunque no utiliza el término "transcomplejidad", su perspectiva se alinea con un paradigma integrador de diversos saberes.

Por otro lado, Wheatley (2006) utiliza analogías de la biología y la física cuántica para replantear el liderazgo y la gerencia, sugiriendo que las organizaciones son sistemas vivos en

constante transformación, lo que apoya la integración transdisciplinaria y una comprensión holística de la realidad. Aplicar la transcomplejidad en la gestión moderna implica revisar estructuras tradicionales e integrar conocimientos, lo que permite a las organizaciones adaptarse a las fluctuaciones del entorno actual. Este enfoque mejora la capacidad para enfrentar desafíos emergentes y promueve una gestión más completa y humana, donde el conocimiento se comparte y transforma colectivamente.

En cuanto al componente humano, que considera las vivencias y emociones como elementos relevantes en la gerencia moderna, el análisis y correlación de los aportes de autores como Goleman (2012), Kolb y Fry (1975), Hochschild (2012) y Damasio (2000) nos lleva a concluir que las emociones desempeñan un rol esencial en la toma de decisiones. En efecto, las emociones informan y, en ocasiones, facilitan procesos decisorios más integrales y adaptativos. Reconocer la influencia de las emociones ayuda a gestionar la incertidumbre y a responder con mayor flexibilidad a entornos cambiantes.

Incorporar la dimensión emocional en la gerencia no solo mejora el desempeño individual, sino que también refuerza la cultura organizacional. Un clima de confianza y bienestar propicia una mayor corresponsabilidad, creatividad y resiliencia en el equipo. Adicionalmente, ser capaz de reconocer, comprender y manejar tanto los propios sentimientos como los de los demás es crucial para ser un buen líder. Un líder que entiende las emociones crea un ambiente de trabajo donde las personas se sienten escuchadas, conectadas y listas para enfrentar cualquier obstáculo en sinergia con sus compañeros. Las vivencias son fuentes ricas de conocimiento. Reflexionar sobre experiencias pasadas permite aprender tanto de los fracasos como de los éxitos, fortaleciendo así las capacidades de adaptación y los procesos de innovación dentro de las corporaciones. Al integrar estas experiencias en las estrategias gerenciales, se conforman entornos que aprenden de manera constante.

Los retos que todo lo anterior plantea impulsan a las organizaciones públicas a implementar diversas innovaciones, las cuales están en manos de sus gerentes. Estos líderes deben ser capaces de asimilar rápidamente los cambios para alcanzar el éxito institucional. En este sentido, el triunfo será para aquellas organizaciones que logren adaptarse con agilidad a las nuevas circunstancias, donde los gestores estén debidamente preparados para responder a tales retos de la mejor manera posible. Esto no solo implica una comprensión profunda de los desafíos, sino también la capacidad de anticipar y actuar proactivamente ante ellos.

En respuesta a estos desafíos, este artículo busca explorar los conceptos de gerencia sinérgica y participación ciudadana como mecanismos de toma de decisiones sobre lo público. Asumo que la visión integradora de la transcomplejidad plantea la necesidad de que el Estado dirija su atención tanto en forma como en contenido hacia la ciudadanía, y que esta última se apropie de su rol mediante una participación activa en la vida local. Así, los problemas del Estado deben considerarse como problemas de los ciudadanos, quienes deben involucrarse activamente en la resolución de los mismos.

Complementariamente, incluir la sinergia en la nueva administración pública no solo representa una táctica para incrementar la eficiencia en las operaciones, sino también una exigencia para enfrentar los retos de un entorno cada vez más interrelacionado y complejo. Las contribuciones de Osborne y Gaebler (1994) y Hood (1998), junto con los estudios de Klijn y Teisman (2003), proporcionan un fundamento teórico y práctico que apoya la relevancia de establecer redes de colaboración y métodos integrados en la gestión pública. Este paradigma fomenta la generación de valor público, una mayor capacidad de adaptación y una respuesta más eficiente a las exigencias sociales, definiendo así la ruta hacia una administración pública moderna y transformadora.

Desde esta perspectiva, el nuevo concepto de participación ciudadana abarca mucho más que el mero ejercicio del voto y su representatividad. Se refiere a la irrupción de los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones públicas, ya sea de manera complementaria, a través del diseño compartido de planes y presupuestos, o de forma directa, cuando son capaces de asumir competencias que les son delegadas. Esta participación corresponsable y complementaria debe fundamentarse en procesos de negociación para evitar conflictos y buscar consensos que establezcan agendas de ganar-ganar. Estas acciones no solo son necesarias para enfrentar crisis actuales, sino que son impostergables para prevenir la anarquía.

En torno a la participación ciudadana, tanto Fung (2006) como Mintzberg (2015) resaltan la importancia de trascender el modelo tradicional de participación que se limita al voto, para adoptar prácticas de gobernanza más inclusivas y deliberativas. Mientras Fung se centra en el diseño de mecanismos que empoderen a los ciudadanos y promuevan la transparencia, Mintzberg resalta la necesidad de estructuras organizativas que integren la inteligencia colectiva y la experiencia directa en la gestión pública. En conjunto, estas ideas fundamentan una visión de democracia y administración pública en la que la participación ciudadana es dinámica, continua y

esencial para responder a los desafíos contemporáneos.

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

La comprensión del significado que subyace al concepto Gerencia Sinérgica, requiere que se aborde en esta investigación en sus tres dimensiones: Ontológica, Epistemológica y Metodológica. En palabras de, Mata (2021) la Gerencia Sinérgica es una propuesta teórica fundamentada en el modelo de Sistemas Viables (MSV) de Beer (1972), que combina de manera complementaria la gerencia cibernética de los gobiernos locales y su recursividad las parroquias en el caso de Venezuela como organismos viables y recursivos, con la gerencia también cibernética de las comunidades organizadas y sus niveles recursivos (asociaciones civiles). Este enfoque está orientado a introducir cambios en la matriz sociopolítica para superar los problemas de gobernabilidad democrática que afectan al Estado, los cuales se manifiestan especialmente en las carencias institucionales, económicas, sociales y ambientales que impactan a las comunidades.

Desde la dimensión ontológica, se tiene que el modelo de Beer (1972) se basa en la premisa de que una organización es viable si puede adaptarse y sobrevivir en un entorno complejo. Para lograrlo, debe integrar de manera coherente y recursiva cinco funciones o sistemas esenciales. Estos componentes ontológicos no son elementos aislados, sino partes interdependientes que, al interactuar, permiten la formación de una gerencia sinérgica. Los componentes ontológicos del modelo se estructuran en cinco sistemas: el Sistema 1 corresponde a las operaciones; el Sistema 2 se refiere a la coordinación; el Sistema 3 aborda el control interno o contraloría; el Sistema 4 está dedicado al manejo de información, conocido como “inteligencia y adaptación”; y el Sistema 5 representa las directrices estratégicas, denominado “política y dirección”.

Interpretando a Beer (1972) y ofreciendo una síntesis concisa, la aplicación del Modelo de Sistemas Viables en la creación de una gerencia sinérgica se basa en la integración armónica de estos cinco componentes ontológicos. Esta integración se produce a través del siguiente proceso: al coordinar las operaciones (Sistema 1) mediante una adecuada comunicación (Sistema 2) y control interno (Sistema 3), y al combinar esta estructura con una constante adaptación e innovación impulsada por la inteligencia del entorno (Sistema 4) y una dirección estratégica coherente (Sistema 5), se logra una organización capaz no solo de responder ágilmente a los cambios, sino también de potenciar la colaboración y el trabajo conjunto. Esta sinergia es

fundamental para una gestión moderna, flexible y resiliente, capaz de enfrentar los desafíos de entornos complejos y dinámicos.

Ahora bien, desde la dimensión Epistemológica, La Gerencia Sinérgica es una teoría gerencial cibernética, fundamentada en el Modelo de Sistemas Viabes (MSV) de Beer (1972). Esta teoría es aplicable a los gobiernos locales y a las comunidades organizadas que actúan de manera complementaria, y se inscribe en el paradigma de la transcomplejidad y el pensamiento complejo. Aborda los problemas de la gobernabilidad democrática del Estado desde una perspectiva holística y multidimensional, convirtiéndose en una herramienta teórica para gestionar la complejidad de las organizaciones sociales en el ámbito público local.

Desde una perspectiva epistemológica, la integración de los principios del MSV de Beer, la transcomplejidad y el pensamiento complejo permite articular una comprensión holística y dinámica de las organizaciones y la gobernabilidad democrática. Esta integración proporciona elementos esenciales para conformar una Gerencia Sinérgica, donde la toma de decisiones y la gestión se fundamentan en la interconexión, la retroalimentación y la adaptabilidad.

Los tres marcos epistémicos mencionados convergen en que el conocimiento es un proceso dinámico, emergente e interconectado. Su interacción facilita la transformación de la gobernabilidad democrática y la creación de una Gerencia Sinérgica, donde las organizaciones son capaces de adaptarse, innovar y responder colaborativamente a los desafíos contemporáneos. Esta sinergia epistemológica ofrece una base sólida para repensar y reconstruir las prácticas de gestión y gobernanza en un mundo caracterizado por la incertidumbre y la complejidad.

Por otra parte, desde la dimensión Metodológica, la Gerencia Sinérgica es una teoría gerencial que aborda la gestión de los gobiernos locales y las comunidades organizadas, centrándose en la actuación de los actores sociales en su mundo vivido. Utiliza como orientación metodológica la Fenomenología Social de Schutz y el Modelo de Sistemas Viabes (MSV) de Beer como herramienta para el diagnóstico organizacional. Su finalidad es lograr la complementariedad gerencial entre los actores responsables de la gobernabilidad democrática del Estado, con el objetivo de transformar la realidad social de aquellos que reconocen su propia intersubjetividad (p. 403). La articulación metodológica entre el MSV de Beer y la fenomenología sociológica de Schutz se basa en la integración de dos niveles de análisis: uno estructural y funcional, y otro experiencial y significativo.

Esto permite comprender las organizaciones no solo como sistemas cibernéticos autorregulados, sino también como entornos vividos donde los significados e interpretaciones de los actores influyen en la efectividad de sus mecanismos internos.

En términos operativos, esto implica diseñar investigaciones multinivel que combinen el análisis de estructuras y procesos formales con una comprensión profunda de los significados y experiencias de los actores. Esta integración enriquece la comprensión de la gobernabilidad democrática y la conformación de una Gerencia Sinérgica. Según Mata (2021), esta debe ser un instrumento que acerque los procesos gerenciales de sistemas viables mediante relaciones armoniosas de cooperación, para resolver los problemas comunitarios. Así, la Gerencia Sinérgica trasciende la simple toma de decisiones; su objetivo es la transformación del Estado y la sociedad.

De igual forma se tiene la Teoría de la participación ciudadana, según Harnecker (2005), la participación ciudadana, tal como se define en la Carta Magna, “implica el más amplio ejercicio del derecho a acceder a los asuntos públicos relacionados con su vida, directa o indirectamente, en un Estado democrático por parte de la población” (p. 14). La participación ciudadana, establecida en la Constitución de 1999, refleja la aspiración de la sociedad venezolana y sus organizaciones sociales de superar las limitaciones de la democracia existente. Así, la participación se presenta como un instrumento para el desarrollo democrático, sugiriendo su implementación en medio de las complejas relaciones entre el Estado y la sociedad, reguladas por leyes, valores y costumbres. Para la autora, participar “supone una dinámica a través de la cual los ciudadanos se involucran de manera consciente y voluntaria en todos los procesos que les conciernen, directa o indirectamente” (p. 15).

Fomentar la participación ciudadana como un derecho en un Estado democrático desde un modelo de gerencia sinérgica implica transformar las estructuras y procesos tradicionales de gestión para abrir espacios de diálogo, colaboración y co-creación entre el gobierno y la ciudadanía. Esta transformación se basa en que las contribuciones individuales y colectivas generan un valor superior al de las acciones aisladas, fortaleciendo así la legitimidad y eficacia de las políticas públicas. Entre las acciones concretas que pueden llevarse a cabo están: el diseño e implementación de plataformas digitales participativas, elaboración de presupuestos participativos, mesas de diálogo y asambleas deliberativas, mecanismos de rendición de cuentas y seguimiento ciudadano, capacitación y educación cívica, alianzas estratégicas intersectoriales e integración de retroalimentación en la gestión.

En este sentido, la participación requiere organizaciones autónomas, plurales y democráticas activas en todos los espacios sociales. Por lo tanto, el grado de una democracia se mide por las oportunidades que tienen los ciudadanos para expresar sus opiniones. Atender este criterio implica considerar que la participación es un proceso prolongado de aprendizaje. Es fundamental reflexionar sobre cómo estas organizaciones autónomas pueden participar efectivamente en dinámicas sociales y políticas complejas. Para que esto suceda, deben articularse dentro de un modelo de gerencia sinérgica que combine estructuras flexibles y mecanismos colaborativos. La creación de redes, la apertura a la deliberación y la integración de tecnología y transparencia son acciones concretas que permiten no solo una participación más activa, sino también el desarrollo de políticas que respondan integralmente a los desafíos contemporáneos. Este enfoque fomenta la gobernabilidad democrática y contribuye a un desarrollo más inclusivo y sostenible.

Para Guiliani y Ramírez (2006), la participación es un aspecto esencial en la construcción de sujetos y espacios que permiten reconstruir el tejido social y comunitario a través de las acciones de la sociedad. Así, estos autores afirman que “la participación pasa a ser uno de los más importantes objetivos del quehacer comunitario en la medida en que este se centra en alcanzar mayores niveles de actuación ciudadana” (p. 43). Al reflexionar sobre cómo la participación ciudadana puede contribuir a esta reconstrucción, se concluye que se logra mediante la creación de espacios de diálogo, la promoción de decisiones compartidas y el fortalecimiento de capacidades cívicas.

Acciones concretas como la implementación de presupuestos participativos, la formación en ciudadanía activa y el uso de tecnologías digitales son fundamentales para establecer una gobernanza más inclusiva y transparente. La literatura especializada menciona experiencias exitosas en lugares como Porto Alegre, Medellín y diversas ciudades europeas, que demuestran cómo estas iniciativas pueden transformar comunidades, restablecer la confianza en las instituciones y fomentar una cultura colaborativa.

Según Hernández, Alvarado y Chumaceiro (2013), la participación ciudadana abarca tres elementos fundamentales: la ciudadanía como relación política entre el individuo y la comunidad o Estado; el ciudadano que es reconocido oficialmente por el Estado; y un régimen político que promueva su participación. Para lograr una participación real y efectiva, es necesario conjugar diversos factores, lo que implica un análisis multifactorial. En términos generales, la participación

efectiva surge de una articulación que combina derechos legales, deberes cívicos, identidad cultural e inclusión institucional, junto con herramientas modernas como los medios digitales. Esta articulación define quién puede participar, cómo y con qué impacto, especialmente en regímenes democráticos que facilitan estas oportunidades. La complejidad del proceso requiere un enfoque continuo para asegurar que la participación sea representativa y significativa para todos los ciudadanos.

La participación ciudadana, según Cunill (1991), se manifiesta a través de dos tipos de movimientos: uno que establece el contacto entre la sociedad y el Estado, y otro que reagrupa a la sociedad en sí misma para fortalecer su autonomía y desarrollo. Para facilitar estos movimientos, es fundamental fomentar el contacto entre ambos actores mediante la creación de canales institucionales accesibles, como consultas públicas y asambleas, así como educar a los ciudadanos sobre sus derechos. Además, es necesario promover la autonomía social, apoyando a organizaciones comunitarias con recursos y disminuyendo la dependencia del Estado mediante políticas que favorezcan la autogestión. Sin embargo, estos movimientos enfrentan diversos obstáculos, entre los que se destacan la burocracia, la desigualdad socioeconómica, la falta de confianza en las instituciones y la represión estatal.

Por otro lado, Álvarez, Sandoval y otros (2017:27) afirman que “un ciudadano competente es aquel que ejerce sus derechos y cumple sus deberes y obligaciones dentro del marco de la legalidad... consciente de las necesidades y problemas de su entorno social y propende por encontrar soluciones tendientes a la búsqueda del bienestar propio y de la comunidad de la cual hace parte”. Ante esta perspectiva, es importante reconocer que esta competencia ciudadana no surge espontáneamente; debe ser promovida mediante acciones como educación cívica accesible, reducción de desigualdades en el acceso a recursos (salud, educación, tecnología), creación de canales seguros para la participación en espacios protegidos físicos y digitales y el desarrollo de una cultura de legalidad que fomente confianza en las instituciones a través de la transparencia y rendición de cuentas.

Para que exista participación ciudadana, es esencial brindar oportunidades para intervenir en la toma de decisiones públicas. Esto promueve el ejercicio de la ciudadanía como un conjunto de derechos y deberes donde el ciudadano comparte con el Estado la responsabilidad de mejorar sus condiciones de vida. Este proceso debe ser continuo y permanente, asegurando un control efectivo sobre los resultados y los métodos de ejecución.

Todo lo anterior nos lleva a considerar la inclusión de la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas. Esta participación ha tenido un cauce relativo a la ejecución de políticas sociales, con diversos enfoques e intensidades según agendas específicas. Además, se han desarrollado iniciativas políticas y legislativas para fomentar la participación ciudadana y la incorporación de la sociedad civil en las políticas públicas. Esta realidad es especialmente palpable en América Latina, y más concretamente en Venezuela. La administración pública se caracteriza por sus funciones ideológicas y represivas, así como por su forma de toma de decisiones, ya sea centralizada o descentralizada. Esta administración puede ser nacional, regional o municipal, y se rige por un modelo burocrático.

El modelo administrativo público presenta limitaciones en la gestión social, como su carácter discrecional que afecta la equidad, la impersonalización que impide una gestión solidaria y una estructura autoritaria que dificulta un manejo justo. A pesar de estar guiada por un esquema representativo, la crisis de la democracia ha motivado a los ciudadanos a buscar una participación directa en las decisiones gubernamentales. Estas buscan ampliar y responsabilizar a los ciudadanos en la gestión pública a diferentes niveles. Tal como lo expresa el artículo 62 en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela;

Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas. La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. (P. 42)

Este contexto ha sido determinante a nivel municipal, considerado como el espacio con mayor potencial para la participación directa y protagónica de los ciudadanos. Esta afirmación se sustenta en varias particularidades: el número de habitantes y sus relaciones cercanas, la posibilidad de evaluar la calidad de las políticas públicas y la inmediatez en dicha evaluación, así como la responsabilidad directa de los ciudadanos en la formulación y ejecución de estas políticas.

Desde esta perspectiva, el ámbito municipal representa el espacio de concertación política más próximo a los ciudadanos, donde las posibilidades de participación son concretas y vinculantes con el resto de la sociedad y sus relaciones de poder. Además, este contexto permite actuar como un elemento de movilización solidaria, esencial para construir nuevas pautas de relación entre el Estado y la sociedad, situando al ciudadano en el centro de dicha relación. Por

otro lado, la globalización ha llevado a la gerencia a redefinir su rol para garantizar el éxito en su función.

En este escenario, surge el concepto de trascomplejidad, que integra la complejidad y la transdisciplinariedad, según lo planteado por Morín (1996) y adoptado por Villegas (2012). Vergara (2010) sostiene que esta nueva perspectiva influye en cómo dirigir y gestionar organizaciones para hacerlas productivas. Así, la trascomplejidad se presenta como un enfoque integrador que promueve una investigación profunda y transformadora en realidades complejas.

## **METODOLOGÍA**

Para abordar el objetivo propuesto, se opta por una investigación documental de naturaleza bibliográfica, sustentada en una revisión sistemática de la literatura. Este método resulta fundamental para facilitar el análisis del fenómeno observado en un período específico, abarcando todo el conocimiento existente sobre el área temática (Grant & Booth, 2009). En este sentido, se consultaron diversas bases de datos, entre las cuales se incluyen Web of Science (WoS), Scopus, SciELO, Dialnet y Google Académico. La selección de estas bases se justifica por su reconocimiento y uso habitual dentro de la comunidad científica (Menjivar et al., p. 31). Para la recolección de datos, se emplearon técnicas de observación y revisión documental, así como una matriz de análisis como instrumento principal.

La búsqueda inicial generó un total de 100 documentos relacionados con el tema de estudio, publicados entre 1970 y 2022. Sin embargo, solo 24 documentos científicos, que incluyen artículos e investigaciones, cumplieron con los criterios establecidos y se vincularon directamente a los aspectos examinados. Para esta búsqueda, se combinaron palabras clave como "gerencia sinérgica", "participación ciudadana" y "trascomplejidad" en las bases de datos mencionadas.

Con el fin de optimizar el proceso de búsqueda, se utilizó la opción de búsqueda avanzada ofrecida por Google Scholar y Crossref, lo que permitió un filtrado más efectivo de los términos localizados en toda la documentación. Por otra parte, en el proceso de filtrar la información examinada en los artículos seleccionados, se establecieron los siguientes criterios de inclusión y exclusión

**Tabla 1. Criterios para la elección de artículos**

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
------------------------	------------------------

-Documentos originales afines al objeto de estudio	Artículos en áreas diferentes al objeto de estudio.
-Documentos de acceso abierto-	Documentos sin acceso abierto-
-Estudios realizados entre 2000-2025	Estudios realizados fuera del periodo establecidos en los criterios de inclusión
-Estudios publicados en la base de datos Web of Science (WoS), Scopus, SciELO, Dialnet y Google académico	Documentos de congresos, capítulos de libros o artículos sin indexar
-En Inglés- español	Idiomas diferentes a los señalados.

Elaboración propia (2025)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presenta una matriz que proporciona un panorama rico sobre cómo diferentes disciplinas se entrelazan para ofrecer soluciones innovadoras a problemas complejos en educación, ciudadanía y organización. La intersección entre estos textos podría ser fundamental para desarrollar estrategias efectivas que promuevan una participación activa e informada en diferentes contextos sociales.

**Tabla 2: Matriz de análisis documental**

Autor/Año	Título
Álvarez, A, Sandoval, O, Saker, Janeth y Moreno, Gloria. (2017)	Competencias Ciudadanas para la formación integral en educación superior.
Arce (2019)	Convergencias entre el pensamiento complejo y la transcomplejidad. Praxis pedagógica
Argyris, C. y Schön, D. A. (1978).	Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.
Beer, S. (1972).	Cibernética y Administración
Cunill, N (1991)	Participación Ciudadana. Dilemas y Perspectiva de la democratización de los Estados latinoamericanos.
Damasio, A. (2000)	The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness, Harvest Books,
Fung, A. (2006)	Participación empoderada. Reinventado la democracia urbana.
Goleman, D. (2012).	Inteligencia Emocional en la empresa.
Giuliani, L y Alicia Ramírez;	El Contexto Comunitario Serie Quehacer Comunitario N° 1
Harnecker, M. (2005).	Haciendo Camino al Andar: Experiencias de ocho gobiernos locales de América Latina.
de Velazco, J. H., & Chumaceiro, A. C. (2018)	Una discusión epistemológica sobre gestión de la participación ciudadana

Rojas, R. A. (2019).	Convergencias entre el pensamiento complejo y la transcomplejidad.
Anderson, L. (1997).	Argyris and Schön's theory on congruence and learning.
Mata, B. E. M. (2021).	Artículo: Gerencia sinérgica para el empoderamiento ciudadano.
Mintzberg, H.(2015)	Reequilibrando la sociedad.
Morín, E. (2001).	Introducción al Pensamiento Complejo.
Morín. E. (1996).	El método III. El conocimiento del conocimiento
Osborne, D. y Gaebler T. (1994),	La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público
Schutz, A. (2003).	El problema de la realidad social
Senge, P. M. (1992).	La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje

Elaboración propia (2025)

**Tabla 2: Matriz de análisis documental**

Autor/Año	Título
Stacey, R. (2000)	Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity, London
Vergara, L. (2010).	Perspectiva de la Gerencia desde un Contexto Transcomplejo
Villegas, C (2012).	La transcomplejidad: Una nueva forma de pensar
Wheatley, M. (2006).	Liderazgo y la nueva ciencia: Descubriendo el orden en un mundo caótico.

Elaboración propia (2025)

En respuesta al propósito planteado sobre el análisis de algunas tendencias de las categorías revisadas en relación con la gerencia sinérgica y la participación ciudadana en el contexto de la transcomplejidad, se presentan a continuación los siguientes estados de la cuestión, como resultado del protocolo aplicado de búsqueda, análisis y síntesis.

La gerencia sinérgica es una categoría poco explorada en la comunidad científica; sin embargo, a partir de los planteamientos expuestos por Mota (2011), es evidente que la trilogía dimensional (ontológica, epistemológica y metodológica) ofrece argumentos sólidos que justifican el accionar del gerente en la compleja realidad organizacional del siglo XXI. Por consiguiente, hablar de gerencia sinérgica implica considerar un enfoque sustentado en el modelo de los sistemas viables (MSV), que proporciona una visión holística para abordar la complejidad de las organizaciones sociales en el ámbito público local. Esta aplicación subyace en la construcción de un Estado responsable, conducido por ciudadanos formados no solo para su propio beneficio, sino

también para el bienestar colectivo.

A este nuevo enfoque epistémico se suma que la gerencia sinérgica aborda los problemas de los gobiernos locales mediante la actuación de actores sociales en un mundo vivido. Así, se utiliza como orientación metodológica la Fenomenología Social de Alfred Schutz (2003) y como herramienta diagnóstica el MSV de Beer, con el objetivo último de lograr complementariedad gerencial entre los actores responsables de la gobernabilidad democrática del Estado. En atención a estas consideraciones, resulta pertinente revisar las definiciones de participación ciudadana, entendiendo su carácter polisémico y ambivalente, sujeto a múltiples interpretaciones que impactan directamente cualquier análisis. En consecuencia, se debe concebir la participación ciudadana como aquellas prácticas reconocidas en un espacio territorial, cultural y político a través de las cuales los ciudadanos buscan influir en lo público, garantizando así un sistema democrático que favorezca su vinculación efectiva, ya sea participativa o representativa.

Lo expuesto permite afirmar que muchos académicos coinciden en que la participación ciudadana está vinculada a la evolución hacia un modelo de ciudadanía activa. Recordando las tres notas constitutivas de ciudadanía—derechos individuales, pertenencia a una comunidad política y participación en la vida pública—se establece que estas son esenciales dentro de un régimen político democrático que reconozca derechos y deberes ciudadanos. Los estudios sobre el Estado, la gerencia sinérgica y la participación ciudadana revelan una amplitud transdisciplinaria que permite confrontar y superar diferencias, abordando problemáticas sociales, políticas y económicas desde una cosmovisión inclusiva pero compleja para construir un ethos colectivo.

**Figura 1: Elementos que vinculan la gerencia sinérgica y la participación ciudadana desde la transcomplejidad.**



Elaboración propia (2025)

### CONCLUSIONES

Desde la discusión transcompleja, se ha hecho necesario examinar la construcción conceptual de varias categorías, sistematizarlas y analizarlas. Esto ha requerido una revisión específica del estado de la gerencia sinérgica e incorporar el constructo de la participación ciudadana para identificar la corresponsabilidad del propio ciudadano y su accionar en el espacio relacional transcomplejo.

Las distintas formas de pensar que justifican el accionar del gerente en la compleja realidad de sus organizaciones en pleno siglo XXI abordan entramados teóricos, enfoques y modelos desde los cuales se pueden articular visiones comprensibles de las organizaciones. Entre estos enfoques, destaca el de la gerencia sinérgica, sustentado en el modelo de los sistemas viables (MSV), que ofrece una visión holística para abordar la complejidad de las organizaciones sociales en el ámbito público local. En su aplicación, subyace la construcción de un Estado responsable, conducido por ciudadanos formados no solo para sí mismos, sino también para el conjunto social. Esta organización se impulsa armónicamente por la innovación, la creatividad, la tecnología y la comunicación, que son aspectos fundamentales en el campo gerencial del siglo XXI. Este enfoque está dirigido a lograr el bienestar colectivo como máximo compromiso.

Desde la perspectiva de la participación ciudadana, se evidencia que las referencias normativas y teóricas apuntan a una participación impulsada y apoyada desde el Estado. Sin embargo, en la actualidad (2025), las prácticas concretas continúan evidenciando una socialización en torno a un modelo hegemónico, con vínculos intermediados por grupos de intereses selectivos. Por lo tanto, es necesario articular acciones y mecanismos para fomentar una participación activa que incluya: la apropiación de derechos y deberes como conciencia individual y colectiva; transparencia en las relaciones Estado-sociedad; y que considere a la participación como un medio para fortalecer a las sociedades en su desarrollo y bienestar general, vinculando a los ciudadanos con los procesos de construcción de agendas, decisiones y actividades tanto locales como nacionales.

**REFERENCIAS CONSULTADAS**

- Álvarez, Alicia, Sandoval, Omar, Saker, Janeth & Moreno, Gloria. 2017. Competencias Ciudadanas para la formación integral en educación superior. Editorial EDUCOSTA. Universidad de la Costa. Barranquilla (Colombia)
- Arce (2019) Convergencias entre el pensamiento complejo y la transcomplejidad. Praxis pedagógica.
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Beer, S. (1972). *Cibernética y Administración*, México: Continental.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36860. (Extraordinaria), 30-12-1999. Caracas.
- Cunil, N. (1991). *Participación Ciudadana. Dilemas y Perspectiva de la democratización de los Estados latinoamericanos*. CLAD. Caracas.
- Damasio, A. (2000). *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*, Harvest Books.
- Fung, A. (2006) *Participación empoderada. Reinventado la democracia urbana*. Princeton Press.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia Emocional en la empresa*. Penguin Random House. Grupo Editorial
- Grant & Booth, (2009). A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91 <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Harnecker, M. (2005). *Herramientas para la Participación Ciudadana*. Caracas.
- Hernández, J. & Chumaceiro, A. (2018). Una discusión epistemológica sobre gestión de la participación ciudadana. *Revista Opción*, Año 34, No. 87 (2018), pp. 856-883, Maracaibo.
- Hernández, j.; Alvarado, I. y Chumaceiro, A. (2013). Estado, gestión pública y participación ciudadana desde la modernidad y postmodernidad. *Gestión Gerencia*. Vol.:7, no. 1, enero-abril, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, pp. 66-80
- Hochschild, A.R. (2012) *El yo externalizado: vida íntima en tiempos de mercado*. New York: Metropolitan Books. 2012. ISBN 9780805088892
- Hood, C. (1998). *El arte del Estado: cultura, retórica y gestión pública*. Oxford: Clarendon Press.

ISBN 9780198280408.

- Jiménez, A. (2006) El Estado del Arte en la Investigación en las Ciencias Sociales. En A. Jiménez & A. Torres (Comps.), *La Práctica Investigativa en las Ciencias Sociales* (pp. 28–42). Universidad Pedagógica Nacional. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/dcs-upn/20121130050742/estado.pdf>
- Klijn, E.H. and Teisman, G.R. (2003) Institutional and Strategic Barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases. *Public Money and Management*, 23, 137-146. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00361>
- Kolb, D. A. y Fry, R. (1975) *Hacia una teoría aplicada del aprendizaje experiencial*. en C. Cooper (ed.), *TheoGoemanries of Group Process*, Londres.
- Mata, B. E. M. (2021). Gerencia sinérgica para el empoderamiento ciudadano. *Revista Honoris Causa*, 13(1), 40-52.
- Mintzberg, H.(2015) *Reequilibrando la sociedad*. Berrett-Koehler Publishers, Inc. [https://mintzberg.org/sites/default/files/page/rebalancing\\_full.pdf](https://mintzberg.org/sites/default/files/page/rebalancing_full.pdf)
- Morín, E. (2001). *Introducción al Pensamiento Complejo*. España: Gedisa.
- Morín, E. (1996). *El método III. El conocimiento del conocimiento*. España.
- Osborne, D. y Gaebler T. (1994), *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*, Barcelona, Paidós.
- Schutz, A. (2003). *El problema de la realidad social*. Argentina: Amorrortu
- Senge, P. M. (1992). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Editorial GRANICA – Barcelona, España. 1992.
- Stacey, R. (2000) *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity*, London: Pearson Education.
- Vergara, L. (2010). *Perspectiva de la Gerencia desde un Contexto Transcomplejo*. Blog Epistemología de la Ciencia. <http://epistemologiauba.blogspot.com/2010/11/perspectiva-de-la-gerencia-desde-un.html>
- Villegas, C (2012). *La transcomplejidad: Una nueva forma de pensar*. Alemania: Académica Español.
- Wheatley, M. (2006). *Liderazgo y la nueva ciencia: Descubriendo el orden en un mundo caótico*. Berrett-Koehler Publishers.

# ARTÍCULO

## LA FUERZA ÉTICA: PRINCIPIOS DE GERENCIA UNIVERSITARIA INSPIRADOS EN STAR WARS

**Karina Gómez Canela**

Abogado, UDEFA

Licenciada en Procesos Gerenciales, UDEFA

Magister en Gerencia, mención Recursos Humanos, UGMA.

Profesor Agregado de la Universidad de Falcón

Investigador Principal, Líder de Línea de Investigación de Derechos Humanos, Universidad de Falcón (UDEFA)

Correo: [kgomez1290@gmail.com](mailto:kgomez1290@gmail.com)

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6758-4140>



## **LA FUERZA ÉTICA: PRINCIPIOS DE GERENCIA UNIVERSITARIA INSPIRADOS EN STAR WARS**

### **RESUMEN**

El artículo que se presenta a continuación se enfoca en los elementos éticos de la gestión universitaria venezolana, ofreciendo un aporte documental con una visión gerencial innovadora, transparente, inclusiva y justa, alineada con los más altos principios deontológicos e integridad. Esta investigación utiliza la narrativa de Star Wars como un marco comparativo para explorar estilos de gestión. No se pretende ofrecer una guía referencial, sino ilustrar cómo dos facciones ficticias operan dentro de sus estructuras organizativas. A través de personajes, historias y situaciones, se modelan principios de gestión centrados en la ética, el liderazgo y el componente humano. El objetivo del estudio fue analizar los principios éticos y de liderazgo presentes en la narrativa de Star Wars, buscando modelos aplicables a la gerencia universitaria que resalten valores como la responsabilidad, la justicia y la integridad. Se empleó un método hermenéutico documental que incluyó observación reflexiva del contexto universitario, fortaleciendo los hallazgos derivados de la revisión de textos y narrativas. Se utilizaron herramientas como fichas de análisis documental para interpretar los datos obtenidos y facilitar una comprensión profunda. Entre los resultados más significativos se identificaron principios éticos relevantes ejemplificados por personajes icónicos de Star Wars, así como estilos de liderazgo que resaltan el transformacional de Luke Skywalker y el ético de Yoda. Estos hallazgos subrayan la importancia de integrar valores éticos en la gestión académica. En conclusión, la narrativa de Star Wars proporciona un enfoque innovador para incorporar principios éticos y liderazgo en el ámbito universitario, promoviendo una cultura organizacional más efectiva y comprometida con el bienestar colectivo.

**Palabras clave:** Ética, Liderazgo, gerencia universitaria, Star wars

## **THE ETHICAL FORCE: PRINCIPLES OF UNIVERSITY MANAGEMENT INSPIRED BY STAR WARS.**

### **ABSTRACT**

The following article focuses on the ethical elements of Venezuelan university management, offering a documentary contribution with an innovative, transparent, inclusive, and fair managerial vision aligned with the highest deontological principles and integrity. This research uses the narrative of Star Wars as a comparative framework to explore management styles. It does not aim to provide a reference guide but to illustrate how two fictional factions operate within their organizational structures. Through characters, stories, and situations, management principles centered on ethics, leadership, and the human component are modeled. The objective of the study was to analyze the ethical and leadership principles present in the Star Wars narrative, seeking applicable models for university management that highlight values such as responsibility, justice, and integrity. A documentary hermeneutic method was employed that included reflective observation of the university context, strengthening the findings derived from the review of texts and narratives. Tools such as documentary analysis cards were used to interpret the obtained data

and facilitate a deep understanding. Among the most significant results, relevant ethical principles exemplified by iconic Star Wars characters were identified, along with leadership styles that highlight Luke Skywalker's transformational approach and Yoda's ethical perspective. These findings underscore the importance of integrating ethical values into academic management. In conclusion, the Star Wars narrative provides an innovative approach to incorporating ethical principles and leadership in the university context, promoting a more effective organizational culture committed to collective well-being

**Keywords:** Ethics, Leadership, University Management, Star wars

### INTRODUCCIÓN

La ética y el liderazgo son pilares fundamentales para la administración eficaz de las instituciones de educación superior, dado su impacto directo en la formación académica, la gestión de recursos y el desarrollo de valores en la comunidad universitaria. En este contexto, resulta innovador e inspirador buscar paralelismos entre los principios éticos y de liderazgo de la cultura popular y su aplicación en la gerencia universitaria. La saga cinematográfica "Star Wars", creada por George Lucas, ofrece una narrativa rica en valores como la justicia, la responsabilidad, la cooperación y el equilibrio, que pueden ser analizados y adaptados para fortalecer la gestión ética en las instituciones académicas. Como señala Brown (2015), "la ficción puede ser un vehículo poderoso para reflexionar sobre nuestras propias realidades y sistemas éticos".

El concepto de "La Fuerza", presentado en "Star Wars", representa un equilibrio entre el bien y el mal, un principio que puede ser interpretado como una metáfora para la toma de decisiones éticas en el liderazgo administrativo. En palabras de Bass y Steidlmeier (1999), el liderazgo ético implica "un compromiso con valores morales sólidos que guían las acciones hacia un bienestar colectivo". Si trasladamos esta idea al ámbito universitario, la construcción de una gerencia basada en valores éticos puede fomentar un entorno inclusivo y con visión a largo plazo.

Asimismo, las figuras de liderazgo de "Star Wars", como los Jedi, representan arquetipos de líderes comprometidos con la justicia y el servicio al bien común. Este tipo de liderazgo resuena con enfoques éticos contemporáneos en la gerencia, como el liderazgo transformacional, que promueve la inspiración y el desarrollo de las personas dentro de una organización (Burns, 1978). Por otro lado, la presencia del Lado Oscuro en la saga puede interpretarse como una advertencia sobre los riesgos de prácticas gerenciales basadas en el autoritarismo, la corrupción o el interés personal; aspectos que también afectan la sostenibilidad y legitimidad de las instituciones universitarias.

El presente artículo tiene como objetivo explorar cómo los principios éticos y de liderazgo presentes en "Star Wars" pueden inspirar modelos de gerencia universitaria que respondan a los desafíos contemporáneos de las instituciones de educación superior. A través de un enfoque cualitativo, se busca analizar las narrativas de la saga y su relevancia para la construcción de una gestión ética, innovadora y comprometida con los valores universales. En palabras de Campbell (1949), "los mitos son metáforas de las potencialidades espirituales del ser humano", lo que nos invita a reflexionar sobre cómo estas historias pueden contribuir a representar las prácticas de liderazgo en contextos reales

De esta forma, "Star Wars" se convierte en un marco referencial para conectar la ética y el liderazgo en la gerencia universitaria, proporcionando un enfoque novedoso que combina la ficción con la realidad administrativa y educativa. Este análisis abre la puerta para integrar principios de la narrativa popular en la construcción de modelos éticos que respondan a las necesidades de las universidades del siglo XXI.

El objetivo general de este análisis fue aproximar teóricamente los principios éticos y de liderazgo presentes en la narrativa de "Star Wars" al diseño de estrategias para la gestión universitaria. Este enfoque se centró en la promoción de valores éticos y de un liderazgo positivo, adaptándose al contexto académico de aquel momento. Dentro de este marco, se plantearon varios objetivos específicos. En primer lugar, se buscó descubrir los principios éticos emergentes de la narrativa de "Star Wars" y evaluar su relevancia en el ámbito de la gerencia universitaria. Esto permitió establecer una conexión entre la ficción y las realidades administrativas del entorno académico.

Además, se pretendió correlacionar las características de liderazgo atribuidas a los personajes clave de "Star Wars" con su aplicabilidad en la solución de los retos, dilemas y desafíos éticos contemporáneos que enfrentaba la gerencia universitaria. Esta correlación ofreció nuevas perspectivas sobre cómo abordar situaciones complejas dentro de las instituciones educativas. Finalmente, se abordó teóricamente el posible impacto que estos principios pudieron tener en la dinámica institucional, así como en el desarrollo personal y profesional de los miembros de la comunidad universitaria. Al integrar estos enfoques, se esperó contribuir a un liderazgo más ético y efectivo en el contexto académico

### **Principios de Ética y Liderazgo en Star Wars**

La saga "Star Wars" ha trascendido su dimensión de ficción para convertirse en una narrativa emblemática que explora conflictos morales, dilemas éticos y la dualidad inherente al ejercicio del poder. Desde esta perspectiva, se pueden identificar tres pilares fundamentales que resultan aplicables al ámbito de la gerencia universitaria:

- a. **El equilibrio de la Fuerza:** El concepto del "equilibrio de la Fuerza" simboliza la necesidad de armonizar fuerzas opuestas y gestionar, simultáneamente, tendencias constructivas y destructivas. En el contexto de la gerencia universitaria, este principio invita a los directivos a alcanzar un equilibrio entre la innovación y la estabilidad, así como entre la rigidez normativa y la flexibilidad creativa. La gestión ética implica reconocer y equilibrar los intereses dispares para promover un ambiente institucional en el que tanto el progreso como la cohesión sean sostenibles. La narrativa demuestra que, al igual que en el universo de "Star Wars", la ausencia de equilibrio puede desembocar en un predominio de fuerzas negativas que desestabilizan la organización (Lucas, 1977; Lucas, 1980).
- b. **El Poder y la Responsabilidad:** En "Star Wars", personajes como Yoda y Obi-Wan Kenobi encarnan la idea de que el poder debe ejercerse con una fuerte conciencia de responsabilidad. Esta premisa es esencial en la gerencia universitaria, donde el liderazgo ético se traduce en la capacidad de tomar decisiones que favorezcan el bien común, garantizando transparencia y rendición de cuentas.
- c. **La Tentación del Lado Oscuro:** El "lado oscuro" en la saga representa la atracción hacia conductas que, impulsadas por el egoísmo, la corrupción y la búsqueda desmedida del beneficio personal, socavan la integridad moral. En el ámbito de la gerencia universitaria, este concepto se traduce en el riesgo de caer en prácticas poco éticas: decisiones sesgadas, nepotismo, manipulación de información y abuso de poder. Reconocer esta tentación es fundamental para implementar mecanismos de control y fortalecer una cultura organizacional basada en valores y principios éticos. La alerta constante frente a la posibilidad de desvíos morales se convierte en una exigencia para quienes lideran con la convicción de que el poder debe servir a la comunidad y no a intereses personales (Brown et al., 2019).

### **Teorías de Gerencia Universitaria y Liderazgo Ético**

El campo de la gerencia universitaria ha evolucionado en consonancia con los desafíos de la globalización, la diversificación educativa y la constante demanda de innovación. De la mano de diversas teorías de liderazgo, se han desarrollado marcos teóricos orientados a una gestión ética y transformacional. Esta gestión se entiende como determinante en instituciones que se proyectan hacia valores tales como la transparencia, la equidad, la justicia, la inclusión y la responsabilidad social. Estos valores no solo son deseables dentro del contexto universitario, sino que se convierten en un elemento diferenciador para una sociedad cada vez más consciente y exigente.

Autores como, Colina, Salas, Cañas y Rojas (2023) establecen una correlación entre la globalización, propia también de nuestro contexto histórico, y la pérdida de valores. En este sentido, sustentan que, sobre la base de los principios del liderazgo ético, es necesario implementar una serie de cambios, adaptaciones y transformaciones en las instituciones de educación universitaria para que puedan orientarse y navegar entre las corrientes y presiones que los nuevos modelos de gestión proponen.

Es un deber intrínseco de este tipo de organizaciones someterse no solo al imperio de la ley y a las disposiciones que el Estado ha establecido para el funcionamiento efectivo y ético de nuestras universidades, sino también mantener una visión alineada con los principios declarados como colectivo. Los líderes, en su rol de "motores de la organización", serán capaces, según las autoras, de alinearse en el más profundo sentido ético no solo con los miembros de la organización, sino también con la sociedad a la cual se deben. Este ha sido el norte de los gestores universitarios no solo en nuestro país, sino en casos que se replican a lo largo de Latinoamérica.

Con esto en consideración, distintos aportes teóricos sustentan el discurso presentado; lo teórico y lo empírico, las percepciones y los registros se unen en un proceso de construcción del conocimiento, formando un modelo que va más allá de lo deontológico, puesto que lo transformacional entra en escena, determinando, de acuerdo con cada caso de estudio, un estilo de gestión documentalmente apoyado en:

- a. Modelos de Gerencia Universitaria: Las instituciones de educación superior se enfrentan a la necesidad de implementar modelos de gestión que combinen la autonomía administrativa con la participación democrática de su comunidad. Mintzberg (2009) destaca la importancia de estructuras organizacionales flexibles y descentralizadas que permiten la toma de

decisiones colaborativas y el aprovechamiento eficiente de los recursos. En este contexto, una gerencia ética implica el desarrollo de políticas transparentes, la promoción de la participación y la creación de un ambiente de confianza que potencie el desarrollo académico y social (Guijarro de Chávez & Chávez Sánchez, 2020).

- b. Liderazgo Ético y Transformacional: El liderazgo ético se fundamenta en la capacidad de los líderes para servir como ejemplo y canalizar el potencial del colectivo hacia fines que trascienden el interés individual. Por ejemplo, el liderazgo ético de Yoda se caracteriza por la paciencia, la sabiduría y el compromiso con el bien común. Este enfoque puede traducirse en la práctica universitaria mediante la creación de programas de mentoría para docentes y estudiantes. Tales programas podrían centrarse en el desarrollo de habilidades éticas y profesionales, promoviendo así un ambiente de aprendizaje inclusivo y colaborativo. Según Northouse (2016), el liderazgo ético implica “servir como un modelo de conducta y fomentar un entorno en el que los valores morales sean la base de las decisiones organizacionales”. En este sentido, un rector o decano que adopte un liderazgo ético podría implementar políticas de transparencia en la asignación de recursos, garantizando equidad y rendición de cuentas.

Asimismo, el concepto del “equilibrio de la fuerza” en Star Wars, que simboliza la armonización de fuerzas opuestas, puede aplicarse en la práctica universitaria mediante la conciliación de intereses divergentes entre los distintos actores de la comunidad académica. Por ejemplo, un líder universitario podría establecer mesas de diálogo entre estudiantes, docentes y personal administrativo para resolver conflictos y tomar decisiones consensuadas. Este enfoque no solo fortalece la cohesión institucional, sino que también fomenta una cultura organizacional basada en la justicia y la equidad (Guijarro de Chávez & Chávez Sánchez).

Por otro lado, Kouzes y Posner (2012) proponen cinco prácticas fundamentales del liderazgo transformacional: modelar el camino, inspirar una visión compartida, desafiar el proceso, habilitar a otros para actuar y alentar el corazón. En este contexto universitario, estas prácticas pueden materializarse mediante iniciativas como la creación de programas de mentoría docente, donde líderes académicos experimentados guían a profesores, modelando así el camino hacia una cultura institucional basada en la excelencia académica y ética.

Asimismo, un rector podría inspirar una visión compartida mediante procesos

participativos para definir el plan estratégico institucional, involucrando activamente a estudiantes, docentes y personal administrativo en la construcción colectiva de objetivos institucionales claros y éticamente fundamentados.

Por su parte, Northouse (2016) enfatiza que el liderazgo ético implica actuar como un modelo moral y fomentar un entorno organizacional basado en valores sólidos. Un ejemplo específico en la práctica universitaria sería la implementación de un código ético institucional que guíe claramente las conductas esperadas de todos los miembros de la comunidad universitaria, acompañado de programas formativos continuos sobre ética profesional y académica. Este código ético podría difundirse mediante talleres, seminarios y campañas internas, asegurando así su apropiación efectiva por parte de toda la comunidad.

A través de este código, Navarro y Rubio (2016) proponen posibles impactos en una gestión centrada en la ética. De esta manera, emergen de forma tangible cambios en los patrones actitudinales de los miembros de la comunidad que promueven la búsqueda de un modelo siempre perfectible, pero apegado a un estado idealizado de gestión. Esto propicia el cumplimiento inequívoco e incondicional del deber, elevando el nivel vital y emocional de los miembros de la organización, aliviando tensiones y fomentando la transparencia y la justicia en un proceso que derivará en la construcción de una organización con simetría, continuidad y homogeneidad en su gestión.

Esta conducta normativa permea desde la dirección, alineándose con los distintos niveles organizacionales y con la sociedad que demanda el servicio. Es un punto de partida teórico en el que deben tenerse en cuenta los retos que plantea la realidad y el contexto epocal actual. La perspectiva deontológica es fácilmente determinable dentro del modelo lógico que plantea el liderazgo ético, favoreciendo el desarrollo moral de quienes abordan y participan en estos procesos.

La resistencia al cambio, la desagregación de quienes conforman la comunidad universitaria, el atender a los modelos de gestión desde la perspectiva del cumplimiento de un deber más que de una necesidad colectiva, las tensiones argumentativas y filosóficas, y las diferencias en los enfoques de aplicación son apenas algunas de las tareas pendientes que es necesario solventar para orientar a las instituciones de educación universitaria hacia un esquema sustentable y perdurable en el tiempo.

### **Integración de Paradigmas: La Síntesis entre Star Wars y la Gerencia Universitaria.**

Para comenzar, el concepto del "equilibrio de la Fuerza", que en la narrativa de Star Wars simboliza la armonización entre fuerzas opuestas, puede trasladarse directamente a la gestión universitaria mediante la implementación de estrategias que equilibren intereses divergentes dentro de la comunidad académica. Por ejemplo, un gerente universitario podría aplicar este principio al promover espacios institucionales de diálogo y negociación entre estudiantes, docentes y personal administrativo, facilitando así la resolución de conflictos y la toma de decisiones consensuadas. Este enfoque permitiría gestionar simultáneamente tendencias constructivas, como la innovación académica, y tendencias conservadoras, como la estabilidad institucional, evitando polarizaciones que puedan afectar negativamente el clima organizacional.

Por consiguiente, la narrativa de Star Wars presenta claramente la relación entre poder y responsabilidad, ejemplificada en personajes como Yoda y Obi-Wan Kenobi, quienes ejercen su autoridad con sabiduría, humildad y compromiso ético. En la práctica universitaria, este principio puede traducirse en acciones concretas como la creación de mecanismos institucionales de transparencia y rendición de cuentas. Por ejemplo, un líder universitario podría implementar auditorías internas periódicas, procesos abiertos de asignación presupuestaria y sistemas claros de evaluación del desempeño docente y administrativo, asegurando que el poder institucional se ejerza con responsabilidad y en beneficio del bien común.

El concepto del "lado oscuro", representado en la saga por personajes como Darth Vader y el Emperador Palpatine, simboliza la tentación hacia prácticas gerenciales autoritarias, corruptas o egoístas. En el contexto universitario, este concepto puede traducirse en la necesidad de establecer políticas claras de prevención y control frente a conductas poco éticas, tales como el nepotismo, la manipulación de información o el abuso de autoridad. Una práctica concreta sería la creación de comités éticos independientes encargados de supervisar y evaluar las decisiones administrativas, así como programas formativos continuos sobre ética profesional dirigidos a líderes y gestores universitarios.

### **METODOLOGÍA**

El estudio se enmarcó en una investigación cualitativa de tipo documental, ya que, tal como lo planteó Gómez (2011), la investigación documental posee un “carácter particular de dónde le

viene su consideración interpretativa”, en virtud del sentido que otorgaba a los textos y documentos escritos. Estos podían tener una intención y un contexto diferentes al del estudio que los refería; sin embargo, podían sistematizar y “dar a conocer un conocimiento producido con anterioridad al que se intentaba construir ahora”. De este modo, el proceso comprensivo se extendió a una nueva realidad que se reconstruyó, reflexionó y se modificó en función del fenómeno a develar.

En el caso del presente estudio, cuyo objetivo principal fue interpretar y explorar los significados profundos de los principios éticos y de liderazgo extraídos de la narrativa de Star Wars y su aplicabilidad en la gerencia universitaria, se utilizó el método hermenéutico. Este método permitió una interpretación sistemática y reflexiva de las fuentes textuales y documentales con un diseño no experimental. Dado el carácter documental del estudio, la muestra se compuso de un conjunto de fuentes seleccionadas intencionalmente según criterios teóricos que favorecieron el rigor académico de los datos.

El proceso seguido se centró, con el fin de cumplir con los elementos de certeza necesarios en cualquier tipo de investigación, en lo planteado por Gómez (ob. cit.) al valorar el contexto y la “condición idiográfica” de la muestra. Esto implicó que la razón por la cual el tema discutido y revisado resultó lo suficientemente singular estaba “alejada de generalizaciones” que permitieran enmarcarlo dentro de nuevas posturas y teorías.

Con esto en mente, se caracterizó el proceso en función de los aportes que como investigador me propuse abordar. Además, fue importante predefinir los datos necesarios para estudiar el tema central de interés. Lo comprensivo entra en escena con el propósito de orientar la construcción del conocimiento hacia lo reflexivo y lo interpretativo. Por ello, los criterios para la caracterización de la muestra se resumen de la siguiente manera:

- Documentos académicos, libros, artículos y guías que abordan conceptos relacionados con ética, liderazgo y gerencia universitaria, los cuales también contienen analogías o metáforas pertinentes a la narrativa de Star Wars.
- Fuentes publicadas en revistas indexadas, repositorios institucionales y otras plataformas de alta calidad académica.

Para la recolección y análisis de la información, se emplearon las siguientes herramientas e instrumentos:

### **Ficha de análisis documental**

Se diseñó un instrumento estructurado para registrar y categorizar la información relevante de cada fuente. Las fichas incluyeron variables como:

- Definiciones y conceptualizaciones de ética, liderazgo y gerencia universitaria.
- Principios éticos y narrativos de Star Wars.
- Modelos y casos de estudio propios de la gestión universitaria moderna.

Como técnica de observación reflexiva, se utilizó la observación para identificar patrones, metáforas y conexiones entre los conceptos extraídos de las fuentes documentales. Esta técnica permitió profundizar en la interpretación de los datos y establecer relaciones significativas entre los principios éticos de Star Wars y las prácticas de gerencia universitaria. El proceso metodológico se llevó a cabo en las siguientes etapas:

1. **Búsqueda y selección de fuentes:** Se realizó una búsqueda en bases de datos académicas (Scopus, Google Scholar, Redalyc, entre otras), repositorios institucionales y bibliotecas digitales. Se utilizaron palabras clave como “ética”, “liderazgo”, “gerencia universitaria” y “Star Wars”.
2. **Revisión y registro de información:** Cada documento seleccionado fue revisado de manera crítica y sistemática. Se complementaron las fichas de análisis documental registrando conceptos clave, citas relevantes y observaciones iniciales. Este proceso permitió organizar la información de manera estructurada y facilitar su análisis posterior.
3. **Análisis hermenéutico:** A partir de las fichas de análisis, se aplicó el método hermenéutico para interpretar los significados profundos de los textos. Este análisis se centra en identificar cómo los principios éticos y narrativos de Star Wars pueden ser adaptados a la gerencia universitaria, considerando las metáforas y analogías presentes en la narrativa.
4. **Síntesis y elaboración de estrategias:** Finalmente, se sintetizó la información obtenida para proponer estrategias concretas de gerencia universitaria basadas en los principios éticos y de liderazgo identificados en Star Wars. Estas estrategias fueron diseñadas para responder a los desafíos contemporáneos de las instituciones de educación superior.

La intersección entre los principios éticos de Star Wars y la gerencia universitaria ofrece un enfoque innovador para enfrentar los desafíos contemporáneos en la educación superior. Al aplicar estas metáforas y analogías, se fomenta una reflexión profunda que puede enriquecer las

prácticas de liderazgo y promover una cultura organizacional más ética y comprometida en las instituciones educativas.

### RESULTADOS

De acuerdo con los objetivos planteados, se presentaron los resultados obtenidos: Se buscó descubrir los principios éticos emergentes de la narrativa de Star Wars y su relevancia en el contexto de la gerencia universitaria. La saga de Star Wars exploró valores universales y principios éticos cuya aplicación resultó relevante frente a los desafíos de la gerencia universitaria. Entre los principios más destacados se encontraron:

- Responsabilidad y compromiso: Reflejado en la labor de los Jedi de proteger y guiar la galaxia, lo que se equiparó al compromiso del gerente universitario con la misión institucional.
- Justicia y equidad: La eterna lucha entre el Lado Oscuro y el Lado Luminoso fue un llamado a la búsqueda de un equilibrio ético que debería haber guiado la toma de decisiones en contextos académicos.
- Integridad y transparencia: Personajes como Obi-Wan y Yoda ejemplificaron la coherencia y honestidad, aspectos esenciales para la credibilidad institucional.

**Tabla 1. Principios Éticos en *Star Wars* y su Aplicación en la Gerencia Universitaria**

Principio Ético	Ejemplos Star Wars	Relevancia en gerencia Universitaria
Responsabilidad y Compromiso	Los Jedi como guardianes de la paz de la galaxia asumen un compromiso con la protección de los valores sobre los cuales se sustenta su ideología; desde el lado oscuro, existen también criterios de responsabilidad, pero con intenciones distintas, resaltando el compromiso de las facciones.	El gerente asume la responsabilidad de garantizar el bienestar y el desarrollo equitativo de la comunidad educativa, manteniendo un compromiso apegado a sus ideales; de esta manera, el componente ético se reduce a la ideología predominante.

Justicia y Equidad	La justicia es entendida desde la óptica de cada lado de la fuerza, lo cual plantea una perenne lucha entre el Lado Oscuro y el Lado Luminoso; no prevalecen las formas, pero el fondo de cada estilo de pensamiento. La correcta aplicación de la justicia promueve un estado de equidad.	Decisiones basadas en la búsqueda de la justicia, fomentando la integridad y la ética en la administración universitaria
Integridad y Transparencia	Hay balance en la administración del poder delegado; ambos lados de la fuerza cuestionan los abusos, se promueve un ejercicio con autoridad, pero apegado a un proceso de rendición de cuentas declarado y establecido	Implementación de políticas de rendición de cuentas y transparencia en la gestión, esenciales para el clima institucional

Elaboración propia (2025)

Con respecto a correlacionar las características del liderazgo atribuidas a los personajes clave de Star Wars con su aplicabilidad en la solución de los retos, dilemas y desafíos éticos contemporáneos de la gerencia universitaria resulta fundamental. Los personajes de Star Wars ofrecen ejemplos claros de liderazgo que pueden ser aplicados en la gestión académica.

- Liderazgo transformacional: Luke Skywalker evoluciona de un joven inexperto a un líder que inspira a otros a luchar por una causa mayor. Este tipo de liderazgo es esencial en la gerencia universitaria para motivar a los equipos y promover el cambio positivo. Es típico de las nuevas generaciones que marcan su paso en las instancias iniciales del cogobierno universitario; lo novedoso, lo innovador y lo simplificante aparecen como modelos, siempre apegados a las formas jurídico-administrativas que regulan el accionar universitario.
- Liderazgo ético: Yoda, como maestro Jedi, encarna un liderazgo basado en la sabiduría, la paciencia y la ética, cualidades necesarias para los líderes académicos que enfrentan dilemas complejos. Estas cualidades se adquieren generalmente con la madurez y la experiencia, lo cual representa un valor agregado en función de las formas institucionalmente correctas de proceder. Los requerimientos legales para ejercer cargos se basan precisamente en esta premisa: el paso por distintas instancias de administración universitaria que permiten adquirir un bagaje ético y situacional en el correcto accionar gerencial.
- Liderazgo autoritario vs. democrático: Darth Vader representa un liderazgo autoritario, al

igual que la General Leia Organa, dado que las estructuras rígidas, absolutas y verticales del estamento militar así lo requieren. No dejan de ser líderes por esta razón; muy al contrario, lograr mover masas a pesar de que esto sea mandatorio por el estilo gerencial demuestra la capacidad innata del líder, independientemente de la facción que representan. Un ejemplo de liderazgo democrático y colaborativo se remonta a épocas pasadas dentro de la mundología; en las eras republicanas, donde el Senado y sus miembros basaban sus decisiones en procesos concertados, equilibrados y en discusiones, acuerdos y conciliaciones. Este tipo de liderazgo resulta igualmente útil para estudiar y es más adecuado para el contexto universitario. Es importante señalar que ambas visiones coexisten de manera armónica dentro de las estructuras institucionales. La ley venezolana establece modelos específicos de organización, pero luego esta misma es capaz de regular y dar paso a esquemas innovadores más ajustados a las nuevas dinámicas mundiales de gestión.

**Tabla 2. Características del Liderazgo en *Star Wars* y su Aplicabilidad en Gestión Académica**

Personaje	Tipo de liderazgo	Característica	Aplicabilidad en la Gestión Académica
Luke Skywalker	Transformacional	Inspirador	Motivar equipos, impulsar iniciativas de innovación y resiliencia en contextos académicos.
Yoda	Ético	Sabio	Resolver dilemas éticos y promover una cultura de integridad y responsabilidad entre docentes y administrativos.
Leia Organa	Democrático	Colaborativo, inclusivo	Implementar procesos participativos y mejorar la comunicación interna en la universidad.

Elaboración propia (2025)

Seguidamente al abordar teóricamente el posible impacto de estos principios en la dinámica institucional y en el desarrollo personal y profesional de los miembros de la comunidad universitaria es fundamental. La narrativa de *Star Wars* pone de relieve dilemas éticos recurrentes que tienen claros paralelismos con situaciones actuales en el ámbito universitario, tales como:

- Conflicto entre el deber y los valores personales: Anakin Skywalker se enfrenta a un dilema entre su amor por Padmé y su deber como Jedi. En la gerencia universitaria, los líderes pueden enfrentar conflictos entre las políticas institucionales y sus valores personales al tomar decisiones éticas.

- Uso del poder: El ascenso del Emperador Palpatine ilustra cómo el abuso de poder puede destruir instituciones. Esto resalta la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión universitaria.
- Decisiones en situaciones de incertidumbre: La Rebelión toma decisiones arriesgadas con información limitada, lo que se asemeja a los desafíos que enfrentan los gerentes universitarios en contextos de incertidumbre, como crisis económicas o cambios legislativos.

La adopción de principios éticos y modelos de liderazgo extraídos de Star Wars en la gestión universitaria puede generar impactos positivos tanto a nivel institucional como individual:

· **Dinámica Institucional:**

- Cultura Organizacional Sólida: La incorporación de principios éticos favorece el desarrollo de una cultura organizacional que potencia la justicia y la integridad.
- Mejor Clima Laboral: La transparencia y la participación fomentan la confianza y el compromiso entre todos los miembros de la comunidad.

· **Desarrollo Personal y Profesional:**

- Crecimiento Ético y Profesional: La influencia de modelos de liderazgo transformacional y ético impulsa el desarrollo de habilidades blandas y cognitivas en los directivos y docentes.
- Capacitación y Motivación: La implementación de estos principios sirve como base para programas de formación en liderazgo y ética, lo que se traduce en un aumento de la motivación y del rendimiento académico.

**Tabla 3. Impacto de la Implementación de Principios Éticos y de Liderazgo**

Impacto	Descripción	Ejemplo
Dinámica Institucional	Cultura organizacional basada en valores	Mejorar el clima laboral
Desarrollo Personal	Crecimiento ético y profesional	Formación de líderes responsables
Desarrollo Profesional	Habilidades de liderazgo transformacional	Inspirar y motivar equipos

Elaboración propia (2025)

## DISCUSIÓN

Los principios éticos que se reflejan en la narrativa de Star Wars, como el equilibrio de la Fuerza, la justicia, la equidad y el sacrificio personal, son valores fundamentales que se aplican en el contexto de la gerencia universitaria. Estos valores pueden facilitar la toma de decisiones éticas, la gestión equilibrada de recursos y el fortalecimiento de la cohesión institucional. Por ejemplo, el concepto de equilibrio, ilustrado en la lucha entre los Jedi y los Sith, resalta la importancia de manejar conflictos organizacionales de manera justa para evitar polarizaciones perjudiciales (Johnson, 2020).

Por otro lado, los estilos de liderazgo de personajes como Yoda, Leia Organa y Luke Skywalker ofrecen modelos inspiradores para la gestión académica. Yoda encarna el liderazgo servicial y la mentoría, aspectos esenciales para desarrollar comunidades educativas resilientes (Goleman, 2017). Por su parte, Leia demuestra que el liderazgo asertivo y diplomático es crucial durante crisis organizacionales, mientras que Luke destaca la adaptabilidad y el enfoque en la inspiración como motores del cambio cultural en instituciones académicas.

Sin embargo, los dilemas éticos que enfrentan personajes como Anakin Skywalker al elegir entre el deber personal y colectivo son paralelos a las decisiones difíciles en gerencia universitaria. Por ejemplo, las decisiones sobre distribución de recursos limitados o conflictos de intereses pueden beneficiarse de una introspección ética informada por narrativas como Star Wars (Smith & Brown, 2019).

Finalmente, la aplicación práctica de estos principios podría traducirse en un ambiente institucional más inclusivo y colaborativo. Según estudios, la adopción de valores éticos claros fomenta una mayor satisfacción laboral, una comunicación más efectiva y el desarrollo profesional continuo entre los miembros de la comunidad educativa (Jones et al., 2021). Además, la influencia de líderes éticos y adaptables fortalece la capacidad institucional para abordar crisis y superar desafíos contemporáneos.

Este análisis se centra en una narrativa específica, lo que puede limitar la aplicabilidad universal de los resultados en contextos culturales o educativos distintos. Además, dado que Star Wars es una obra de ficción, extrapolar directamente sus conceptos a escenarios reales podría simplificar la complejidad inherente de las dinámicas organizacionales.

Es necesario realizar investigaciones empíricas mediante estudios cuantitativos que evalúen la implementación de principios éticos inspirados en Star Wars en entornos educativos

reales. Además, sería interesante explorar cómo otras narrativas culturales, como Star Trek o El Señor de los Anillos, pueden complementar este enfoque ético. Asimismo, se recomienda llevar a cabo análisis longitudinales para examinar el impacto a largo plazo de liderazgos inspirados en personajes de Star Wars sobre el rendimiento institucional. Por último, es importante investigar la recepción y aplicación de estos principios en contextos educativos globales.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la actualidad, la narrativa de Star Wars no solo ha cautivado a millones de fanáticos a lo largo de las décadas, sino que también se ha convertido en un recurso valioso para la reflexión ética y el liderazgo en diversos ámbitos, incluyendo la gerencia universitaria. A través de sus personajes y tramas, esta saga épica ofrece lecciones significativas que pueden ser aplicadas para cultivar una cultura ética y un liderazgo transformador en las instituciones educativas.

### CONCLUSIONES

- 1. La narrativa de Star Wars como marco ético inspirador** Star Wars ofrece un esquema narrativo que permite identificar principios éticos esenciales como el equilibrio, la justicia, la equidad y el sacrificio personal. En el contexto de la gerencia universitaria, estos principios funcionan como un referente poderoso para cultivar una toma de decisiones ética y responsable, orientada al bien colectivo y a la sostenibilidad institucional. Esta perspectiva refuerza la relevancia de la cultura ética en las organizaciones académicas y promueve prácticas que fortalecen la cohesión organizacional (Johnson, 2020).
- 2. El liderazgo como factor transformador** Los diferentes estilos de liderazgo representados en personajes clave de Star Wars proporcionan un modelo versátil y adaptable a diversos escenarios académicos. La mentoría de Yoda, la resiliencia de Leia Organa y la capacidad inspiradora de Luke Skywalker demuestran que un liderazgo ético y emocionalmente inteligente puede guiar a las comunidades educativas hacia entornos colaborativos y de alto desempeño (Goleman, 2017). Esto subraya la importancia de fomentar habilidades de liderazgo basadas en valores, particularmente frente a los desafíos de cambio e incertidumbre.
- 3. Dilemas éticos y desafíos contemporáneos** La relación entre los dilemas éticos en la narrativa de Star Wars y los problemas reales en la gerencia universitaria resalta cómo los

valores individuales pueden entrar en conflicto con los intereses institucionales. Abordar estos desafíos desde una perspectiva ética fundamentada en principios narrativos puede ofrecer soluciones innovadoras y culturalmente significativas. Este enfoque también sugiere que la narrativa como herramienta educativa tiene el potencial de sensibilizar a los líderes académicos sobre las implicaciones éticas de sus decisiones (Smith & Brown, 2019).

4. **Impacto institucional y desarrollo comunitario** La implementación de principios éticos derivados de Star Wars puede tener un impacto significativo en la dinámica institucional y en el desarrollo personal y profesional de los miembros de la comunidad educativa. Al centrarse en valores como el balance y la responsabilidad, las instituciones pueden fomentar un entorno más justo y equitativo, además de inspirar un crecimiento colectivo sostenible. Esto se traduce en un fortalecimiento del compromiso institucional y la satisfacción laboral entre los integrantes (Jones et al., 2021).

### RECOMENDACIONES

1. **Incorporar formación ética basada en distintas narrativas** Es recomendable diseñar programas formativos para líderes universitarios que utilicen narrativas, tales como Star Wars, para explorar dilemas éticos y estilos de liderazgo. Esta metodología podría mejorar la capacidad reflexiva y la toma de decisiones en escenarios complejos.
2. **Estudios longitudinales sobre liderazgo ético** Se sugiere realizar investigaciones longitudinales que evalúen el impacto a largo plazo de la implementación de principios éticos narrativos en el desempeño institucional. Este enfoque podría brindar evidencia más sólida sobre los beneficios de integrar valores éticos en la gestión académica.
3. **Crear espacios de mentoría inspirados en liderazgos narrativos** Promover la mentoría entre pares, inspirada en modelos como Yoda o Leia, para fomentar el desarrollo profesional y la resiliencia en equipos de trabajo académico. Esto podría fortalecer las redes de apoyo y generar un liderazgo colectivo más efectivo.
4. **Explorar nuevas narrativas culturales** Ampliar el alcance del estudio a otras narrativas que posean relevancia cultural y ética, como los mitos fundacionales o la literatura universal. Esto permitiría diversificar los marcos éticos aplicables en la gerencia universitaria.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Brown, J. A. (2015). *Ethics in Popular Culture: Reflections on Moral Ambiguity*. Routledge.
- Brown, J., Smith, R. y Johnson, L. (2019). *Liderazgo en educación: una guía práctica*. Publicaciones educativas.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Campbell, J. (1949). *The Hero with a Thousand Faces*. Princeton University Press.
- Goleman, D. (2017). *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Guijarro de Chávez, A., & Chávez Sánchez, M. (2020). La ética como eje de la gerencia en instituciones de educación superior. *Revista de Educación Universitaria*, 15(2), 23-35.
- Johnson, B. (2020). *Narratives and Ethics: Lessons from Star Wars*. *Journal of Ethical Leadership*, 12(3), 145–159.
- Jones, T., Taylor, R., & Blackwell, P. (2021). The role of ethical leadership in academic institutions. *Higher Education Management Review*, 18(1), 25–43.
- Kouzes, JM, y Posner, BZ (2012). *El desafío del liderazgo: cómo lograr que sucedan cosas extraordinarias en las organizaciones*. Jossey-Bass.
- Lucas, G. (1977). *Star Wars: Episodio IV - Una nueva esperanza*. 20th Century Fox.
- Lucas, G. (1980). *Star Wars: Episodio V - El Imperio Contraataca*. 20th Century Fox.
- Martínez, F. (2021). *Resiliencia en el liderazgo de la educación superior: lecciones de Star Wars*. *Revista de Liderazgo Educativo*, 15(3), 120-135.
- Mintzberg, H. (2009). *Gestión*. Berrett-Koehler Publishers.
- Northouse, PG (2016). *Liderazgo: teoría y práctica* (7.<sup>a</sup> ed.). Sage Publications.
- Smith, J., & Brown, A. (2019). Ethical dilemmas in contemporary leadership: Fictional and real-world insights. *Journal of Organizational Studies*, 35(4), 567–582.

# ARTÍCULO

## LA GERENCIA MUSICAL EN LA CULTURA VENEZOLANA: UN ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GERENCIAL DESDE EL SISTEMA DE ORQUESTAS Y COROS VENEZOLANO.

**Alexis Román Guanipa Revilla**

Profesor en la Especialidad Educación Musical – Instituto Pedagógico de Miranda  
“José Manuel Siso Martínez” UPEL  
Magister en Gerencia Educacional – UPEL  
Violista Ejecutante de Viola – Escuela Superior de Música “José Ángel  
Lamas” Fundación Musical Simón Bolívar órgano rector de El Sistema Nacional de  
Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela / Universidad Nacional Experimental  
“Francisco de Miranda”  
Director de Núcleo de El Sistema en Falcón  
Instructor T.C. del Programa de Música UNEFM.  
Email: [galons@gmail.com](mailto:galons@gmail.com)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2282-699X>



**LA GERENCIA MUSICAL EN LA CULTURA VENEZOLANA: UN ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA GERENCIAL DESDE EL SISTEMA DE ORQUESTAS Y COROS VENEZOLANO.**

**RESUMEN**

El presente estudio tiene como objetivo analizar la gerencia musical en la cultura venezolana, centrándose en los elementos fundamentales que sirven de base a la gestión musical tanto en el ámbito académico como en el área administrativa que caracteriza el quehacer musical. Este análisis se realiza específicamente a través del Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela, conocido popularmente como "El Sistema". Para alcanzar este objetivo, la investigación se enmarca dentro de un paradigma cualitativo con enfoque documental. Se utiliza un diseño bibliográfico que toma como referencia principal los estudios contenidos en el Centro de Investigación y Documentación de El Sistema. Además, se elabora un bosquejo del estado del arte, que incluye documentación impresa, digital y material audiovisual relevante que sirve como base teórica para el análisis. Entre los resultados más significativos del estudio se destaca que la gerencia musical implantada desde El Sistema se fundamenta en una estructura operativa y jerárquica bien definida de la Orquesta y el Coro sinfónico. Esta organización no solo facilita la gestión eficiente de los recursos musicales, sino que también contribuye a la transformación cultural de la sociedad circundante, promoviendo valores como la disciplina y el trabajo en equipo entre los jóvenes. En las conclusiones y recomendaciones principales se sugieren seguir profundizando en investigaciones sobre este tema. Se propone generar teoría y conocimiento en torno a la gerencia musical desde El Sistema de Orquestas y Coros venezolano con el objetivo de mejorar su eficacia y eficiencia, incrementar su impacto social y emular este exitoso modelo en otras organizaciones culturales.

**Palabras clave:** Gerencia, Música, Cultura, Transformación, Impacto.

**MUSIC MANAGEMENT IN VENEZUELAN CULTURE: AN ANALYSIS OF THE MANAGERIAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE FROM THE VENEZUELAN SYSTEM OF ORCHESTRAS AND CHOIRS.**

**ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze musical management in Venezuelan culture, focusing on the fundamental elements that serve as the basis for musical management in both the academic and administrative areas that characterize the musical endeavor. This analysis is carried out specifically through the National System of Orchestras and Youth and Children's Choirs of Venezuela, popularly known as "El Sistema". To achieve this objective, the research is framed within a qualitative paradigm with a documentary approach. A bibliographic design is used that takes as main reference the studies contained in the Research and Documentation Center of El Sistema. In addition, an outline of the state of the art is elaborated, which includes printed and digital documentation and relevant audiovisual material that serves as a theoretical basis for the analysis. Among the most significant results of the study, it is highlighted that the musical management

implemented by El Sistema is based on a well-defined operational and hierarchical structure of the Orchestra and the Symphonic Choir. This organization not only facilitates the efficient management of musical resources, but also contributes to the cultural transformation of the surrounding society, promoting values such as discipline and teamwork among young people. The main conclusions and recommendations suggest further research on this topic. It is proposed to generate theory and knowledge on music management from the Venezuelan Orchestras and Choirs System in order to improve its effectiveness and efficiency, increase its social impact and emulate this successful model in other cultural organizations.

**Keyword:** Management, El Sistema, Music, Culture, Transformation and Impact

### INTRODUCCIÓN

El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela, conocido como El Sistema, fue fundado a mediados de los años 70 bajo el ideario del Dr. José Antonio Abreu. Es una institución de carácter social y cultural del estado venezolano, cuyo principio es sistematizar la práctica musical como un instrumento de organización social y desarrollo humanístico. Desde sus inicios, El Sistema se ha expandido y desarrollado notablemente a lo largo de sus más de 50 años de existencia. Comenzó como un proyecto con pocos participantes y una gran proyección, reinventándose e innovando constantemente para mantener su crecimiento. En la actualidad, cuenta con más de un millón de integrantes y se posiciona como una organización musical con fines sociales, de gran reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Académicamente, El Sistema ha sido objeto de investigación a lo largo de su existencia. Así lo evidencia León (2020) en la primera parte de su estudio exploratorio descriptivo, con enfoque cuantitativo, en donde realizó un análisis bibliométrico titulado "El Sistema desde la perspectiva de las universidades venezolanas". Este estudio ofrece una visión generalizada del abordaje de la institución en investigaciones de pregrado y posgrado en el país, tomando como periodo determinado 20 años, entre 1998 y 2018. Como resultado, de las 200 investigaciones referidas al área musical en Venezuela que menciona el autor, 124 tienen a El Sistema como objeto de estudio directo. Esto afirma que es una institución con gran interés investigativo desde múltiples campos especializados; además de la música, se incluyen disciplinas como la psicología, la neurociencia, la odontología, la arquitectura, la sociología y, por supuesto, la educación, que suele realizar continuas investigaciones sobre sus fenómenos, impacto y proceder.

Los resultados también revelan que estos estudios conducen a la profundización de temas y tópicos valiosos en vertientes experimentales, longitudinales, exploratorias y antropológicas.

Asimismo, se menciona que diversas investigaciones han indagado sobre El Sistema "como una obra social venezolana", confiriendo gran importancia a la cultura como vía para el desarrollo humano.

En esta misma línea, Burgos (2016) presenta su investigación doctoral centrada en un análisis de valores humanos El Sistema. Se apoya en un estudio cuantitativo realizado a 306 integrantes de las principales agrupaciones profesionales de la institución, determinando la presencia y desarrollo de una serie de principios guía entre dichos participantes. Estos principios incluyen la afiliación, la excelencia, el trabajo en equipo y la disciplina; valores que según su interpretación representan el sustrato cultural de la institución como una microsociedad. Esto permite inferir que tanto el impacto transformador como su crecimiento están asociados al beneficio de la formación musical, al modelo de práctica colectiva, a la especialización individual y también a la estructura organizativa interna y, por ende, a la práctica gerencial emergente.

Por otra parte, existe una amplia variedad de referencias investigativas internacionales que enmarcan la relevancia y los diversos elementos que El Sistema aborda en su rutina y propósito. Un ejemplo son los informes de impacto desarrollados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Al respecto, Verhagen, Panigada y Morales (2016) expresan que entre estos informes se encuentra uno publicado en 1998 por una consultora técnica auspiciada por el BID. Este informe presenta un primer diagnóstico sobre las características sociales en los beneficiarios de El Sistema, destacando aspectos como el desarrollo del sentido colectivo, el desarrollo personal, el aumento del rendimiento escolar, el desarrollo cultural y el incremento de las oportunidades de superación.

Otra vertiente que sirve de referencia investigativa es la presentada por Vásquez (2024), quien realiza un constructo teórico de la gerencia musical. Esta concepción la relaciona directamente con las habilidades duras y blandas presentes en el quehacer de los directores de orquestas sinfónicas como líderes. Además de la música y los valores que de ella desprende, hace visible aspectos operativos y procedimentales inherentes al perfil gerencial de dichos dirigentes orquestales. También resalta la relevancia de los aspectos interpersonales y los valores compartidos inmersos en los objetivos establecidos, que se encuentran en concordancia con la visión y misión de la organización.

Cambiando el foco de atención, otro elemento a tratar en el presente estudio es la importancia referida a lo cultural. Es preciso señalar que el estado venezolano, tanto en la

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, como en la Ley Orgánica de Cultura, la Ley Orgánica y Reglamento de Educación, la Ley Orgánica de Protección del Niño, Niña y Adolescente, entre otras legislaciones que se desprenden de nuestra carta magna, establece claramente que el estado tiene entre sus fundamentos principales ser garante y fomentar la cultura y su desarrollo a través de las manifestaciones folclóricas, artísticas y del quehacer cultural de los venezolanos.

Tomando en consideración la ya mencionada Ley Orgánica de Cultura (2014), donde se afirma que Venezuela es un país multiétnico con gran diversidad cultural cuyo significado emerge de la percepción, concepción e interpretación simbólica propia se desarrolla su sistema de valores a través de las múltiples expresiones existentes, provenientes de las relaciones entre sus habitantes y el entorno. Por ello, se hace plausible inferir que El Sistema, gracias a su alcance y reconocimiento público, es uno de los moldeadores culturales visibles en el panorama rutinario de la región. Como afirman Verhagen et al. (Ob. cit.), El Sistema “genera dinámicas que promueven en el niño y joven la formación de valores transferibles a la vida cotidiana. Esta dinámica transforma primero a los jóvenes y niños que lo integran y luego a la sociedad que los rodea”.

Lo antes expuesto sienta las bases políticas inalienables para garantizar a toda persona el derecho a la educación, así como a la práctica y desarrollo de las expresiones artístico-culturales en el país. A su vez, esto constituye un deber estandarizado para los ciudadanos, pretendiendo así preservar como un baluarte en el tiempo las costumbres que caracterizan el quehacer cultural. En el caso de la música, el estado impulsa dicha práctica dando apoyo e inversión a El Sistema.

Para dar hilo conductor a este análisis, se considera al objeto de estudio: la gerencia musical y los fundamentos de su estructura organizativa, inmersos en el lienzo de la cultura venezolana. Esta visión de un elemento contenido en otro, y este otro contenido en otro a su vez, puede compararse con un set de muñecas rusas matrioshka. Permite hacerse un esquema visual en el cual la muñeca más grande y visible es la música; presentaciones, espectáculos y noticias sobre las agrupaciones que componen a El Sistema, es decir, las orquestas, coros y ensambles se presentan en conciertos nacionales e internacionales, realizan grabaciones y puestas en escena de alto nivel, haciéndose eco en las redes sociales.

Al pasar esa primera capa, se encuentra la muñeca central, compuesta por la formación y práctica colectiva musical en los núcleos de El Sistema; estos son generadores del impacto social

transformador a través del fomento de múltiples valores. Por último, está la muñeca menos visible pero no menos importante, constituida por el entramado de procesos operativos y administrativos que permiten sistematizar y vincular ese quehacer musical en concordancia con la misión, visión, filosofía y esencia originaria de la institución.

De dicha perspectiva, se desprende el objetivo principal y la pertinencia sobre el estudio en cuestión, que busca develar con claridad y en términos actuales, haciendo énfasis en el fundamento gerencial que en este caso tiene como base la perspectiva de Peter Drucker, engranado con la esencia musical ideada por el Dr. Abreu, del emerger estructural de la gerencia musical desde El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela.

### *De lo Cultural*

Antes de abordar el propósito de analizar la gerencia musical, es preciso hacer referencia a lo que se entiende por lo cultural, y más específicamente, la cultura en el contexto venezolano. Es importante puntualizar cómo se comprende la cultura, ya que esta terminología abarca un amplio espectro y puede incluir ambigüedades y diferentes perspectivas.

Para evitar tergiversar la perspectiva cultural afín a este estudio y para eludir algunas concepciones que limitan los fines culturales a la producción de eventos, como lo expone Ruíz (2009) en su artículo titulado “La Gerencia Cultural y la Producción”, que fundamenta la cultura como la representación artística de un producto. En este sentido, Ruíz considera que “el (los) artista(s) es (son) el producto”, lo que implica que la función del gerente en la cultura es administrar este producto como un objeto y no como talento humano.

Esta concepción desvincula los vestigios humanísticos de carácter social en la cultura, el arte y su gerencia, al visualizarla como un proceso de producción meramente mercantil. Esto desmerece cualquier elemento sustantivo cualitativo característico de la esencia de la cultura humana. Implica dejar de lado las emociones, sentimientos, valores, inclusión, historia, libertad de manifestación y diversidad de expresiones de pensamiento en la perspectiva gerencial dirigida al área artístico-cultural; elementos que hoy en día son prioritarios tanto en la legislación, como en las fuentes de generación de conocimiento.

Al dirigir nuestra atención al enfoque cultural pertinente a este estudio, se vislumbra una acepción general que nos sirve como punto de partida. Edmund Taylor (1871), citado por Warmier

(2001, p. 7), contempla la cultura como "la totalidad compleja que comprende los conocimientos, las creencias, el arte, las leyes, la moral, las costumbres y toda capacidad o hábito adquirido por el hombre en tanto que miembro de la sociedad". Esto puede interpretarse como el abordaje del quehacer humano en un tiempo y entorno social específicos, desarrollando formas de expresión espontáneas y/o planificadas que requieren vivencias, experiencias, prácticas, técnicas, comunicación e integración a través de estudios e investigación. Esta inmersión dentro de las complejidades sociales es especialmente relevante en el ámbito de las artes.

Tomando como base lo anterior, los venezolanos poseen particularidades que los caracterizan y los identifican de forma directa y simbólica. Desde la forma de hablar su idioma materno en cada región, hasta la comida representativa de cada estado evocan singularidades únicas y autóctonas. Estas particularidades están engranadas en los quehaceres comunes de la población y sirven como una expresión unificadora del sentido cultural en la región; un fenómeno presente en la mayoría de las manifestaciones culturales.

Las expresiones culturales, aunque en cada zona se desarrollan características únicas, comparten elementos en común que permiten su reconocimiento. Por ejemplo, en la gastronomía, una de las comidas más representativas es la hallaca navideña venezolana, que en esencia es un enrollado de masa de maíz amarillo envuelto en hoja de plátano, relleno con un guiso. Sin embargo, no en todos los estados del país se elabora de la misma manera; varían los ingredientes, la cocción e incluso sus dimensiones, pero se mantiene la esencia ya descrita,

En el ámbito musical, los géneros, las formas de ejecución e incluso la producción y enseñanza preservan un estilo reconocible. Un ejemplo que se puede extraer es el joropo en la música tradicional venezolana, fácilmente reconocible tanto auditivamente como en su danza. En este caso, cambios sutiles según la zona del país permiten distinguir entre el joropo central, oriental, llanero y de otras regiones, basándose en el desplazamiento de los pasos en su baile y en el acento, ritmo y estilo de interpretación instrumental. Estas ejemplificaciones sustentan lo expuesto por Hernández-Mora (2002), quien sintetiza que "en definitiva la heterogeneidad de la organización interna de toda cultura constituye la ley de la existencia de la misma y la condición indispensable para que el mecanismo de la cultura sea operante".

Esta apreciación permite reflexionar sobre cómo la memoria colectiva cultural dispersa en estas manifestaciones se enriquece con la diversidad inherente a las expresiones, lo que facilita su

reconocimiento. Es importante señalar que el surgimiento de las manifestaciones culturales puede ser tanto autóctono como planificado; esto puede ocurrir a través de la adopción de prácticas y costumbres por parte de los miembros de las comunidades y sociedades, o ser impulsado institucionalmente mediante políticas públicas o iniciativas particulares.

En cuanto al abordaje cultural organizado, actualmente existen propuestas educativas a nivel nacional para tal fin. Un ejemplo de ello, es la especialización en gerencia cultural de la Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” (UNESR), que se centra en fomentar la participación en las manifestaciones culturales desde y con las diferentes comunidades como base para el enriquecimiento, desarrollo y preservación de su acervo. A su vez, esta especialización busca transformar socio-culturalmente a la población y sistematizar los conocimientos emergentes derivados de dicho quehacer, alineándose así con lo requerido por la normativa venezolana. En esta línea, más centros educativos están promoviendo ofertas académicas similares con el propósito de generar conocimiento, preparar personal, desarrollar y preservar la idiosincrasia del país.

Respecto a la concepción cultural venezolana, La Ley Orgánica de Cultura de nuestro país (decreto N° 1.391), publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.154 extraordinario el 13 de noviembre de 2014, define taxativamente en su artículo tercero, numeral 2, que son:

...expresiones a través de las cuales el pueblo venezolano se concibe a sí mismo e interpreta al mundo, establece sus relaciones humanas con el entorno creado, la naturaleza, su memoria histórica, su sistema de valores y sus modos de producción simbólica y material; todo lo cual resalta la condición multiétnica, intercultural, pluricultural y diversa del pueblo venezolano en su conjunto.

En tal sentido, la cultura venezolana a la que se hace referencia, sirve como un andamiaje articulado que permite escalar en sus diferentes estratos. Esto permite asir la vertiente gerencial en lo musical desde El Sistema, que está presente sus niveles y en gran parte de la geografía nacional, tributando en lo estipulado por nuestras legislaciones, permitiendo desarrollar una visión integral de los fenómenos abordados en el estudio.

En tal sentido, la cultura venezolana a la que se hace referencia, sirve como un andamiaje articulado que permite escalar en sus diferentes estratos. Esto permite asir la vertiente gerencial en lo musical desde El Sistema, que está presente sus niveles y en gran parte de la geografía nacional,

tributando en lo estipulado por nuestras legislaciones, permitiendo desarrollar una visión integral de los fenómenos abordados en el estudio

***De El Sistema Orquestal y Coral Venezolano***

Teniendo ya el contexto cultural venezolano, es necesario describir el entorno del cual se extraerá la información referente a la gerencia musical; en este caso, la Fundación Musical “Simón Bolívar”. Esta fundación estatal sirve como personalidad jurídica y órgano rector para El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela.

El Sistema, fundado el 12 de febrero de 1975 por el Dr. José Antonio Abreu Anselmi, actualmente supera por mucho a cualquier otro conglomerado musical del país e incluso en el continente. Se ha convertido en un punto inequívoco de referencia en la formación musical, el surgimiento de músicos y la música en sí misma, representando a Venezuela en materia artístico-cultural ante el mundo.

Para comprender mejor esta organización, es necesario visualizar más allá de las agrupaciones profesionales y semiprofesionales de El Sistema, como la Orquesta Sinfónica y la Coral Simón Bolívar, las selecciones Sinfónicas Nacional Infantil y Juvenil de Venezuela, las Orquestas Latinocaribeñas, Big Band Jazz, Rock Sinfónico, así como los Ensamblés Alma Llanera, entre otras agrupaciones representativas. Como ya se ha mencionado, El Sistema está presente en todos los estados a través de El Núcleo, que es una estructura funcional, educativa, artística y administrativa (El Sistema).

Para el Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela, el Núcleo es su estructura central y primordial. Su propósito es sistematizar la práctica colectiva de la música; este actúa como un vehículo formativo con un enfoque humanista e inclusivo que permite una organización social fundamentada en valores. Se desarrolla a partir de los programas académicos orquestales y corales, iniciación musical, alma llanera (música tradicional venezolana), de formación académica, de nuevos integrantes (desde la gestación hasta los 3 años), música popular y otros géneros.

También incluye un programa hospitalario y uno de luthería destinado a formar personal especializado en mantenimiento, reparación y fabricación de instrumentos de cuerda frotada y pulsada, viento madera, metal y percusión, incluyendo el mobiliario especializado. Otro programa,

es el Simón Bolívar que se consolida a través de módulos que funcionan a partir de las escuelas básicas y liceos del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Estos módulos actúan como semilleros, es decir, centros que brindan disfrute y acercamiento a la experiencia musical para los estudiantes, incentivándolos a incursionar en los núcleos,

En otras palabras, los Núcleos son para El Sistema lo que son las escuelas y liceos para el Ministerio de Educación (valga la comparación). Aunque todos los programas son fundamentales para El Sistema, es propicio señalar dos programas sensibles: por un lado, el programa de educación especial, enmarcado en el principio máximo de inclusión y rescate social de niños y jóvenes con necesidades educativas especiales o discapacidad; Y por otro lado, el programa académico penitenciario que busca sembrar valores con la música como medio para dignificar a los reclusos y ayudarlos a superar adversidades mientras cumplen su pena.

Otro componente importante en este esquema organizativo, es la ramificación de los programas en las escuelas de El Sistema. Estas sirven como una "estructura administrativa desde donde se planifica y ejecuta el proceso formativo de perfeccionamiento técnico-instrumental y/o coral en todos los niveles educativos del niño y joven integrante de El Sistema a lo largo de su ruta de aprendizaje..." (El Sistema). Ejemplos de estas escuelas inmersas en los programas y núcleos, son aquellas especializadas en canto lírico, canto popular, violín, viola, contrabajo, oboe, clarinete, flauta, fagot, trompeta, trombón, tuba, percusión, cuatro, mandolina, bandola y arpa. También se encuentran las escuelas de formación en otras áreas que permiten la funcionalidad de las agrupaciones, incidiendo en la organización de las actividades rutinarias y extraordinarias. Estas incluyen las escuelas de dirección musical (de ensambles, orquestal y coral) y de composición.

Cabe destacar que, en la actualidad, El Sistema posee 443 núcleos distribuidos a lo largo y ancho del país, así como 1.704 módulos adscritos a dichos núcleos, atendiendo a una matrícula total de 1.012.077 niños, niñas, jóvenes y adultos estudiantes de los diferentes programas, todos ellos guiados por 5.021 docentes (Formadores Integrales Académicos Musicales), dedicados a la metodología de la práctica colectiva de la música, sin desmerecer la educación individualizada. También es preciso mencionar que la práctica musical en El Sistema, aunque tiene su punto focal en las orquestas y coros de carácter sinfónico, desarrolla académicamente a gran escala su metodología en la música popular en sus diversos géneros.

Esto se logra a través de la constitución y promoción de ensambles, orquestas y agrupaciones de música popular venezolana (que incluyen instrumentos como cuatro, arpa, maracas, guitarra, contrabajo, mandolinas y bandolas), bandas de rock (con guitarra eléctrica, bajo eléctrico, batería, percusión menor, teclado y voces), big bands (que ejecutan jazz, blues y otros géneros utilizando saxofones, metales, teclados, contrabajos, cuerdas y voces), agrupaciones latinocaribeñas (que interpretan géneros como merengue, salsa y bossa nova con instrumentos como metales, percusión menor, bajo, voces y teclado), así como grupos de percusión afrovenezolana y canto popular.

Uno de los aspectos que motiva este análisis, es que los estudios sobre El Sistema han estado principalmente centrados en su carácter social y el impacto en nuestra sociedad, especialmente en los niños, niñas y jóvenes de clase media y baja provenientes de los sectores más vulnerables de los poblados y ciudades venezolanas. Esto ha dejado de lado los procesos gerenciales conducentes a su propósito.

En relación con los diversos estudios de impacto realizados hasta ahora, es pertinente resaltar lo expresado por Xiomara Alemán. Ella fue especialista en protección social para el BID y explicó en su ponencia durante el II Congreso de El Sistema del año 2023, que se llevó a cabo una evaluación de impacto a gran escala en 16 núcleos del Sistema distribuidos en 5 estados del país entre los años 2012 y 2013. Esta evaluación incluyó una población aleatoria de 2.914 niños y niñas entre los 6 y 14 años que se iniciaban en El Sistema.

El estudio se enfocó en medir cuatro constructos: concretamente la autorregulación (auto inhibición, emociones, lenguaje entre otros), habilidades y conexiones prosociales (autoestima, empatía entre otros), conductas (protección, bondad entre otras) y habilidades cognitivas. Los resultados arrojaron que la vinculación de los niños más vulnerables con El Sistema evidenció un impacto positivo en dos de los cuatro constructos tras un año: un 50% en autorregulación y una mejora significativa del 24% en conducta al estar expuestos a situaciones violentas. Los otros constructos mostraron un impacto menos significativo, pero en desarrollo (Alemán et al., 2016).

Esto permite aseverar que tanto la música como medio, así como la metodología empleada por El Sistema, tienen un efecto transformador y un impacto positivo en sus integrantes. Sin embargo, dejando por sentado el carácter público de El Sistema, surgen interrogantes en cuanto a si la gerencia implícita en el quehacer musical de El Sistema es diferente a la de otras instituciones

en su concepción y estructura. También se plantea la pregunta: ¿es posible caracterizarla y comprender cómo sus fundamentos estructurales contribuyen a la consecución de los objetivos planteados? Además, es necesario responder si realmente El Sistema, con su gerencia musical, actúa como un agente de transformación cultural y social más allá de sus integrantes en el país.

### *De la Gerencia Musical*

La gerencia, como ciencia y práctica transdisciplinaria y compleja en las organizaciones de toda índole, puede producir un gran impacto económico y social según su aplicación, especialmente dependiendo de su estilo y tipo de ejecución en los diferentes niveles. Esta disciplina posee muchas vertientes específicas que permiten clasificarla según el sector de implementación, como la gerencia empresarial, la gerencia educativa y la gerencia estratégica, entre muchas otras que abarcan prácticamente todos los aspectos de la vida y la sociedad. A lo largo del tiempo, estas vertientes han ido desarrollándose, permitiendo su emergencia y evolución cada vez más especializada según el contexto, incluso antes de que se les diera nombre y se conceptualizara dicho proceder.

Por ello, es fundamental analizar dónde y cómo actúa la gerencia según el contexto; en este caso, nos enfocamos en la gerencia musical, y más particularmente en una organización como El Sistema, que permea la sociedad venezolana. Esto implica adoptar una perspectiva de gerencia general, tomando como base la definición de Peter Drucker (1957), quien expone que “es el órgano de la sociedad encargado específicamente de hacer productivos los recursos; es decir, responsable del progreso...” (pág. 15). Es importante destacar que una de las primeras consideraciones que se evidencian en esta definición, más allá del sesgo mercantilista, es que cataloga a la gerencia desde la habilidad y capacidad para progresar. Este avance se canaliza a través de la eficacia del gerente y la eficiencia de los procesos que lo acompañan, revelando así que la planificación, sistematización y formación especializada son necesarias para lograr trascendencia y alcanzar las metas trazadas en una organización.

Teniendo como punto de anclaje esta concepción de gerencia, es necesario añadir a estos fundamentos generales administrativos las particularidades musicales. Esto se asemeja a la ingeniería fractal, donde se mantiene la estructura central de la esencia gerencial (con sus elementos principales y convenientes), evolucionando y adaptándose a su ambiente de aplicación.

Así se alcanza un grado de desarrollo que permite describir claramente los procesos y características específicas que diferencian a la gerencia musical de otros tipos o modelos de gerencia. De este modo, se puede clasificar su singularidad desde un enfoque sociocultural que se desprende del accionar El Sistema.

Es propicio hacer referencia a las concepciones de la gerencia musical, manteniendo el contexto venezolano. En este sentido, se menciona la perspectiva del visionario que fundó y dirigió durante cuatro décadas El Sistema en nuestro país, el Dr. Abreu (2009), quien afirmó que “la estructura de El Sistema está basada en un estilo de gerencia nuevo, flexible, novedoso, adaptado a las características de cada comunidad y de cada región” (video de El Sistema: Una obra de 41 años en la palabra de un artista visionario).

De este ideario se extrae que esta gerencia está en constante evolución; por lo tanto, la gestión de innovación juega un papel fundamental como herramienta de permanencia, a pesar de que el principio de la sistematización no ha cambiado desde su creación. Por ello, es necesario extraer la concepción de la referida estructura gerencial musical desde El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela. Según su propio fundador, el Dr. Abreu, esta estructura es, en su esencia, la funcionalidad misma de una Orquesta Sinfónica o agrupación coral, entendiéndolas como:

“modelos y escuelas de vida social, porque tocar y cantar juntos significa convivir de manera entrañable en ánimos de perfección y afán de excelencia, en una rigurosa disciplina de articulación y de concertación para buscar la armónica interdependencia entre voces e instrumentos, así se forma un espíritu entre ellos solidario y fraterno, se desarrolla su autoestima y se cultivan los valores éticos y estéticos que están vinculados al quehacer musical. De ahí su inmensa utilidad en todo en cuanto se refiriere al despertar de la sensibilidad a la forja de valores, al entrenamiento de los jóvenes a la enseñanza de otros jóvenes y de los niños” (Abreu, 2009. TED).

Esta contundente afirmación permite rescatar que esos modelos y escuelas de vida social son microsociedades, como lo menciona Burgos (Ob.cit.), donde el aprendizaje colaborativo es esencial y característico de la práctica colectiva de la música. De esto se desprende la analogía de la gerencia utilizada en El Sistema, que se asemeja a la estructura de una orquesta y un coro sinfónico. Esta adaptación operativa de la estructura orquestal musical al contexto administrativo gerencial, vista como la distribución, montaje y ejecución de obras musicales en una agrupación,

contempla no solo obras y canciones, sino también los objetivos, misión, visión y planificación; además de la necesaria destreza técnica individual (especialización y eficiencia).

Todo esto se complementa con un constante e imperativo proceso de adaptación colectiva interna, lo que acarrea el aprendizaje colaborativo, resultado de las experiencias y la búsqueda de la excelencia (eficacia) fijadas por el director de la agrupación. Esto sirve como fundamento en la ejecución tanto de los fines musicales como de los gerenciales.

Una de las características más destacadas enunciadas por el Dr. Abreu, es la necesidad de una rigurosa disciplina inherente al proceso formativo en la búsqueda de esa armonía; es decir, la concordancia que intrínsecamente contiene la interdependencia entre todos los actores, lo que conduce a la suma de las individualidades y, por ende, a la superación en colectivo. Esto se integra con la búsqueda de excelencia, orientada hacia la concertación de un todo o, dicho de otra forma, hacia la consecución del mejor bien común posible en una suma cónsona de voluntades.

Asimismo, otro aspecto notable es el proceso formativo continuo y multidireccional, donde se promueve la enseñanza entre los miembros de la institución. Esto se constituye como parte del fundamento integral del proceder rutinario, manteniendo así una labor colaborativa que conlleva al reconocimiento de logros y a la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas; en consecuencia, al esfuerzo compensado.

Todo lo anteriormente mencionado impulsa la promoción de valores desde el reconocimiento propio y del prójimo, como el respeto mutuo, la responsabilidad, destreza y la ya mencionada disciplina. Esto también desencadena una introspección funcional y bien constituida en autoestima, promoviendo inclusión, integración, tolerancia y sensibilidad hacia los semejantes. Esta cadena de procesos impulsados desde la metodología de El Sistema cimentada en la práctica colectiva musical, contiene en su esencia una capacidad transformadora social; por lo que su implementación en todas las áreas y niveles organizativos se traduce en un fuerte y positivo impacto social.

Más allá de la visión e ideario del Dr. Abreu, que a pesar del paso del tiempo sigue muy vigente tanto en el quehacer musical, como en el aspecto gerencial, hay quienes buscamos actualizar científicamente y resignificar la ontología y teleología inherentes a las prácticas de esta organización. Esto implica insertar perspectivas innovadoras que permitan integrar nuevas tecnologías y concepciones sociales que se desarrollan con el tiempo.

En tal sentido, Vásquez (2024) desarrolló un constructo teórico de la gerencia musical bajo el paradigma interpretativo y con un enfoque fenomenológico, de la visión de los directores de orquestas. En su tesis, concluye que la gerencia musical es “la Acción de Transformación Pluralista donde confluyen los principios del Ser humano y la organización gerencial como idea que integra en un todo de forma armoniosa la diversidad de melodías de sus integrantes” (pág. 7). Esta interpretación permite atender la necesidad de actualización en beneficio del nuevo devenir social en nuestro país, que se mantiene en constante desarrollo, especialmente en el ámbito musical. Se toman en consideración las experiencias de los músicos en su práctica, más específicamente desde el pódium de un director de orquesta sinfónica.

Esta concepción sirve como punto de partida para profundizar en los aspectos fundamentales del desarrollo de una definición más estandarizada de la gerencia musical, desde el contexto del Sistema de Orquestas y Coros venezolano.

Como se hace evidente, para Vásquez (Ob. Cit.), son comunes términos ya expuestos anteriormente por el Dr. Abreu y puestos en práctica en El Sistema, como es el caso de la transformación a través de la acción realizada, la inclusión como visión pluralista, la confluencia en cuanto a la articulación y concertación, la armonía como bien común, así como los principios del ser con una cualidad humanista y la diversidad melódica con la interdependencia. Lo anteriormente expuesto permite inferir que la gerencia musical se desprende de la coherencia entre los procesos y elementos gerenciales administrativos organizativos operativos, puestos al servicio de la música y a la búsqueda de su excelencia.

### **METODOLOGÍA**

En cuanto al contexto metodológico del presente estudio, se ha elegido como vía adecuada para denotar la estructura organizativa gerencial musical de nuestro país, específicamente desde El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela, el paradigma cualitativo con un enfoque interpretativo. Se indaga en fuentes documentales orientadas a un diseño bibliográfico, con el fin de realizar un análisis y dar significado a la información seleccionada. En relación con la investigación documental, Chávez (2001) expresa que:

Esta investigación se efectúa en función de documentos escritos; numéricos o estadísticos, archivos oficiales, privados y prensa la finalidad de los estudios documentales es recolectar información a partir de documentos escritos y no escritos

susceptibles de ser analizadas y pueden clasificarse como investigaciones cualitativas (Pág. 31).

En base a dicha concepción, se asume como fuente primaria de información los documentos en sus diferentes presentaciones y formatos, desde aquellos escritos impresos hasta ediciones electrónicas, digitales y material audiovisual. Asimismo, en la investigación documental, la consulta y análisis de fuentes debidamente registradas como libros, trabajos de grado, revistas, artículos científicos, ensayos, informes y tesis, así como grabaciones y producciones en audio y video de entrevistas, congresos, simposios y debates, entre otras, a través de fuentes confiables y de comprobada procedencia, permiten realizar un escrutinio profundo de la información. Esto deja de lado limitaciones como el tiempo finito determinado de un fenómeno específico, reduciendo significativamente la incertidumbre y brindando mayor claridad, ya que la fuente se puede consultar las veces necesarias para ahondar en detalles.

Bajo este esquema, es posible recabar información registrada sobre la gerencia musical en la cultura de nuestro país desde El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela. Esto sirve como apoyo fundamental y validación de la propuesta que el investigador plantea en cuanto al análisis de los fundamentos de su estructura organizativa.

Por otro lado, el diseño bibliográfico de este artículo es definido por Tamayo (2003) como “cuando recurrimos a la utilización de datos secundarios, es decir, aquellos que han sido obtenidos por otros y nos llegan elaborados y procesados de acuerdo con los fines de quienes inicialmente lo elaboran y manejan” (p. 109). Estos datos permiten acceder a la información de forma imperecedera, engranando con la investigación documental en su sentido planificativo, organizativo y clasificatorio. Se analizan la pertinencia de la información bibliográfica encontrada desde lo más relevante a lo menos significativo, sirviendo como respaldo tangible los documentos mencionados en la investigación.

En tal sentido, los aspectos más relevantes dentro de esta vertiente investigativa son: la recopilación de información, que permite tener acceso a una amplia gama sobre un tema o tópico; la fundamentación teórica, que proporciona bases científicas para formular teorías sobre un tema específico; la identificación de brechas o vacíos teóricos existentes sobre el tópico abordado, lo que permite además orientar la investigación; el ahorro de tiempo y recursos mediante el uso de información ya existente y verificada; y la actualización del conocimiento utilizando los últimos avances y publicaciones sobre el tema en cuestión. Por las ventajas mencionadas y considerando

su pertinencia, así como para dar coherencia a las preguntas planteadas, se utilizó esta metodología para el análisis de la gerencia musical en la cultura venezolana desde los fundamentos estructurales organizativos de El Sistema de Orquestas y Coros venezolano.

Es importante mencionar que se examinaron diferentes trabajos de investigación científica debidamente publicados y las fuentes de información oficiales del estado venezolano, así como de organismos internacionales de gran relevancia. Además, se consideró la información contenida en el Centro de Investigación y Documentación de El Sistema, conocido como CIDES por sus siglas.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Con base a lo expresado en los apartados esbozados anteriormente de lo cultural, de El Sistema orquestal y coral venezolano y de la gerencia musical, así como de lo analizado en la documentación consultada, se hace referencia directa a la ruta de impacto concebida por el Dr. Abreu (Ob. Cit.), dirigida a la transformación cultural prospectada desde su ejecución académica hacia los beneficiarios (niños, niñas y jóvenes). Esta ruta también se implementa en el modelo gerencial interno, lo que hace necesario ahondar en las especificidades referenciales de cada eje, describiendo la relación entre la aplicación en la vertiente académica musical y la gerencial musical:

1. Eje personal: En este eje se destaca el fomento del desarrollo intelectual y afectivo, donde el fundamento estructural musical eleva la condición espiritual del individuo. Esto se constituye en una fuente de desarrollo de las dimensiones del ser humano, conduciendo así a la integralidad personal (como lo son el compromiso, liderazgo, responsabilidad, sensibilidad, otredad y autoestima, entre otros).

Este proceso coadyuva a la procura de excelencia, sirviendo como un ejemplo en todos los escenarios y promoviendo el bien común en la sociedad, todo desde la formación y ejecución musical basada en procesos gerenciales

2. Eje familiar: Tanto en lo académico musical como en lo gerencial laboral, este eje se distingue por buscar la influencia que el individuo inmerso en el primer eje (personal) ejerce sobre su círculo cercano. Sirve como un modelo de valores y propicia e incluso exige caminos de superación social, intelectual y económica en lo colectivo, formando así una dinámica de reconocimiento y construcción ascendente de su entorno.

3. Eje comunitario: En este último eje, el modelo se revela como una fuente de intercambio de nuevos significados entre la persona, su seno familiar o entorno laboral inmediato y el resto de la institución y la comunidad circundante. Infunde esa integralidad que se discurre en su continua transformación, propiciando un espacio de resignificación de experiencias compartidas, transformación cultural y, por ende, cambio social.

Para considerar la gerencia musical en la cultura venezolana, es necesario comparar el crecimiento del Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela como contexto de estudio con el impacto que afirma tener desde su proceder según sus integrantes. Este impacto es además confirmado por estudios auspiciados por el BID en diferentes épocas, lo cual permite dar coherencia a la influencia de su gerencia. Para visualizar dicho proceso, se presenta a continuación las presentes cifras:

**Cuadro 1: Crecimiento del El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles Infantiles de Venezuela**



Fuente: Información extraída de El Sistema

Del gráfico presentado se desprende que, en el año 1975, el Sistema realizó su primer concierto con una orquesta integrada por solo 80 miembros. Tras un largo trayecto laboral, musical y gerencial inspirado en la educación a través de su metodología formativa y modelo inclusivo, en

2009 el número de integrantes ascendió a aproximadamente 300,000. Estos músicos estaban concentrados en programas académicos como Orquestal, Coral, Iniciación Musical, Formación Académica y Educación Especial, distribuidos entre los núcleos, selecciones nacionales y agrupaciones profesionales.

Con la visión gerencial musical de El Sistema al servicio de la sociedad, se continuaron desarrollando proyectos que se constituyeron en programas de inclusión para atender a la población. En el año 2016, el Sistema llegó a integrar a 787,000 beneficiarios, sumando programas como Alma Llanera, Simón Bolívar, Nuevos Integrantes, Atención Hospitalaria, Luthería y Penitenciario.

Para el año 2025, gracias a la consolidación de los programas existentes y a la incorporación del programa de música popular y otros géneros, El Sistema atiende a más de 1,000,000 de beneficiarios. Mientras tanto, sigue innovando en la búsqueda de estrategias y proyectos para fomentar la participación e inclusión social a partir de la práctica musical, cumpliendo así con lo establecido por la legislación venezolana en materia cultural. Posteriormente a realizar un recorrido teórico basado en la revisión de diversas fuentes documentales impresas, digitales y audiovisuales, se llevó a cabo un análisis sobre la gerencia musical en la cultura venezolana desde el Sistema.

Dentro de los hallazgos más importantes se destaca la prevalencia y vigencia de los elementos esenciales gerenciales musicales implementados desde el nacimiento de El Sistema hasta la actualidad. Estos elementos están enmarcados en la extrapolación de la estructura funcional, operativa y jerárquica de las orquestas y coros sinfónicos hacia un sentido amplio de gerencia aplicable al área administrativa. Esto incorpora una disciplina rigurosa en el proceso sistemático cimentado en la práctica colectiva y búsqueda de excelencia mediante la interdependencia de las individualidades en cada área académica y administrativa. El objetivo es lograr una articulación armónica de forma concordante. Todo lo anterior con el propósito fundamental de fomentar una transformación cultural en la sociedad, teniendo como uno de sus principios el entrenamiento constante multidireccional como experiencia de aprendizaje que promueva valores entre todos los involucrados.

## **CONCLUSIONES**

Teniendo en cuenta los elementos mencionados en torno a la gerencia musical en la cultura venezolana, obtenidos del análisis de los fundamentos gerenciales del Sistema de Orquestas y Coros venezolano, es pertinente afirmar que estos elementos sirven como respaldo del crecimiento constante de la institución, así como del impacto positivo y organizacional del Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela en la en la transformación cultural en sí misma y en nuestra sociedad.

Se evidencia que este modelo gerencial, proveniente de la estructura de funcionamiento de las orquestas y coros sinfónicos, donde cada instrumento ejecuta su partitura compuesta magistralmente de forma polifónica por un gran visionario (compositor), bajo la dirección académica musical de personal especializado (director y músicos de orquesta), se mantiene en una continua espiral ascendente de aprender educando. Esto se logra siempre llevando a cabo los ajustes operativos derivados de los procesos de adaptación, inclusión e innovación en cuanto a lo organizacional y administrativo.

Todos estos elementos son fundamentales para dicha gerencia y desembocan en el accionar de un gran impacto transformador, producto del desarrollo intelectual y afectivo que experimenta cada persona inmersa en esta estructura sistemática. Además, sirven como modelo en valores, generando positivamente una reacción en cadena sobre la familia y el entorno inmediato, propiciando el intercambio de experiencias que generan resignificación o nuevos significados en el contexto comunitario.

Otra conclusión plausible, es que, a pesar del auge investigativo volcado hacia El Sistema, hay que realizar un llamado a impulsar la investigación desde la mayor cantidad de perspectivas y enfoques posibles respecto a la gerencia musical, sus elementos, características y formas. Esto es tanto para fomentar su evolución, como para emular dicho modelo gerencial (que en este caso se desprende de El Sistema) hacia otras organizaciones e instituciones, buscando propiciar el crecimiento, la excelencia y el impacto social ya evidenciado en la gerencia musical venezolana.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alemán, X. (2023). Evaluación de Impacto de El Sistema. CIDES Año 3, N°2, Deposito legal 2020000051. Venezuela. Consulta de Revista en línea (03-03-2025) <https://elsistema.org.ve/wp-content/uploads/2024/11/REVISTA-EL-SISTEMA-2024-TOMO-I.pdf>
- Alemán, X. Duryea, S. Guerra, N. McEwan, P. Muñoz, R. Stampini, M. Williamson, A. (2016). Los efectos de la Formación Musical en el Desarrollo Infantil: Una prueba aleatoria de El Sistema en Venezuela. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), División de Protección Social y Salud. Nota técnica N° IDB-TN-1171. edición, Editora la Columna. Maracaibo Venezuela.
- Burgos, O. (2015). Música y los Valores Humanos. Analisis del Flujo de los Valores Humanos Dentro de El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga. España.
- Chávez, N. (2001). Introducción a la Investigación Educativa. 3ra edición, Editora la Columna. Maracaibo Venezuela.
- Drucker, P. (1989). El Ejecutivo Eficaz. 1era. Edición. Editorial EDHASA. Barcelona España.
- El Sistema (2016). Una obra de 41 años en la palabra de un artista visionario. Caracas, Venezuela. Video canal youtube El Sistema, consulta en Línea 28-02-2025. <https://youtu.be/9GvygLTlIpA?si=XTu8MCWaOa4PgsPU>
- El Sistema. (2018). Fundación Musical “Simón Bolívar”, Venezuela. Consulta en línea a página web el 25-02-2025. <https://elsistema.org.ve/>
- Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. (2014). Decreto N°1391, mediante el cual se dicta el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de Cultura. Caracas, Venezuela.
- Hernández-Mora, J. (2002). “Cultura e Identidad Venezolanas: ¿Una memoria que se olvida?”. Revista Anales. Vol. 2, N°1, Universidad Metropolitana. Venezuela.
- León, M. (2020). Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela desde la Perspectiva de las Universidades Venezolanas. Un Estudio Bibliométrico. Parte I. CIDES

- Año 1, N°1, Deposito legal 202000005. Venezuela. Consulta de Revista en línea (28-02-2025)  
[https://elsistema.org.ve/wp-content/uploads/2023/05/Revista-SisTema-1-con-ajuste-bajo-peso\\_compressed.pdf](https://elsistema.org.ve/wp-content/uploads/2023/05/Revista-SisTema-1-con-ajuste-bajo-peso_compressed.pdf)
- Ruíz, M. (2009). La Gerencia Cultural y La Producción. Extramuros NS N°30 (Revista en Línea). Universidad Central de Venezuela. Artículo descargado el 26-02-2023.  
[http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev\\_exm/issue/view/1003](http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_exm/issue/view/1003)
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). El proceso de investigación científica. 4ta. Edición, Limusa Noriega Editores. México.
- TED, Tecnología, Entretenimiento y Diseño (2009). José Antonio Abreu: Niños Transformados por la Música. Premio TED 2009. U.S.A. Video canal youtube TED, consulta en Línea 24-02-2025. <https://youtu.be/Uintr2QX-TU?si=7CmuJiX1ZTAHOAXB>
- Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (2025). Perfil de Egreso: Especialista en Gerencia Cultural. Decanato de Posgrado y Educación Avanzada, consulta en Línea 24-02-2025. <http://www.unesr.edu.ve/wp-content/uploads/2024/01/24-Perfil-de-Egreso-Especializ-Gerencia-Cultural.pdf>
- Vásquez, M. (2024). Gerencia Musical. Una mirada desde el significado de los directores del sistema nacional de orquestas sinfónicas. Tesis Doctoral UNEFA. Coro Falcón, Venezuela.
- Verhagen, F. Panigada, L. y Morales, F. (2016). El Sistema Nacional de Orquestas y Coros Juveniles e Infantiles de Venezuela: un modelo pedagógico de Inclusión Social a través de la excelencia Musical. Revista Internacional de Educación Musical N°4, ISSN2307-4841 (Revista en Línea). España. Artículo descargado el 12-12-2024.  
<https://revistaeducacionmusical.org/index.php/rem1/article/view/90>
- Warnier, Jean P. (2001). La Mundialización de la Cultura. Editorial Abya Yala. Consulta en línea (29/07/2023).  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=7FWvvlWyQ0kC&oi=fnd&pg=PA4&dq=cultura&ots=DuXrymgvS4&sig=LY7OKi\\_FSIYOvGTirkGW-1cxkZI#v=onepage&q=cultura&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=7FWvvlWyQ0kC&oi=fnd&pg=PA4&dq=cultura&ots=DuXrymgvS4&sig=LY7OKi_FSIYOvGTirkGW-1cxkZI#v=onepage&q=cultura&f=false)

# ARTÍCULO

## COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LA GERENCIA PÚBLICA: CLAVE PARA EL ÉXITO EN ENTORNOS COMPLEJOS.

**Walter Hernández**

Ingeniero Industrial. UNEFM.

Magister en Gerencia Pública UNEFM.

Profesor categoría Instructor en la Universidad Politécnica Territorial “Alonso Gamero”

Profesor de matemáticas por horas en el Colegio Salesiano Pio XII-Coro.

Correo: [wyp33@gmail.com](mailto:wyp33@gmail.com)

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7971-2480>



## **COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LA GERENCIA PÚBLICA: CLAVE PARA EL ÉXITO EN ENTORNOS COMPLEJOS.**

### **RESUMEN**

El objetivo de este estudio es analizar la comunicación efectiva en la gerencia pública, destacando su importancia como clave para el éxito en entornos complejos y cambiantes. En un mundo donde las organizaciones enfrentan desafíos constantes, entender cómo se comunica tanto interna como externamente es fundamental para su funcionamiento y evolución. La metodología utilizada se basa en una investigación documental con un diseño bibliográfico. Este enfoque cualitativo implicó una búsqueda exhaustiva y un análisis detallado de la literatura existente sobre la comunicación en el ámbito público. Se revisaron obras clásicas y artículos científicos recientes, así como recursos disponibles en línea y bases de datos académicas. Esta variedad de fuentes permitió obtener una visión integral del tema. Los resultados más significativos de esta investigación revelan que implementar herramientas y estrategias de comunicación interna efectiva es crucial para las organizaciones públicas. Una comunicación fluida no solo facilita la difusión adecuada de información, sino que también mejora la coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos. Esto, a su vez, potencia la toma de decisiones, aumenta la transparencia y fomenta una cultura organizacional sólida. Las conclusiones principales destacan que la comunicación en el ámbito público no debe ser considerada meramente como un medio para transmitir información. En cambio, debería ser vista como una herramienta estratégica que influye directamente en la cultura organizacional y en cómo se perciben las instituciones por parte del público. Promover una comunicación efectiva puede transformar radicalmente la relación entre las organizaciones públicas y sus ciudadanos, creando un entorno más participativo y colaborativo. En resumen, este estudio subraya la necesidad imperante de priorizar la comunicación efectiva dentro de las organizaciones públicas para enfrentar los retos actuales con éxito.

**Palabras clave:** Comunicación Efectiva, Gerencia Publica, Complejidad, Éxito.

## **EFFECTIVE COMMUNICATION IN PUBLIC MANAGEMENT: KEY TO SUCCESS IN COMPLEX ENVIRONMENTS.**

### **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze effective communication in public management, highlighting its importance as a key to success in complex and changing environments. In a world where organizations face constant challenges, understanding how they communicate both internally and externally is fundamental for their functioning and evolution. The methodology used is based on a documentary research approach with a bibliographic design. This qualitative approach involved an exhaustive search and detailed analysis of the existing literature on communication in the public sector. Classic works and recent scientific articles were reviewed, as well as online resources and academic databases. This variety of sources allowed for a comprehensive view of the topic. The most significant results of this research reveal that implementing tools and strategies for effective internal communication is crucial for public

organizations. Smooth communication not only facilitates the proper dissemination of information but also improves coordination among different hierarchical levels. This, in turn, enhances decision-making, increases transparency, and fosters a strong organizational culture. The main conclusions emphasize that communication in the public sector should not be considered merely as a means of transmitting information. Instead, it should be seen as a strategic tool that directly influences organizational culture and how institutions are perceived by the public. Promoting effective communication can radically transform the relationship between public organizations and their citizens, creating a more participatory and collaborative environment. In summary, this study underscores the urgent need to prioritize effective communication within public organizations to successfully address current challenges.

**Keywords:** Effective Communication, Public Management, Complexity, Success.

### INTRODUCCIÓN.

La sociedad actual exige ambientes de atención que generen espacios de armonía, entendimiento y satisfacción de necesidades, alineados con las exigencias de un mundo cada vez más activo, cambiante y globalizado. En este contexto, la disposición del tiempo se convierte en un aspecto vital en el día a día, tanto en el ámbito laboral como personal. Los integrantes de esta sociedad buscan entenderse y comprenderse entre sí, para evitar la creación de entornos conflictivos que generen desigualdades sociales, educativas y económicas. El objetivo es lograr un mundo más humano y promover la convivencia familiar, comunitaria y laboral.

Es fundamental propiciar el estudio sobre la necesidad de establecer procesos óptimos de comunicación que consideren, de manera general, las individualidades y las complejidades de cada persona que integra esta multifacética y pluricultural sociedad. Esta sociedad está ávida de interrelacionarse genuinamente como seres humanos. Desde esta visión, González, Pirela y Salazar (2014, p. 125) señalan que la globalización ha obligado a generar cambios que conllevan transformaciones en organizaciones de cualquier naturaleza o nivel, así como en su personal. Ellos enfatizan que, si “la comunicación se lleva a cabo de manera constructiva, se podrían garantizar los mejores resultados en las relaciones de todo el talento humano que conforma la organización”. Este texto busca argumentar la importancia del desarrollo de una comunicación efectiva dentro de la Gerencia Pública como clave para el éxito en entornos complejos. Se estructura considerando lineamientos formales para referenciar de manera organizada y metodológica los aspectos relacionados con el tema mencionado.

El desarrollo de un proceso de comunicación efectiva es crucial dentro de la dinámica de

la Gerencia Pública. Como indican González, Pirela y Salazar (2014, p. 126), “la comunicación efectiva es fundamental, ya que a través de ella se hace llegar a todos los miembros de la organización la posibilidad de trabajar con éxito seguro”. Esto permite alcanzar estándares más altos y mejores niveles de calidad en un momento en que la sociedad demanda respuestas contundentes y satisfactorias por parte del gobierno. Es esencial establecer procesos de comunicación internos y externos que marquen pautas claras para el entendimiento mutuo entre las partes involucradas.

Como señala Farias (2024, p. 2), “la comunicación desempeña un papel central en cualquier organización, ya se trate de una empresa, una institución académica o una agencia gubernamental”. Esto se debe a que la comunicación impulsa el intercambio de conocimientos y la innovación, promueve la formación de equipos de trabajo, mejora el rendimiento y el clima laboral, y contribuye a gestionar las crisis a través del diálogo y la aceptación de diferentes opiniones

Este artículo fue estructurado bajo una metodología documental, en la cual se realizó una revisión bibliográfica de obras para lograr su fundamentación y argumentación. Se contempla un marco teórico conceptual que presenta nociones relacionadas con la comunicación, la comunicación efectiva, la gerencia pública y el entorno complejo. Además, se describe el método de investigación empleado y se concluye con las recomendaciones que los autores consideran pertinentes al caso. Es importante destacar el aporte basado en la experiencia de los autores en relación con la gerencia pública y los procesos de comunicación dentro de las instancias de gestión gubernamental. Este enfoque sustenta la relevancia e importancia de esta temática en los momentos actuales, cuando la dinámica social exige una atención especial hacia la comunicación efectiva.

### **Marco teórico conceptual.**

Es importante presentar ideas teóricas que faciliten la comprensión de este tema y respalden la investigación, cuyo objetivo clave es destacar, a través de un análisis, la importancia de un proceso de comunicación efectiva para la gerencia pública en entornos complejos. Según lo planteado por Álvarez, Ramírez, Rivera y Rojas (2021, p. 2), la comunicación se entiende como el “proceso complejo que implica el intercambio de informaciones, datos, ideas, opiniones, experiencias, actitudes y sentimientos entre dos o más personas”. Representantes de la Universidad

de Extremadura indican que:

La comunicación es la forma de interacción entre dos o más personas, ya sea mediante la palabra hablada o escrita, gestos, ademanes, expresiones emocionales, etc., cuyo resultado es el intercambio de significados que conducen a la comprensión y, en el mejor de los casos a un acuerdo, a un comportamiento adecuado. (S/F).

Se puede concebir la comunicación puramente como la interacción entre individuos, dejando claro que el objetivo final es la emisión y comprensión de una idea. Es relevante considerar la visión sobre comunicación que expone Farias (2024, pp. 3-4), quien clasifica esta en el marco de una organización en interna y externa; además de establecer niveles dentro de las mismas, como se presentan a continuación:

- **Comunicación interna.** Es la que se establece entre los miembros de la organización, ya sea de igual o de diferente jerarquía. De acuerdo con el flujo o la dirección de la comunicación, la comunicación interna se clasifica, a su vez, en descendente, ascendente u horizontal.
- **Comunicación descendente.** Es la emitida por los niveles altos hacia el resto de la organización. Forman parte de este tipo de comunicación las instrucciones y órdenes para la ejecución de las tareas. Incluye también la comunicación de la cultura organizacional.
- **Comunicación ascendente.** Es la que fluye desde los niveles bajos de la organización hacia los más altos. Ejemplos de este tipo de comunicación son los proyectos o informes que los empleados envían a sus superiores.
- **Comunicación horizontal.** Es la que se establece entre miembros de igual nivel jerárquico, ya sean de una misma área o de diferentes áreas. Se emplea en las reuniones de trabajo, notas, debates.
- **Comunicación externa.** Es la destinada a las personas que no pertenecen a la organización (clientes, proveedores, competidores, agencias del gobierno, etc.). Atendiendo a su destinatario, se clasifica en:
  - **Comunicación comercial.** Incluye la comunicación dirigida a clientes y proveedores, que se articula en campañas publicitarias y estrategias de presentación de productos o servicios.
  - **Comunicación pública.** Está orientada a la relación de las organizaciones con los

gobiernos y los organismos públicos no estatales. Comprende las presentaciones realizadas para dar cumplimiento a leyes y normativas.

La comunicación no solo se procesa dentro de la institución, sino también hacia el exterior, ya que concebir una organización pública sin la interacción con la comunidad sería inverosímil. Al vincular este concepto con la premisa de "comunicación efectiva", se puede hablar de ella considerando lo manifestado por Paul Watzlawick, un teórico, filósofo y psicólogo austríaco nacionalizado estadounidense, reconocido como uno de los principales autores de la Teoría de la Comunicación Humana. A través de las ideas organizadas y presentadas por Petrone P. (2021, p. 4), se manifiesta que:

La realidad de cada ser humano es una interpretación construida por y a través de la comunicación, es decir construimos el mundo como pensamos que lo percibimos. Estos axiomas son esenciales para la interrelación entre dos sujetos, y son a su vez capaces de hacer fracasar la comunicación si alguno de ellos no funciona, ya que la comunicación es un proceso que ocurre de forma continua y en diferentes niveles. La comunicación es la herramienta fundamental para el trabajo en equipo. Comunicarse efectivamente requiere escuchar a los demás desde su realidad y no desde la propia.

No se puede imaginar un mundo sin comunicación, ya que es a través de ella que los integrantes de una comunidad, empresas, instituciones y otras organizaciones logran complementarse, tomar decisiones e incluso salvar vidas.

Watzlawick también indica que:

La comunicación es la herramienta fundamental para el trabajo en equipo. Comunicarse efectivamente requiere escuchar a los demás desde su realidad y no desde la propia. Para ello es necesario desarrollar el pensamiento crítico que se convertirá en el instrumento que contribuirá a la comprensión del mensaje que se desea transmitir, y así poder analizar y evaluar lo dicho con una perspectiva más amplia.

Definiendo esta categoría, también sería interesante considerar lo establecido en las ideas de Gonzales (2021) cuando se refiere a la comunicación efectiva. Esta autora indica que “es un tipo de comunicación en la que se consigue transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor, sin provocar dudas o confusiones”

Igualmente, Gonzales señala que la comunicación efectiva es un factor de esencial trascendencia en los seres humanos, ya que posibilita interactuar mediante el envío y recepción de

mensajes. En las organizaciones, sirve como un plan para el correcto desempeño, ya que la información proporcionada es primordial para la efectividad en los procesos. Esto permite que los colaboradores trabajen de manera unida hacia el logro de un fin común. La unión y las capacidades complementarias de todos los integrantes son características fundamentales de un equipo (2021).

Es sumamente importante considerar el desarrollo del proceso de comunicación efectiva dentro de cualquier institución, pues este determinará alcanzar y lograr mejores resultados en cuanto a su funcionalidad y establecer mejores procesos de atención tanto hacia el público como internamente. Un ejemplo claro de cómo la comunicación efectiva ha cambiado la dinámica en una organización es el caso de Zappos, la conocida empresa de comercio electrónico conocida por su enfoque innovador en el servicio al cliente y su cultura organizacional única. Fundada en 1999 por Nick Swinmurn, Zappos comenzó como una tienda en línea de zapatos y rápidamente se expandió para ofrecer ropa, accesorios y otros productos.

Lo que realmente distingue a Zappos, es su compromiso con la satisfacción del cliente; la empresa es famosa por su política de devoluciones sin complicaciones y por ofrecer un servicio al cliente excepcional, incluso permitiendo a los empleados tomar decisiones para resolver problemas sin necesidad de aprobación de superiores.

La cultura empresarial de Zappos se centra en valores como la diversión, la creatividad y el trabajo en equipo, lo que ha llevado a un ambiente laboral positivo y motivador. En 2009, Zappos fue adquirida por Amazon, pero ha mantenido su identidad y enfoque distintivo en el comercio electrónico. Su éxito ha servido de modelo para muchas otras empresas que buscan mejorar su atención al cliente y fortalecer su cultura organizacional. Zappos ha implementado un enfoque de comunicación abierta y transparente que ha transformado su cultura organizacional y ha tenido un impacto significativo en su éxito.

Antes de adoptar prácticas de adoptar prácticas de comunicación más efectivas, Zappos enfrentaba desafíos comunes en muchas empresas, como la falta de colaboración entre departamentos, malentendidos y un ambiente laboral que no fomentaba la creatividad. Según Zhou (2023), “Zappos ha experimentado cambios significativos, incluyendo la transición a una estructura de autogestión que prioriza la autonomía y el poder de decisión de los empleados”.

Además, la empresa ha experimentado con enfoques innovadores en atención al cliente, cultura organizacional abierta y capacitación en habilidades de comunicación. El caso de Zappos

ilustra cómo la implementación de una comunicación efectiva puede transformar la dinámica de una organización. Al fomentar un ambiente donde se valora la comunicación abierta, las empresas pueden mejorar no solo su cultura interna, sino también su rendimiento general y su relación con los clientes.

Por otra parte, es importante señalar que la comprensión de un mensaje o ideas es inobjetable para los integrantes de una empresa o institución pública. Desde esta perspectiva, González, Pirela y Salazar (2014) destacan la importancia de la comunicación para el personal: “El ser humano necesita la comunicación para desarrollarse, laboral y personalmente, porque cada día aprende a evaluar las formas de comunicarse, a reconocer las características del ambiente en que se desarrolla, así como el establecimiento y consolidación de la cultura organizacional” (p. 128). Esta afirmación ratifica la relevancia que tiene todo proceso de comunicación para una institución.

De igual manera, es fundamental resaltar lo que estos investigadores también señalan acerca de la comunicación efectiva. Ellos argumentan que: “La comunicación efectiva es un medio de alinear a las personas con los objetivos de la organización, enfocándola hacia las prioridades de desarrollar la comprensión del papel que cada uno debe jugar en la optimización de la calidad. La comunicación efectiva es fundamental, ya que a través de ella se hace llegar a todos los miembros de la organización la posibilidad de trabajar con éxito seguro, teniendo en cuenta que una comunicación efectiva potencia todos los procesos de la organización y facilita el desenvolvimiento de los individuos a nivel profesional” (p. 129). A partir de esta afirmación, se entiende la importancia de la comunicación efectiva para construir una conexión humana, un elemento fundamental en el ámbito laboral y en las relaciones interpersonales.

Para ilustrar este punto, se puede utilizar el concepto del “equipo cohesivo” desarrollado por Patrick Lencioni en su libro “Las cinco disfunciones de un equipo”. Lencioni (2002) argumenta que “Los grandes equipos comprenden el peligro de buscar el consenso y hallan maneras de lograr que una decisión sea aceptada, aunque un acuerdo completo sea imposible. Comprenden que los seres humanos razonables no necesitan que triunfe su posición para apoyar una decisión, sino que solo necesitan saber que sus opiniones fueron escuchadas y consideradas”.

Otro elemento teórico que debe ser considerado es el de la Gerencia Pública, ya que en este marco se estudiará el proceso de comunicación efectiva. Según lo expuesto por investigadores de

la Universidad Autónoma del Perú, esta se define como “un campo de la ciencia política que planifica, organiza, dirige, coordina y controla las operaciones en el gobierno, el sector público y las organizaciones sin fines de lucro”. Desde esa perspectiva, la Gerencia Pública debe soportar y mantener dentro de su estructura institucional una comunicación efectiva; a través de ello se optimizarán los procesos y se lograrán desarrollar procedimientos de calidad. De este modo, se asegurará una mejor disposición ante las solicitudes y exigencias externas.

Investigadores como López, Sánchez y Guevara (2019) indican que la gerencia pública se puede concebir como la “vinculación con las diferentes disciplinas, producto del contacto directo que se tiene con la comunidad y con otros factores de la sociedad, lo que hace más complejo su ejecución y la toma de decisiones” (p. 54). Esta visión nos permite conocer la complejidad del escenario de la gerencia pública, donde actualmente se desarrollan contextos que representan grandes desafíos asociados a la innovación tecnológica, la gestión de crisis, la participación ciudadana y la desigualdad social y económica, entre otros.

La gerencia pública debe establecer estrategias para el desarrollo de acciones o políticas desde los niveles de gobierno, con el fin de beneficiar o atender a la población. Esto se realiza bajo parámetros o estamentos de organización, planificación, ejecución y evaluación.

Es importante considerar lo que se indica en el portal FUDE by Educativo respecto al proceso de comunicación dentro de la gerencia pública: “Es imprescindible que la comunicación se desarrolle de manera conjunta con el esquema general de la administración pública, de manera tal que no haya disparidad entre los servicios que ofrece y las respuestas que brinda a la ciudadanía”.

Vale aclarar que la comunicación externa de la administración pública será efectiva en tanto y en cuanto se desarrolle también una comunicación interna propicia, donde los mecanismos y formas de comunicar y participar operen adecuadamente. Esta idea se ve ratificada por lo expresado por la investigadora de la Universidad de los Andes, Maraboli (2020), quien manifiesta que para fortalecer la gestión pública se debe promover “la comunicación entre el gobierno y la ciudadanía...”, ya que incrementaría “la ...transparencia, eficacia, eficiencia y efectividad de las políticas públicas, a la vez que se mejora la calidad de la información que emana de las instituciones públicas hacia las comunidades” (p. 63).

De este modo, la comunicación se convierte en un pilar fundamental para transitar

escenarios complejos no solo en la gerencia pública, sino también en cualquier organización; sin embargo, desde el sector público siempre tendrá una mayor repercusión en gran parte de la sociedad. Para cerrar este conglomerado de nociones teóricas, resulta interesante correlacionar el proceso de comunicación con los entornos complejos.

En consideración a lo desarrollado en el trabajo "Comunicación en la complejidad como valor intangible y mensurable" de Caridad y Otero (2009), quienes manifiestan que el carácter complejo de la comunicación está establecido por su propia naturaleza: "La comunicación constituye un proceso que permite poner en común pensamientos e ideas. Desarrolla efectos empáticos o conflictivos, competitivos o colaborativos/cooperativos, convergentes o divergentes; a corto o largo plazo; efectos puntuales o estratégicos; aislados o encadenados; eventuales o perdurables. Afecta la globalidad de las empresas en sus dimensiones internas y externas e impacta los procesos operativos administrativos y estratégicos".

El proceso comunicativo encierra complejidad e incertidumbre, especialmente al considerar que, cuando el emisor emite un mensaje, el receptor no es una variable supuestamente dependiente, sino que puede comportarse de manera autónoma. El receptor construye los significados que le son emitidos con su propia versión de la realidad; además, realiza una percepción selectiva de los significados que se pretenden transmitir. Otros autores aseguran que se selecciona solo lo que se conoce, es decir, solo aquello de lo cual la persona sabe hablar. La complejidad también radica en las distintas formas en que se procesa la información del entorno en el que se vive. Esto representa una dinámica de intercambio de valoraciones en relaciones de alteridad o de aniquilamiento simbólico, las cuales se traducen en conductas.

Es importante prestar especial atención a lo planteado por Álvarez y Peñezuela (2002), quienes señalan que:

...el lenguaje y la comunicación posibilitan entonces la aparición de un sujeto social, en tanto cultural, pues éste es efecto de ella y está sujeto a las dinámicas de un registro simbólico que le permite vincularse a ella misma discursivamente, pensarla, sentirla, darle sentido y donde éste, a su vez, configura los espacios sociales desde los cuales interactúa" (p. 25).

Por lo tanto, resulta ilógico considerar que la comunicación no es un proceso complejo. La participación de más de una persona con diferentes formas de ver y entender las cosas, así como su entorno y sus prioridades, define o establece esta complejidad. González, Pirela y Salazar (2014) destacan que el personal de toda organización "debe transmitir mensajes e ideas oportunas

y coherentes a fin de evitar interpretaciones confusas de las órdenes que se establezcan". Además, deben ajustar su forma de expresarse para ser lo más claros posible, teniendo en cuenta a todos los miembros y "manteniendo una comunicación permanente y efectiva sobre los compromisos y objetivos de la organización" (p. 132).

### **METODOLOGÍA**

Este artículo se basa en una metodología de tipo documental, la cual se justifica tras revisar y consultar diversas fuentes que reflejan visiones coincidentes con las de los investigadores para el desarrollo del estudio. Se clasifica como investigación descriptiva, tal como lo indican Palella y Martins (2012), quienes afirman que "es la recopilación de información de diversas fuentes con la intención de indagar el tema en documentos" (p. 87).

Asimismo, Arias (2012) sostiene que "la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere" (p. 24). En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010) también destacan que esta modalidad busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno analizado (p. 80).

El diseño es bibliográfico y se fundamenta en una revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental. Para cumplir con este criterio, se seleccionaron fuentes documentales a partir de un proceso que incluyó la identificación de autores reconocidos en el campo de estudio, así como la evaluación crítica de sus aportes y la relevancia de sus investigaciones para el tema abordado. Esta selección asegura que las fuentes elegidas no solo sean pertinentes, sino también representativas del estado actual del conocimiento en el área.

Los criterios para seleccionar la información documental se basan en su relevancia, pertinencia, vigencia y factor de impacto. Además, se consideran aspectos como el origen de los documentos y el destino de la información. La Universidad de Alicante (2015) señala que "la información ha de tener calidad y ser fiable, pero lo más importante es que nos resulte útil" (p. 5). También mencionan que "la actualidad de la información puede ser relevante en los ámbitos científicos donde esta envejece rápidamente; en otros contextos donde es importante la perspectiva histórica, una menor actualidad puede resultar enriquecedora" (p. 5).

Para manejar la información documental, se utilizaron herramientas como software de gestión bibliográfica (por ejemplo, Zotero o Mendeley), que permitieron organizar las fuentes seleccionadas y facilitar su citación. Además, se emplearon métodos de análisis cualitativo para procesar la información recopilada, lo que incluyó técnicas de codificación para identificar temas recurrentes y patrones dentro del material.

El proceso metodológico siguió lo planteado por Uriarte (2020), quien define los pasos a seguir como: revisión, cotejo, interpretación y conclusiones (p. 3). Sandín (2003) complementa esto al afirmar que “el análisis de la información es un proceso cíclico de selección, categorización, comparación, validación e interpretación inserto en todas las fases de la investigación que nos permite mejorar la comprensión de un fenómeno de singular interés” (p. 5). Este enfoque cíclico fue fundamental para asegurar una comprensión profunda del material analizado.

Además, este artículo busca interpretar la producción escrita desde una perspectiva analítica que facilita la comprensión de una temática o fenómeno específico. Cifuentes (2011) sostiene que esto “posibilita reconstruir y recuperar los avances epistemológicos, teóricos y metodológicos sobre una temática a indagar; diversas posturas sobre la misma se construyen con base en el análisis de documentos como fuente de información” (p. 78).

El método empleado para consolidar la comprensión de la información recolectada fue el análisis de contenido. Ruíz (2006) señala que su finalidad se orienta a profundizar los significados del lenguaje a partir de tres niveles: superficial, analítico e interpretativo. Él afirma que el análisis de contenido es una estrategia metodológica que permite recopilar, comparar y clasificar información con el fin de establecer esquemas para comprender su significado y sentido en relación con el contexto social y cultural del cual proviene (p. 48). El propósito principal de este artículo es planificar, profundizar y analizar sobre la comunicación efectiva, la gerencia pública y la complejidad.

Entre las limitaciones que pudo presentar la investigación está la poca disponibilidad de información relevante sobre prácticas efectivas de comunicación en la gerencia pública, por presentar algunos datos restricciones de acceso por otra parte la variabilidad cultural y política lo que muestra que la comunicación puede variar a partir de culturas y países lo que dificulta la generalización de los hallazgos, además de la subjetividad de la interpretación del investigador.

## **DISCUSIÓN**

La discusión de este artículo científico se centró en la importancia de la comunicación efectiva en el ámbito de la gerencia pública, destacando cómo esta habilidad se convirtió en un elemento crucial para enfrentar los desafíos de entornos complejos y cambiantes. A partir de las conclusiones presentadas, se pudieron analizar varios puntos clave que reflejaron la esencia de la investigación.

En primer lugar, se enfatizó que la comunicación debía ser entendida como una herramienta estratégica y no simplemente como un medio para transmitir información. Esta perspectiva resaltó la influencia que tuvo la comunicación en la cultura organizacional y en la percepción pública de las instituciones, sugiriendo que una comunicación bien gestionada pudo fortalecer la imagen y credibilidad del sector público.

Otro aspecto destacado fue la necesidad de adaptar el estilo comunicativo a las características y necesidades de las audiencias. En entornos complejos, donde los públicos eran diversos y las demandas múltiples, los gerentes públicos debieron utilizar diferentes canales y formatos para asegurar que sus mensajes fueran claros y asimilables. Esto implicó una flexibilidad en el enfoque comunicativo, lo cual fue esencial para lograr una conexión efectiva con los ciudadanos y otros actores relevantes.

La promoción de espacios de participación y diálogo se presentó como una recomendación clave. La investigación concluyó que fomentar estos espacios no solo mejoró la comprensión mutua entre la administración pública y la ciudadanía, sino que también contribuyó a una gestión más efectiva y sostenible. Este enfoque participativo pudo generar confianza y compromiso, elementos vitales para el éxito en cualquier institución pública.

Las recomendaciones propuestas, como el desarrollo de un plan de comunicación integral y la utilización de herramientas digitales, reflejaron un enfoque proactivo hacia la mejora continua en las prácticas comunicativas del sector público. Invertir en capacitación continua para funcionarios públicos también fue fundamental, ya que fortaleció sus competencias comunicativas y les permitió manejar mejor las interacciones con diferentes grupos.

Finalmente, el establecimiento de mecanismos para evaluar la efectividad de las estrategias implementadas sugirió un compromiso con la mejora continua. La investigación subrayó que medir el impacto de las acciones comunicativas fue vital para ajustar enfoques según fuera

necesario, asegurando así que las instituciones públicas pudieran adaptarse a los cambios en sus entornos operativos.

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el contexto de la gerencia pública, la comunicación efectiva se presenta como un pilar esencial para el éxito en entornos complejos y cambiantes. Este artículo ha demostrado que la capacidad de los líderes y gerentes para comunicarse de manera clara, transparente y empática no solo facilita decisiones informadas, sino que también fomenta confianza y compromiso entre los actores involucrados. A partir de este análisis, se concluye que:

1. La comunicación debe ser considerada como una herramienta estratégica que influye en la cultura organizacional y en la percepción pública de las instituciones.
2. En entornos complejos, es vital que los gerentes adapten su estilo comunicativo a las necesidades de sus audiencias, utilizando diversos canales para asegurar que el mensaje sea comprendido.
3. Promover espacios de participación y diálogo abierto entre la administración pública y la ciudadanía mejora la comprensión de desafíos y necesidades, contribuyendo a una gestión más efectiva.
4. La formación en habilidades comunicativas debe ser prioritaria para los líderes del sector público, ya que su mejora impacta positivamente en la gestión.

Además, en contextos donde los recursos son limitados y las demandas son constantes, una comunicación efectiva es clave para construir relaciones de confianza con ciudadanos, empleados públicos y otros actores relevantes. Los hallazgos de esta investigación son útiles para quienes buscan desarrollar estrategias de comunicación en entornos complejos y sirven como base para investigaciones futuras. Por lo tanto, se recomiendan las siguientes acciones:

1. Desarrollar un plan de comunicación integral que contemple estrategias específicas para diferentes públicos, asegurando que la información llegue a quienes la necesitan oportunamente.
2. Aprovechar tecnologías digitales y redes sociales para facilitar una comunicación bidireccional con los ciudadanos.
3. Implementar políticas que promuevan la transparencia en la gestión pública mediante

acceso a información relevante y mecanismos de rendición de cuentas.

4. Invertir en capacitación continua para funcionarios públicos en habilidades comunicativas y manejo de conflictos.
5. Establecer mecanismos para evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación mediante encuestas y análisis de datos.
6. Fomentar un estilo de liderazgo inclusivo que valore la diversidad de opiniones para enriquecer el proceso comunicativo.

Al dar curso a estas recomendaciones, las instituciones públicas no solo fortalecerán su capacidad comunicativa, sino que además contribuirán a una gestión más efectiva y a una mayor legitimidad ante la ciudadanía, lo que es esencial para enfrentar los retos del actual escenario mundial. En conclusión, este artículo científico no solo aportó importantes hallazgos sobre el papel crucial de la comunicación efectiva en la gerencia pública, sino que también ofreció recomendaciones prácticas que pudieron ser implementadas para mejorar el desempeño institucional y fortalecer las relaciones con los ciudadanos. La combinación de teoría y práctica presentada aquí pudo servir como base para futuras investigaciones en este campo tan relevante.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

- Álvarez, L. y Peñezuela, A. (2002). Comunicación compleja: "Perturbaciones y fluctuaciones en la interacción comunicativa". Revista Electrónica Razón y Palabra. Número 25. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n25/apenuela.html>
- Álvarez, T., Ramírez, F., Rivera, A., y Rojas, L.(2021) La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, vol. 1, núm. 2, noviembre, 2005, pp. 32-48 Fundación Miguel Unamuno y Jugo Maracaibo, Venezuela. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Caridad, M. y Otero, M. (2009). Comunicación en la complejidad como valor intangible y mensurable. *QUORUM ACADEMICO* Vol. 6, N° 2, julio-diciembre 2009, pp 75-94. Universidad del Zulia. ISSN 1690-7582. Disponible en: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/quorum/article/view/29238/29975>
- Farías, G. (2024). Comunicación Portal *Concepto.de*. Disponible en: <https://concepto.de/comunicacion/>.
- González, M.; Pirela, M. y Salazar, C. (2014) La comunicación como fundamento para el desarrollo de la planificación estratégica en las organizaciones públicas. *Revista REDHECS* Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín. Disponible en: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LaComunicacionComoFundamentoParaElDesarrolloDeLaPI-4773091.pdf>
- Huaylla Gonzales, K. (2021). La comunicación efectiva. Universidad Privada San Juan Bautista Facultad de Comunicación y Ciencia Administrativas Programa Académico de Administración de Negocios. Perú. Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/Katherine-Huaylla-Gonzales/publication/356814831\\_LA\\_COMUNICACION\\_EFECTIVA/links/61ae5473c11c10383694545c/LA-COMUNICACION-EFECTIVA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Katherine-Huaylla-Gonzales/publication/356814831_LA_COMUNICACION_EFECTIVA/links/61ae5473c11c10383694545c/LA-COMUNICACION-EFECTIVA.pdf)
- López, R., Sánchez, M. y Guevara, V. (2019). Enfoque contextualizado de la gerencia en la administración pública Venezolana. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*. 2019, 3(5), 51-71. Disponible en: <http://www.regyo.bc.uc.edu.ve/v3n5/art03.pdf>

- Maraboli, A. (2020) Miradas de la gerencia pública desde la actualidad. *Mayéutica revista científica de humanidades y artes*. P.p. 63 – 74. Disponible en: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/3072-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3137-1-10-20210123.pdf>
- Máxima Uriarte, J. (9 de 3 de 2020). Investigación documental. Características. Obtenido de. <https://www.caracteristicas.co/investigacion-documental>
- Petrone P. (2021) Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía Cir.* 2021;36:188-92. rev. colomb. cir. vol.36 no.2 Bogotá Apr./June 2021. Epub June 01, 2021. Disponible en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2011-75822021000200188](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-75822021000200188)
- Portal FUDE by Educativo (S/F) La administración pública y su comunicación. Cursos Online o a distancia en Argentina. Disponible en: <https://www.educativo.net/articulos/la-administracion-publica-y-su-comunicacion-325.html>
- Torres Gómez, M. F. (2019). Educación para la paz y formación profesional: aproximación desde la investigación documental. *Praxis & Saber*, 10(22), 143–167. Disponible en: <https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n22.2019.7424>
- Universidad Autónoma de Perú. 3 diferencias entre Gerencia Pública y Gestión Pública. Portal Universidad Autónoma de Perú. Disponible en: <https://www.autonoma.pe/blog/diferencias-gerencia-publica-gestion-publica/>
- Universidad de Extremadura (S/F). Operaciones auxiliares en la organización de actividades y funcionamiento de instalaciones deportivas. Módulo 18. Módulos, normas y estilos de comunicación. Lenguaje icónico y lenguaje audiovisual. Protocolo de atención al usuario y técnicas básicas de comunicación. Portal Universidad de Extremadura. España. Disponible en: <https://www.unex.es/organizacion/servicios-universitarios/servicios/safyde/archivos/ficheros/oposiciones/Tema%2018.pdf>

# ARTÍCULO

## DE LA CRISIS A LA CIUDAD COMPETITIVA: NOCIONES BÁSICAS PARA LA INNOVACIÓN PÚBLICA EN VENEZUELA

**Jaime José, Leen Araujo**

Ingeniero de Materiales de la Universidad Simón Bolívar.  
Magíster Scientiarum en Gerencia Pública de la UNEFM  
Profesor de la Universidad Politécnica Territorial Alonso Gamero  
Investigador sobre ciudades competitivas de la Universidad Nacional Experimental Francisco  
de Miranda (UNEFM)  
E-mail: [jaimleen@gmail.com](mailto:jaimleen@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6087-9016>



## **DE LA CRISIS A LA CIUDAD COMPETITIVA: NOCIONES BÁSICAS PARA LA INNOVACIÓN PÚBLICA EN VENEZUELA**

### **RESUMEN**

El propósito de este estudio es analizar los aspectos fundamentales relacionados con la innovación, enfocándose en las ciudades competitivas como una estrategia viable para el desarrollo socioeconómico. La metodología empleada es de tipo cualitativa, basada en la investigación documental de Arias-Odón (2023); en función de ello, se utilizó un diseño de alcance de tipo correlacional. Esta revisión incluye la conexión e interpretación de conceptos clave como economía, desarrollo social, estrategias gerenciales y políticas públicas. La muestra se compone de iniciativas tanto exitosas como de desafíos observados en el sector público venezolano, lo que proporciona un marco amplio para el análisis. Los resultados más significativos indican que existe una clara vinculación entre las estrategias de ciudades competitivas y el desarrollo social. Se argumenta que estas estrategias son especialmente relevantes para la gestión de ciudades y entornos con recursos económicos limitados, esto se logra mediante el aprovechamiento de capitales privados o externos a la administración pública, lo cual permite abordar necesidades sociales urgentes y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Las conclusiones principales destacan la falta de un debate enriquecedor en Venezuela que promueva la investigación en este ámbito. Es crucial iniciar diálogos científicos y académicos que estimulen el desarrollo de estrategias innovadoras para la competitividad urbana en el país. Este estudio subraya la importancia de fomentar una cultura de innovación en contextos desafiantes y sugiere que, al hacerlo, se pueden crear oportunidades significativas para el crecimiento y bienestar social en las ciudades venezolanas. Así, se invita a un cambio paradigmático que impulse un futuro más sostenible y equitativo para todos.

**Palabras clave:** Ciudad competitiva; desarrollo socioeconómico; estrategia gerencial.

## **FROM THE CRISIS TO THE COMPETITIVE CITY: BASIC NOTIONS FOR PUBLIC INNOVATION IN VENEZUELA**

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze the fundamental aspects related to innovation, focusing on competitive cities as a viable strategy for socioeconomic development. The methodology employed is qualitative, based on the documentary research of Arias-Odón (2023); accordingly, a correlational scoping design was used. This review includes the connection and interpretation of key concepts such as economics, social development, management strategies and public policies. The sample is composed of both successful initiatives and challenges observed in the Venezuelan public sector, which provides a broad framework for the analysis. The most significant results indicate that there is a clear link between competitive city strategies and social development. It is argued that these strategies are especially relevant for the management of cities and environments with limited economic resources, this is achieved by leveraging private or external capital to the public administration, which allows addressing urgent social needs and improving the quality of life of its inhabitants. The main conclusions highlight the lack of an enriching debate in Venezuela that promotes research in this field. It is crucial to initiate scientific

and academic dialogues that stimulate the development of innovative strategies for urban competitiveness in the country. This study underscores the importance of fostering a culture of innovation in challenging contexts and suggests that doing so can create significant opportunities for growth and social welfare in Venezuelan cities. Thus, it invites a paradigm shift that will foster a more sustainable and equitable future for all.

**Keywords:** Competitive city; socioeconomic development; management strategy

### INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los gobiernos han reinventado sus formas de gestionar y administrar los recursos, con el objetivo de estar en sintonía con la velocidad y complejidad de los cambios que experimenta la sociedad. Este fenómeno ha llevado a los investigadores del área a acuñar el término “innovación pública”, desde el cual surgen diversas propuestas que convergen en la satisfacción de las necesidades de las sociedades.

Estas propuestas constituyen modelos disruptivos, ya que plantean nuevas perspectivas que, en algunos casos, complementan las prácticas tradicionales, pero en otros transforman por completo las formas históricas en las que los gobiernos han gestionado sus recursos. Sin embargo, es fundamental que esta innovación pública genere propuestas con un rigor científico adecuado y todo lo que ello implica.

Existen numerosos referentes teóricos que han desarrollado líneas de pensamiento que sirven como base para la innovación pública. Entre ellos, hay un grupo que ha realizado aportes significativos a la descripción de lo que hoy se conoce como “ciudades competitivas”, una visión innovadora que aporta grandes beneficios a las urbes alrededor del mundo. En este sentido, el propósito de este artículo es introducir a la academia venezolana en el debate sobre los enfoques competitivos para fomentar investigaciones que contribuyan a propuestas para nuestras ciudades.

El estudio presenta una revisión documental basada en los postulados de Arias (2015) como ruta metodológica. Se exhiben ciertos conceptos inherentes al entorno urbano y se interrelacionan para ofrecer una visión clara sobre lo que define la competitividad urbana y su pertinencia dentro del contexto venezolano. Se argumenta sobre la vinculación entre las ciudades competitivas y el desarrollo económico y social, construyendo además un criterio epistémico sobre la idoneidad de estas estrategias en entornos económicamente deprimidos.

Este enfoque no solo busca comprender la situación actual, sino también contribuir al debate sobre la reconfiguración de las ciudades como motores de progreso económico, social y ambiental en un país donde, a pesar de los retos, las localidades venezolanas poseen características y recursos que les otorgan un importante potencial para el desarrollo. Así, se abre un espacio para reflexionar sobre cómo estas iniciativas pueden ser implementadas eficazmente para mejorar la calidad de vida y fomentar un crecimiento sostenible en el contexto urbano venezolano.

### REFERENCIAL TEÓRICO

#### **Lo Económico y lo Social**

Para abordar el tema de lo económico y lo social, es pertinente comenzar con una definición clara de "economía". Según Mankiw (2012), la economía es la ciencia que estudia cómo una sociedad gestiona sus recursos. Por otro lado, Andrade (2005) la define como la administración recta y prudente de dichos recursos. De este modo, podemos entender la economía desde dos perspectivas: como una ciencia y como una acción.

Desde la perspectiva científica, es notable que la economía abarca un vasto cúmulo de conocimientos orientados a describir el proceso mediante el cual las sociedades gestionan sus recursos, esto implica que no se limita únicamente al aspecto monetario; más bien, se extiende a todo un espectro de elementos que constituyen el contexto económico. Así, podemos deducir que la economía, entendida como ciencia, se convierte en el estudio de un proceso complejo que involucra diferentes factores, todos orientados hacia la satisfacción de necesidades sociales.

En este sentido, es fundamental reconocer que lo económico no opera en un vacío; está intrínsecamente relacionado con lo social. Las decisiones económicas afectan y son afectadas por el tejido social de una comunidad. Por ejemplo, las políticas económicas pueden influir en el bienestar social y viceversa: las condiciones sociales pueden determinar la efectividad de ciertas políticas económicas.

Además, es crucial considerar que la interacción entre lo económico y lo social se manifiesta en diversos ámbitos, como el empleo, la distribución de la riqueza, el acceso a servicios básicos y la calidad de vida en general. Por tanto, un enfoque integral que contemple ambas dimensiones resulta esencial para comprender adecuadamente las dinámicas que rigen nuestras sociedades.

Por último, al reflexionar sobre estos conceptos, se hace evidente que el estudio de la economía debe ir más allá de los números y las estadísticas. Debemos considerar las implicaciones sociales de nuestras decisiones económicas para construir un futuro más equitativo y sostenible. Así pues, esta interrelación entre lo económico y lo social no solo es relevante para los investigadores y académicos, sino también para los formuladores de políticas y ciudadanos en general, quienes deben estar conscientes del impacto que sus decisiones pueden tener en el bienestar colectivo.

### **Estrategias Gerenciales, Políticas Públicas e Innovación**

La noción de estrategias gerenciales abarca una amplia variedad de definiciones que provienen de diversas perspectivas académicas y prácticas. En este contexto, resulta pertinente adoptar una definición integral que contemple diferentes posturas. Hax y Majluf (2004) conceptualizan las estrategias gerenciales como el medio a través del cual las organizaciones estructuran sus objetivos a largo plazo y establecen la hoja de ruta necesaria para alcanzarlos, teniendo en cuenta sus prioridades fundamentales.

Por otro lado, Piñango (2003) define las políticas públicas como las propuestas formuladas por el gobierno con el fin de lograr objetivos sociales de manera eficiente. Para su promulgación, es crucial considerar todas las fortalezas y debilidades inherentes al contexto en el que se implementan. En este sentido, la innovación pública surge del diseño de estrategias gerenciales creativas que se adaptan a nuevos enfoques, buscando optimizar todos los recursos disponibles en la gestión pública. La capacidad de innovación en el sector público se ve influida por una multiplicidad de factores internos y externos.

A nivel interno, elementos como la cultura organizacional, el liderazgo efectivo y el compromiso del personal son fundamentales para establecer un clima propicio para la innovación. Los líderes y gerentes juegan un papel vital al fomentar la participación activa de los empleados en procesos innovadores, los cuales pueden verse obstaculizados por temores relacionados con el fracaso o los riesgos percibidos asociados a nuevas iniciativas.

En el ámbito externo, las políticas gubernamentales y la percepción pública pueden impactar significativamente el deseo de innovar. Entornos políticos con un alto nivel de escrutinio y debate pueden presentar desafíos adicionales para los funcionarios públicos, quienes deben equilibrar la necesidad de innovación con la rendición de cuentas ante los ciudadanos. La reciente

pandemia de COVID-19 ha evidenciado la urgencia de respuestas ágiles ante crisis inesperadas, ilustrando cómo situaciones críticas pueden catalizar esfuerzos innovadores dentro de la administración pública.

La innovación en las organizaciones del sector público también está influenciada por factores tanto de atracción como de empuje. Entre estos se destacan la creciente demanda por servicios públicos más eficientes, la necesidad imperiosa de transparencia y la expectativa social sobre la capacidad de respuesta gubernamental. Investigaciones al respecto indican que una mayor capacidad innovadora tiene un impacto positivo en las organizaciones públicas al mejorar la intensidad de sus actividades innovadoras y facilitar la transferencia efectiva de conocimientos.

En el núcleo del entendimiento sobre innovación en el sector público se encuentra el Marco de Capacidad Innovadora desarrollado por la OCDE. Este marco está diseñado para ayudar a los gobiernos a evaluar los diversos factores que afectan sus prácticas innovadoras. Se centra en un enfoque sistémico que considera las influencias individuales, organizacionales y ambientales en las capacidades innovadoras. Al mapear estos elementos, busca identificar facilitadores y obstáculos a la innovación, orientando a los gobiernos en la implementación de estrategias eficaces para cultivar una cultura innovadora.

Adicionalmente, este marco reconoce la importancia del contexto específico en las iniciativas innovadoras. Cada país enfrenta desafíos y oportunidades únicos que requieren enfoques personalizados para la innovación. Comprender la naturaleza dinámica e interconectada del sistema de innovación del sector público es crucial; cambios en un área pueden generar efectos en cascada en otras. Por lo tanto, una comprensión matizada de las condiciones locales y las estructuras de gobernanza es esencial para formular políticas efectivas.

### **Algunos Casos de Innovación Pública**

El análisis de prácticas innovadoras en distintos países pone de relieve los diversos enfoques y desafíos que enfrenta la gobernanza en el sector público. Estos estudios de caso ofrecen valiosas perspectivas sobre cómo se puede integrar la innovación en la gestión pública, mostrando iniciativas exitosas y las lecciones aprendidas durante su implementación.

En Brasil, han surgido laboratorios de innovación que han sido fundamentales para crear entornos propicios donde los funcionarios públicos pueden experimentar e innovar. Estos laboratorios fomentan una cultura de creatividad y experimentación, permitiendo a los servidores

públicos participar en proyectos que abordan los desafíos específicos de la gobernanza local. Esta iniciativa no solo ejemplifica el potencial del apoyo estructurado para facilitar prácticas innovadoras dentro de las estructuras gubernamentales, sino que también mejora la calidad y eficiencia en la prestación de servicios a los ciudadanos.

Por su parte, el Reino Unido ha adoptado la inteligencia artificial (IA) como herramienta clave para mejorar la eficiencia en áreas críticas como la salud pública y la justicia. Un ejemplo notable es el Servicio Nacional de Salud (NHS), que utiliza IA para analizar datos de pacientes y optimizar diagnósticos médicos, lo que contribuye a una atención más rápida y precisa.

En Barcelona, se ha implementado la plataforma digital "Decidim", diseñada para fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas. A través de esta plataforma, los ciudadanos tienen la oportunidad de proponer, debatir y votar sobre iniciativas de políticas públicas en un entorno transparente y accesible, promoviendo así una democracia más participativa y efectiva.

Estonia se ha convertido en un referente global en innovación pública gracias a su estrategia integral de gobierno electrónico. Desde principios del siglo XXI, el país ha desarrollado una plataforma digital que permite a los ciudadanos acceder a un amplio espectro de servicios gubernamentales en línea, tales como el registro de empresas, la declaración de impuestos y la votación electrónica. Esta transformación digital ha simplificado procesos burocráticos y mejorado la relación entre el gobierno y los ciudadanos.

Medellín es otro ejemplo destacado de innovación pública en América Latina, reconocido por su capacidad para transformar desafíos sociales y urbanos en oportunidades de desarrollo sostenible. Una iniciativa emblemática es el Distrito de Innovación de Medellín, un ecosistema que reúne empresas, universidades y el gobierno con el objetivo de impulsar la investigación, el desarrollo y la innovación. Este espacio ha atraído inversiones tanto nacionales como internacionales, consolidando a Medellín como un centro neurálgico de innovación tecnológica en la región. Gracias a estos esfuerzos, Medellín ha recibido múltiples reconocimientos internacionales, entre ellos el premio "City of the Year" otorgado por The Wall Street Journal y otras entidades en 2013.

### **Ciudades Competitivas**

El concepto de ciudades competitivas ha cobrado una relevancia significativa en los

estudios urbanos y económicos, especialmente en un contexto donde la interconexión entre el desarrollo territorial, la economía global y la calidad de vida se hace cada vez más evidente. Diversos autores han propuesto enfoques para analizar la competitividad urbana desde múltiples perspectivas, abarcando elementos económicos, estratégicos y sociales.

La gobernanza colaborativa se erige como un componente fundamental en el marco teórico de la innovación pública, particularmente en lo que respecta a la competitividad urbana. Ochoa (2008) sostiene que una innovación pública eficaz a menudo requiere un diálogo entre múltiples partes interesadas. Este diálogo no solo enriquece el diseño e implementación de políticas, sino que también promueve la inclusión de diversas aportaciones de actores clave, como el sector privado y las organizaciones civiles. El compromiso colectivo resultante es esencial para fomentar un aprendizaje mutuo y construir confianza, lo que, a su vez, lleva a soluciones más efectivas para afrontar los problemas sociales.

Por otro lado, Krugman (1996) argumenta que las ciudades no compiten directamente entre sí; son las empresas y firmas que operan dentro de ellas las que generan la competencia. Sin embargo, Aguilar (2008) amplía esta noción al señalar que la competitividad ha trascendido su ámbito empresarial original para referirse también al comportamiento económico de distintos territorios, abarcando desde naciones hasta regiones y ciudades.

Un grupo destacado de autores, incluyendo a Porter (1995, 1996), Lever y Turok (1999), Begg (2002) y Sobrino (2002, 2005), define la competitividad de las ciudades en función de las facilidades que ofrecen para desarrollar actividades económicas. En este sentido, se evalúa el valor agregado que cada ciudad puede proporcionar según sus condiciones particulares. Esta visión sobre la ciudad competitiva es actualmente la más aceptada y vigente en los debates académicos.

Es crucial destacar que la competitividad de las ciudades no debe medirse únicamente por su capacidad económica; también debe tener en cuenta aspectos relacionados con la sostenibilidad y la cohesión social. Esto implica integrar elementos como la equidad, el acceso a servicios básicos y una gestión ambiental responsable dentro de las estrategias urbanas. Esta perspectiva multidimensional ha sido respaldada por organizaciones internacionales como el Banco Mundial y la OCDE, quienes subrayan la necesidad de desarrollar ciudades que sean económicamente dinámicas y socialmente inclusivas. La sostenibilidad no solo complementa a la competitividad urbana; además, potencia su capacidad al permitir que las ciudades sean

resilientes, atractivas e inclusivas en un entorno global cada vez más competitivo.

### **Clasificación Según Kresl y la OCDC de los Factores Competitivos**

Kresl (1995, 1998) define la competitividad urbana como un fenómeno determinado por factores económicos y factores estratégicos. Los factores económicos, también conocidos como cuantitativos, abarcan aspectos relacionados con la infraestructura, la economía, la producción y la localización geográfica. Por otro lado, los factores estratégicos, que son cualitativos, se centran en la eficacia de los gobiernos locales, así como en la planificación urbana y la cooperación entre los sectores público y privado. Esta clasificación de Kresl se distingue por su clara diferenciación entre lo cuantitativo y lo cualitativo, lo que resulta particularmente útil para las ciudades que buscan equilibrar sus recursos tangibles con una gobernanza eficaz.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) complementa esta perspectiva al señalar que los factores de competitividad están relacionados con una serie de elementos clave que garantizan el crecimiento económico sostenible y el desarrollo urbano equilibrado. Estos factores no se limitan únicamente al ámbito económico; también integran dimensiones sociales, ambientales y tecnológicas, reflejando así la necesidad de abordar la competitividad desde una perspectiva integral.

Uno de los pilares fundamentales para la competitividad es la infraestructura y conectividad. La disponibilidad de una infraestructura sólida que incluya sistemas de transporte eficientes, comunicaciones avanzadas y servicios básicos accesibles es esencial para asegurar un funcionamiento eficaz de las actividades económicas. Además, la conectividad global a través de redes logísticas y digitales facilita tanto el comercio como la integración en mercados internacionales.

La innovación y la tecnología desempeñan un papel crucial en la competitividad urbana. La capacidad de las ciudades para fomentar la investigación y el desarrollo, así como para adoptar tecnologías avanzadas, impulsa no solo la productividad sino también permite que las ciudades se adapten a los rápidos cambios del entorno global. En este contexto, el capital humano emerge como un factor indispensable; contar con una población educada y capacitada, equipada con habilidades adecuadas a las demandas del mercado laboral, fortalece significativamente la capacidad productiva de una ciudad. Por ende, invertir en educación y formación profesional resulta clave para maximizar el potencial humano.

El entorno empresarial resalta la importancia de un marco regulatorio eficiente y de políticas públicas que incentiven tanto el emprendimiento como la inversión. Un clima favorable para los negocios no solo atrae a nuevas empresas, sino que también permite a las existentes crecer y prosperar. En este sentido, la sostenibilidad y resiliencia se han vuelto esenciales en el contexto contemporáneo; asegurar que el desarrollo económico no comprometa los recursos naturales ni el bienestar de las generaciones futuras es un desafío que debe ser abordado con seriedad. La planificación urbana sostenible, junto con una gestión ambiental responsable y una capacidad adecuada de adaptación ante desafíos como el cambio climático, se han convertido en componentes inseparables del concepto de competitividad.

Por último, es importante destacar que la calidad de vida emerge como un factor diferencial dentro del análisis planteado. Una ciudad verdaderamente competitiva ofrece seguridad, acceso a servicios básicos, espacios verdes adecuados, vivienda asequible y oportunidades culturales diversas. Todo esto no solo atrae talento hacia la ciudad sino que también contribuye a retener a su población actual, fomentando así un desarrollo inclusivo y equilibrado.

### **Entorno Jurídico Venezolano sobre la Competitividad Urbana**

El entorno jurídico relacionado con las ciudades competitivas en Venezuela se fundamenta en un marco institucional que permite el debate y la formulación de estrategias dirigidas a alcanzar la competitividad urbana. En este sentido, es fundamental mencionar la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, promulgada por la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, que fue publicada en la Gaceta Oficial No. 6011 el 21 de diciembre de 2010.

De los artículos 4, 9, 12 y 13 de esta ley se derivan disposiciones legales cruciales en cuanto a la planificación pública. En particular, destacan dos consideraciones relevantes para el desarrollo del presente artículo científico sobre la competitividad urbana en Venezuela. La primera consideración se refiere a la búsqueda de una planificación pública que aspire a mejorar la calidad de vida de la población venezolana (artículo 4). Esta mejora no solo implica el acceso a servicios básicos, sino también el fomento de un entorno propicio para el desarrollo personal y comunitario.

La segunda consideración es la claridad sobre la necesidad de potenciar las características

únicas de cada territorio como medio para alcanzar un desarrollo económico y social sostenible (artículo 9). Este enfoque resalta la importancia de reconocer y valorar las particularidades culturales, históricas y geográficas que cada ciudad posee, ya que son elementos fundamentales para diseñar políticas efectivas que promuevan su competitividad.

Además, los artículos 12 y 13 establecen los espacios estatales y municipales encargados de la planificación: el Consejo Estatal de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas y el Consejo Local de Planificación Pública, respectivamente. Estos órganos son esenciales para el diseño e implementación de planes de desarrollo integral. Sería beneficioso introducir en estos espacios un debate profundo sobre las perspectivas de competitividad en cada ciudad del país, considerando los aspectos teóricos, científicos y académicos relacionados con la competitividad territorial. Este debate podría contribuir a identificar estrategias específicas que respondan a las necesidades y potencialidades locales, fomentando así un crecimiento urbano más equitativo y dinámico. Un análisis del entorno jurídico venezolano revela oportunidades significativas para impulsar la competitividad urbana mediante una planificación inclusiva y contextualizada que priorice tanto el bienestar social como el desarrollo económico.

### **METODOLOGÍA**

Este estudio emplea una metodología cualitativa fundamentada en la investigación documental, siguiendo las pautas establecidas por Arias-Odón (2023). En función de ello, se utilizó un diseño de alcance de tipo correlacional, se llevó a cabo una revisión de la literatura existente sobre los conceptos fundamentales que convergen en la innovación pública, con un enfoque específico en las ciudades competitivas.

La muestra está compuesta por artículos académicos, informes gubernamentales y estudios previos relevantes, seleccionados mediante criterios de inclusión que priorizan la actualidad y la pertinencia temática. Los criterios de exclusión se aplicaron a documentos que no abordaban directamente la relación entre competitividad urbana y desarrollo socioeconómico, así como aquellos que carecían de rigor científico.

Para la recolección de datos, se utilizaron herramientas como bases de datos académicas y bibliotecas digitales, lo que permitió acceder a una amplia gama de literatura especializada. Los procedimientos seguidos durante el estudio incluyeron la identificación de palabras clave relevantes, la selección de documentos pertinentes, y el análisis de los mismos.

Posteriormente, se realizaron análisis y correlaciones que sustentan los objetivos planteados, promoviendo así un debate enriquecedor y fomentando investigaciones futuras en Venezuela sobre los nuevos enfoques en la gestión pública. Esta metodología no solo permite una comprensión profunda del estado actual del tema, sino que también establece un marco para futuras investigaciones que busquen explorar más a fondo las dinámicas entre innovación y competitividad en el contexto urbano venezolano.

### **DISCUSIÓN Y RESULTADOS**

El tejido urbano y social contemporáneo de Venezuela se caracteriza por la coexistencia de restos de paradigmas de planificación pasados junto a las realidades apremiantes de la crisis económica y la inestabilidad política. Estas condiciones no solo han influido en el entorno construido, sino que también han fomentado la necesidad de soluciones innovadoras para abordar la crisis actual. La interacción entre las tendencias económicas históricas y los desafíos urbanos contemporáneos subraya la importancia de reevaluar las estrategias de innovación pública con el fin de fomentar el desarrollo sostenible en las ciudades venezolanas.

A pesar de los retos, las ciudades venezolanas poseen un significativo potencial de recuperación. Su ubicación estratégica, recursos naturales y una infraestructura que, aunque deteriorada, es recuperable, representan oportunidades para revitalizar la competitividad urbana. La descentralización y el fortalecimiento de los gobiernos locales podrían ser pasos clave para mejorar la gobernabilidad y fomentar la innovación pública, diseñando estrategias disruptivas que generen soluciones a situaciones complejas.

Es importante resaltar la verdadera definición de economía y su vinculación con el aspecto social, ya que a menudo se utiliza el término "economía" para referirse únicamente al elemento monetario, desvirtuando su uso en diferentes ámbitos. Incluso, emplear el término "económico" dentro de un proyecto le confiere inmediatamente una connotación elitista, excluyente e inaccesible, divorciada de los sectores populares. Hablar de desarrollo socioeconómico es una manera efectiva de resolver la disyuntiva entre lo económico y lo social. La conjugación en lo socioeconómico permite unificar ambas visiones en una simbiosis real que respalde los propósitos trazados para el desarrollo de este artículo.

**Cuadro 1: Tejido Urbano y Social de Venezuela: Desafíos y Oportunidades**

Aspectos	Descripción
<b>Coexistencia de Paradigmas</b>	Restos de planificación urbana que chocan con la crisis económica y la inestabilidad política.
<b>Necesidad de Innovación</b>	Urgencia por soluciones creativas para abordar la crisis actual; la innovación pública se vuelve esencial para el desarrollo sostenible.
<b>Potencial de Recuperación</b>	Ubicación estratégica, recursos naturales y una infraestructura recuperable representan una oportunidad para revitalizar las ciudades.
<b>Descentralización y Gobernabilidad</b>	Fortalecimiento de gobiernos locales como clave para mejorar la gestión pública y fomentar la innovación en contextos urbanos complejos.
<b>Definición Ampliada de Economía</b>	La vinculación entre lo económico y lo social; el desarrollo socioeconómico como un enfoque inclusivo que une a los sectores populares en lugar de excluirlos
<b>Estrategias Gerenciales</b>	Políticas públicas como expresión de estrategias gerenciales; determinan el funcionamiento y efectividad de las organizaciones dentro del contexto público.
<b>Competitividad Urbana</b>	La búsqueda de competitividad no es un fin, sino un medio para mejorar la calidad de vida; implica el uso efectivo de fortalezas locales como catalizadores del desarrollo urbano.
<b>Enfoque Cualitativo y Cuantitativo</b>	Análisis integral que combina diferentes visiones para la planificación; la combinación de elementos cuantitativos y cualitativos puede elevar el potencial competitivo de las ciudades.

Fuente: Elaboración Propia (2025)

El cuadro 1 destaca tanto los desafíos como las oportunidades que enfrenta el país. La coexistencia de paradigmas muestra la tensión entre la planificación urbana y la crisis económica, mientras que la necesidad de innovación resalta la urgencia de soluciones creativas para un desarrollo sostenible. A pesar de las dificultades, la ubicación estratégica y los recursos naturales ofrecen un potencial de recuperación.

Fortalecer los gobiernos locales es clave para mejorar la gestión pública, y una definición ampliada de economía permite un enfoque inclusivo que une a los sectores populares. Las políticas públicas deben ser vistas como herramientas estratégicas, y la competitividad urbana debe enfocarse en mejorar la calidad de vida. Finalmente, un análisis integral que combine enfoques cualitativos y cuantitativos puede elevar el potencial competitivo de las ciudades, abriendo camino a un futuro más próspero.

Ahora bien, en cuanto a las estrategias gerenciales, estas representan el ¿qué?, el ¿cómo?, el ¿por qué? y el ¿para qué? del direccionamiento y gestión de una organización. Constituyen no solo la base para su funcionamiento, sino que también determinan su nivel de efectividad y eficiencia. En este sentido, es posible afirmar que las políticas públicas son la expresión formal

de las estrategias gerenciales dentro del contexto público, y es a través de ellas que se logra la innovación. Sobre las ciudades competitivas, el Grupo Banco Mundial (2015) menciona un aspecto importante: la búsqueda de la competitividad urbana no constituye un fin en sí misma; más bien, se persigue con la finalidad de aumentar el nivel de vida de sus habitantes.

El enfoque cualitativo y cuantitativo resulta pertinente para analizar los factores de competitividad, ya que denota la diversidad de visiones para la planificación de ciudades competitivas. Además, estos factores son resultado de cómo las ciudades utilizan sus fortalezas y oportunidades como catalizadores de competitividad. Es relevante destacar que los factores de competitividad no son excluyentes entre sí; combinar elementos cuantitativos y cualitativos en la planificación puede elevar considerablemente el potencial competitivo. Sin embargo, todo depende de las características específicas de cada ciudad e incluso de sus habitantes.

### CONCLUSIONES

De todo lo expuesto anteriormente, se desprende la necesidad de que las universidades venezolanas y todo el entorno científico inicien debates e investigaciones para generar estrategias gerenciales que potencialmente se formalicen como políticas públicas para el desarrollo del país. Existen numerosos países en Latinoamérica que han transitado durante años por planteamientos competitivos, entre ellos México, Colombia, Chile y Ecuador, los cuales han obtenido resultados interesantes. Algunos de estos países han instaurado dentro de su estructura pública los conocidos “institutos de competitividad”, con el objetivo de monitorear el desempeño competitivo de las ciudades en sus territorios nacionales.

Incentivar, desde las universidades y el sector público, el intercambio de ideas con estos institutos de competitividad sería muy edificante para quienes tienen un interés particular en los temas de innovación pública. Esto permitiría conocer experiencias, datos y otros elementos que ayuden a la comunidad científica a avanzar en investigaciones que desencadenen propuestas innovadoras para el desarrollo socioeconómico de Venezuela.

El fortalecimiento de las capacidades dentro del sector público venezolano es esencial para fomentar un entorno propicio para la innovación. Esto implica mejorar tanto las habilidades individuales como organizacionales, aprovechar los recursos existentes y fomentar una cultura que incentive la toma de riesgos y la experimentación. La creación de entornos propicios, como espacios creativos e incubadoras, puede estimular los esfuerzos empresariales y promover la

colaboración dentro de las comunidades. A medida que las instituciones del sector público trabajan hacia la transformación digital, un enfoque centrado en el usuario y metodologías ágiles puede ayudar a abordar los desafíos del servicio y promover prácticas innovadoras en toda la administración pública.

Para sortear las complejidades de las disrupciones futuras, los sistemas del sector público venezolano deben considerar la innovación no solo como un objetivo, sino como una capacidad incorporada. Esto requerirá un cambio cultural que acepte el cambio y reconozca la necesidad de cuestionar las prácticas establecidas. La OCDE ha subrayado la importancia de la innovación como enfoque estratégico para adaptarse y prepararse ante un contexto en constante cambio, garantizando así que la gobernanza pública siga siendo eficaz y pertinente.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Aguilar, I. (2008). Principios de Desarrollo Económico. ECOE Ediciones. 2da Edición. Colombia.
- Andrade, S. (2005). Diccionario de Economía. Editorial Andrade. 3ra Edición. México.
- Arias, F. (2015). El proyecto de la investigación. Guía para su elaboración. 6ta Edición. Editorial Episteme C. A.
- Begg, D. (2002). Economics. McGraw-Hill Publishing Co. 7th Edition. USA.
- Grupo Banco Mundial. (2015). Ciudades Competitivas para el trabajo y el crecimiento: qué, quién y cómo. Investigación Banco Mundial.
- Hax, A y Majluf, N. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. Ediciones Granica S.A.
- Kresl, P. (1998). La respuesta de la economía urbana al Tratado de Libre Comercio de América del Norte: planificar para la competitividad. Economía Sociedad Y Territorio.
- Kresl, P. (1995). The Competitiveness of Cities: the United States. Cities and the New Global Economy, The Government of Australia and the Organization for Economic Cooperation and Development, Vol. 2, Melbourne.
- Krugman, P. (1996). The Self Organizing Economy. Wiley-Blackwell Editions. 1st Edition. USA.
- Krugman, P; Wells, R y Olney, M. (2008). Fundamentos de economía. Editorial Reverte. Barcelona. España.
- Lever, W y Turok, I. (1999). Competitive cities: introduction to the review. Urban Studies. University of Glasgow. Glasgow.
- Mankiw, N. (2014). Macroeconomía. Antoni Bosch Editor, S.A. 8va Edición. España.
- Mankiw, N. (2012). Principios de Economía. Ediciones Paraninfo, S.A. 6ta Edición. España.
- Ochoa Henríquez, Haydée. (2008). Innovación de la gestión pública en Venezuela. Enlace, 5(1), 65-78. Recuperado en 03 de marzo de 2025, de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1690-75152008000100005&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-75152008000100005&lng=es&tlng=es).
- Piñango, Ramón. (2003). Políticas públicas en América Latina. Teoría y práctica. Edición. Caracas, Venezuela. Ediciones IESA.
- Porter, M. (1995). Hacia una nueva concepción de la relación medio ambiente-competitividad. The Journal of Economic Perspectives. Vol. 9, núm. 4. págs. 97-118.
- Sobrino, J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. El Colegio Mexiquense, A.C. México.

# ARTÍCULO

## LIDERAZGO RESILIENTE: “UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA A SU DEFINICIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN”

**Maury del Carmen Lugo Guigñan**

Licenciatura en Computación. Universidad del Zulia. (LUZ).

Especialización en desarrollo de la gestión académica universitaria, en la UNEFM.

Docente asociado, adscrita al Departamento de informática y tecnología educativa, en el programa de Desarrollo Empresarial (UNEFM).

Supervisor Mayor de Planificación, Gestión y control de la Gerencia de AIT PDVSA, en el Centro Refinador Paraguaná (PDVSA)

Correo: [maurytaz@gmail.com](mailto:maurytaz@gmail.com) / [lugmy@pdvsa.com](mailto:lugmy@pdvsa.com)

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5455-4566>



## **LIDERAZGO RESILIENTE: “UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA A SU DEFINICIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN”**

### **RESUMEN**

El presente artículo aborda el liderazgo resiliente como un constructo multidimensional que se desarrolla en respuesta a entornos organizacionales caracterizados por incertidumbre y complejidad. Y tiene como propósito: Develar el liderazgo resiliente desde una aproximación teórica e interpretativa que permita analizar su definición, fundamentos epistemológicos y su contextualización en entornos organizacionales, para contribuir a la construcción de un corpus conceptual robusto en el campo de las ciencias gerenciales. La investigación utiliza una metodología cualitativa basada en una revisión documental sistemática, explorando las corrientes teóricas, dimensiones constitutivas y aplicaciones prácticas de este paradigma emergente. El análisis identifica tres fundamentos epistemológicos principales: la perspectiva constructivista, que reconoce la construcción social de la realidad; el paradigma del capital psicológico, que integra autoeficacia y resiliencia; y el enfoque sistémico, que comprende las organizaciones como sistemas complejos interconectados. Asimismo, se revelan cuatro dimensiones constitutivas del liderazgo resiliente: la adaptabilidad cognitiva, que es la capacidad para reconfigurar esquemas mentales; la inteligencia emocional y autorregulación, que se refiere a la gestión efectiva de emociones; la visión sistémica, que implica una comprensión holística de la organización; y la orientación al aprendizaje transformativo, que se centra en la extracción de lecciones significativas de la adversidad. El estudio define el liderazgo resiliente por Mendoza, (2020). Entre las principales recomendaciones destacan fortalecer la formación gerencial mediante programas que integren inteligencia emocional y pensamiento sistémico; promover investigaciones interdisciplinarias que combinen métodos cuantitativos y cualitativos; e implementar proyectos piloto para evaluar la efectividad del liderazgo resiliente en diversos contextos organizacionales. Además, se concluye que el liderazgo resiliente trasciende las habilidades técnicas aisladas, constituyéndose como un fenómeno complejo que integra capacidades adaptativas, regulación emocional y aprendizaje transformativo, elementos esenciales para una gestión efectiva en entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).

**Palabras Clave:** Liderazgo, Resiliencia, Liderazgo Resiliente

## **"RESILIENT LEADERSHIP: A THEORETICAL APPROACH TO ITS DEFINITION AND CONTEXTUALIZATION."**

### **ABSTRACT**

The present article addresses resilient leadership as a multidimensional construct that develops in response to organizational environments characterized by uncertainty and complexity. Its purpose is to unveil resilient leadership from a theoretical and interpretative approach that allows for the analysis of its definition, epistemological foundations, and its contextualization in organizational settings, contributing to the construction of a robust conceptual corpus in the field of management sciences. The research employs a qualitative methodology based on a systematic documentary review, exploring theoretical currents, constitutive dimensions, and practical applications of this emerging paradigm. The analysis identifies three main epistemological foundations: the constructivist perspective, which recognizes the social construction of reality; the psychological capital paradigm, which integrates self-efficacy and resilience; and the systemic approach, which

understands organizations as interconnected complex systems. Furthermore, four constitutive dimensions of resilient leadership are revealed: cognitive adaptability, which is the ability to reconfigure mental frameworks; emotional intelligence and self-regulation, referring to effective emotion management; systemic vision, which implies a holistic understanding of the organization; and transformative learning orientation, focusing on extracting meaningful lessons from adversity. The study defines resilient leadership according to Mendoza (2020). Among the main recommendations are strengthening managerial training through programs that integrate emotional intelligence and systemic thinking; promoting interdisciplinary research that combines quantitative and qualitative methods; and implementing pilot projects to evaluate the effectiveness of resilient leadership in various organizational contexts. Additionally, it concludes that resilient leadership transcends isolated technical skills, constituting a complex phenomenon that integrates adaptive capacities, emotional regulation, and transformative learning—essential elements for effective management in VUCA (volatile, uncertain, complex, and ambiguous) environments.

**Keyword:** Leadership, Resilience, Resilient Leadership

## INTRODUCCIÓN

El concepto de liderazgo resiliente se ha consolidado en las últimas décadas como una respuesta teórica y práctica a los desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas. En un entorno marcado por la incertidumbre, la volatilidad y la complejidad, los líderes deben no solo gestionar el cambio, sino también transformar las crisis en oportunidades de desarrollo y aprendizaje. Según Mendoza (2020), el liderazgo resiliente puede definirse como "un proceso dinámico mediante el cual los líderes desarrollan la capacidad para anticipar, prepararse y adaptarse efectivamente ante situaciones adversas, mientras facilitan simultáneamente esta misma capacidad en sus equipos y en la organización como sistema integrado". Este tipo de liderazgo trasciende la mera resistencia ante las dificultades, constituyéndose como un enfoque proactivo que permite transformar los desafíos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento organizacional.

El liderazgo resiliente va más allá del paradigma convencional al incorporar tanto habilidades interpersonales como mecanismos psicológicos que facilitan la adaptación y superación de situaciones adversas (Northouse, 2018). La resiliencia, entendida como la capacidad de recuperarse frente a la adversidad, se convierte en una competencia clave cuando las organizaciones se enfrentan a eventos disruptivos, que van desde crisis económicas hasta desastres naturales o cambios tecnológicos abruptos (Vogus y Sutcliffe, 2007). Así, la resiliencia organizacional y el liderazgo resiliente se interrelacionan en un proceso dialéctico donde los líderes

no solo gestionan recursos y equipos, sino que también inspiran la construcción de sistemas adaptativos y proactivos.

En este sentido, el liderazgo resiliente adquiere una dimensión transformadora al promover la innovación y la creatividad, elementos esenciales para la supervivencia en entornos cada vez más dinámicos y competitivos (Luthans, 2010). Desde una perspectiva teórica, se posibilita una visión que articula los principios de la teoría del aprendizaje organizacional, la inteligencia emocional y la gestión del cambio. Esto permite identificar comportamientos y estrategias que potencian tanto la resistencia como el crecimiento en medio de la incertidumbre (Yukl, 2011).

Es imperativo que la investigación en este campo se oriente hacia la integración de modelos teóricos dispares para alcanzar una comprensión holística del fenómeno. Asimismo, contextualizar el liderazgo resiliente en distintos ámbitos genera un amplio abanico de interpretaciones y aplicaciones prácticas. En contextos empresariales, por ejemplo, se ha evidenciado que la capacidad de un líder para fomentar un clima de confianza, comunicación abierta y apoyo mutuo puede marcar la diferencia entre el estancamiento y el progreso durante periodos críticos (Bennis, 2009)

De igual forma, en el ámbito educativo y social, el liderazgo resiliente se erige como un elemento central para impulsar cambios positivos, favorecer la inclusión y fortalecer la cohesión en comunidades fragmentadas por problemas estructurales (Senge, 1990). La integración de estas perspectivas teóricas no solo invita a replantear el rol del líder en tiempos de crisis, sino que también propone nuevos marcos analíticos para estudiar las interacciones entre las características personales y los procesos organizacionales.

En este contexto, se reconoce que el liderazgo resiliente requiere una visión que combine tanto la autogestión emocional como la capacidad de construir redes de apoyo y colaboración que faciliten la recuperación y el aprendizaje organizacional (Caza, 2011). Este enfoque, que integra la teoría del liderazgo transformacional y modelos basados en la praxis reflexiva, se convierte en un pilar fundamental para comprender cómo las organizaciones pueden canalizar sus recursos internos ante desafíos externos.

El presente artículo se propone ofrecer una aproximación teórica a la definición y contextualización del liderazgo resiliente, analizando sus dimensiones conceptuales y los

mecanismos subyacentes que permiten a los líderes transformar la adversidad en una fuente de renovación y crecimiento. Así, se parte de un marco teórico que reconcilia diversas vertientes de la literatura, incorporando aportaciones de la psicología organizacional, la teoría del cambio y la gestión de crisis (Heifetz, 1994; Luthans, 2010). El propósito general es develar el liderazgo resiliente desde una aproximación teórica e interpretativa que permita analizar su definición, fundamentos epistemológicos y su contextualización en entornos organizacionales, contribuyendo así a la construcción de un corpus conceptual robusto en el campo de las ciencias gerenciales.

Este artículo se sustenta en la premisa de que la resiliencia, lejos de ser un rasgo aislado, es el resultado de un proceso dinámico que involucra a individuos, equipos y sistemas organizacionales en una interacción constante y evolutiva (Northouse, 2018). En consecuencia, se aboga por una aproximación holística que reconozca la complejidad inherente a la adaptación y transformación organizacional, abriendo nuevos caminos para la reinención del liderazgo en el siglo XXI. La relevancia de este estudio radica en su aporte a la comprensión de los estilos de liderazgo contemporáneos, donde la resiliencia se configura como un elemento indispensable para superar la incertidumbre y potenciar la innovación en contextos adversos. Al integrar diversas perspectivas teóricas y evidencias empíricas, se espera que el presente trabajo sirva como base para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas que transformen la manera en que se concibe y ejerce el liderazgo en un mundo en constante cambio.

### **Liderazgo**

La evolución del constructo "liderazgo" ha experimentado un cambio significativo hacia la resiliencia, ya que su significado ha sido transformado a partir de diversos enfoques en contextos específicos. A lo largo del tiempo, han surgido múltiples definiciones que son fundamentales para la vida humana y el funcionamiento organizacional. Por consiguiente, para erigir la episteme del liderazgo resiliente, se consideró indispensable realizar una revisión histórica que se centra especialmente en los últimos treinta y un años. Este proceso evolutivo se sintetiza en la Tabla N° 1, que, se detalla a continuación.

**Tabla 1. Aspectos Evolutivos del liderazgo que llevan a la Concepción del Liderazgo Resiliente.**

Autor	Elemento representativo del liderazgo resiliente
<b>Stoner (1986)</b>	Líder orientador, ejercicio del poder no coercitivo, habilidad para dirigir, potencial como líder, logros, comportamiento humano, aprendizaje.
<b>Adair (1990)</b>	Logros y alcances de metas, conocimiento del ser humano.
<b>Davis y Newstrom (1991)</b>	Entusiasmo, determinación, trabajo con un propósito definido, sana competencia, influencia vital.
<b>Rodríguez (1991),</b>	Genera confianza, participación, efectividad, capacidad motivacional.
<b>Stogdill (1997)</b>	Influencia en el ser humano, conciencia de las personas, trabajo en grupo, liderazgo moral, valores, inteligencia.
<b>Bennis y Nanus (1997)</b>	Gerente eficaz y justo, líder motivador, genera entusiasmo, canaliza energías compromiso dinámico.
<b>Reyes (2013)</b>	Cooperación, intercambio, valor organizacional, construcción de relaciones positivas, cooperación e intercambio.
<b>Ayerbe (2005)</b>	Transformación, desarrollo personal.
<b>García y López (2006)</b>	Rendimiento, desarrollo de las personas.
<b>Prado (2007)</b>	Visión de futuro, confianza, inspiración, pensamiento creativo, innovación, logro de metas.
<b>Pitalluga (2014)</b>	Comprensión, influencia en sí mismo, realización, desarrollo pleno, poder interno, transformación, capacidad de influir en otros, crecimiento, metas retadoras.

Elaboración propia (2025)

Seguidamente, estos conceptos han evolucionado y se han ajustado a las demandas de cambio en las organizaciones, encapsulando en ellos la esencia de la resiliencia que se refleja en el ejercicio del liderazgo. Esta resiliencia se manifiesta a través de habilidades como la orientación, la comunicación eficaz y la capacidad para generar confianza, entre otras. En consecuencia, se percibe como una actitud positiva ante la vida que dota al líder de éxito, ya que le proporciona la energía necesaria para perseguir su propósito, potenciar sus capacidades y sembrar influencias beneficiosas en los demás. Asimismo, esta actitud contribuye a hacer el recorrido más placentero, sin importar el destino final.

Este enfoque del liderazgo, caracterizado por una actitud positiva ante la adversidad, no ha surgido de manera aislada ni espontánea en el contexto organizacional contemporáneo. Por el contrario, representa la cristalización de décadas de evolución conceptual y empírica en la comprensión del fenómeno del liderazgo efectivo bajo condiciones de incertidumbre.

La capacidad de mantener la energía necesaria para perseguir propósitos trascendentes, potenciar tanto capacidades propias como ajenas, y sembrar influencias beneficiosas en los

sistemas organizacionales se ha convertido en un elemento definitorio del paradigma resiliente. Esta convergencia entre la dimensión actitudinal y la evolución epistemológica del constructo no es casual; este recorrido histórico evidencia la transformación de un constructo inicialmente periférico hacia un paradigma central en la teoría contemporánea del liderazgo, cuya relevancia continúa expandiéndose ante los desafíos globales emergentes.

**Figura 1: recorrido histórico del liderazgo resiliente**



**Resiliencia: el camino para el ejercicio del Liderazgo, como Gerente organizacional e integral.**

El papel de la resiliencia como eje central en el ejercicio del liderazgo en el contexto organizacional, desde la perspectiva de un gerente que asume responsabilidades integrales, se destaca como un tema de gran relevancia. La resiliencia, entendida como la capacidad de adaptarse y transformarse ante la adversidad, se erige como un componente esencial para la actuación efectiva en entornos caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante (Luthans, 2010). Este estudio aborda, desde una perspectiva teórica y con rigor académico, cómo la resiliencia constituye el camino que habilita al líder organizacional para cultivar ambientes de innovación, cohesión y sostenibilidad.

Desde esta óptica, se puede afirmar que la capacidad resiliente del gerente se traduce en una praxis que integra elementos emocionales, cognitivos y conductuales. Esta integración es fundamental para la toma de decisiones estratégicas en situaciones de alta presión (Heifetz, 1994). La capacidad de "rebote" o adaptación frente a eventos disruptivos permite al líder difuminar las

barreras del statu quo y promover acciones innovadoras que potencian el crecimiento organizacional.

Una dimensión clave en el ejercicio del liderazgo resiliente es la inteligencia emocional. La habilidad para gestionar las propias emociones y comprender las de los colaboradores resulta determinante para moldear un clima de confianza y comunicación efectiva, elementos esenciales en la resiliencia organizacional (Goleman, 1998). En un contexto actual, donde las disrupciones tecnológicas y económicas afectan profundamente las estructuras tradicionales, integrar una inteligencia emocional robusta se vuelve vital para diseñar estrategias resilientes.

Otro aspecto fundamental que subyace en el liderazgo resiliente es la visión estratégica a largo plazo. Para un gerente organizacional integral, esta visión implica anticipar escenarios futuros y construir modelos adaptativos flexibles que permitan a la organización sobrellevar cambios inesperados. La sustancialidad teórica del liderazgo resiliente se amplifica cuando se reconoce la importancia de la gestión del cambio. La capacidad del gerente para liderar procesos de transformación radica en adoptar un marco conceptual que integre tanto la teoría del liderazgo transformacional como la teoría del aprendizaje organizacional. Estas aproximaciones teóricas sostienen que el cambio debe ser visto como una oportunidad para reestructurar procesos, fortalecer la cultura organizacional y fomentar un espíritu colaborativo que promueva la adaptabilidad (Bass & Riggio, 2006).

Este tipo de liderazgo invita a crear entornos donde se minimicen las barreras al cambio y se fomente un diálogo constante que facilite la resiliencia ante escenarios adversos. Este ciclo de mejora continua permite que la resiliencia se convierta en una práctica habitual y, por ende, en una competencia fundamental del líder moderno. Desde una perspectiva integradora, la resiliencia en el liderazgo se configura como un proceso interdependiente donde convergen la gestión de emociones, planificación estratégica, ética y aprendizaje organizacional. Esta aproximación holística resulta indispensable en la actualidad, ya que las organizaciones enfrentan desafíos multifacéticos que requieren respuestas ágiles e innovadoras. La interconexión de estos elementos genera una sinergia que impulsa no solo el rendimiento individual, sino también la efectividad colectiva y la transformación positiva de la organización.

### **Una visión teórica: hacia el encuentro del liderazgo resiliente**

Los fundamentos epistémicos corresponden a la explicación basada en ideas relacionadas con una temática en particular. En este caso, están conformados por teorías sustantivas y generales del tema estudiado; es decir, se realiza un análisis crítico de elementos teóricos que sirven como marco de referencia. De estos fundamentos se obtuvieron insumos necesarios para argumentar la aproximación teórica al significado del liderazgo resiliente.

El concepto de liderazgo resiliente ha emergido en las últimas décadas como respuesta a la creciente complejidad, volatilidad e incertidumbre de los entornos organizacionales contemporáneos. Esta aproximación teórica busca explicar cómo los líderes, a través de prácticas y actitudes resilientes, son capaces de transformar desafíos y adversidades en oportunidades de crecimiento y cambio organizacional. En este marco conceptual, se abordan tanto los fundamentos epistemológicos como las dimensiones operativas que configuran la resiliencia en el ejercicio del liderazgo.

### **Cualidades presentes en el Liderazgo Resiliente: Un Análisis Conceptual Integrador**

El liderazgo resiliente se configura a partir de un entramado de cualidades distintivas que, según la literatura especializada, determinan la capacidad del líder para afrontar la adversidad y catalizar procesos de transformación en entornos organizacionales complejos. Este constructo multidimensional ha sido objeto de análisis desde diversos enfoques teóricos que permiten identificar las características esenciales que definen este paradigma de liderazgo.

- **La Adaptabilidad Cognitiva como Fundamento:** La adaptabilidad cognitiva es una cualidad esencial del liderazgo resiliente, definida como la capacidad de reformular esquemas mentales ante situaciones disruptivas. Meneghel (2016) señala que esta habilidad permite a los líderes generar respuestas innovadoras, alineándose con la teoría de flexibilidad cognitiva de Williams y Shepherd (2016), que destaca su fluidez en el pensamiento.
- **Autoconciencia y Regulación Emocional:** La dimensión emocional del liderazgo resiliente es crucial, según la literatura. Goleman y McKee (2017) destacan que la autoconciencia emocional permite a los líderes identificar y gestionar sus respuestas

afectivas en situaciones de presión. Higgs y Dulewicz (2014) respaldan esto, mostrando correlaciones entre autoconciencia y efectividad en crisis organizacionales.

- **Pensamiento Sistémico y Visión Holística:** El liderazgo resiliente se distingue por su capacidad para ver las organizaciones como sistemas adaptativos complejos, conocido como "pensamiento sistémico". Sango (2010) sostiene que esta habilidad permite al líder entender las interrelaciones entre componentes organizacionales y anticipar efectos en cascada, facilitando la identificación de patrones emergentes y estrategias efectivas en situaciones complejas.
- **Aprendizaje Transformativo y Ajuste Continuo:** El liderazgo resiliente se caracteriza por una orientación hacia el aprendizaje transformativo, que implica extraer lecciones de experiencias adversas y reconfigurar modelos mentales. Según Mezirow (2009), este proceso conlleva una reevaluación crítica de las premisas que guían la acción del líder, permitiendo transformaciones profundas en su comprensión de la realidad organizacional.
- **Autoeficacia y Agencia Personal:** La confianza en la propia capacidad para influir y generar cambios es clave en el liderazgo resiliente. Bandura (2011) define esta dimensión como "autoeficacia", que implica la creencia del líder en su habilidad para gestionar acciones. Luthans y Youssef-Morgan (2017) destacan su relación con el "capital psicológico", mientras que Maddux (2016) muestra que altos niveles de autoeficacia favorecen el funcionamiento adaptativo bajo presión extrema.
- **Innovación y Creatividad ante la Adversidad:** La capacidad para generar soluciones novedosas y efectivas ante escenarios disruptivos emerge como una cualidad fundamental del liderazgo resiliente. Según Westley et al. (2013), esta dimensión se manifiesta a través de la "bricolaje adaptativo", proceso mediante el cual el líder resiliente recombina creativamente los recursos disponibles para abordar desafíos inéditos.

### **Fundamentos Epistemológicos y Paradigmáticos**

El liderazgo resiliente ha ganado una creciente atención en la literatura académica y gerencial en los últimos años. Diversos autores han explorado los fundamentos epistemológicos y paradigmáticos que sustentan este enfoque. Sonia Palma (2021), en su obra "Liderazgo Resiliente: Guía para Tiempos de Incertidumbre", señala que este tipo de liderazgo se basa en una visión

constructivista del conocimiento. Desde esta perspectiva, los líderes resilientes reconocen que la realidad no es estática ni absoluta, sino que se construye a través de las interacciones y percepciones de individuos y grupos. Esta comprensión les permite adaptarse y responder de manera flexible a los desafíos cambiantes.

Por su parte, Michael Naughton (2022), en "Resilient Leadership: Navigating Complexity in Turbulent Times", argumenta que el liderazgo resiliente se enmarca dentro de un paradigma sistémico. Los líderes resilientes entienden que las organizaciones son sistemas complejos donde múltiples elementos interactúan dinámicamente. Esto los lleva a adoptar un enfoque holístico, centrado en las interrelaciones y patrones emergentes, en lugar de enfocarse únicamente en problemas individuales.

Asimismo, Elisa Fernández (2023), en su libro "Cultivando el Liderazgo Resiliente", destaca que este tipo de liderazgo se fundamenta en una epistemología humanista. Los líderes resilientes reconocen la importancia de factores humanos como emociones, valores y relaciones interpersonales en el desempeño organizacional, lo que les permite crear entornos de trabajo más colaborativos, empáticos y orientados al bienestar de los colaboradores. Es importante mencionar que los autores coinciden en que el liderazgo resiliente se basa en fundamentos epistemológicos y paradigmáticos que enfatizan la construcción social de la realidad, la visión sistémica de las organizaciones y el reconocimiento de la dimensión humana en el liderazgo. Estas perspectivas teóricas permiten a los líderes resilientes navegar con éxito en entornos complejos y cambiantes

## **METODOLOGÍA**

El presente artículo se enmarca en una metodología de diseño no experimental de tipo observacional con enfoque cualitativo. Este diseño se justifica porque el liderazgo resiliente es un fenómeno complejo que debe estudiarse en su contexto natural, sin manipulación de variables, lo que permite capturar la riqueza de sus manifestaciones auténticas (Creswell, 2014).

El enfoque cualitativo es particularmente apropiado, ya que nuestro objetivo principal es develar el liderazgo resiliente desde una aproximación teórica e interpretativa, analizando su definición, fundamentos epistemológicos y contextualización en entornos organizacionales. Así, buscamos contribuir a la construcción de un corpus conceptual robusto en el campo de las ciencias

gerenciales, más que establecer relaciones causales estadísticas. La metodología se centra en una revisión documental sistemática, facilitando la integración de diversas perspectivas teóricas sobre el liderazgo resiliente y permitiendo identificar patrones conceptuales recurrentes. Se emplea también el método hermenéutico para realizar una interpretación sistemática y reflexiva de las fuentes textuales y documentales, asegurando conclusiones válidas y rigurosas.

La muestra de la investigación se conformó mediante un muestreo intencional, centrado en la selección de fuentes bibliográficas y documentos académicos de alta rigurosidad. Este proceso implicó un análisis exhaustivo de la literatura para construir un marco conceptual ajustado a las necesidades investigativas, asegurando la inclusión de recursos que permitieran formar una colección documental representativa. Se incluyeron publicaciones revisadas por pares que abordan teóricamente el liderazgo resiliente, así como libros y tesis que aportan definiciones, contextualizaciones y dimensiones del tema.

Además, se priorizaron estudios publicados en las dos últimas décadas para garantizar la relevancia y actualidad de las aportaciones teóricas, estableciendo criterios de inclusión que descartaron fuentes con limitaciones metodológicas. Para la recolección de datos se utilizaron bases de datos académicas y repositorios digitales reconocidos, así como un formulario de extracción diseñado para registrar aspectos clave de cada documento, facilitando así la discusión comparativa y la identificación de patrones emergentes en el análisis.

Los procedimientos metodológicos se desarrollaron en varias etapas. Primero, se llevó a cabo una búsqueda sistemática en portales académicos y bases especializadas, utilizando palabras clave como "liderazgo resiliente", "gestión organizacional" y "contextualización teórica". Se aplicaron criterios de inclusión y exclusión para seleccionar documentos que ofrecieran información relevante y rigurosa. En la segunda etapa, cada fuente seleccionada fue sometida a una lectura crítica, registrando la información relevante en un formulario de extracción de datos, lo que estructuró la discusión en torno a los temas centrales del liderazgo resiliente.

Luego, mediante técnicas de análisis de contenido y análisis temático, se codificaron y categorizaron los datos recopilados, permitiendo identificar dimensiones y relaciones conceptuales del constructo. Finalmente, se sintetizó la información analizada para construir un marco teórico integrado que sirva de base para definir y contextualizar el liderazgo resiliente, constituyendo así un pilar fundamental para una aproximación teórica profunda en contextos de alta incertidumbre.

### RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de acuerdo con los objetivos planteados en el estudio, organizados en torno a cuatro ejes temáticos. Estos ejes abordan la exploración, descripción, interpretación y reflexión crítica sobre el liderazgo resiliente. Los resultados se estructuran de manera lógica y se complementan con tablas y gráficos que facilitan la lectura e interpretación de la información.

En primer lugar, se realiza una exploración de las corrientes teóricas y paradigmas que han influido en la construcción conceptual del liderazgo resiliente. El análisis documental permitió identificar y clasificar las principales corrientes teóricas que han contribuido a esta construcción. Entre los hallazgos se destacan varias líneas de pensamiento significativas.

Una de estas líneas es la perspectiva interpretativa y constructivista. Autores como Van Manen (2003) y Mezirow (2009) posicionan la construcción del significado y la experiencia vivida como elementos centrales para interpretar la resiliencia en el liderazgo. Estas corrientes enfatizan la importancia de la reinterpretación de la realidad ante contextos de crisis, lo que permite a los líderes adaptarse y responder eficazmente a los desafíos.

Otra corriente relevante es el paradigma del capital psicológico. Investigadores como Luthans (2010) integran conceptos como la autoeficacia y la resiliencia en marcos teóricos que vinculan el comportamiento individual con el rendimiento organizacional. Este paradigma resalta la capacidad del líder para transformar adversidades en oportunidades a través de recursos internos y emocionales, promoviendo un enfoque positivo hacia las dificultades.

Finalmente, desde un enfoque sistémico y holístico, autores como Senge (2010) y Holling (2012) evidencian que el liderazgo resiliente no puede entenderse de manera aislada. Debe ser analizado dentro de un entramado de interrelaciones sistémicas que configuran la dinámica organizacional. A continuación, en las tablas 2 y 3 se presentan ejemplos específicos sobre la aplicación de estas corrientes teóricas y paradigmas enfocados en el liderazgo resiliente en diversas organizaciones.

**Tabla 2: Ejemplos de corrientes teóricas identificadas en el liderazgo resiliente**

Organización	Corriente teórica / Paradigma	Ejemplo
Microsoft	Paradigma del Capital Psicológico Positivo	Microsoft desarrolló un programa integral denominado "Growth Mindset", fundamentado explícitamente en la teoría del capital psicológico positivo. El programa aborda sistemáticamente sus cuatro dimensiones constitutivas: Autoeficacia, Optimismo realista, Esperanza como agencia y Resiliencia cognitiva. Esta implementación sistemática del constructo teórico en prácticas organizacionales específicas permitió a Microsoft no solo sobrevivir sino prosperar en un entorno de alta volatilidad tecnológica, multiplicando su valor de mercado y reposicionándose como líder de innovación en múltiples segmentos.
Shell	Perspectiva de Sistemas Adaptativos Complejos	Shell representa uno de los ejemplos más robustos y longitudinales de aplicación de la teoría de sistemas adaptativos complejos al liderazgo resiliente. Su metodología de "Scenario Planning" constituye una operacionalización explícita de principios sistémicos para contextos de volatilidad extrema. Este enfoque permitió a Shell anticipar disrupciones mayores como la crisis energética de los 70s, la caída del bloque soviético y más recientemente, la transición energética global.
Unilever	Teoría Transformacional con enfoque Resiliente	Unilever desarrolló bajo el liderazgo de Paul Polman un sofisticado sistema de liderazgo transformacional resiliente denominado "Sustainable Living Plan", que integra explícitamente principios de liderazgo transformacional con competencias de resiliencia organizacional. Esta integración sistemática de principios transformacionales con competencias resilientes permitió a Unilever mantener crecimiento sostenido incluso durante periodos de extrema volatilidad en mercados emergentes y disrupciones en cadenas de suministro globales.

Elaboración Propia (2025)

**Tabla 3: Resumen las principales corrientes teóricas identificadas en el estudio**

Corriente teórica	Principales Autores	Enfoque central
Interpretativa & Constructivista	Van Manen (2003); Mezirow (2009)	Construcción de sentido y experiencia vivida
Capital Psicológico	Luthans (2010); Bandura (2011)	Autoeficacia, resiliencia y recursos internos

Enfoque Sistémico	Senge (2010); Holling (2012)	Interrelación de variables y visión holística del entorno
-------------------	------------------------------	---

Elaboración Propia (2025)

**Describir las dimensiones constitutivas del liderazgo resiliente, identificando sus elementos clave y las relaciones sistémicas que lo integran como un fenómeno complejo en el ámbito organizacional.**

El proceso de análisis cualitativo permitió identificar y describir las dimensiones que integran el liderazgo resiliente, evidenciando sus elementos clave y las interrelaciones sistémicas que lo configuran como un fenómeno complejo en contextos organizacionales.

Los resultados revelan cuatro dimensiones principales: la Adaptabilidad Cognitiva, que se refiere a la capacidad de reconfigurar esquemas mentales y reinterpretar situaciones adversas, alineada con los aportes de Tugade y Fredrickson (2004); la Inteligencia Emocional y Autorregulación, relacionada con el manejo adecuado de las emociones, fortalecida a través de la autoconciencia según Goleman (1998); la Visión Sistémica y Conectividad Organizacional, que implica la habilidad para comprender la organización como un sistema interconectado, facilitando una respuesta integral ante desafíos, tal como lo destaca Senge (2010); y, por último, la Orientación al Aprendizaje Transformativo, que se refiere a la capacidad de extraer aprendizajes de experiencias adversas y fomentar el crecimiento individual y colectivo, respaldada por la teoría de Mezirow (2009). A continuación, en las tablas 4 y 5 se presentan un resumen y ejemplos específicos sobre la aplicación de las dimensiones identificadas en el liderazgo resiliente dentro de diversas organizaciones

**Tabla 4: presenta un resumen esquemático de estas dimensiones**

Dimensión	Descripción Breve	Referencias Clave
Adaptabilidad Cognitiva	Reconfiguración de esquemas y reencadre de crisis	Tugade & Fredrickson (2004)
Inteligencia Emocional	Manejo y autorregulación de emociones en situaciones críticas	Goleman (1998)
Visión Sistémica	Comprensión de la organización como un sistema integral	Senge (2010); Holling (2012)
Aprendizaje Transformativo	Capacidad de aprendizaje a partir de la adversidad y el cambio	Mezirow (2009)

Elaboración Propia (2025)

**Tabla 5: Ejemplos de las dimensiones identificadas en el liderazgo resiliente**

Organización	Dimensión	Ejemplo
--------------	-----------	---------

IBM	Adaptabilidad Cognitiva y Flexibilidad Mental	IBM representa un caso paradigmático de adaptabilidad cognitiva institucionalizada. Cuando Rometty asumió el liderazgo, la empresa enfrentaba una profunda disyuntiva estratégica: continuar con su negocio tradicional de hardware o pivotar hacia servicios cognitivos y computación en nube. Las interrelaciones sistémicas entre estas tres dimensiones reencuadre cognitivo estratégico, flexibilidad epistémica institucional y desfijación estratégica generaron capacidades de adaptación que permitieron a IBM ejecutar una transformación fundamental de su modelo de negocio, con la nube e inteligencia artificial generando más del 50% de sus ingresos actualmente, desde menos del 10% en 2012.
Airbnb durante la Crisis del COVID-19	Inteligencia Emocional y Regulación Afectiva	Airbnb enfrentó una caída del 80% en reservas al inicio de la pandemia, representando una amenaza existencial para la compañía. La respuesta de su CEO Brian Chesky ilustra la operacionalización sistemática de la inteligencia emocional como dimensión central del liderazgo resiliente. Estas cuatro dimensiones consciencia emocional ampliada, transparencia emocional calibrada, contagio emocional positivo y disociación adaptativa interactuaron sistémicamente para crear resiliencia afectiva que permitió a Airbnb no solo sobrevivir la crisis sino emerger con una estructura más adaptativa y fortalecida, reflejada en su exitosa salida a bolsa en diciembre 2020, contra todas las expectativas del mercado.

**Elaboración Propia (2025)**

**Interpretar las manifestaciones y aplicaciones del liderazgo resiliente en diversos contextos organizacionales, considerando las variables y desafíos que configuran su ejercicio práctico.**

El análisis de la literatura permitió interpretar diversas manifestaciones y aplicaciones prácticas del liderazgo resiliente en entornos organizacionales, destacando aspectos clave como las manifestaciones en la gestión de crisis, donde numerosos estudios documentan cómo los líderes que practican la resiliencia logran transformar las crisis en oportunidades de innovación y mejora continua; este fenómeno se ha evidenciado tanto cualitativamente, mediante estudios de caso, como a través del análisis de frecuencia de conceptos en los documentos revisados.

Además, se identificaron estrategias de aplicación y desafíos que incluyen la formación en inteligencia emocional y la implementación de programas de desarrollo de liderazgo, aunque también se reportan desafíos como la resistencia al cambio y la dificultad para medir cualitativamente el impacto de estas prácticas. A continuación, en la tabla 6 se presentan ejemplos

específicos sobre la aplicación de las dimensiones identificadas en el liderazgo resiliente dentro de diversas organizaciones.

**La Tabla 6: Ejemplos de manifestaciones y aplicaciones en el liderazgo resiliente**

Organización	Ejemplo
Crisis Sanitaria Global: Mayo Clinic	La experiencia de Mayo Clinic durante la pandemia de COVID-19 ilustra la adaptación contextual del liderazgo resiliente ante una crisis sanitaria sin precedentes. Bajo la dirección del Dr. Gianrico Farrugia, esta organización implementó lo que denominaron "Resilient Leadership Framework for Healthcare Disruption", un modelo que operacionalizó dimensiones específicas del liderazgo resiliente adaptadas al contexto hospitalario en crisis. Las variables contextuales críticas que configuraron esta manifestación específica del liderazgo resiliente incluyeron: Imperativo ético de continuidad asistencial, Volatilidad extrema en protocolos clínicos, Agotamiento de recursos críticos no renovables (personal especializado), Tensión entre autonomía profesional y coordinación centralizada Este caso evidencia cómo el liderazgo resiliente adopta manifestaciones distintivas cuando opera en contextos donde la ambigüedad epistémica (conocimiento científico emergente) se combina con presión temporal extrema y consecuencias directas en vidas humanas.
Banco Santander Brasil	La experiencia del Banco Santander Brasil bajo el liderazgo de Sergio Rial durante el período 2016-2021 representa un caso paradigmático de liderazgo resiliente ante turbulencia regulatoria extrema, con más de 400 cambios normativos significativos implementados durante este quinquenio. Las variables contextuales críticas incluyeron: Volatilidad política extrema con consecuencias regulatorias inmediatas, Asimetría competitiva entre bancos locales y multinacionales, complejidad jurisdiccional en sistema regulatorio multinivel y digitalización acelerada de servicios financieros

**Elaboración Propia (2025)**

**Reflexionar sobre las implicaciones teóricas y prácticas del liderazgo resiliente, aportando una perspectiva crítica que permita avanzar en su conceptualización.**

La síntesis de los datos analizados permitió reflexionar críticamente sobre las implicaciones teóricas y prácticas del liderazgo resiliente. En cuanto a las implicaciones teóricas, los hallazgos sugieren la necesidad de integrar de manera más sistemática las dimensiones cognitivas, emocionales y sistémicas en los marcos teóricos del liderazgo, revelando una tendencia hacia enfoques interdisciplinarios que enriquecen la comprensión del constructo y abren nuevas rutas para la investigación, tal como lo mencionan Van Manen (2003) y Mezirow (2009).

Por otro lado, las implicaciones prácticas indican la recomendación de implementar programas formativos que fortalezcan competencias en resiliencia, inteligencia emocional y pensamiento sistémico en líderes organizacionales, subrayando también la importancia de contextualizar la teoría del liderazgo resiliente a partir de las particularidades culturales y estructurales de cada organización. El paradigma interpretativo que sustenta este estudio invita a ver el liderazgo resiliente no solo como una serie de comportamientos o atributos, sino como un proceso dinámico y contextual en el que la construcción de significado y el aprendizaje continuo son fundamentales para superar la incertidumbre.

### DISCUSIÓN

Este estudio teórico sobre el liderazgo resiliente ha identificado diversas dimensiones que configuran su construcción conceptual, permitiendo explorar su definición y contextualización en entornos organizacionales. Los resultados sugieren que el liderazgo resiliente es un fenómeno complejo que integra aspectos cognitivos, emocionales, sistémicos y transformativos. La presencia de manifestaciones como la inteligencia emocional y la visión sistémica refuerza la idea de que la efectividad del liderazgo en contextos de incertidumbre depende de la capacidad para gestionar emociones, reinterpretar realidades y comprender la organización en su totalidad (Goleman, 1998; Senge, 2010).

La operacionalización sistemática de los constructos teóricos del liderazgo resiliente en intervenciones organizacionales representa una frontera crítica para su evolución. Las implementaciones más efectivas demuestran un enfoque trifásico que incluye: diagnóstico contextual diferenciado, desarrollo integrado de competencias nucleares mediante metodologías experienciales y la institucionalización de prácticas resilientes en sistemas estructurales de la organización.

**Interpretación de Resultados y Relación con las Hipótesis:** Se planteó la hipótesis de que la convergencia de diversas corrientes teóricas, como la perspectiva interpretativa, el paradigma del capital psicológico y el enfoque sistémico, podría proporcionar una base sólida para conceptualizar el liderazgo resiliente. Los hallazgos respaldan esta hipótesis, evidenciando que las contribuciones de autores como Tugade y Fredrickson (2004) y Mezirow (2009) son

fundamentales para entender cómo los líderes transforman adversidades en oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Esto se alinea con la idea de que la resiliencia en el liderazgo se sustenta en la capacidad de adaptación y autorregulación emocional, elementos cruciales para gestionar crisis (Holling, 2012). Además, la distribución de manifestaciones del liderazgo resiliente, como se muestra en la Tabla 1, resalta áreas de consenso y divergencia en la literatura. Esto sugiere que, aunque hay componentes reconocidos, la integración de dimensiones menos exploradas, como el aprendizaje transformativo, presenta desafíos interpretativos.

**Significado en el Contexto Ampliado del Campo:** El significado de estos hallazgos va más allá de una mera descripción teórica, impactando directamente en la concepción del desarrollo de líderes en entornos organizacionales. La capacidad de adaptación, regulación y aprendizaje a partir de las crisis no solo refuerza la eficacia del liderazgo, sino que también contribuye a la resiliencia organizacional en su conjunto. Este enfoque holístico se alinea con estudios contemporáneos que destacan el papel de la resiliencia como un mecanismo clave para la sostenibilidad organizacional en tiempos de alta incertidumbre (Luthans, 2010). Por lo tanto, este estudio no solo enriquece el cuerpo teórico relacionado con el liderazgo resiliente, sino que también subraya la importancia de abordar el desafío de formar líderes capaces de gestionar la complejidad y la disrupción en contextos cambiantes.

Las limitaciones de este estudio radican en su naturaleza cualitativa y documental, lo que implica que la interpretación de los resultados depende del proceso de selección de documentos y del análisis textual, lo que puede afectar la generalización de los hallazgos debido a la subjetividad en la codificación y categorización de datos. Además, al trabajar con fuentes publicadas en diferentes contextos y períodos, algunas perspectivas relevantes pueden no haber sido capturadas completamente.

Por ello, es crucial complementar esta aproximación teórica con estudios empíricos que validen los conceptos mediante metodologías mixtas. Para futuras investigaciones en el campo del liderazgo resiliente, se sugiere realizar estudios empíricos longitudinales para analizar su evolución, integrar métodos mixtos para validar modelos teóricos e identificar relaciones causales, y desarrollar e implementar programas de formación que fortalezcan competencias asociadas al liderazgo resiliente, evaluando su impacto en la efectividad organizacional

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El estudio ha revelado la complejidad del liderazgo resiliente desde una perspectiva teórica e interpretativa que integra dimensiones cognitivas, emocionales, sistémicas y transformativas. En línea con el objetivo general, se confirma que la resiliencia en el liderazgo no se limita a habilidades técnicas o conductuales aisladas; su ejercicio efectivo reside en la intersección de fundamentos epistemológicos sólidos y la capacidad para reinterpretar experiencias en entornos de alta incertidumbre.

Este análisis ha contribuido a la construcción de un corpus conceptual robusto que enriquece las ciencias gerenciales al reconocer que la adaptación, la inteligencia emocional y el aprendizaje transformativo son esenciales para la gestión contemporánea. La integración de diversas corrientes teóricas como la perspectiva constructivista (Van Manen, 2003; Mezirow, 2009), el paradigma del capital psicológico (Luthans, 2010) y el enfoque sistémico (Senge, 2010; Holling, 2012) subraya la relevancia de abordar el liderazgo resiliente desde múltiples aristas, evidenciando su potencial para transformar los procesos organizativos y promover la sostenibilidad en tiempos de crisis.

En cuanto a las implicaciones prácticas, los hallazgos sugieren que la implementación de un modelo de liderazgo resiliente puede fortalecer la capacidad de las organizaciones para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades emergentes, fomentando entornos de aprendizaje continuo y autorregulación emocional. Este enfoque multidimensional favorece la creación de estrategias formativas que potencien competencias críticas en los líderes, trascendiendo la mera adquisición de conocimientos técnicos hacia una comprensión integradora del contexto organizacional. Con base en estos hallazgos, se formulan las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer la Formación Gerencial: Se insta a las organizaciones a diseñar y ejecutar programas de formación que incorporen elementos de inteligencia emocional, visión sistémica y aprendizaje transformativo, orientados a desarrollar líderes resilientes capaces de gestionar la complejidad y la incertidumbre.
2. Formación en Pensamiento Sistémico Complejo: Se sugiere implementar módulos formativos que desarrollen capacidades para comprender interconexiones organizacionales, identificar patrones emergentes y visualizar consecuencias de segundo y tercer orden en las decisiones gerenciales. Esta formación debe incluir metodologías de

mapeo sistémico y análisis de retroalimentación que permitan a los líderes entender las dinámicas no lineales características de entornos VUCA (volátiles, inciertos, complejos y ambiguos).

3. Fomentar la Investigación Interdisciplinaria: Se recomienda promover estudios que integren enfoques cuantitativos y cualitativos, permitiendo validar empíricamente el marco conceptual propuesto y explorar la influencia de variables contextuales y culturales en la manifestación del liderazgo resiliente.
4. Aplicar Modelos Piloto en Contextos Reales: Es pertinente implementar proyectos piloto en diversos sectores organizacionales que permitan evaluar, en condiciones dinámicas, los efectos y beneficios de adoptar prácticas de liderazgo resiliente, contribuyendo a consolidar la conexión entre teoría y práctica.

En síntesis, este estudio no solo amplía el entendimiento teórico sobre el liderazgo resiliente, sino que también proporciona una hoja de ruta para implementar estrategias prácticas que fortalezcan la capacidad adaptativa de las organizaciones. Estas conclusiones y recomendaciones abren nuevas perspectivas para la investigación y práctica de la gestión en entornos complejos y cambiantes, consolidando el liderazgo resiliente como un pilar fundamental en el desarrollo organizacional moderno.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Argyris, C. (2010). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review.
- Bandura, A. (2011). *On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited*. Journal of Management.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. Basic Books.
- Fernández, E. (2023). Cultivando el Liderazgo Resiliente Naughton,
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological Resilience: A Review and Critique of Definitions, Concepts, and Theory. *European Psychologist*, 18(1), 12–23.
- Frankl, V. (2006). *Man's Search for Meaning*. Beacon Press.
- Goleman, D. (1998). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Higgs, M., & Dulewicz, V. (2014). *Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness*. Leadership & Organization Development Journal.
- Holling, C. S. (2012). *Resilience and Stability of Ecological Systems*. Annual Review of Ecology and Systematics.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. Wiley.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2011). *Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment*. Human Resource Management.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press.
- M. (2022). *Resilient Leadership: Navigating Complexity in Turbulent Times* Palma,
- Masten, A. S. (2001). Ordinary Magic: Resilience Processes in Development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238.
- Meneghel, I., et al. (2016). *Perspectivas Emergentes en Liderazgo Resiliente: Un Enfoque Multidimensional*. Revista de Estudios Organizacionales.
- Mezirow, J. (2009). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. Jossey-Bass.
- Palma, S. (2021). *Liderazgo Resiliente: Guía para Tiempos de Incertidumbre*.
- Senge, P. M. (2010). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday/Currency.

- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). *Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences*. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Van Manen, M. (2003). *Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy*. Althouse Press.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda. In *Proceedings of the IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (pp. 3418–3422).

# ARTÍCULO

## COMPETENCIAS COMUNICATIVAS EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS

**Jocabed Mariamne Pulido Trómpiz**

Ingeniero Químico UNEFM.  
Especialista en Enseñanza de la Matemática Mención Educación Superior UNEFM.  
Especialista en Desarrollo de la Gestión Académica Universitaria UNEFM.  
Coordinadora de Área Departamento de Física y Matemática, UNEFM.  
Doctorante en Ciencias Gerenciales UNEFM.

Correo: [jocabedmariamne@gmail.com](mailto:jocabedmariamne@gmail.com)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8927-8248>



## **COMPETENCIAS COMUNICATIVAS EN LA GESTIÓN DE EQUIPOS MULTIDISCIPLINARIOS**

### **RESUMEN**

La comunicación es una capacidad innata del ser humano que le permite expresarse, compartir experiencias y conocimientos, y se vincula generalmente a contextos sociales. Sin embargo, en el entorno actual de las organizaciones, caracterizado por su dinamismo y constante cambio, ha surgido la necesidad de adoptar modelos emergentes que conciben la comunicación como un eje transversal en la gerencia. Esto implica que los gerentes deben poseer competencias comunicativas sólidas y ejercer un liderazgo comunicador dentro de equipos multidisciplinarios. Por ello, el objetivo de este estudio es determinar la utilidad de dichas competencias comunicativas en la gestión de equipos multidisciplinarios. Para ello, se empleó una metodología documental que consistió en la revisión de libros y artículos científicos relevantes al tema, adoptando un enfoque cualitativo descriptivo. Los resultados más significativos evidencian que las competencias comunicativas son esenciales para establecer conexiones efectivas entre el gerente y los miembros del equipo. Estas competencias facilitan la transmisión e intercambio de ideas y significados, permitiendo así crear una visión compartida de los objetivos organizacionales. Además, actúan como un motor para fomentar la complementariedad y sinergia entre las distintas disciplinas presentes en el equipo. En conclusión, se destaca que el rol del gerente es fundamental en este contexto; debe ser consciente de su habilidad para comunicar a niveles intrapersonales, interpersonales y grupales. Este liderazgo comunicativo no solo le permite dirigir al equipo, sino también integrarse activamente en la búsqueda de información y conocimiento que conduzca a mejoras organizacionales. La gestión de la innovación dentro de la organización depende también del desarrollo y aplicación efectiva de estas competencias comunicativas, lo que subraya su relevancia en el ámbito gerencial contemporáneo.

**Palabras claves:** Competencias Comunicativas, gerencia, equipos multidisciplinarios

## **COMUNICATIVE SKILLS IN MULTIDISCIPLINARY TEAM MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

Communication is an innate ability of human beings that allows them to express themselves, share experiences and knowledge, and is generally linked to social contexts. However, in the current organizational environment, characterized by its dynamism and constant change, there has arisen the need to adopt emerging models that conceive communication as a transversal axis in management. This implies that managers must possess strong communication skills and exercise communicative leadership within multidisciplinary teams. Therefore, the objective of this study is to determine the usefulness of these communication skills in the management of multidisciplinary teams. To achieve this, a documentary methodology was employed, consisting of reviewing relevant books and scientific articles on the topic, adopting a qualitative descriptive approach. The most significant results show that communication skills are essential for establishing effective connections between the manager and team members. These skills facilitate the transmission and exchange of ideas and meanings, thus allowing for the creation of a shared vision of organizational objectives. Moreover, they act as a driving force to promote complementarity and synergy among

the various disciplines present in the team. In conclusion, it is emphasized that the role of the manager is fundamental in this context; they must be aware of their ability to communicate at intrapersonal, interpersonal, and group levels. This communicative leadership not only allows them to lead the team but also to actively engage in the search for information and knowledge that leads to organizational improvements. The management of innovation within the organization also depends on the effective development and application of these communication skills, which underscores their relevance in contemporary managerial contexts.

**Keywords:** communicative skills, management, multidisciplinary team

### INTRODUCCIÓN

Según Garrido (2006), la gerencia es un proceso que coordina la planificación, organización, dirección y control de los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos y financieros) para lograr los objetivos establecidos. La complejidad asociada a la gerencia se deriva de la realidad actual de las organizaciones, caracterizada por su naturaleza abierta de interacción dinámica y la aparición de escenarios cambiantes.

Esto requiere una participación gerencial que aproveche al máximo las oportunidades que brinda el contexto en relación con la interrelación entre los distintos departamentos. La mayoría de los procesos no siguen una linealidad ni una secuencia estricta; requieren una retroalimentación continua para conseguir mejoras. En este sentido, no es conveniente adoptar una visión individual caracterizada por criterios unilaterales; es fundamental desarrollar una visión compartida que permita generar respuestas adecuadas a las exigencias del entorno.

Por lo tanto, existe una necesidad creciente de conformar equipos multidisciplinarios, es decir, grupos de trabajo compuestos por profesionales provenientes de diferentes disciplinas. Esto es esencial para lograr una gestión efectiva de la innovación, ya que la diversidad en experiencias y formación académica ofrece oportunidades para mejoras continuas en las organizaciones. Sin embargo, esta diversidad también presenta un reto en el ámbito de la comunicación, que puede incluir falta de claridad, diferentes estilos comunicativos y opiniones opuestas. Estas diferencias surgen debido a las variadas visiones, perspectivas y criterios presentes en el equipo, lo que requiere gerentes con competencias comunicativas que sean capaces de compartir información, tomar decisiones colaborativas y mediar en situaciones de conflicto en tales condiciones.

En estos tiempos disruptivos, surge la figura del gerente como un líder comunicador capaz de inspirar a su equipo. Este líder debe mostrar con su ejemplo el respeto por opiniones distintas

y la capacidad para expresarse y comprender a los demás. Para ello, es crucial implementar competencias comunicativas en su gestión, lo que les permitirá dominar todos los usos del lenguaje: saber hablar, saber escuchar, saber leer y saber escribir. Aplicar estas habilidades en entornos gerenciales no solo les convierte en referentes para otros, sino que también facilita la creación de una visión compartida dentro del equipo gracias a una comunicación efectiva.

Este aspecto resalta la necesidad de estudiar las competencias comunicativas desde la perspectiva gerencial y reconocer su utilidad, considerando que las organizaciones son un punto de encuentro entre las ciencias sociales y las ciencias gerenciales. La integración de estas disciplinas puede enriquecer el entendimiento y mejora continua dentro del ámbito organizacional.

### **METODOLOGÍA**

El diseño del estudio es de tipo descriptivo y cualitativo, orientado a la exploración y análisis de las competencias comunicativas en el contexto de equipos multidisciplinarios. Este enfoque permite profundizar en las características y dinámicas que hacen que un gerente sea considerado un líder comunicador, especialmente en tiempos disruptivos donde la comunicación efectiva es crucial para el éxito organizacional.

La muestra se compone de un total de once fuentes documentales, que incluyen cuatro libros y siete artículos científicos. Los criterios de inclusión para seleccionar estas fuentes fueron: la relevancia del contenido en relación a las competencias comunicativas y gerenciales, así como la innovación que aportan al tema. Por otro lado, se establecieron criterios de exclusión que consideraron obras que no presentaban evidencia empírica o que carecían de pertinencia con respecto a las competencias necesarias en equipos multidisciplinarios.

Para la recolección de datos se llevó a cabo un análisis documental exhaustivo. Se inició con un arqueo de fuentes, considerando diversos autores que abordan temas relacionados con competencias comunicativas, competencias gerenciales y la dinámica de equipos multidisciplinarios. Posteriormente, se utilizó una matriz de análisis para clasificar y organizar el material disponible, facilitando así una comparación sistemática entre las diferentes obras seleccionadas.

El proceso metodológico comenzó con la revisión inicial de las fuentes encontradas, descartando aquellas que no cumplían con los criterios establecidos. Luego, se realizó una lectura

crítica del material seleccionado, donde se identificaron conceptos clave y se llevaron a cabo deducciones sobre la utilidad de las competencias comunicativas en el contexto gerencial. Este procedimiento permitió evidenciar la convergencia entre las competencias comunicativas y el liderazgo efectivo en equipos multidisciplinarios. Finalmente, los hallazgos se organizaron en categorías temáticas que resaltan las características del gerente como líder comunicador en entornos cambiantes.

### **RESULTADOS**

En el contexto actual, donde las organizaciones enfrentan desafíos cada vez más complejos y dinámicos, la capacidad de comunicarse de manera efectiva se ha convertido en un factor determinante para el éxito. Las competencias comunicativas no solo facilitan la interacción entre los miembros de un equipo, sino que también son esenciales para construir relaciones sólidas y colaborativas. Esto es especialmente relevante en entornos multidisciplinarios, donde la diversidad de perspectivas y habilidades puede ser un activo valioso.

#### **Competencias comunicativas en la gestión de equipos multidisciplinarios**

En este sentido, Bermúdez y González (2011) afirman que el concepto de competencia comunicativa se concibe hoy en día desde una visión holística e integradora, como elemento necesario en el establecimiento de las relaciones grupales para conformar y fortalecer el tejido social en el que la comunicación juega un papel fundamental. En el ámbito de las organizaciones, se debe tener en cuenta que cada una de las personas que interactúan en ellas posee creencias, cultura, conocimientos y habilidades que pueden poner en práctica. Estos elementos serán confrontados no solo entre sí, sino también con la propia cultura organizacional, sus reglas, normas, valores y conductas. Esta confluencia de intereses (tanto individuales como colectivos) convierte a la competencia comunicativa en un elemento clave para alcanzar los objetivos comunes dentro de una organización.

Es importante destacar que diversos estudios han demostrado el impacto de las competencias comunicativas en el desempeño de los equipos. Por ejemplo, Henderson (2008) presenta como hallazgo que las competencias comunicativas de los gerentes de proyectos contribuyen significativamente a la satisfacción y productividad de los miembros de equipos

multidisciplinarios. Este resultado muestra cómo la interacción efectiva entre gerentes y equipos multidisciplinarios genera un ambiente laboral propicio para la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas, lo cual se traduce en competitividad y logro de objetivos. Esto evidencia la importancia de la comunicación e implica el reto de liderar desde diversas perspectivas.

Esto exige que los gerentes posean estrategias discursivas para dirigirse a su equipo; a su vez, dicho equipo debe ser capaz de interpretar la intención comunicativa para proporcionar respuestas adecuadas. Así se va logrando una conexión entre el gerente y sus colaboradores para concretar una visión compartida. Se trata de superar el concepto de grupo y llegar a formar equipos: un conjunto de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un proceso común y con un enfoque compartido del cual se sienten conjuntamente responsables. Para liderar un equipo multidisciplinario, es necesario que el gerente sea capaz de adaptar su lenguaje a las diversas situaciones comunicativas que puedan presentarse. Esto requiere un grado de planificación y formalidad que va más allá de las situaciones cotidianas, ya que implica intercambios comunicativos entre personas de diferentes niveles dentro de la organización.

Según Desinano y Avedaño (2014), las situaciones formales implican relaciones jerárquicas o asimétricas entre los interlocutores, como entre un jefe y sus empleados. Por su parte, Huerta y Rodríguez (2006) hacen referencia a un conjunto de competencias comunicativas relacionadas con las funciones gerenciales, tales como las competencias lingüísticas (manejo del código del lenguaje, reglas que rigen la construcción y emisión de enunciados); competencias de liderazgo (autocontrol, toma de decisiones y orientación a resolver problemas); competencias relacionales (capacidad para escuchar y actitud comunicativa); así como la capacidad para trabajar en equipo y resolver situaciones de crisis.

Esto destaca la utilidad de las competencias comunicativas en la gestión de equipos y resalta el papel clave del gerente como líder comunicador para lograr un desempeño eficiente dentro de la organización. A continuación, se indican las habilidades comunicativas asociadas a la gerencia citadas por Escalona (2020): El gerente debe ejercer una interacción con otras personas que le permita cumplir con su rol informativo e interpersonal desde una perspectiva subjetiva. Debe conocer y comprender las necesidades y expectativas tanto del personal como de la organización.

Dentro de ese rol informativo se requiere que los gerentes tengan competencias discursivas capaces de compartir información efectivamente; porque en los equipos lo más frecuente es que no exista un único emisor ni un único receptor, lo que añade complejidad a la comunicación dentro de las organizaciones e dificulta a nivel interpersonal la comprensión de necesidades y expectativas entre los integrantes del equipo multidisciplinario.

El gerente desarrolla una habilidad comunicativa que esta signada no solamente por la transmisión de la información oportuna, veraz y efectiva, sino por un proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinado para transmitir e intercambiar ideas, información o significados que proceden desde el pensamiento, el lenguaje y las capacidades psicosociales que son comprensibles para ambos. Lo cual implica que en el rol del gerente no sólo se requieren competencias lingüísticas, sino también competencias sociolingüísticas para poder lograr la efectividad en las labores del equipo, una visión compartida y un grado de sinergia entre las diferentes disciplinas involucradas.

Las competencias lingüísticas se refieren al manejo del código de la lengua, reglas que rigen la construcción y emisión de enunciados, las cuales son fundamentales para todas las personas en especial para los profesionales, según lo indicado por Bermúdez y González (2016), una gran cantidad de los procesos relativos a las empresas está asociada con hablar en público, tener buena redacción y buen léxico que son aspectos básicos para que exista un buen entendimiento entre los miembros de un equipo de trabajo. Por su parte, las competencias sociolingüísticas se refieren al conocimiento de las reglas socioculturales que deben ser correctamente empleadas a la hora de comunicarse. Esta competencia posee según Hymes citado por Bermúdez y González (2016), las reglas de interacción social que conllevan a comprender las normas de comportamiento de un grupo.

Algunas aplicaciones de estas competencias serían, saber esperar el momento adecuado para hablar, el uso de formas de cortesía y saber elegir temas apropiados según el acontecimiento comunicativo, lo cual permite establecer una relación más cercana entre el gerente y los miembros del equipo, además de evitar situaciones de conflictos. Por ejemplo, un equipo multidisciplinario conformado por Ingenieros, Arquitectos y Diseñadores donde cada uno tiene su propio lenguaje técnico, las habilidades sociolingüísticas son necesarias para reconocer conceptos de un campo a otro, mejorar la comprensión, eficiencia y promover un ambiente de trabajo colaborativo.

Como lo señala Yépez (2022) el gerente siempre está comunicando desde lo intrapersonal (consigo mismo), interpersonal (con otra persona) y grupal (con más de dos personas) tal como se indica:

- A nivel intrapersonal: Se relaciona con la actitud comunicativa reflejada en esa satisfacción que siente el líder en expresarse e intercambiar información con los miembros de su equipo y el hecho de ser consciente de sus capacidades comunicativas. Manes citado por Escalona (2020) señala que el gerente debe conocerse bien a sí mismo, su espacio emocional, sus potencialidades y sus limitaciones para poder gerenciarse y desde allí aportar más a los demás. El gerente debe internalizar y desarrollar una filosofía clara de su rol, así como una ideología de trabajo que permita ganar el apoyo efectivo de trabajadores comprometidos con la misión de la organización.
- A nivel interpersonal: Comprende la acción comunicativa dialógica entre el gerente y un miembro de su equipo y conforma la apertura para una auténtica relación con los integrantes de la organización para compartir planes, descubrir y promover las oportunidades de colaboración tal como indica Escalona (2020), establecer una comunicación interpersonal por ser la forma de comunicación más primaria, directa y personal permite la integración de los individuos lo que interviene en el rendimiento eficaz en una organización.
- A nivel grupal: El estilo gerencial es un referente en la organización para todos los trabajadores con respecto a comportamientos comunicativos del habla, la formulación de mensajes y la comprensión empática. En este nivel se logra el entendimiento, la coordinación, cooperación y esto a su vez potencia el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

El desarrollo de la competencia comunicativa dentro de una organización es un proceso conjunto e interdependiente, un gerente debe estar claro de su rol y actitud comunicativa para llegar a establecer una relación interpersonal con los miembros de su equipo y ser de referencia a nivel grupal. Con respecto al impacto de estos niveles en relación al rendimiento del equipo se tiene que el nivel intrapersonal mejora el desempeño y colaboración, el nivel interpersonal es importante para el trabajo en equipo porque permite la resolución de conflictos, toma de decisiones colaborativas y aumenta la productividad y a nivel grupal se promueve la cohesión, creatividad, lo

que favorece la toma de decisiones colaborativas y la resolución de conflictos. La consideración de estos niveles impulsa una cultura de comunicación abierta que es esencial para el logro de objetivos a largo plazo.

### **Decisiones colaborativas en equipos multidisciplinarios**

Las decisiones colaborativas son fundamentales para el buen desempeño de los equipos multidisciplinarios dentro de las organizaciones, ya que permiten aprovechar la diversidad de conocimientos, habilidades, destrezas y experiencias de sus miembros, lo que conduce a resultados exitosos. Entre los estudios que evidencian el impacto de las decisiones colaborativas en estos equipos se encuentra el trabajo de Cornejo (2024), quien afirma que la participación activa de los empleados en la toma de decisiones fomenta la cohesión, la creatividad y el compromiso. Este autor indica que tomar decisiones rápidas sin consultar los diversos puntos de vista del equipo puede resultar en graves errores que afectan tanto la estabilidad financiera como la reputación de la organización.

Por lo tanto, el gerente tiene la gran responsabilidad de gestionar efectivamente los equipos multidisciplinarios para lograr un aporte equitativo de todos sus componentes desde sus diferentes disciplinas en relación con las decisiones colaborativas. Esto se logra a través de un clima de participación activa promovido desde la gerencia, mediante entornos inclusivos que permitan a todos expresar sus ideas. Esto exige la implementación de habilidades y conocimientos como formular enunciados congruentes con la situación y, al mismo tiempo, tener la capacidad de escuchar activamente a los demás.

El reto en la toma de decisiones consiste en combinar estas competencias comunicativas con actitudes y valores. Solo así se podrán llevar a cabo intercambios comunicativos donde prevalezca el respeto por las opiniones ajenas. Esto se logra mediante un diálogo que permita expresarse y defender diferentes puntos de vista, donde cada intervención sea un aporte valorado y constituya un marco para el aprendizaje colaborativo dentro de la organización. De este modo, se podrá concretar la complementariedad y la sinergia entre las diversas disciplinas, estableciendo vínculos significativos.

En esta misma línea, Escalona (2020) señala que cuando los grupos logran encuentros personales directos, empatía, interacción positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, escucha responsable, respeto y tolerancia ante la confrontación constructiva de ideas divergentes, se crean relaciones fuertes y estrechas entre los involucrados en el proceso comunicativo. Esto se traduce en una mayor calidad y eficiencia en las acciones productivas.

### **Resolución de situaciones de conflicto**

La resolución de conflictos en equipos multidisciplinarios es un aspecto clave para el éxito de la organización, ya que permite mantener la cohesión del equipo y garantiza la eficacia en la consecución de los objetivos. Por ello, es fundamental promover la colaboración, la comunicación efectiva y el respeto, con el fin de superar los desafíos y aprovechar el potencial de la diversidad en la organización. Como señalan Hernández y otros (2023), los líderes que adoptan un enfoque participativo y valoran la diversidad de perspectivas son capaces de crear un espacio donde las ideas fluyan con mayor facilidad, se resuelvan conflictos de manera constructiva y se promueva la sinergia entre las distintas disciplinas.

Para llevar a cabo lo mencionado anteriormente, es necesario que el gerente posea el conocimiento y la capacidad de utilizar el lenguaje como herramienta en estas situaciones. Debe contar con estrategias discursivas que le permitan persuadir e influir en otros de manera efectiva, al mismo tiempo que escuche activamente a las partes involucradas. Según Calle y otros (2020), es importante intervenir en la resolución de conflictos considerando las características, los componentes y la influencia de cada individuo, así como su personalidad. Esto incluye el uso de métodos alternativos como la negociación, mediación y reconciliación, que fomentan el desarrollo de estrategias y habilidades para resolver conflictos y arbitrar, convirtiendo a las personas en gestores del cambio.

Por ejemplo, en un equipo multidisciplinario que trabaja en la elaboración de un producto, pueden surgir diferencias respecto a cómo resolver ciertos problemas técnicos. En esta situación, el gerente puede abordar el conflicto de manera constructiva utilizando estrategias discursivas que le permitan mediar en un ambiente tenso. A nivel interpersonal, puede establecer conversaciones con cada miembro del equipo para escuchar activamente sus planteamientos y mediar para mostrarles el valor de sus aportes y la importancia de complementariedad de ideas para desarrollar

un producto innovador. A nivel grupal, desde la gerencia se debe proponer un enfoque colaborativo que sea esencial en el proceso de co-creación, permitiendo a los miembros del equipo multidisciplinario trabajar juntos para identificar las causas del conflicto y encontrar soluciones a los problemas técnicos planteados.

En este contexto, un gerente con competencias comunicativas se convierte en un agente de cambio. A través del uso del lenguaje no solo logra la reconciliación dentro del equipo, sino también su cohesión mediante experiencias que facilitan un aprendizaje colaborativo sobre las conductas comunicativas más apropiadas para enfrentar situaciones similares.

Tal como indica Yépez (2020), el gerente, desde su práctica, se configura como el agente principal del proceso comunicativo. Él activa el sistema nervioso expresivo a través de los distintos mensajes que surgen de la práctica gerencial (órdenes, toma de decisiones, manejo de diferencias e incertidumbre, entre otros). Su rol dentro de la organización es esencial para producir comunicación efectiva.

**Tabla 1. Utilidad de las competencias comunicativas en entornos gerenciales**

Contexto	Habilidades	Aporte
Intercambio de información	Competencias discursivas Interpretación de intención comunicativa	Establecen conexiones para transmitir e intercambiar ideas o significados
Decisiones colaborativas	Producción de enunciados congruentes Escucha activa	Promueven un clima de participación activa desde la complementariedad y valoración de diversidad de criterios.
		Permiten a través del dialogo expresar y defender los diferentes puntos de vista con respeto y equidad
Resolución de situaciones de conflictos	Competencias discursivas Escucha activa	Brindan escenarios de aprendizaje colaborativo
		Se realizan de manera constructiva mediante el uso del lenguaje

Fuente: Elaboración propia

### **Liderazgo comunicativo**

Según Hernández, Hernández, Román y Santiago. (2023), la colaboración exitosa en equipos multidisciplinarios está directamente influenciada por el liderazgo que fomenta la comunicación efectiva y la construcción de relaciones sólidas entre los miembros de diferentes campos de conocimiento.

De acuerdo al autor antes mencionado los líderes que promueven la comunicación efectiva, la resolución de conflictos y la valoración de diversas perspectivas son catalizadores claves para la generación de soluciones innovadoras y la creación de un entorno propicio para el avance académico y social. En este sentido es importante destacar que las habilidades de comunicación del gerente, empatía y promoción de la diversidad de pensamiento tienen el potencial de transformar la dinámica de los equipos, hacerlos más innovadores y competitivos según las exigencias y necesidades actuales.

Rojas y otros citado por Yépez (2022) plantea que en estas nuevas realidades un buen gerente no es el que mejor mande, sino el que sepa dirigir al trabajador hacia la información y el conocimiento, el que sepa asociarse a la búsqueda e interpretación de la información, el que sepa integrarse en equipo a la sociedad de las comunicaciones y generar desde allí las transformaciones. Lo cual implica que en los equipos multidisciplinarios se requiere de gerentes con un liderazgo comunicativo que le permita dirigir e integrarse a la búsqueda de información y el conocimiento para conseguir mejoras dentro de la organización.

Según Peñalver (2024) el liderazgo comunicativo no sólo implica la capacidad de transmitir información de manera clara sino también la habilidad de inspirar, motivar y gestionar equipos de trabajo en un entorno que valora la diversidad de perspectivas y fomenta la innovación. Este autor señala que el gerente debe ser capaz de diseñar y ejecutar una comunicación estratégica que pueda alinear con los objetivos de la organización, así como con las prácticas y necesidades existentes.

## **DISCUSIÓN**

Generalmente, el término "competencias comunicativas" se asocia a las ciencias sociales debido a la capacidad innata del ser humano para comunicarse y convivir en sociedad. Sin embargo, es fundamental considerar que las organizaciones son sistemas de interacción entre diversas personas que, a partir de sus vivencias, creencias, valores y formación individual, contribuyen al logro de los objetivos planteados. Esto se logra mediante la complementariedad desarrollada a través de equipos multidisciplinarios y estrategias comunicativas adoptadas de manera eficiente.

En estas nuevas realidades, surge la necesidad de contar con gerentes que posean habilidades comunicativas, capaces de utilizar diferentes registros del habla para afrontar situaciones formales. Estos gerentes deben asumir un rol informativo que les permita transmitir e intercambiar ideas e información, así como un rol interpersonal que contemple la subjetividad del otro y la comprensión de las necesidades y expectativas del grupo. Esto les permitirá integrarse en el equipo y desarrollar empatía, evidenciando que el gerente debe poseer tanto competencias lingüísticas como sociolingüísticas.

Es importante reflexionar sobre el hecho de que las competencias comunicativas fomentan la complementariedad en los equipos multidisciplinarios, a través de un liderazgo comunicativo que rompe con los esquemas tradicionales de modelos lineales. Este enfoque concibe la interrelación entre empleados y gerentes como un elemento clave para lograr mejoras en la organización, a partir de la sinergia entre distintas disciplinas, desde lo individual hasta lo colectivo. En este contexto, el gerente se presenta como un líder comunicador consciente de sus habilidades.

Ante estos argumentos, surge la inquietud: ¿por qué las competencias comunicativas no suelen asociarse a la gerencia? Esto se debe a que en muchas organizaciones todavía persiste la figura del gerente autoritario, aislado de su equipo multidisciplinario. Este tipo de gerente insiste en desarrollar competencias comunicativas en otros sin considerar que la comunicación en la gerencia debe partir desde lo intrapersonal; es decir, desde esa conexión individual que permite establecer vínculos con los demás y crear ambientes propicios para la participación.

En este sentido, no se genera una visión compartida de la organización, ya que la información fluye en una sola dirección. No existe retroalimentación ni diversidad de perspectivas o criterios; el gerente da órdenes y el equipo obedece. Esto resulta en ambientes carentes de creatividad e innovación, así como en organizaciones incapaces de adaptarse a las exigencias y necesidades actuales.

Es importante destacar que, sin las competencias comunicativas gerenciales, la conformación de un equipo multidisciplinario pierde su razón de ser. Sin estas habilidades, no existe un aporte significativo por parte de los integrantes; sus conocimientos, experiencias y formaciones diversas se quedan en individualidades. En lugar de contribuir al bienestar de la organización, se generan visiones particulares que pueden dar lugar a situaciones de conflicto.

Solo a través de las competencias comunicativas es posible lograr la complementariedad y alcanzar objetivos comunes en la organización.

Para construir organizaciones exitosas, es esencial valorar la importancia de la comunicación efectiva en los equipos multidisciplinares. Es fundamental reconocer que tener el mejor equipo, la mejor planificación o los mejores recursos no garantiza competitividad ni innovación. Solo mediante un liderazgo comunicativo se pueden crear ambientes propicios para establecer relaciones sólidas dentro de la organización y fomentar una visión compartida entre los miembros del equipo multidisciplinario.

Otro aspecto a considerar es el papel del gerente en la gestión de estos equipos, donde la diversidad de criterios, formaciones y vivencias de sus colaboradores exige la implementación de estrategias discursivas. La capacidad de escuchar e interpretar las intenciones comunicativas es crucial para comprender correctamente a los miembros del equipo, haciéndoles sentir que sus aportes son valiosos y están conectados con la organización. Como menciona Yépez (2022), existe una nueva realidad empírica en la que el gerente se mueve en organizaciones con un enfoque postmodernista, cuyo constructo básico es la alineación de las visiones y valores corporativos con los individuos. En este sentido, la gestión de equipos multidisciplinarios adquiere un significado más amplio, ya que las competencias comunicativas desde la gerencia fomentan la cohesión entre las visiones individuales y la visión organizacional.

Ante los complejos escenarios actuales, se requieren gerentes capaces de diseñar y ejecutar una comunicación estratégica alineada con los objetivos organizacionales, teniendo en cuenta las prácticas empresariales y exigencias del entorno. Para ello, es esencial adoptar una visión innovadora e inclusiva que contemple distintos medios para compartir información, tomar decisiones colaborativas y resolver conflictos. Esto implica una actualización constante respecto a la aplicación de las competencias comunicativas ante las nuevas tecnologías, dado que vivimos en una era marcada por la oralidad terciaria. Según Desinano y Avedaño (2014), esta era permite combinar escritura, imagen y voz a través de hipermedios, creando montajes visuales interactivos.

Es fundamental comprender el aporte de las competencias comunicativas en la gerencia desde la perspectiva de que las organizaciones son encuentros entre personas. Gracias a una comunicación efectiva, se pueden establecer vínculos con los objetivos organizacionales, desarrollando un sentido de pertenencia y compromiso. Al mismo tiempo, es necesario ser

conscientes de las capacidades intrapersonales, interpersonales y grupales; reconocer fortalezas y debilidades; y llevar a cabo un aprendizaje colaborativo para ser más productivos, creativos y exitosos. Tal como señala Yépez (2022), la clave radica en entender que las organizaciones son recolectoras además de productoras de información y conocimiento; son comunidades comunicacionales y comunidades de aprendizaje.

### CONCLUSIONES

Las competencias comunicativas son elementos clave en la gestión de equipos multidisciplinarios para alcanzar los objetivos planteados, ya que crean ambientes propicios para la participación activa, lo que a su vez motiva la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas. Esta dinámica contribuye a que las organizaciones sean más competitivas y capaces de responder a las exigencias y necesidades actuales del mercado. Estas competencias actúan como un motor que impulsa la complementariedad y sinergia entre las diferentes disciplinas. A través de un intercambio efectivo de ideas y significados entre el gerente y su equipo multidisciplinario, se generan experiencias de aprendizaje colaborativo que enriquecen el trabajo conjunto. Sin embargo, es importante destacar que este proceso no se produce de manera automática; requiere un esfuerzo consciente por parte del gerente para facilitar la comunicación y fomentar un ambiente inclusivo donde todos los miembros se sientan valorados.

En contextos de decisiones colaborativas y situaciones de conflicto, las competencias discursivas juegan un papel crucial al fomentar la cohesión, la creatividad y el compromiso del equipo. El diálogo abierto entre el gerente y su equipo genera espacios de participación que permiten aprovechar al máximo la diversidad de conocimientos, habilidades y destrezas presentes en el grupo. No obstante, es esencial que este diálogo sea estructurado y orientado hacia objetivos comunes para evitar malentendidos o conflictos innecesarios. Para que la efectividad de las competencias comunicativas se materialice, es fundamental contar con un gerente consciente de su capacidad para comunicar. Este líder debe asumir el reto de liderar desde diversas perspectivas, siendo capaz no solo de dirigir, sino también de integrarse en la búsqueda activa de información y conocimiento. Esto permitirá implementar mejoras significativas en la organización a través de un liderazgo comunicativo que inspire y motive al equipo multidisciplinario.

El liderazgo comunicativo es esencial en equipos multidisciplinares porque fomenta la sinergia entre disciplinas, promueve una comunicación abierta y construye confianza—aspectos críticos en la resolución de conflictos. Además, este tipo de liderazgo facilita la generación de ideas innovadoras, favoreciendo así una toma de decisiones colaborativa e impulsando una cultura organizacional orientada hacia la innovación. Sin embargo, es crucial que las organizaciones no solo valoren estas competencias comunicativas como herramientas funcionales, sino que también inviertan en su desarrollo continuo a través de capacitaciones y talleres.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Calle, J, Erazo, J, Narváez, C. (2020). Estrategias de mediación y resolución de conflictos para el sector industrial de pinturas. *Revista Arbitraria Interdisciplinaria KOINONIA*. 5(10), 514-544. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.704>
- Cornejo, H. (2024). Más allá del discurso: La verdadera práctica en las organizaciones. Editorial Independently Publisher.
- Bermúdez, L y González, L. (2011). La competencia comunicativa elemento clave en las Organizaciones. *Revista Quórum Académico*.8(15). 95-110.  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/quorum/article/view/29271>
- Desinano, N y Avedaño, F (2014). Didáctica de las Ciencias del Lenguaje. Ediciones HomoSapiens. Rosario, Argentina.
- Escalona, A (2020) Habilidad Comunicacional del Gerente Educativo desde el encuentro intersubjetivo con el otro. *Revista GERENTIA*. Edición Especial N°1. 86-99.  
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/issue/view/37/44>
- Garrido, S. (2006) La dirección por valores. Editorial McGraw Hill Interamericana. Madrid, España.
- Henderson, L. (2008). El impacto de las competencias comunicativas de los gerentes de proyectos: validación y extensión de un modelo de investigación sobre virtualidad, satisfacción y productividad en equipos de proyectos. *Revista de Gestión de Proyectos*.39(2), 48-59.  
<http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20044>
- Hernández, H, Hernández, J, Román, A, Santiago, C (2023). Gestión de la Innovación en equipos multidisciplinares: Rol de liderazgo en la colaboración exitosa. *Revista Científica Multidisciplinar Ciencia Latina Internacional*. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.7821](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.7821)
- Huerta, J y Rodríguez, G (2006). Desarrollo de Habilidades Directivas. Pearson Educación. Guadalajara, México
- Peñalver, M (2024) Competencias comunicativas en el gerente educativo universitario. *Revista de Educación y Pedagogía COGNOPOLIS*. 2(3), 50-62.  
<https://revistasinstitutoperspectivasglobales.org/index.php/Cognopolis/article/view/128>

Yépez, J (2022). La comunicación humana y la gerencia. Un constructo teórico para las organizaciones del siglo XXI. *GERENTIA*. Edición Especial N°1. 148-159.  
<https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/590/895>

# ARTÍCULO

## EL GERENTE EN BUSCA DE SENTIDO: UN ACERCAMIENTO A LA GERENCIA CONSCIENTE DESDE EL PENSAMIENTO DE VIKTOR FRANKL

**Carlos Noel Revilla Reyes**

Ingeniero Mecánico – UNEFM.

Especialización en Desarrollo de la Gestión Académica Universitaria – UNEFM.

Master Degree in Distant Education (e-learning) – CIU.

Maestría en Gerencia de Proyectos de Ingeniería – UNEFM.

Profesor Titular a Dedicación Exclusiva Adscrito al Departamento de Energética de la UNEFM.

Comisión de Servicio como Coordinador Académico del Núcleo Falcón de la UNEXEE.

Correo: [cnrevillareyes@gmail.com](mailto:cnrevillareyes@gmail.com)

CODIGO ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5364-6132>



**EL GERENTE EN BUSCA DE SENTIDO: UN ACERCAMIENTO A LA GERENCIA CONSCIENTE DESDE EL PENSAMIENTO DE VIKTOR FRANKL**

**RESUMEN**

El presente artículo tiene como propósito analizar la aplicación de los principios de la logoterapia y el análisis existencial de Viktor Frankl al ámbito gerencial contemporáneo. A través de una investigación de nivel descriptivo y diseño documental, se examinan cinco obras fundamentales del autor: "El hombre en busca de sentido" (1991), "Ante el vacío existencial" (2003), "La voluntad de sentido" (2011), "El hombre en busca del sentido último" (2011) y "En el principio era el sentido" (2014). Se identifican tres pilares conceptuales: la libertad de la voluntad, la voluntad de sentido y el sentido de la vida. El estudio explora tres estructuras conceptuales del pensamiento frankliano con relevancia gerencial: la triada noológica (dimensiones física, psicológica y espiritual), el binomio libertad-responsabilidad, y las tres vías del sentido (trabajo/logro, experiencia/amor y actitud ante el sufrimiento), estableciendo así su pertinencia para el desarrollo de una gerencia más consciente y humanizada. Los resultados demuestran convergencias significativas con modelos contemporáneos, como las Organizaciones Teal, el Capitalismo Consciente y el Liderazgo Servidor, lo que refuerza la aplicabilidad del enfoque frankliano en contextos organizacionales actuales caracterizados por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. El análisis de experiencias en sectores como educación, salud y ONG evidencia el poder del sentido como un factor clave de motivación y resiliencia organizacional. Se concluye que la triada noológica enriquece la comprensión integral de gerentes, colaboradores y organizaciones; que el binomio libertad-responsabilidad fundamenta un liderazgo consciente; y que las vías del sentido proporcionan caminos para construir organizaciones donde las personas puedan encontrar significado y propósito. La búsqueda de sentido emerge, así como un paradigma transformador para la práctica gerencial en tiempos de incertidumbre.

**Palabras clave:** Logoterapia, Viktor Frankl, análisis existencial, gerencia consciente, sentido, propósito organizacional.

**THE MANAGER IN SEARCH OF MEANING: AN APPROACH TO CONSCIOUS MANAGEMENT BASED ON VIKTOR FRANKL'S THOUGHT**

**ABSTRACT:**

The purpose of this article is to analyze the application of the principles of logotherapy and existential analysis by Viktor Frankl to the contemporary managerial field. Through descriptive research and a documentary design, five fundamental works by the author are examined: "Man's Search for Meaning" (1991), "Facing the Existential Vacuum" (2003), "The Will to Meaning" (2011), "Man's Search for Ultimate Meaning" (2011), and "In the Beginning Was the Meaning" (2014). Three conceptual pillars are identified: the freedom of will, the will to meaning, and the meaning of life. The study explores three conceptual structures of Frankl's thought with managerial relevance: the noological triad (physical, psychological, and spiritual dimensions), the freedom-responsibility binomial, and the three ways of meaning (work/achievement, experience/love, and attitude toward suffering), thus establishing their relevance for developing a more conscious and humanized management. The results demonstrate significant convergences with contemporary models such as Teal Organizations, Conscious Capitalism, and Servant Leadership, reinforcing the applicability of Frankl's approach in current organizational contexts characterized by volatility,

uncertainty, complexity, and ambiguity. The analysis of experiences in sectors such as education, health, and NGOs evidences the power of meaning as a key factor for motivation and organizational resilience. It is concluded that the noological triad enriches the integral understanding of managers, collaborators, and organizations; that the freedom-responsibility binomial underpins conscious leadership; and that the ways of meaning provide pathways for building organizations where individuals can find significance and purpose. The search for meaning thus emerges as a transformative paradigm for managerial practice in times of uncertainty..

**Keywords:** Logotherapy, Viktor Frankl, existential analysis, conscious management, meaning, organizational purpose.

### INTRODUCCIÓN

Las últimas décadas han evidenciado importantes transformaciones en la conceptualización y práctica de la gerencia. El paradigma mecanicista, centrado exclusivamente en la productividad y los resultados financieros, ha mostrado notables limitaciones ante los complejos desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas. Como señala Van Zyl (2023), el colapso de las fachadas de la gerencia tradicional se hizo evidente cuando el mundo comenzó a cambiar rápidamente, respaldado por tres factores clave: los avances tecnológicos, la globalización y, sobre todo, el cambio en las dinámicas de la fuerza laboral, que es más educada, más diversa y busca trabajos significativos, crecimiento personal y flexibilidad. Esto desafía la naturaleza impersonal y rígida de la gerencia tradicional. Por ello, un cambio hacia un estilo de gerencia más moderno no solo se ha vuelto preferible, sino necesario.

En este contexto, han emergido con fuerza enfoques gerenciales que buscan integrar el empoderamiento y la autonomía de los trabajadores, el desarrollo personal, la sostenibilidad, la flexibilidad, los valores humanos, la ética y el propósito como elementos centrales de la práctica gerencial. No se trata solo de enfoques teóricos o quimeras utópicas; han sido aplicados con éxito en grandes organizaciones globales. Dos ejemplos concretos que menciona Van Zyl (2023) son Google y Netflix. Google cuenta con una cultura de trabajo innovadora y políticas amigables con los empleados que fomentan la autonomía, la innovación y el sentido de comunidad, todo con excelentes resultados. Por su parte, Netflix sigue un modelo de “libertad-responsabilidad” que ha fortalecido el sentido de pertenencia, así como la innovación y la creatividad dentro de la organización.

Enfoques como las Organizaciones Teal de Laloux (2016), el Capitalismo Consciente de Mackey y Sisodia (2017), La Empresa Consciente y el Metamanagement de Kofman (2022, 2021), así como el liderazgo inspiracional del que habla Covey (2012) en su Octavo Hábito, son solo algunas de las muchas aproximaciones a un estilo gerencial que podría denominarse Gerencia Consciente. La gerencia consciente se entiende aquí como un enfoque de gestión que enfatiza la conciencia, la toma de decisiones éticas y una visión holística de las operaciones empresariales, incluyendo la dimensión espiritual. Este concepto implica comprender el impacto más amplio de las decisiones gerenciales en los stakeholders, que incluyen empleados, clientes, la sociedad en general, el medio ambiente y al propio gerente.

En efecto, una gerencia consciente implica un gerente consciente. El gerente, generalmente representado en el imaginario colectivo como una persona ocupada, estresada y con un estilo de vida agitado y emocionalmente demandante, que persigue ora el placer ora el poder, es quien más necesita, como parte de su crecimiento personal y profesional, cultivar la Consciencia. Como ingeniosamente lo plantea Barroso (2001), “el gerente más que nadie necesita interiorizarse, recogerse, salirse de la cárcel de la oficina, de la trampa de la operación de 24 horas, de la fábrica de papeles que él mismo ha creado y verse a sí mismo” (p. 45).

La gerencia consciente reconoce que las organizaciones no son meros instrumentos para la generación de beneficios económicos, sino comunidades humanas donde las personas buscan satisfacer necesidades que trascienden lo material. Esto se sustenta en lo planteado por diversos pensadores humanistas y existencialistas, entre los cuales se encuentra el Dr. Viktor Frankl (1905-1997), psiquiatra, neurólogo y filósofo austríaco; sobreviviente de cuatro campos de concentración nazis y fundador de la logoterapia y el análisis existencial. Frankl (1991) sostiene que, entre las necesidades humanas, la búsqueda de sentido y propósito ocupa un lugar central.

El análisis existencial propuesto por Frankl es “la interpretación y caracterización de la existencia concreta que se realiza a través de la biografía del sujeto” (Guberman y Pérez Soto, 2005, p. 75). El término logoterapia, por su parte, proviene de dos raíces griegas: la palabra logos, que significa palabra, razón o sentido; y terapia, que significa tratamiento o curación. Así que es un protocolo de acción terapéutica centrado en la búsqueda del sentido de la vida.

La logoterapia, considerada como la tercera escuela vienesa de psicoterapia después del psicoanálisis de Freud y la psicología individual de Adler, se fundamenta en la premisa de que la

principal motivación del ser humano es la Voluntad de sentido, es decir, la búsqueda de significado y propósito en la vida. A diferencia de Freud, que situaba la búsqueda del placer como motivación primaria, o de Adler, que enfatizaba la voluntad de poder, Frankl postuló que es el sentido lo que verdaderamente impulsa y sostiene la existencia humana (Frankl, 2011).

En este punto, es importante aclarar que la logoterapia y el análisis existencial no se limitan al aspecto psicoterapéutico, sino que tienen un alcance filosófico más amplio. Como lo refieren Guberman y Pérez Soto (2005, p. 75), “la logoterapia y el análisis existencial son dos caras de la misma moneda; la primera es un método y la segunda, una orientación antropológica de investigación”. Esto hace que los principios del pensamiento frankliano se apliquen a otras áreas además del ámbito psicoterapéutico, tales como la política, la educación y la filosofía.

Empero, ¿podría el pensamiento frankliano aportar elementos valiosos para repensar una práctica gerencial más consciente en tiempos de incertidumbre y complejidad? ¿Podría realizarse una aproximación a la gerencia consciente a partir del pensamiento de Frankl? Este artículo parte de la premisa de que esto es posible. Por ello, se plantea como objetivo proponer cómo el análisis existencial y, en general, el pensamiento de Viktor Frankl contribuyen al desarrollo de un enfoque más humano y consciente de la gerencia a través de la búsqueda y construcción de sentido. Para lograr esto será necesario detectar dentro de las obras de Frankl conceptos clave que sean aplicables al contexto gerencial; analizar en qué medida pueden ser aplicados en este contexto; y finalmente, contrastar el enfoque frankliano con otros enfoques contemporáneos de gerencia consciente.

### **METODOLOGÍA**

El presente artículo se fundamenta en una revisión bibliográfica; por ello, constituye una investigación de diseño documental y de nivel descriptivo (Arias, 2012). Se ha seguido la metodología planteada por Gómez-Luna et al. (2014) debido a su pertinencia para analizar, interpretar y sintetizar conceptos provenientes de diversos campos del conocimiento, en este caso, la psicología existencial humanista y la teoría gerencial.

La investigación se fundamenta en dos tipos principales de fuentes.

1. **Fuentes Logoterapéuticas:** Estas fuentes tienen como función proveer conocimiento sobre el

pensamiento de Viktor Frankl. Para ello, se trabajó con las obras originales de Frankl, destacando especialmente “El hombre en busca de sentido” (1991), “Ante el vacío existencial” (2003), “La voluntad de sentido” (2011), “El hombre en busca del sentido último” (2011) y “En el principio era el sentido” (2014). Estas obras constituyen los pilares conceptuales de la logoterapia y el análisis existencial.

2. **Fuentes gerenciales:** Su propósito es aportar visiones gerenciales que sustenten o contrasten los planteamientos de la investigación. En este grupo se incluye literatura académica contemporánea, que abarca libros y artículos publicados en revistas arbitradas sobre gerencia, liderazgo, nuevos enfoques gerenciales y aplicaciones de la logoterapia.

### **Criterios de selección de fuentes:**

Los criterios utilizados para la selección de fuentes gerenciales fueron los siguientes:

- Relevancia temática: Se priorizó el abordaje de conceptos relacionados con gerencia consciente, sentido organizacional y aplicaciones de la logoterapia.
- Rigor académico: Se consideraron publicaciones en revistas indexadas y libros de editoriales reconocidas.
- Disponibilidad del texto completo.

### **Procedimiento de análisis:**

El análisis documental se realizó siguiendo las siguientes etapas:

1. Identificación y recopilación de textos relevantes sobre logoterapia y gerencia desde un enfoque humanista y consciente.
2. Lectura y análisis crítico de los documentos seleccionados.
3. Definición de los conceptos franklianos clave potencialmente aplicables al ámbito gerencial.
4. Elaboración de propuestas para la aplicación práctica de los conceptos clave del pensamiento frankliano en el ámbito organizacional, sustentándolos o contrastándolos con las fuentes seleccionadas.

### **Limitaciones del Estudio:**

Es necesario reconocer que la bibliografía de Viktor Frankl, así como la producción de obras relacionadas con su escuela de pensamiento, ha sido muy extensa a lo largo de los últimos

cientos años. Además, los enfoques humanistas en la gerencia, desde la aparición de la escuela de las relaciones humanas a mediados del siglo pasado, han sido igualmente numerosos y han evolucionado significativamente con el tiempo.

En este contexto, se destaca que esta investigación no pretende ser exhaustiva en sus alcances; más bien, busca servir como una aproximación inicial a la gerencia consciente desde el pensamiento de Frankl. Este enfoque puede abrir la puerta a futuras investigaciones más rigurosas y extensas, que profundicen en las interrelaciones entre los conceptos franklianos y las prácticas gerenciales contemporáneas. La obra de Frankl no solo ofrece un marco teórico valioso, sino que también invita a reflexionar sobre cómo estos principios pueden ser aplicados en los entornos organizacionales actuales, promoviendo una cultura laboral más consciente y significativa.

### RESULTADOS

En la revisión de las fuentes logoterapéuticas, se identificó una serie de elementos conceptuales que resultan recurrentes en el enfoque frankliano. Estos elementos, al estar directamente relacionados con la existencia humana y el desarrollo de los potenciales psicológicos o espirituales del ser humano, pueden ofrecer visiones interesantes para abordar las problemáticas que la gerencia actual enfrenta diariamente en los complejos entornos contemporáneos. La obra de Frankl invita a reflexionar sobre el sentido y propósito en el trabajo, aspectos que son cruciales para fomentar un ambiente organizacional saludable y productivo. En el Cuadro 1 se describen los libros considerados en esta revisión, incluyendo el año original de publicación, los temas centrales abordados y algunos de los aportes que estos textos pueden ofrecer a la práctica gerencial. Esta recopilación busca resaltar la relevancia de los conceptos franklianos en la búsqueda de soluciones efectivas ante los desafíos que presentan las dinámicas laborales actuales.

**Cuadro 1. – Hallazgos de la revisión de las fuentes logoterapéuticas**

Título	Año	Tema central	Aportes a la gerencia
El hombre en busca de sentido	1946	Relato autobiográfico sobre la experiencia de Frankl en campos de concentración nazis y el descubrimiento de que la búsqueda de sentido es la motivación primaria del ser humano.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ilustra cómo encontrar sentido incluso en circunstancias extremadamente adversas</li><li>• Proporciona ejemplos reales de cómo la actitud ante las dificultades determina la capacidad de supervivencia</li><li>• Establece la base para entender la importancia del propósito en la motivación laboral</li></ul>

		Presenta los fundamentos iniciales de la logoterapia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece herramientas para desarrollar resiliencia organizacional</li> </ul>
Ante el vacío existencial	1977	Análisis del fenómeno del vacío existencial como condición generalizada en la sociedad contemporánea. Explora sus manifestaciones (conformismo, totalitarismo, adicciones) y sus consecuencias psicológicas y sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a identificar síntomas de vacío existencial en entornos laborales (desmotivación, cinismo, falta de compromiso)</li> <li>• Proporciona un marco para comprender el malestar organizacional más allá de factores económicos y ofrece estrategias para prevenir el burnout y la alienación laboral</li> <li>• Fundamenta la necesidad de crear culturas organizacionales con propósito</li> </ul>
La voluntad de sentido	1982	Serie de conferencias donde se exponen detalladamente el concepto central de la logoterapia: la voluntad de sentido, además de reflexiones sobre el análisis existencial y sobre lo que es el ser humano en realidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona un modelo motivacional alternativo a los enfoques tradicionales basados en incentivos o poder</li> <li>• Fundamenta prácticas de liderazgo centradas en el propósito</li> <li>• Ofrece herramientas para alinear motivaciones individuales con objetivos organizacionales</li> <li>• Establece bases para sistemas de reconocimiento basados en la contribución significativa</li> </ul>
En el principio era el sentido	1982	Son entrevistas donde Frankl reflexiona sobre los fundamentos antropológicos y filosóficos de la logoterapia. Presenta una visión integral del ser humano como ser orientado hacia el sentido y dotado de libertad y responsabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece las bases filosóficas para desarrollar la "triada noológica" en la gerencia</li> <li>• Fundamenta la relación entre libertad y responsabilidad en la toma de decisiones gerenciales</li> <li>• Proporciona un marco conceptual para la gerencia consciente</li> <li>• Ofrece una perspectiva humanista para el diseño organizacional y el desarrollo del talento</li> </ul>
El hombre en busca del sentido último	1999	Profundiza en la dimensión espiritual o noológica del ser humano y su relación con la búsqueda de un sentido trascendente o "suprasentido". Explora la relación entre logoterapia, religión y filosofía existencial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona un marco para integrar la dimensión espiritual en el liderazgo</li> <li>• Ayuda a conectar las actividades cotidianas con propósitos trascendentes</li> <li>• Fundamenta la importancia del legado y la visión a largo plazo en la gestión</li> <li>• Ofrece perspectivas para desarrollar una gerencia ética y consciente</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración Propia (2025)

### Discusión de Resultados

Luego de la lectura y reflexión sobre los textos estudiados, se detectaron tres (3) pilares

que transversalizan el enfoque de Frankl, y tres estructuras conceptuales o modelos que tienen un gran potencial para ser aplicados a la gerencia. A continuación, se describen y se discuten estos hallazgos:

Pilares del pensamiento Frankliano:

A lo largo de su obra, una y otra vez Frankl insiste en que el Análisis Existencial y su correspondiente aproximación psicoterapéutica, la logoterapia, se fundamentan en tres pilares conceptuales:

**Pilar 1. La libertad de la voluntad:** El ser humano, a pesar de las condicionantes biológicas, psicológicas y sociales, siempre conserva un espacio de libertad para decidir su actitud ante las circunstancias (Frankl, 1991). Este principio fundamental del pensamiento frankliano salva al ser humano de ser un simple juguete en manos de un destino caprichoso que le es ajeno, y del determinismo biológico y ambiental. En todos los casos, por muy difícil que sean las condiciones y él lo demostró en su propia experiencia en los campos de concentración, el hombre siempre tiene la libertad de escoger, no las circunstancias que le rodean, pero sí la propia actitud ante estas circunstancias (Frankl, 1991).

Este pilar fundamental puede resultar problemático para algunas personas que podrían acusar a Frankl de ser excesivamente optimista, sin embargo, como lo afirmaba el mismo Frankl en un simposio en 1980, esta intuición suya ha recibido “un sólido respaldo experimental, por medio de tests y estadísticas aplicadas a unos diez mil sujetos” (Frankl, 2011, p.156)

**Pilar 2. La voluntad de sentido:** A diferencia de otras teorías que sitúan el placer o el poder como motivaciones primarias, la logoterapia postula que el ser humano se orienta fundamentalmente hacia la búsqueda de significado y propósito. Frankl (1991) lo expresa en los siguientes términos:

La búsqueda por parte del hombre del sentido de la vida constituye una fuerza primaria y no una “racionalización secundaria” de sus impulsos instintivos. Este sentido es único y específico en cuanto es uno mismo y uno solo quien tiene que encontrarlo; únicamente así logra alcanzar el hombre un significado que satisfaga su propia voluntad de sentido. (p. 58).

Un concepto complementario fundamental en la teoría frankliana es el de vacío existencial, que puede empujar al ser humano hacia el conformismo, el totalitarismo o la neurosis noogénica

cuando la voluntad de sentido no logra ser satisfecha. Frankl (2003) afirma que como consecuencia del vacío existencial se genera violencia, frustración, aburrimiento, e incluso otras manifestaciones patológicas como la depresión clínica y las adicciones.

**Pilar 3. El sentido de la vida:** La existencia humana siempre puede tener sentido, incluso en las circunstancias más adversas. Este sentido no es abstracto o universal, sino concreto y único para cada persona en cada situación (Frankl, 2003). El sentido de la vida no solo tiene un valor práctico en situaciones extremas como los vividos por Frankl en su experiencia en los campos de concentración Nazi, sino que es un elemento fundamental para el bienestar y la felicidad. Una frase de Nietzsche que Frankl hizo suya al repetirla en diferentes espacios durante su vida pública después de su liberación expresa muy bien este punto: “Quién tiene un por qué puede soportar casi cualquier cómo”.

El sentido de vida del que habla Frankl no se refiere al gran sentido último de la existencia, el cual él mismo llama el sentido último o supra sentido, el cual también es de gran valor; sino un sentido concreto, a menudo sencillo, que refleja lo que se quiere ser, lograr o amar, un sentido que debe ser descubierto, más que construido, en el diálogo del hombre con las demandas de su propia vida. Al Respecto, Frankl (1991) dice:

No deberíamos buscar un sentido abstracto a la vida, pues cada uno tiene en ella su propia misión que cumplir; cada uno debe llevar a cabo un cometido concreto. Por tanto, ni puede ser reemplazado en la función, ni su vida puede repetirse; su tarea es única como única es su oportunidad para instrumentarla. (p. 64).

Modelos conceptuales:

Adicionalmente, en la revisión se identificaron muchos conceptos que pueden ser de interés para el ejercicio de una gerencia consciente, sin embargo, para los efectos de esta investigación se escogieron tres conceptos de la logoterapia que resultan particularmente relevantes para su aplicación en el ámbito gerencial:

1. **La triada noológica:** Frankl concibe al ser humano como la integración de tres dimensiones: física (soma), psicológica (psique) y espiritual (nous). Las primeras dos dimensiones son ampliamente conocidas: la dimensión física, fisiológica o somática, corresponde al cuerpo biológico material; mientras que la dimensión psicológica, abarca todos los fenómenos psíquicos incluyendo, pero no limitándose a las creencias, pensamientos, emociones, y sentimientos. Sin embargo, una clarificación es necesaria, en

lo que respecta a la última de las dimensiones, la espiritual, noológica o noética, puesto que como bien lo señala Martínez Ortiz (2013, p. 110) “La espiritualidad es tal vez el término que mayor defensividad y ambigüedad teórica despierta en los estudiosos que intentan acercarse a la logoterapia”. En primer lugar, es importante señalar que Frankl no atribuye un significado religioso, místico o esotérico a la dimensión espiritual; la considera como la dimensión de lo específicamente humano (Frankl, 2011). En esta dimensión se entrelazan la libertad humana, la responsabilidad, la creatividad, la intencionalidad de la conciencia y la capacidad de responder libremente a los valores. El desarrollo de esta dimensión implica el dominio de los recursos noéticos del ser humano, destacando entre ellos la capacidad de autodistanciamiento, que permite observar y crear una distancia entre el yo y sus estados psico-somáticos, así como la capacidad de autotranscendencia, que posibilita ir más allá de uno mismo hacia aquello que se valora y ama (Martínez Ortiz, 2013)

2. **El binomio libertad-responsabilidad:** Para Frankl, la libertad humana está indisolublemente ligada a la responsabilidad. Toda decisión libre implica responsabilidad por sus consecuencias (Frankl, 1991). En desarrollos posteriores Frankl habla de la responsabilidad como la esencia de su análisis y de su terapia, porque Frankl concibe al ser humano como un ser responsable y consciente. Por ello, haciéndose consciente de su responsabilidad es como el sí mismo, su ser más íntimo, logra realizarse (Frankl, 2011)
3. **Las tres vías del sentido:** Según Frankl, existen tres caminos principales para descubrir el sentido: a través de la acción y el trabajo creativo (Valores de la creación), a través de la aceptación de las experiencias y el amor (Valores de la experiencia), y a través de la actitud que se adopta ante el sufrimiento inevitable (Valores de la actitud) (Frankl, 1991, 2003). Los valores de creación se refieren a lo que la persona da al mundo a través de su trabajo, sus creaciones o sus actos. Los valores de experiencia se refieren a lo que la persona recibe del mundo en forma de vivencias significativas y, especialmente, a través del amor. Los valores de actitud se refieren a la postura que la persona adopta ante el sufrimiento inevitable.

De estas tres, las primeras dos vías, el trabajo y la creación artística, así como el amor y la amistad, son reconocidas históricamente como formas de dar sentido a la vida. Sin embargo, la última vía, que sugiere encontrar sentido a través del sufrimiento, puede parecer contraintuitiva;

la percepción común es que el sufrimiento destruye el sentido de la vida, lo que puede llevar a confundir esta búsqueda con una romantización del sufrimiento o una normalización del masoquismo:

Nos realizamos en el amor y en el trabajo realizamos también nuestro sentido. Pero también nos realizamos allí donde ya no podemos cambiar la situación: hasta el último momento cabe la posibilidad de cambiarnos a nosotros mismos, o sea, de cambiar nuestra posición frente a las cosas. Y haciéndolo, podemos crecer interiormente y más allá de nosotros, podemos madurar interiormente, incluso hasta el último suspiro [...] A la gente que pregunta: «¿Es necesario sufrir para satisfacer un sentido?», yo le respondo: «¡De ningún modo! No es necesario sufrir para satisfacer un sentido». Lo que realmente quiero decir es que el sentido también es posible a pesar del sufrimiento, exactamente a través del sufrimiento. Mientras podamos remediar o aparcarse un sufrimiento, lo único razonable es hacerlo, ya se trate de un sufrimiento de origen biológico, psicológico o político. Todo lo demás sería masoquismo y no heroísmo. (Frankl, 2014, p. 25)

Es decir, Frankl plantea que todo sufrimiento que sea evitable debe ser evitado, y que el sufrimiento sólo se convierte en una vía para el sentido si es inevitable.

Aplicación Gerencial de los Conceptos Clave:

La triada noológica y su aplicación en el ámbito gerencial:

La concepción frankliana del ser humano como integración de tres dimensiones –física, psicológica y espiritual o noológica– ofrece un marco amplio que permite obtener una comprensión más integral de la persona del gerente, de los colaboradores y de la organización misma si se aplica de forma flexibles y creativa.

### 1. El gerente en su tridimensionalidad:

- La dimensión física: comprende la corporalidad del gerente, y con ella, sus necesidades fisiológicas y su bienestar físico. Tradicionalmente, esta dimensión ha sido frecuentemente descuidada en la práctica gerencial. Como lo señalan Schwartz et al. (2013), muchos ejecutivos impulsados por la búsqueda de altos rendimientos suelen ignorar su salud física, descuidando su alimentación, así como la cantidad y calidad de sus horas de descanso, cayendo en patrones de vida poco saludables que eventualmente minan su capacidad de liderazgo. Un gerente consciente, desde la perspectiva frankliana, reconoce la importancia de atender a esta dimensión,

estableciendo rutinas que favorezcan el descanso, la actividad física y la alimentación saludable.

- *La dimensión psicológica:* abarca los procesos cognitivos y emocionales del gerente, y con ella, sus necesidades psicológicas de pertenencia, cuidados, ternura, recreación, y socialización. En la actualidad es bien conocida la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo efectivo (Goleman et al., 2013; Džananović & Bajraktarević, 2022). Un gerente consciente cultiva el autoconocimiento, desarrolla habilidades para regular sus emociones y establece relaciones empáticas con sus colaboradores, en otras palabras: siendo consciente de su propia dimensión psicológica y la de los demás, cultiva su inteligencia emocional para ser un mejor líder, porque tal como lo afirma Villa Sánchez (2021, p. 137) “la inteligencia emocional es una característica importante de un líder, ya que el papel de éste consiste en percibir y entender las emociones propias y las emociones que provoca en los otros”.
- *La dimensión noológica/noética o espiritual:* constituye desde la perspectiva frankliana, como se sugirió ya, el núcleo específicamente humano de la persona. Esta dimensión trasciende lo biológico y lo psicológico, abarcando la capacidad de autotranscendencia, autodistanciamiento, los valores y la búsqueda de sentido. En el caso del gerente, estas capacidades son las que le permiten clarificar sus valores fundamentales, alinear sus decisiones con dichos valores y cultivar un propósito que trascienda la mera obtención de resultados económicos. Mientras el gerente no sea capaz de plantearse preguntas verdaderamente existenciales sobre quién aspira a ser y cuál es el sentido de su vida, no podrá ser verdaderamente libre ni feliz.

### 2. Las tres dimensiones de los colaboradores:

La aplicación de la triada noológica no se limita a la persona del gerente, sino que se extiende a su comprensión de los colaboradores. El reconocimiento de que cada persona en la organización es un ser tridimensional tiene profundas implicaciones para la práctica gerencial:

- *Dimensión física:* Los colaboradores tienen cuerpo, por ello las organizaciones conscientes deben reconocer la importancia de proporcionar condiciones laborales que respeten y promuevan el bienestar físico de las personas. Esto incluye espacios

de trabajo ergonómicos, políticas que favorezcan el equilibrio trabajo-descanso y programas de promoción de la salud. Como señala Di Carlo (2021) “Incorporar prácticas de bienestar laboral reduce costos en asistencia de salud, rotación de personal, baja los niveles de estrés individuales y colectivos, mejora el humor y la predisposición positiva hacia un trabajo de calidad” (p. 84).

- *Dimensión psicológica:* Debido a esta dimensión, la gerencia consciente debe reconocer la necesidad de crear entornos emocionalmente saludables, donde las personas puedan expresar sus inquietudes, recibir retroalimentación constructiva y desarrollar relaciones significativas. Según un estudio realizado por Acosta et al. (2011, p. 132) “es relevante que las organizaciones promuevan la conciliación trabajo-familia, prevención del mobbing, salud psicosocial y comunicación e información organizacional”, esto es interpretado por los trabajadores como un signo de que forman parte de una organización que se preocupa y cuida de ellos, aumentando la confianza organizacional y por consiguiente el bienestar.
- *Dimensión noológica:* La gerencia consciente debe comprender que cada colaborador busca, más allá de la remuneración económica, un sentido de propósito y significado en su trabajo. Aunque pueda resultar contraintuitivo en algunos contextos, la remuneración económica no es lo único que motiva a los trabajadores: En un estudio publicado en la Harvard Business Review, Achor et al. (2018) encontraron que 9 de cada 10 personas, estaban dispuestas a ganar menos dinero siempre y cuando hicieran un trabajo con más significado. Esto abre la puerta para que el gerente consciente promueva entre sus colaboradores esta misma consciencia, animándolos a clarificar y vivir según su sistema de valores, así como a comprender que su trabajo tiene sentido en tanto que tributa al sentido y propósito de la organización.

### 3. Las tres dimensiones de la organización:

La triada noológica puede aplicarse, por extensión, a la comprensión de la organización como sistema complejo. Si se concibe a la organización como un organismo vivo, se pueden identificar tres dimensiones análogas a las propuestas por Frankl:

- *La dimensión física* corresponde a la infraestructura material y tecnológica de la

organización. Es importante comprender que una infraestructura adecuada no es simplemente un lujo cosmético, sino una condición necesaria para la operatividad efectiva y la dignidad de las personas que integran la organización. Esta dimensión incluye los espacios físicos, los recursos tecnológicos y los procesos operativos que sostienen el funcionamiento organizacional.

- *La dimensión psicológica* se manifiesta en la cultura y el clima organizacional. De acuerdo con Schein (2017), la cultura organizacional constituye un aprendizaje acumulado, compartido por un grupo, obtenido en su proceso de adaptación. Para que un aprendizaje compartido se convierta en cultura debe haber funcionado lo suficientemente bien para poder ser enseñado a los nuevos miembros del grupo. Y señala Schein (2017, p. 21): “Este aprendizaje acumulado es un patrón o sistema de creencias, valores y normas de comportamiento que llegan a darse por sentado como supuestos básicos y finalmente desaparecen de la conciencia.”. Por su lado, el clima organizacional se refiere al ambiente socio-emocional de la organización, se genera a partir de la percepción de los miembros de la organización y sus interacciones por lo que está directamente relacionado con las emociones, creencias, pensamientos y motivaciones del grupo (De Azkue, 2023).
- *La dimensión noológica o espiritual* de la organización comprende su propósito trascendente, su ética y su estrategia. Como señalan Mackey y Sisodia (2017): las organizaciones conscientes se orientan por un propósito que trasciende la maximización de beneficios, aunque sin ignorar la necesidad de ser económicamente sostenibles. Esta dimensión responde a preguntas fundamentales como: ¿Para qué existe esta organización? ¿Qué valor aporta a la sociedad? ¿Qué legado aspira a dejar?

Al tener siempre presente la existencia de esta triple constitución, del gerente, los colaboradores y la organización misma, se pueden llevar a cabo abordajes más integrales que provean una visión más holística de la realidad organizacional y sus sinergias.

El binomio libertad-responsabilidad en la praxis gerencial:

El segundo concepto frankliano que se consideró en este estudio con relevancia para la práctica gerencial es el binomio libertad-responsabilidad. En un sentido cotidiano se suele pensar

que la libertad es precisamente la ausencia de responsabilidades. Pero según Frankl (1991), la libertad humana siempre implica responsabilidad: El ser humano es libre para elegir, pero responsable de lo que elige. Esto significa que un ser humano que no se hace responsable de sí mismo no es libre, y que, si una persona no es libre de actuar y ser, no se le puede considerar responsable de lo que haga y sea. Aunque parezca un concepto muy sencillo, tiene muy importantes implicaciones en lo que respecta al campo gerencial, como se pasará a describir a continuación:

### 1. Implicaciones para el liderazgo:

La comprensión del binomio libertad-responsabilidad puede transformar el ejercicio del liderazgo. Desde esta perspectiva, el poder asociado a la posición gerencial no es un privilegio para satisfacer necesidades de dominio, sino una responsabilidad para servir a propósitos que trascienden el interés personal. El líder consciente debe entender que, a mayor libertad de acción, mayor es su responsabilidad ante sus colaboradores, ante los stakeholders, ante la sociedad y ante su propia conciencia —Frankl diría que también ante Dios. Esta comprensión de que la libertad concede un poder que implica una responsabilidad, genera un estilo de liderazgo caracterizado por la humildad, la transparencia y el compromiso ético, un liderazgo inspirador y transformacional.

La gerencia consciente, desde la perspectiva frankliana, une dos conceptos opuestos: el ejercicio del poder (libertad de hacer y decidir) y el servicio a los demás (responsabilidad). Anteriormente, se creía que el liderazgo era exclusivo de hombres fuertes y carismáticos. Sin embargo, esta visión patriarcal ha evolucionado, alejándose de paradigmas tradicionales centrados únicamente en la autoridad jerárquica formal. Las tendencias actuales sugieren que el liderazgo efectivo se fundamenta en la capacidad para generar vínculos de confianza, inspirar una visión compartida y facilitar el desarrollo integral del talento humano, motivando a los colaboradores a trascender sus intereses personales en beneficio de la misión y visión de la organización, generando así confianza y respeto por el líder y motivación para hacer más de lo inicialmente esperado (Hermosilla et al. 2016).

### 2. Implicaciones para la delegación:

El binomio libertad-responsabilidad también ilumina uno de los procesos más desafiantes de la práctica gerencial: la delegación efectiva. Desde la perspectiva frankliana, delegar no

significa simplemente asignar tareas o distribuir cargas de trabajo, sino conferir tanto libertad como responsabilidad. Es una experiencia frecuente y universal, que los líderes poco conscientes quieran transferir al subordinado una determinada responsabilidad, pero sin darle ninguna libertad —que en este contexto se entiende como autonomía—, para poder cumplirla. El Líder consciente debe comprender que una transferencia de responsabilidad siempre viene asociada a una transferencia de libertad. Al respecto Melé (2012, p. 96) afirma:

Una piedra angular crucial en la estructura organizacional es el grado en que los empleados disfrutan de libertad para organizar su trabajo tanto como sea posible, tomar la iniciativa y tomar decisiones en armonía con el logro de los objetivos más generales de la organización. Se trata de una exigencia de un principio de ética social conocido como principio de subsidiariedad [...] Este principio respeta la libertad y la diversidad humanas y, al mismo tiempo, posibilita la contribución de los talentos de las personas sin someter a todos a una uniformidad gris.

Otorgar responsabilidades sin autoridad para la toma de decisiones (libertad de elección) es un error común que genera frustración, ineficiencia y falta de compromiso. La gerencia consciente comprende que, para que un colaborador pueda hacerse verdaderamente responsable de un proceso o resultado, necesita un espacio de libertad proporcional a dicha responsabilidad. Esto es consistente con lo que desde hace algunos años se ha llamado *Empowerment* o empoderamiento, en el mundo gerencial. Blanchard (2000, p. 17), refiriéndose al empowerment, expresa:” Literalmente, para que las empresas tengan éxito en el nuevo mundo de los negocios, los miembros del equipo deben sentir que son dueños de su trabajo y que desempeñan un papel fundamental”.

### 3. Implicaciones para la cultura organizacional:

A nivel de cultura organizacional, el binomio libertad-responsabilidad podría servir de fundamento para lo que algunos autores denominan “cultura de responsabilidad”. En el contexto gerencial, una cultura de responsabilidad se define como un conjunto de valores y prácticas que promueven la rendición de cuentas, la transparencia y el compromiso ético. Esta cultura es compatible con la gerencia consciente, ya que fomenta un entorno donde los colaboradores asumen la responsabilidad de sus acciones, alineándolas con los objetivos organizacionales. Además, implica establecer expectativas claras y que los líderes modelen comportamientos responsables como ejemplo para el equipo. Según Solórzano (2024), una cultura de responsabilidad organizacional no solo mejora el desempeño empresarial al alinear las acciones individuales con

los objetivos corporativos, sino que también fortalece la confianza interna y externa al garantizar que las decisiones se tomen de manera ética y transparente.

Las tres vías del sentido como fundamento para una gerencia consciente: El tercer concepto frankliano que se consideró con aplicación directa al ámbito gerencial son las tres vías para el descubrimiento del sentido: a través del trabajo y el logro, a través de las experiencias y el amor, y a través de la actitud ante el sufrimiento inevitable.

1. El trabajo y el logro en la gestión: La primera vía para el descubrimiento del sentido, según Frankl (1991), es a través de lo que la persona crea, produce o logra. Desde un punto de vista del individuo que hace vida dentro de la organización, esta vía puede manifestarse de forma concreta cuando el mismo encuentra significado en: La contribución que realiza a través de su trabajo, la resolución de problemas complejos, la creación de productos o servicios valiosos para otros, y el desarrollo de habilidades y competencias.

En la actualidad todavía existen gran cantidad de organizaciones que se enfocan más en que el empleado cumpla un horario, obedezca órdenes y se “queme” realizando labores repetitivas que pudieran ser automatizadas, y menos en realmente desarrollar y aprovechar su talento. Un aspecto fundamental de esta vía es el reconocimiento del logro, tanto propio como ajeno: El reconocimiento oportuno y genuino de los logros –tanto individuales como colectivos–, se erige como una de las estrategias de liderazgo de mayor impacto en el fortalecimiento del compromiso organizacional y en el fomento de la motivación intrínseca. Al valorar de forma auténtica los éxitos alcanzados, esta práctica propicia un ambiente laboral en el que se refuerza la autoeficacia, el sentido de pertenencia y la orientación hacia la mejora continua, elementos esenciales para el desarrollo sostenible del capital humano (Robbins & Judge, 2009).

Desde un punto de vista más amplio, el de la organización, esta vía tiene una aplicación directa en la práctica gerencial a través de la gestión orientada a resultados, más cuando estos resultados trascienden la esfera de lo meramente económico y apuntan hacia el logro de un impacto positivo en lo social, cultural, ético y ecológico. En efecto, la gerencia consciente comprende que los objetivos organizacionales deben ser no solo económicamente viables, sino también social y personalmente significativos (Mackey y Sisodia, 2017).

Otra forma de abordar este punto es un enfoque de gestión, que se popularizó en la última mitad del siglo pasado, conocido como Gestión por Objetivos o Administración por Objetivos (APO). En la APO se establecen metas claras y específicas tanto para la organización como para sus colaboradores. Robbins y Judge (2009, p.187) afirman que la APO “hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables”, esto facilita la alineación de los esfuerzos individuales con los fines estratégicos de la organización. Además, se lleva a cabo un seguimiento periódico que permite evaluar el desempeño mediante indicadores concretos, favoreciendo la retroalimentación y la mejora continua en la consecución de dichos objetivos.

Finalmente, e independientemente del enfoque de gestión aplicado, la vía del trabajo y el logro, como la presenta el pensamiento frankliano siempre implica un compromiso con la mejora continua y la excelencia: Cuando uno encuentra un sentido en lo que hace sea esto una obra artística o algo más prosaico, se siente inmediatamente motivado a seguirlo haciendo, con cada vez más dedicación y excelencia, mejorando continuamente.

2. La experiencia del amor en la organización: La segunda vía para el descubrimiento del sentido, según Frankl, es a través de lo que experimentamos o de las personas que amamos. Esta vía, aparentemente ajena al ámbito organizacional tradicional, adquiere relevancia en la gerencia consciente a través de las relaciones significativas y el cultivo del aprecio por lo que se hace.

Un primer aspecto de esta vía es el desarrollo de una actitud de aprecio y compromiso con la actividad profesional. Resulta evidente que, si el Gerente no ama lo que hace, no podrá encontrar un sentido de vida en lo que hace. Pero la pasión por lo que se hace no solo atañe al gerente sino a todos los miembros de la organización. Mareño Martínez (2013) afirma que “no es posible la productividad ni la rentabilidad organizacional a menos que logremos tener clientes devotos, y para ello es necesario que se ejerza un liderazgo empresarial que impacte el compromiso y la pasión del colaborador” (p. 50).

Un segundo aspecto es el cultivo de relaciones laborales basadas en el respeto, la empatía y el cuidado mutuo. Al respecto, Guillermo Santangelo (2018) plantea que:

Un error habitual en el trabajo de aquellos que tienen personas a cargo es

menospreciar y hasta ignorar el poder de las emociones en el trabajo. Los auténticos líderes, escuchan, motivan, persuaden inspiran emoción, pasión y entusiasmo; generan una energía positiva que posibilita a la gente a rendir al máximo, sobresalen por su inteligencia emocional

De lo anterior se comprende que un gerente debe estar bien versado en ese conjunto de habilidades que se suelen colocar bajo el término paraguas “habilidades blandas” y que requieren un cultivo de la inteligencia emocional. Un tercer aspecto se refiere a adoptar estilos de liderazgo orientados hacia el idealismo, como el llamado liderazgo compasivo propuesto por Hougaard et al. (2022) o el liderazgo servidor propuesto por Greenleaf (1977), ambas formas de concebir los liderazgos son consistentes con la visión frankliana, y permiten humanizar las relaciones laborales sin sacrificar el rigor ni la efectividad.

3. La actitud ante el sufrimiento y las crisis organizacionales: La tercera vía para el descubrimiento del sentido, quizás la más distintiva del pensamiento frankliano, es a través de la actitud que se adopta ante el sufrimiento inevitable. Esta vía tiene especial relevancia en contextos organizacionales marcados por la crisis, la incertidumbre y el cambio acelerado.

Un primer aspecto de esta vía, que resuena con los conceptos gerenciales, es el desarrollo de la resiliencia organizacional: En el contexto organizacional, la resiliencia se define como la capacidad de las empresas para anticipar acontecimientos críticos ante tendencias emergentes, adaptarse con seguridad a los cambios y recuperar rápidamente su estado habitual tras una crisis o desastre. Las organizaciones resilientes dedican esfuerzos significativos tanto a identificar oportunidades favorables como a gestionar eventos imprevistos (Barrios Vargas et al., 2023).

Cuando la crisis y el sufrimiento son inevitables, la perspectiva frankliana ofrece un fundamento para comprender que las dificultades, cuando son afrontadas con una actitud constructiva, pueden convertirse en oportunidades de crecimiento y descubrimiento de sentido tanto para los individuos —gerentes y colaboradores—, como para la organización entera. Esto requiere necesariamente un cambio de actitud, porque al no poder cambiar la situación el único camino que queda es cambiarse a uno mismo.

Un aspecto destacado de la visión de Frankl es que la búsqueda de sentido a través del sufrimiento solo es válida si este es inevitable. Por ello, se debe eliminar todo sufrimiento evitable,

lo que se logra mediante la preparación. Aunque es imposible estar completamente libre de sufrimientos, muchas personas y organizaciones, impulsadas por un optimismo desproporcionado o un miedo paralizante, evitan identificar y planificar estrategias para afrontar problemas futuros, confiando en que la suerte les protegerá. Por lo tanto, es vital una preparación consciente para las crisis: la gerencia consciente debe anticipar dificultades y prepararse sistemáticamente para diversos escenarios adversos mediante estrategias de gestión y planes de contingencia.

Todo lo mencionado hasta ahora en este apartado, concuerda con lo planteado por Mendieta-Bejana y Mendoza-Saltos (2024, p. 995) quienes afirman que “una gestión proactiva de crisis, respaldada por una cultura organizacional resiliente, no solo permite a las empresas superar obstáculos, sino también aprovechar los desafíos para evolucionar y prosperar”.

Por último, un elemento que conecta la búsqueda de sentido con los aspectos gerenciales es el desarrollo de políticas y prácticas orientadas al bienestar integral de los empleados. Frankl sostiene que el sufrimiento evitable debe evitarse, lo que se alinea con una visión humanista y existencial. Por ello, es fundamental ofrecer a los miembros de la organización asistencia médica, educativa y psicológica para minimizar el sufrimiento evitable y brindar soporte en el afrontamiento del sufrimiento inevitable.

Contrastación con modelos contemporáneos de gerencia: Como queda demostrado, los principios del análisis existencia y la logoterapia de Frankl establecen un marco que permite acercarse a un modelo de Gerencia Consciente que presenta significativas convergencias con diversos modelos contemporáneos de gerencia y liderazgo, lo que refuerza su pertinencia y aplicabilidad en el contexto organizacional actual.

Una primera convergencia se da con el modelo de “Organizaciones Teal” propuesto por Laloux (2016). Este modelo, que representa un estadio evolutivo avanzado de las organizaciones, se caracteriza por tres dimensiones fundamentales: autogestión, plenitud y propósito evolutivo. La dimensión de “propósito evolutivo” guarda estrecha relación con la “voluntad de sentido” frankliana, mientras que la “plenitud” tiene correspondencia con la visión integral del ser humano propuesta en la triada noológica.

Una segunda convergencia se observa con el modelo de “Capitalismo Consciente” desarrollado por Mackey y Sisodia (2017). Este enfoque propone cuatro principios fundamentales:

propósito trascendente, orientación a los stakeholders, liderazgo consciente y cultura consciente. El énfasis en el propósito trascendente coincide con la importancia que Frankl otorga al sentido como motivación fundamental, mientras que el concepto de “liderazgo consciente” guarda paralelos con la integración de libertad y responsabilidad propuesta por la logoterapia.

Una tercera convergencia se da con el modelo de “Liderazgo Servidor” desarrollado originalmente por Greenleaf (1977) y actualizado por autores como Blanchard y Broadwell (2018). Este enfoque, que sitúa el servicio a los demás como núcleo de la función directiva, coincide con la perspectiva frankliana de que el sentido se encuentra principalmente en la autotrascendencia, es decir, en salir de uno mismo para servir a una causa o a otras personas. Estas convergencias sugieren que, lejos de ser un marco conceptual ajeno a la realidad organizacional contemporánea, el pensamiento de Frankl ofrece fundamentos filosóficos y antropológicos para muchas de las tendencias más innovadoras y humanistas en la teoría y práctica gerencial actual.

Experiencias prácticas que evidencian el poder del sentido en organizaciones:

A pesar del carácter eminentemente documental de esta investigación, es posible aproximarse a una contextualización en las realidades de algunos sectores y organizaciones en los que se evidencia el poder del sentido como factor de motivación, el compromiso y la resiliencia. Según la opinión del autor hay tres ejemplos particularmente ilustrativos: el ámbito educativo, el sector salud y las organizaciones no gubernamentales (ONG).

En el sector educativo, es ampliamente conocido como el sentido de propósito, llamado en este caso vocación, constituye un factor determinante en la permanencia y compromiso de los educadores, a pesar de condiciones laborales frecuentemente desafiantes. Esto se debe en gran medida a que el sentido de contribución a la formación de nuevas generaciones y al desarrollo del país constituyen un poderoso factor de permanencia, por encima de las condiciones salariales o de infraestructura (Ramírez, 2006; Frías y Narváez, 2010).

En el sector salud, especialmente aquellos profesionales que trabajan en la salud pública de países como Venezuela, se ha evidenciado cómo el sentido de propósito ha sostenido a profesionales prestando servicio asistencial, sometidos a condiciones extremas de presión, falta de personal, insumos, equipos médicos, etc. y unas condiciones salariales muy poco satisfactorias. Esto se demostró especialmente durante la reciente pandemia de COVID-19, en la que los médicos venezolanos expusieron sus vidas constantemente para salvar las vidas de sus pacientes.

En el ámbito de las organizaciones no gubernamentales, el sentido de contribuir a una causa significativa es un poderoso factor de cohesión y compromiso. Los voluntarios, aunque no reciben beneficios económicos y su participación les cuesta dinero, muestran altos niveles de compromiso e identificación. Esto se debe a que las ONG les brindan la oportunidad de contribuir a causas con las que se identifican profundamente. Estos ejemplos son coherentes con la visión de Frankl, quien sostiene que el sentido es una motivación fundamental capaz de sostener el compromiso y la resiliencia incluso en circunstancias adversas.

Limitaciones y desafíos de aplicar la logoterapia en entornos organizacionales: La aplicación de los principios de la logoterapia en organizaciones enfrenta varios desafíos significativos. Primero, la resistencia cultural en entornos empresariales tradicionales puede dificultar la aceptación de conceptos como "sentido" y "propósito", ya que estas culturas suelen centrarse en resultados financieros inmediatos. Segundo, existe el riesgo de instrumentalización, donde los conceptos de Frankl se adoptan superficialmente para aumentar la productividad sin un compromiso genuino con sus implicaciones éticas, lo que podría generar cinismo y desconfianza. Por último, hay una tensión entre la individualidad del sentido y la necesidad de cohesión organizacional. Aunque Frankl sostiene que el sentido es único para cada persona, las organizaciones requieren un cierto alineamiento en propósitos compartidos. El desafío radica en crear espacios que permitan a cada individuo descubrir su propio sentido dentro de un marco organizacional común, evitando tanto la imposición como la fragmentación.

Posibles líneas de investigación futura: El análisis realizado sugiere diversas líneas de investigación que podrían enriquecer la comprensión de las aplicaciones del pensamiento frankliano en el ámbito organizacional. Una primera línea sería el desarrollo de instrumentos de medición que permitan evaluar aspectos como el "vacío existencial" en contextos laborales, la percepción de sentido en el trabajo o la integración de las tres dimensiones (física, psicológica y noológica) en la experiencia laboral. La operacionalización de los conceptos frankllianos permitiría no solo verificar empíricamente sus postulados, sino también diseñar intervenciones más precisas y evaluar su impacto.

Una segunda línea sería el estudio de casos de organizaciones que hayan implementado explícitamente principios derivados de la logoterapia, documentando tanto sus procesos de implementación como sus resultados. Los estudios de caso longitudinales permitirían comprender mejor los factores facilitadores y las barreras para la aplicación efectiva del enfoque Frankliano en

diversos contextos organizacionales. Una tercera línea sería la exploración de las aplicaciones específicas de la logoterapia en contextos de crisis organizacional, transformación digital o cambio cultural. De este modo se podría comprobar el valor de las herramientas que la perspectiva frankliana ofrece para navegar procesos de cambio profundo, donde frecuentemente emergen cuestionamientos sobre el sentido y propósito).

### CONCLUSIONES

El análisis realizado permite extraer las siguientes conclusiones principales: Los conceptos fundamentales de la logoterapia de Viktor Frankl ofrecen un marco conceptual valioso para desarrollar una aproximación más humana y consciente a la gerencia. La triada noológica, el binomio libertad-responsabilidad y las tres vías del sentido proporcionan herramientas conceptuales que permiten abordar dimensiones frecuentemente descuidadas en la teoría y práctica gerencial tradicional. La triada noológica puede enriquecer la comprensión del gerente como persona integral, de los colaboradores como seres tridimensionales y de las organizaciones como sistemas complejos. Esta visión más completa y matizada permite superar reduccionismos frecuentes que limitan la efectividad gerencial y el bienestar organizacional. El binomio libertad-responsabilidad ofrece un fundamento sólido para un ejercicio más consciente del liderazgo, una delegación más efectiva y una cultura organizacional más madura. La comprensión de que libertad y responsabilidad son inseparables ayuda a evitar tanto los extremos del autoritarismo como los de la permisividad sin dirección.

Las tres vías del sentido proporcionan caminos concretos para construir organizaciones donde las personas puedan encontrar, no solo sustento económico, sino también significado y propósito. La integración del trabajo significativo, las relaciones nutritivas y la actitud resiliente ante las dificultades, configura un enfoque comprensivo para el desarrollo organizacional. La perspectiva frankliana converge significativamente con modelos contemporáneos de gerencia como el Capitalismo Consciente, las Organizaciones Teal y el Liderazgo Servidor, lo que refuerza su relevancia y aplicabilidad en el contexto actual.

La aplicación de los principios franklianos en entornos organizacionales enfrenta desafíos significativos, incluyendo resistencias culturales, riesgos de instrumentalización y tensiones entre la individualidad del sentido y la necesidad de cohesión organizacional. A modo de cierre, se puede afirmar que el pensamiento de Viktor Frankl, desarrollado originalmente en contextos terapéuticos y existenciales, demuestra un notable potencial para enriquecer la comprensión y la práctica de la gerencia en tiempos de incertidumbre y complejidad. La búsqueda de sentido, lejos de ser un lujo filosófico, emerge como una necesidad fundamental tanto para el gerente como persona, como para las organizaciones que aspiran a trascender la mera supervivencia económica para convertirse en comunidades humanas significativas y resilientes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Achor, S., Reece, A., Rosen Kellerman, G., & Robichaux, A. (2018, noviembre 6). *9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>
- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2011). Cómo predicen las prácticas organizacionales el engagement en el trabajo en equipo: El rol de la confianza organizacional. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 125-134.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición*. Fidas G. Arias Odón.
- Barrios Vargas, O., Vargas Hernández, J. G., Vallejo Navarrete, G. V., Rubio Cuevas, A., & Casas Cardenaz, R. (2023). La resiliencia organizacional como factor para la adaptación integral ante los cambios del entorno. *Multidisciplinas de la Ingeniería*, 2(02), 229-237. <https://doi.org/10.29105/mdi.v2i02.64>
- Barroso, M. (2001). *Meditaciones gerenciales*. Caracas: Galac.
- Blanchard, K., & Broadwell, R. (2018). *Servant leadership in action: How you can achieve great relationships and results*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Blanchard, K (2000). *Las 3 claves para el empowerment*. Editorial Granica.
- Covey, S. R. (2012). *El octavo habito*. PAIDOS.
- De Azkue, I. (29 de mayo de 2023). *Clima organizacional*. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/clima-organizacional/>.
- Di Carlo, L. (2021). Bienestar laboral y productividad. *Hacer Empresa*, 112, 84-85.
- Džananović, A., & Bajraktarević, J. (2022). EMOTIONAL INTELLIGENCE OF MANAGERS IN FUNCTION MODERN MANAGEMENT. *EMC Review - Časopis za ekonomiju - APEIRON*, 23(1). <https://doi.org/10.7251/EMC2201023DZ>
- Frankl, V. E. (1991). *El hombre en busca de sentido* (12ma edición). Herder.
- Frankl, V. E. (2011). *La voluntad de sentido*. Barcelona: Herder.
- Frankl, V. E. (2003). *Ante el vacío existencial*. Barcelona: Herder.
- Frankl, V. E. (2011). *El hombre en busca del sentido último: El análisis existencial y la conciencia espiritual del ser humano* (6ta edición). Ediciones Paidós.
- Frankl, V. E. (2014). *En el principio era el sentido: Reflexiones en torno al ser humano*. Grupo Planeta (GBS).

- Frías, J. J., & Narváez C., C. G. (2010). *Motivación y ejercicio docente en la educación superior: una aproximación conceptual*. *Educere*, 14(48), 21-27.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press.
- Gómez-Luna, E., Fernando-Navas, D., Aponte-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. A. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158-163.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Guberman, M., & Pérez Soto, E. (2005). *Diccionario de Logoterapia*. Lumen Hvmanitas.
- Guillermo Santangelo, A. (2018). *Liderazgo, motivación y eficiencia*. Serie Documentos de Trabajo, No. 653. Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA). Buenos Aires.
- Hermosilla, D., Amutio, A., Costa, S. da, & Rovira, D. P. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hougaard, R., Carter, J., Afton, M., & Mohan, M. (2022). *Compassionate Leadership: How to Do Hard Things in a Human Way*. Harvard Business Review Press.
- Kofman, F. (2021). *Metamanagement (Tomos I, II y III)* (1era ed.). Grito Sagrado.
- Kofman, F. (2022). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores (Versión ampliada)*. Hipertexto.
- Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones*. Arpa.
- Mareño Martínez, T. (2013). El liderazgo servidor y la pasión del colaborador. *Unaciencia Revista de Estudios e Investigaciones*, 6(11), Article 11.
- Schwartz, T., Gomes, J., & McCarthy, C. (2013). *Anti-productividad, La: Así como estamos funcionando no está funcionando*. Ediciones Granica.
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2017). *Capitalismo Consciente*. Urano.
- Martínez Ortiz, E. (Compilador.). (2013). *Manual de psicoterapia con enfoque logoterapéutico*. Editorial El Manual Moderno.
- Melé, D. (2012). *Management Ethics*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230361560>

- Mendieta-Bejana, V. A., & Mendoza-Saltos, M. F. (2024). Gestión de crisis y resiliencia empresarial: Estrategias para afrontar entornos de incertidumbre. *MQRInvestigar*, 8(3), 979-1000. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.979-1000>
- Pattakos, A., & Dundon, E. (2017). *Prisoners of Our Thoughts: Viktor Frankl's Principles for Discovering Meaning in Life and Work*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ramírez, T., (2006). *Ser maestro en Venezuela*. Revista de Pedagogía, XXVII(78), 113-138.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ra Edición). Pearson Educación.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.
- Solórzano, P. (2024). *Cómo crear una cultura de responsabilidad y rendición de cuentas*. Recuperado de <https://www.pedrosolorzano.com/como-crear-una-cultura-de-responsabilidad-en-la-empresa/>
- Van Zyl, D. (2023, junio 6). Traditional Management's Evolution—Dionne Van Zyl Analyzes [Blog]. *Dionne Van Zyl*. <https://dionnevanzyl.com/the-death-of-traditional-management-analyzing-the-shift/>
- Villa Sánchez, A. (2021). Liderazgo emocional: La base del liderazgo. *Revista Internacional de Educación Emocional y Bienestar*, 1(1), 119-146. <https://doi.org/10.48102/rieeb.2021.1.1.9>

# ARTÍCULO

## ASPECTOS CLAVE PARA LA FORMULACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO: UNA APROXIMACIÓN HERMENÉUTICA

**Maryolis del Carmen Rodríguez**

Ingeniero Industrial. UNEFM  
Magister en Gerencia de Calidad y Productividad, UNEFM  
Profesor instructor UNEFM

Correo: [Yoli1008m@gmail.com](mailto:Yoli1008m@gmail.com)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7653-2553>



## **ASPECTOS CLAVE PARA LA FORMULACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO: UNA APROXIMACIÓN HERMENÉUTICA.**

### **RESUMEN**

El presente artículo tiene como objetivo principal brindar orientación a aquellos que desean convertirse en emprendedores, centrándose en tres aspectos esenciales: emprendimiento, oportunidad y recurso. Estos elementos son considerados fundamentales para la materialización de cualquier idea de negocio. Para alcanzar este propósito, se llevó a cabo una exhaustiva revisión bibliográfica que abarca textos con enfoques gerenciales, social-psicológicos y filosóficos. Este análisis se fundamenta en un estilo de aprendizaje conocido como "aprender haciendo", apoyándose en estudios de casos de la vida real. Este enfoque permite a los aspirantes a emprendedores no solo adquirir conocimientos teóricos, sino también aplicarlos en situaciones prácticas, lo que facilita una comprensión más profunda de los desafíos y oportunidades del mundo empresarial. Los resultados más significativos de esta investigación indican que el aprendizaje basado en la práctica ha demostrado ser un método eficaz para motivar a los nuevos emprendedores. Al involucrarse directamente en la creación y desarrollo de empresas, los participantes experimentan un mayor compromiso y entusiasmo por sus proyectos. Además, se concluye que las acciones a ejecutar en las fases previamente descritas son cruciales para fomentar el espíritu emprendedor y facilitar la implementación exitosa de ideas de negocio. Este hallazgo resalta la necesidad de considerar el contexto práctico en la formación emprendedora, así como el impacto positivo que puede tener en la motivación y el éxito a largo plazo. En resumen, el estudio enfatiza la importancia de un enfoque práctico en la educación emprendedora, sugiriendo que este tipo de formación puede ser un motor clave para la innovación y el crecimiento económico en diversas comunidades.

**Palabras Clave:** Emprendimiento, Oportunidades, Recurso, Plan de Negocio

### **KEY ASPECTS FOR BUSINESS IDEA FORMULATION: A HERMENEUTIC APPROACH.**

### **ABSTRACT**

The main objective of this article is to provide guidance to those who wish to become entrepreneurs, focusing on three essential aspects: entrepreneurship, opportunity, and resource. These elements are considered fundamental for the materialization of any business idea. To achieve this purpose, a thorough literature review was conducted, encompassing texts with managerial, social-psychological, and philosophical approaches. This analysis is based on a learning style known as "learning by doing," supported by real-life case studies. This approach allows aspiring entrepreneurs to not only acquire theoretical knowledge but also apply it in practical situations, facilitating a deeper understanding of the challenges and opportunities in the business world. The most significant results of this research indicate that practice-based learning has proven to be an effective method for motivating new entrepreneurs. By directly engaging in the creation and development of businesses, participants experience greater commitment and enthusiasm for their projects. Additionally, it is concluded that the actions to be executed in the previously described phases are crucial for fostering the entrepreneurial spirit and facilitating the successful implementation of business ideas. This finding highlights the need to consider the practical context in entrepreneurial training, as well as the positive impact it can have on

motivation and long-term success. In summary, the study emphasizes the importance of a practical approach in entrepreneurial education, suggesting that this type of training can be a key driver for innovation and economic growth in various communities.

**Keyword:** Entrepreneurship, Opportunities, Resources, Business Plan

### INTRODUCCIÓN

Durante la gestación de una idea de negocio, surgen numerosas inquietudes en un entorno que presenta situaciones variables y desconocidas. Ante esta realidad, es fundamental establecer aspectos clave que conduzcan al desarrollo de una idea empresarial. En primer lugar, es esencial considerar al emprendedor, quien se define como el artífice de la creación. Este individuo tiene la responsabilidad de combinar su conocimiento con las herramientas disponibles y el deseo de alcanzar el éxito. Una característica distintiva que debe poseer un emprendedor es la innovación, la cual actúa como garantía de competitividad en un mercado cada vez más exigente y dinámico. Además, el optimismo juega un papel crucial, ya que permite transformar lo inesperado en nuevas oportunidades e ideas.

Otro aspecto relevante son las oportunidades, que requieren de un emprendedor con una visión transformadora. Este tipo de visión es necesaria para implementar estrategias que faciliten la penetración en un mercado sujeto a factores cambiantes. La capacidad de adaptarse a las circunstancias es vital para mantenerse vigente y relevante. Es importante destacar que las oportunidades suelen manifestarse en un ciclo que tiende a ser perdurable, atractivo y oportuno; por lo tanto, es esencial que el emprendedor realice un análisis exhaustivo para seleccionar la idea de negocio más viable y prometedora.

En lo que respecta a los recursos, nos referimos a la selección de estrategias necesarias para introducir la idea de negocio de manera tangible en el mercado. En este apartado se explican diversas opciones: desarrollar un nuevo producto o servicio, mejorar lo ya existente, adquirir una franquicia, patrocinar una empresa en proceso de gestación o comprar una empresa en marcha. Cada una de estas alternativas debe ser analizada cuidadosamente en función de los objetivos y planteamientos del emprendedor.

Finalmente, es fundamental abordar la importancia del plan de negocio, el cual detalla cómo se debe ejecutar la idea empresarial. Este documento comprende diversas áreas: las tareas a realizar, los recursos financieros necesarios, la asignación del personal y el tiempo estimado para

la ejecución, entre otros aspectos relevantes. También resalta su papel como instrumento de control, ya que permite evaluar explícitamente el avance de las actividades programadas. Además, un plan de negocio bien estructurado refleja el nivel de profesionalismo del emprendedor y su compromiso con el proyecto.

Es por ello que el objetivo de esta investigación es describir los factores que inciden en la creación de un emprendimiento exitoso. Identificar y comprender estos elementos resulta esencial para cualquier persona interesada en adentrarse en el mundo empresarial y maximizar sus posibilidades de éxito. La combinación adecuada entre innovación, análisis oportuno y planificación estratégica puede marcar la diferencia entre el fracaso y el triunfo en el camino del emprendimiento.

### **METODOLOGÍA.**

Para el desarrollo de la presente investigación, se adoptó un enfoque hermenéutico, que es un método interpretativo que busca no solo la comprensión superficial de los textos, sino también una profundización en su significado. Este enfoque se centra en la interpretación y comprensión del texto con el objetivo de encontrarles sentido en un contexto más amplio. A través de esta metodología, se pretende actuar como un mediador cultural, facilitando la adaptabilidad de las ideas y conceptos al tiempo actual y a las circunstancias contemporáneas.

Según Martínez (1989), la misión de la hermenéutica es “descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos y los gestos, así como cualquier acto u obra, conservando su singularidad en el contexto del cual forman parte”. Esta perspectiva es fundamental, ya que implica que cada texto no solo debe ser analizado por su contenido literal, sino también en relación con el contexto cultural, social y temporal en el que fue producido. Esto permite una apreciación más rica y matizada de las ideas presentadas.

En este sentido, la investigación se enmarca dentro de un enfoque cualitativo con un abordaje teórico. Este tipo de investigación se caracteriza por su interés en explorar fenómenos complejos desde una perspectiva holística, priorizando la profundidad sobre la cantidad de datos. La muestra estuvo conformada por siete textos cuidadosamente seleccionados que provienen del ámbito gerencial, social y filosófico relacionados con el emprendimiento. Estos textos abarcan una

línea de tiempo desde 1970 hasta 2024, lo que permite analizar cómo han evolucionado las ideas sobre emprendimiento a lo largo de más de cinco décadas.

La elección de este rango temporal es significativa, ya que incluye períodos críticos para el desarrollo del emprendimiento moderno y refleja cambios socioculturales y económicos que han influido en la manera en que se entiende y se practica el emprendimiento hoy en día. De esta forma, la investigación no solo busca comprender el contenido de estos textos, sino también cómo han contribuido a la construcción del conocimiento sobre el emprendimiento en su contexto histórico y cultural.

El procedimiento utilizado para el desarrollo de esta investigación se estructuró de la siguiente manera: lectura detallada de textos y trabajos de investigación; identificación de ideas centrales presentes en los textos; análisis del contenido desde sus diversos planteamientos; comparación de ideas análogas y disímiles para establecer conexiones; contextualización de patrones relacionados con el establecimiento de ideas de negocio; interpretación y síntesis de los datos obtenidos mediante una abducción de ideas; y consulta entre pares para validar las interpretaciones realizadas. Este proceso permitirá una comprensión más profunda del contexto del emprendimiento y contribuirá a la generación de nuevas perspectivas sobre cómo establecer negocios en la actualidad.

## DISCUSIÓN

### **El emprendedor y sus características**

A lo largo del tiempo, se han desarrollado numerosas teorías sobre cómo crear una empresa. Sin embargo, en esta ocasión se abordará el tema desde la perspectiva del individuo como emprendedor, identificador de oportunidades y gestor de recursos, con el fin de recrear su idea de negocio en un plan que conduzca a su ejecución. Cabe destacar que este enfoque surge de investigaciones realizadas sobre hechos de la vida real, utilizados como sistema de aprendizaje en instituciones reconocidas como Harvard Business School y el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).

Para iniciar este trabajo investigativo, es fundamental comprender cómo surge la definición del emprendimiento. En este sentido, hacemos referencia a lo expuesto por De la Hoz Rosales (2019), quien menciona a Richard Cantillon, quien en 1775 expresó la “tesis de que existen

personas con la capacidad de detectar las discrepancias entre la oferta y la demanda en el mercado y asumir los riesgos de adquirir bienes a un precio bajo para luego venderlos a un precio elevado”. Por otro lado, Jean Baptiste Say (1776-1832) concibe la producción como el resultado de la combinación de recursos productivos (tierra, trabajo y capital) de diversas maneras, lo que permite pasar de una productividad y rendimiento bajos a altos (Ordoñez, 2024a).

Posteriormente, Schumpeter (1978) afirma que “producir significa combinar materiales y fuerzas que estén a nuestro alcance. Producir otras cosas o las mismas por métodos distintos significa combinar en forma diferente dichos materiales y fuerzas” (Ordoñez, 2024b). Este enfoque pone énfasis en la innovación como motor del emprendimiento.

Recientemente, ha cobrado relevancia la afirmación que integra la experiencia del empresario en una triada compuesta por el emprendedor, las oportunidades y los recursos bajo la consecución de un plan de negocio. Primero, abordaremos la figura del emprendedor, considerada fundamental según Vainrub (2007), quien señala que “el mundo es dinámico; las ideas cambian, las oportunidades desaparecen y los recursos pueden ser volátiles. Los buenos empresarios se adaptan a los cambios, modifican sus ideas y buscan nuevas oportunidades o nuevos recursos”. Por ello, el emprendedor actúa como un agente integrador responsable de conectar recursos y oportunidades para hacer realidad una idea de negocio.

Siguiendo esta línea de pensamiento, se plantean las características que debe poseer un individuo que crea y lidera un emprendimiento. Algunos de estos atributos son: atrevido, soñador, trabajador, líder, vendedor de ideas, detallista, independiente, testarudo, orientado a obtener resultados, activo, decisivo y generoso. De todas estas características, ser líder es uno de los atributos más deseables en un emprendedor. Por esta razón, es oportuno destacar una serie de recomendaciones adecuadas para adoptar como patrones de comportamiento definidas por Rudy Giuliani. Este exalcalde de Nueva York es percibido como un líder con resultados concretos al convertir a Nueva York en la ciudad grande menos peligrosa de Estados Unidos.

A continuación, se presenta las siguientes consideraciones desde un enfoque pragmático, según su autor Ruddy Giuliani (2002)

- Establezca sus prioridades.
- Elabore un plan de acción para los diferentes escenarios que puedan ocurrir.
- Asigne responsabilidades.
- Reconozca sus debilidades y seleccione a los mejores para cubrirlas.

- Prometa menos de lo que puede cumplir y entregue más de lo prometido.
- Desarrolle y comunique creencias de alto valor moral.
- Sea usted mismo. Crea en usted y en lo que hace.
- Rodéese de gente que sea leal, y sea leal a la gente que le rodea.
- Bodas, a veces; funerales, siempre. Se puede acudir o no a las fiestas a la que es invitado, pero hay que acudir siempre a apoyar a los amigos y compañeros en sus momentos difíciles.
- Es importante no dejarse intimidar por enemigos potenciales o no.
- Estudie, lea, aprenda.
- Organice alrededor de un propósito.
- Sepa decir que no

Estas consideraciones resaltan la importancia de la autogestión y la responsabilidad en el liderazgo. Giuliani enfatiza que un líder eficaz debe tener claridad sobre sus prioridades y ser capaz de planificar acciones concretas. Además, subraya la relevancia de rodearse de personas competentes y leales, lo cual es fundamental en el ámbito empresarial. Siendo el liderazgo un elemento distintivo esencial para quienes deciden crear una empresa, surge la interrogante: ¿se puede adoptar esa característica? Para dar respuesta a esta pregunta, se abordó lo dicho por Tucker, McCarthy y Benton (2002), quienes reflejan la investigación realizada por Kirkpatrick y Locke. Según este estudio:

Empuje, motivación, honestidad e integridad, confianza en sí mismo, conocimiento del negocio y habilidad cognoscitiva son características inherentes de los líderes. El atributo más difícil de desarrollar es la habilidad cognoscitiva, pues requiere una inteligencia por encima del promedio para relacionar e integrar grandes cantidades de información compleja y, con ella, desarrollar estrategias. El resto de los rasgos pueden desarrollarse y, en el caso de la honestidad y la integridad, dejarse a la elección personal.

Continuando con la descripción de lo que muchos consideran como un buen emprendedor, pero valorada desde una perspectiva académica se proyecta a la gerencia tradicional y el liderazgo como talentos necesarios en las organizaciones. Sin embargo, es difícil que coincidan en un mismo individuo.

**Tablan°1: Diferencia entre la gerencia tradicional y liderazgo.**

<b>Gerencia tradicional</b>	<b>Liderazgo</b>
Ocupa posiciones formales en la jerarquía de la organización	Ocupar o no posiciones gerenciales, por virtud de sus propios atributos.
Responsable de planificar, organizar, evaluar y controlar las actividades a quienes supervisa.	Estimula a otros para alcanzar alguna meta.
	Se enfoca en sus propias visiones sobre la organización y se esfuerza en convertir esas visiones en realidades.

Perspectiva a corto plazo, inherentes al grueso de la actividad gerencial.	Perspectiva a largo plazo hacia metas de mayor envergadura
--	--

Fuente: tomado de Tucker, M; McCarthy, A y Benton, D. (2002). Nueva Jersey: Prentice Hall

De acuerdo con lo expresado, es importante resaltar que los atributos asociados a individuos que desean hacer realidad su idea de negocio deben considerarse como comportamientos o funciones apropiadas para su desempeño. Sin embargo, se hace énfasis en el liderazgo, haciendo suponer que su presencia es determinante; todo lo contrario, debe ser asumido como un hecho reflexivo para un análisis intrapersonal con el propósito de establecer acciones que permitan su mejora y un equilibrio respecto a los demás.

### **Como descubrir las oportunidades**

La presencia de oportunidades suele ser percibida cuando hay concentración y un estado emocional armónico, lo que proporciona una visión nítida de mercados importantes. De igual forma, se observan tendencias en momentos turbulentos y de alta incertidumbre, ya que siempre existen necesidades que satisfacer, lo cual da cabida a nuevas ideas. Sin embargo, estas deben contar con particularidades que, según Bygrave (1997a), “son perdurables y oportunas y están basadas en productos o servicios que crean o agregan valor a los consumidores. Precisamente son ellas quienes marcan la diferencia en las ideas de negocio exitosas”.

En este sentido, la perdurabilidad es considerada por Vainrub (2002b) “como vigente durante un tiempo suficiente que permita su explotación y la obtención de beneficios económicos”. Es decir, una idea de negocio no debe estar basada en un hecho coyuntural, ya que esto la convertiría en algo no permanente en el tiempo. Por el contrario, una buena idea debe ser sostenible y sustentable porque involucra inversión financiera y el empleo de capital intelectual; no tendría sentido incurrir en estos costos sin la certeza de que la inversión puede retornar. En cuanto a la oportunidad de la idea, esta debe estar relacionada con el mercado, dado que este debe estar preparado para aceptar el producto o servicio.

Otra cualidad que se destaca por sí sola es el atractivo. De manera intuitiva, es difícil percibirlo porque está relacionado con su rentabilidad potencial, la cual estará íntimamente vinculada al mercado al que va dirigida la idea y a cómo esta alternativa satisface mejor las necesidades existentes. Aunque Vainrub (2002c) señala que “la información sobre una buena oportunidad de negocios es, generalmente, inversamente proporcional a su atractivo. Las grandes

oportunidades surgen en situaciones de incertidumbre, cambio, caos, problemas, confusión, desespero, falta de información, vacíos y desconocimiento”. Esta afirmación subraya cómo la inestabilidad puede ser propicia para detectar necesidades emergentes que dan origen a buenas ideas.

En ese mismo orden de ideas, cabe destacar que como individuos poseemos necesidades que fueron plasmadas por Maslow (1970) en su modelo de jerarquía. Este modelo reconoce “cinco niveles de necesidades humanas: fisiológicas, seguridad, amor, autoestima y autorrealización”. Su propuesta proporciona una guía para identificar necesidades insatisfechas que pueden ser un punto de partida para analizar posibles buenas ideas al estar sujetas a la esencia del sujeto.

Por consiguiente, se considera apropiado emplear el método elaborado por Jeffrey Timmons para evaluar oportunidades utilizando criterios que faciliten contrastar cualitativamente ideas y seleccionar una oportunidad que se desee estudiar a profundidad. Timmons (1999a) establece cuatro tipos de atractivos que debe reflejar la idea: “el económico, mercado, competitividad, gerencial y del emprendedor”.

Para evaluar el atractivo económico, el emprendedor buscará dar respuestas a una serie de interrogantes que inducen a un acto reflexivo con el propósito de conocer el comportamiento de su inversión. Es importante destacar el uso de herramientas financieras como, por ejemplo, la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VAN), entre otros, que son necesarios para dar respuesta a las siguientes interrogantes planteadas por Timmons (1999 b):

¿Cuánto dinero hay que invertir?, ¿Cuándo hay que invertirlo?, ¿Cuándo habrá flujo de caja positivo?, ¿Cuándo se llegará al punto de equilibrio?, ¿Cuál es el retorno de la inversión?, ¿Cómo será el crecimiento de las ventas y las utilidades?, ¿Cómo será la reinversión de capital y la distribución de dividendos?, ¿Cuál será la proyección del balance general?

En otras palabras, con este razonamiento se busca tener la certeza de que el dinero destinado a la inversión sea suficiente para concretar la idea de negocio y que, a su vez, garantice el retorno de la inversión, además de las ganancias generadas por concepto de ventas. En relación con la evaluación desde el punto de vista del mercado, Timmons (1999 c) señala que se puede indagar en lo siguiente:

¿Cuánto afecta al consumidor el producto o servicio ofrecido?, ¿Cuán grande puede llegar a ser el mercado?, ¿A qué tasa puede crecer el mercado?, ¿Son accesibles los canales de

distribución y los proveedores?, ¿Es posible alcanzar una participación de mercado importante?, ¿Permitiría la estructura de costos de la empresa ofrecer el mejor precio del mercado?, ¿Cómo será el ciclo de vida del producto?, ¿Es el mercado imperfecto y fragmentado?

Todo lo anterior tiene como propósito indagar sobre el comportamiento del mercado para reducir el grado de incertidumbre que genera introducir una nueva idea de negocio. Por lo tanto, se busca conocer la demanda, las preferencias del consumidor, lo que ofrece la competencia y la viabilidad de reposición oportuna de insumos o materiales para la producción, así como la expansión hacia otras localidades. En este sentido, se considera como fin último establecer estrategias de adaptabilidad al entorno que beneficien al emprendimiento. Continuando con la evaluación cualitativa, abordamos el panorama en relación con la competitividad, haciendo énfasis en las preguntas propuestas por Timmons (1999 d): “¿Cómo son las barreras de entrada para terceros? ¿Se tiene protección para las marcas o la propiedad intelectual? ¿Se cuenta con contactos adecuados y conocimiento de las leyes? ¿Existen ventajas sostenibles en costos?”

Es fundamental evaluar si se tienen ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo. En ocasiones, una patente ofrece ese tipo de ventajas. Uno de los principales problemas relacionados con las marcas es el tiempo requerido para otorgar los registros. Normalmente, el proceso comienza con una búsqueda para verificar si la marca no está registrada; sin embargo, esta búsqueda es solo una ayuda inicial. El registro ocurre mucho tiempo después de que se solicita. El empresario generalmente no puede esperar tanto tiempo para comenzar a comercializar su producto y, en ocasiones, comienza a publicitar y vender su servicio antes de tener la marca registrada. Pero con esta acción corre el peligro de que, tras haber invertido sumas importantes para respaldar una marca, sea necesario promover una nueva porque la anterior es propiedad de otro.

Por otra parte, el conocimiento de las leyes es fundamental para la creación de un negocio, ya que establece las regulaciones y controles necesarios, generando gestiones que deben asumirse como parte del proceso productivo o de la prestación del servicio. También es importante señalar que el desconocimiento sobre las legislaciones o regulaciones no exime de su cumplimiento, lo que puede acarrear sanciones que incidan de manera negativa.

Por último, se ubica el atractivo denominado "la gerencia y el emprendedor", vinculado principalmente al factor humano. Para estudiar esta perspectiva, Timmons (1999) propone indagar sobre lo siguiente:

¿Se cuenta con o puede contratarse el mejor equipo humano, en términos técnicos, gerenciales, intelectuales y morales?, ¿Está la idea alineada con los objetivos personales de los promotores?, ¿Agrega la nueva actividad valor a la empresa?, ¿Genera beneficios a los accionistas si se quedan con el negocio o si lo venden?, ¿Cuáles son los márgenes de error y el límite de pérdidas si se fracasa?

Es obvio que sin el factor humano es imposible llevar a cabo una idea de negocio. Esta puede ser maravillosa desde el punto de vista del mercado y la rentabilidad, e incluso contar con un respaldo extraordinario para aranceles; sin embargo, si el emprendedor no desea dedicarse a ella, esa falta de interés puede ser motivo para descartar la idea. Por el contrario, si se presenta un déficit de personal calificado para desarrollar la idea de negocio, esta debe ser eliminada y se debe continuar con la evaluación de otros emprendimientos.

Ahora bien, en caso de considerar sumar otra línea de producción o añadir un tipo de servicio diferente a lo existente, así como crear nuevos turnos de trabajo, esto implica un incremento del personal y, por ende, es necesario detectar si hay recursos humanos disponibles.

Es importante destacar que el objetivo del método es analizar las características fundamentales de una idea de negocio basándose en los criterios de perdurabilidad, oportunidad y atractivo a través de posibles escenarios que proporcionen información sobre los niveles de aceptación en el mercado. Asimismo, se presenta una lista de aspectos para evaluar el atractivo de las ideas con el fin de analizar muchas, descartar la mayoría y seguir estudiando aquellas que superen la primera prueba. Esto se realiza mediante una evaluación inicial tanto cuantitativa como cualitativa para desechar ideas y seleccionar las que aparentemente tengan mayores y mejores potenciales de éxito. Es fundamental comprender que la búsqueda de oportunidades debe estar orientada a desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

### **Recursos necesarios para la idea de negocio.**

Incursionar en el mercado, considerando que ya existen competidores establecidos, es de esperar que genere reacciones que contrarresten la visibilidad de un nuevo negocio. Por lo tanto,

es probable encontrarse con reducciones de precios, lanzamientos de nuevos productos, promociones, mejoras en la calidad del producto, opciones por planes publicitarios, manipulación de canales de distribución y otras acciones que dependen de la moral de quienes las ponen en práctica. Sin embargo, es aún más importante determinar cómo penetrar en el mercado. En este sentido, se presenta una guía elaborada por Bygrave (1997, 57b), donde se describen estrategias para su abordaje:

1. Desarrollar un nuevo producto o servicio.
2. Mejorar un producto o servicio existente.
3. Comprar una franquicia.
4. Explotar un producto o servicio existente.
5. Patrocinar una empresa en gestión.
6. Comprar una empresa en marcha.

De todas estas estrategias, la que presenta más dificultad en su ejecución es desarrollar un nuevo producto o servicio. Esto implica crear un concepto que satisfaga las necesidades del público de manera diferente a lo que están acostumbrados. Por tanto, se debe estar atento a posibles eventualidades que pueden impactar negativamente:

- El producto debe ser una necesidad real y presente en el tiempo; de lo contrario, no existirá demanda.
- Agotar el flujo de caja antes de desarrollar el concepto puede ser consecuencia de deficiencias en el manejo administrativo.
- No se logra convencer al consumidor final del beneficio del producto y la competencia puede copiar la idea y mejorar la oferta.
- El desconocimiento de los marcos legales internacionales puede ocasionar que otras empresas comercialicen el producto de manera masiva.

Otra estrategia es mejorar un producto o servicio, para lo cual se pueden considerar las siguientes premisas: primero, no crear falsas expectativas; un cliente defraudado no regresa por el servicio o producto. Segundo, mejorar los canales de distribución, el servicio o el precio. Tercero, promover una difusión boca a boca evitando el uso de canales publicitarios que generan desembolso. Por consiguiente, la velocidad y perfección en la ejecución pueden ser clave del éxito o del fracaso de este tipo de estrategia.

Una de las estrategias que disminuye el riesgo al entrar en un nuevo negocio es la compra de una franquicia. Con su adquisición, el franquiciado puede recibir servicios contables, entrenamiento, financiamiento y asesoría en la selección de locales, así como el suministro de materia prima y manuales de procedimiento. Además, se brindan mecanismos de control y apoyo en la selección de personal. A cambio, el franquiciador recibe una compensación económica y la garantía de ser proveedor del franquiciado. Sin embargo, el único riesgo recae sobre quien otorga la franquicia y la inversión inicial. En general, la rentabilidad de una franquicia no suele ser alta.

Otra forma de ingresar a un nuevo mercado es actuando como franquiciador, es decir, vendiendo a un tercero mediante dos modalidades: ser una franquicia desarrollada por el propio emprendedor o adquirir una franquicia maestra para un territorio específico. En este último caso, el emprendedor se convierte simultáneamente en franquiciado y franquiciador, lo que le permite vender franquicias a terceros y recibir regalías.

Por otro lado, al seleccionar ofrecer un producto o servicio existente, se percibe como la explotación de una oportunidad pasajera. Por ejemplo, una fábrica de envases plásticos que ha realizado grandes inversiones en máquinas para inyección de plástico puede decidir prestar servicios a la industria de juguetes en épocas de alta demanda. Sin embargo, si posteriormente deciden aumentar su capacidad productiva debido a un aumento en las demandas o costos elevados, esa oportunidad para el fabricante de envases plásticos podría desaparecer. Una opción adecuada para aplicar esta estrategia es identificar necesidades que estén cubiertas adecuadamente en algunas áreas geográficas pero que no lo estén en otras; por ejemplo, un negocio exitoso como un restaurante de sushi en una ciudad que aún no ha llegado a otra. }

Un caso diferente es la estrategia de incursionar como patrocinador de una empresa en gestación, lo cual puede surgir por diversos motivos:

- Poseen relaciones familiares o de amistad con el promotor.
- Las actividades de la empresa serán fuentes de grandes beneficios, mayores que el retorno de la inversión en su capital. Es un escenario ideal para el inversionista que valore el negocio de ser proveedor de la nueva empresa porque, al hacerlo, abre un nuevo canal de distribución.
- El servicio o el producto de la nueva empresa es un insumo importante para la otra. En este caso, la empresa inversionista como futuro cliente de la nueva empresa, puede invertir

directamente, adelantar préstamos pagaderos en mercancía, prepagar órdenes de compra o emplear otros mecanismos de financiamiento.

- El inversionista termina poseyendo las acciones de una empresa por efectos fortuitos: un banco que ejecuta un crédito colateralizado por acciones dada en prenda; un accionista que vendió a un tercero o alguien que recibió una herencia.

Cuando se trata de empresas en gestación, el patrocinador ideal no solo proporciona capital; también agrega valor a la empresa gracias a su experiencia. Esto se traduce en ofrecer buenos consejos, buscar personal adecuado, obtener financiamiento adicional, evaluar proyectos y proporcionar conocimiento del mercado o credibilidad a la nueva empresa.

Por último, la estrategia de adquirir una empresa en funcionamiento es la forma más inmediata de penetrar en un mercado. Esta opción implica la adquisición de clientes, empleados, inventarios, diseños, cuentas por cobrar y por pagar, así como de una cultura organizacional, hábitos de trabajo y flujo de caja. Esto brinda cierta flexibilidad al nuevo empresario, quien puede permitirse, si la empresa ha sido exitosa, poseer menos habilidades que el promedio de los empresarios del sector. En teoría, la empresa adquirida cuenta con las competencias necesarias para ser exitosa.

Sin embargo, lo complejo de esta opción radica en encontrar la empresa adecuada y pagar un precio justo. Es fundamental plantearse una serie de interrogantes al considerar esta alternativa:

- ¿Cuáles activos se venden?
- ¿Habrán pasivos ocultos?
- ¿Cuál es el plan de inversiones?

Además, se recomienda analizar los siguientes aspectos: gerencia y personal; productos y servicios; mercados; competidores y clientes; prácticas de mercadeo y operaciones; activos fijos; estrategias de investigación y desarrollo; consideraciones legales y condiciones financieras, entre otros.

### **Del pensamiento a lo escrito.**

Finalmente, el plan de negocio se considera la herramienta más útil para lograr el éxito o prevenir el fracaso, siendo necesaria su presencia para:

- Ejecutar o no la idea. La razón fundamental para redactar un plan de negocio es ayudar a decidir lo más difícil: dedicar recursos económicos, tiempo y esfuerzo a desarrollar una

idea. El objetivo es tomar una decisión lo antes posible en un entorno menos incierto que el que se presenta antes de elaborar el plan de negocio.

- Como instrumento de planificación. El plan de negocio refleja la visión del emprendedor sobre el negocio, el producto o servicio; la estrategia de mercadeo; el proceso para fijar su precio; los canales de distribución y comunicación; la forma en que se producirá y cuánto costará hacerlo; qué maquinaria y equipos se utilizarán en su elaboración; qué recursos humanos serán necesarios; cómo se financiará la empresa; qué recursos adicionales se deben contratar y cuándo, entre otras consideraciones. Se pueden formular tantas preguntas como exija el emprendedor y las audiencias a las que va dirigido el documento.
- Como documento de venta. El plan de negocio actúa como un instrumento de mercadeo para el negocio proyectado. En primer lugar, sirve para conseguir recursos económicos que lo financien, y en segundo lugar, para atraer a personas clave. Por lo general, el promotor no posee todas las habilidades necesarias para llevar su iniciativa por buen camino. Usualmente domina los aspectos técnicos del negocio, pero puede ser débil en mercadeo, operaciones o finanzas, por lo que necesita especialistas en estas áreas.
- Como instrumento de control. Los planes deben ser dinámicos, ya que el mundo lo es, y adaptarse lo mejor posible a cada circunstancia. Sin embargo, contar con un plan rector permitirá identificar desviaciones y evaluar si son convenientes o no.

Existen muchas maneras de estructurar un plan de negocio; básicamente debe incluir una portada, índice de contenido, resumen ejecutivo, operaciones e instalaciones, análisis de mercado y los aspectos legales, impositivos y factores de riesgo. El propósito de este apartado es dar a conocer la importancia de contar con un plan de negocio, siendo su principal objetivo ayudar a decidir si emprender o no el proyecto. Además, actúa como un instrumento de planificación y control y sirve como tarjeta de presentación del proyecto ante terceros.

### CONCLUSIONES

Cuando nos referimos al emprendedor, hacemos alusión a una serie de cualidades y acciones que deberían ser parte de su comportamiento. Sin embargo, es fundamental destacar que lo más importante es conocer sus propias debilidades y temores, así como saber compensarlos. Esta práctica requiere una honestidad profunda hacia uno mismo y la humildad necesaria para reconocer que deben realizarse cambios que conlleven al éxito. Las demás características del

emprendedor pueden moldearse o desarrollarse a través de la formación profesional y la experiencia. Otro aspecto crucial que debe estar implícito en un emprendedor es la constante necesidad de innovar, ya sea en los procesos, productos o servicios. En este sentido, el uso de tecnologías como fuente generadora de información es vital, ya que permite la permanencia y preferencia de la empresa en el mercado.

Para detectar oportunidades, hay un principio básico que incluye cuatro vertientes: economía, mercado, competitividad y gerencia. Todas ellas requieren una afinidad al análisis debido a la cantidad de variables a evaluar. Para lograrlo, se pueden emplear métodos y técnicas que faciliten la selección de la idea de negocio. No obstante, no existe garantía de éxito si no se incluye la disciplina; esta es responsable de coordinar, organizar y sistematizar. Además, debe ser la motivadora y garante para establecer las metas que dictan el paso a paso del proceso, lo cual implica recursos y un tiempo de ejecución preciso, todo esto en consonancia con los objetivos de la idea de negocio propuesta.

Es evidente que penetrar en un mercado no es tarea fácil; se requieren estrategias claras, visualización a largo plazo y planteamiento de escenarios alternativos. Existen metodologías que facilitan el descarte de oportunidades mediante cuadros comparativos de ventajas y desventajas, lo cual ayuda a vislumbrar el camino idóneo.

Otro aspecto a considerar son los competidores que poseen una sólida posición en el mercado; ellos defenderán su estatus utilizando sus mejores estrategias para minimizar la entrada del nuevo emprendimiento. La mejor situación posible sería pasar desapercibido inicialmente; esto facilitaría el establecimiento de una cartera de proveedores confiables, la adecuación del producto o servicio ofrecido, la mejora de instalaciones y el conocimiento profundo de las necesidades del cliente, que es la razón principal a satisfacer.

Por último, es importante ser consciente de que el plan de negocio solo facilita la toma de decisiones con criterio profesional y debe considerarse como un aproximado a la realidad. Esto implica reconocer que el entorno proporciona circunstancias que no pueden ser controladas por el individuo, las cuales pueden incidir en la realización de tareas ya sea por retrasos en su ejecución o por necesidad de redefinir lo planteado lo que indica que el plan debe ser flexible. Un aspecto poco considerado en la presentación final de un plan de negocio por no estar vinculado directamente al ámbito técnico es la actitud mental del emprendedor. Esperar que todo salga bien y buscar el lado positivo en cada situación influye directamente en los resultados esperados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Bygrave, W. (1997). *The Portable Mba in Entrepreneurship*. 2 ed. Nueva York:Wiley.

De la Hoz Rosales, B (2019). *Emprendimiento y Desarrollo Humano: un análisis internacional desde el enfoque de capacidades humanas*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Granada]. Repositorio Institucional-Universidad de Granada.

Giuliani, R. (2002). *Leadership*. Editore Hyperion.

Martínez, M. (1989). *El Método Hermenéutico-Dialéctico en las Ciencias de la Conducta*. Editorial Anthropos. Venezuela.

Maslow, A. (1970). *Motivation And Personality*. Nueva York: Harper and Row.

Ordoñez, L. (2024). *Industrias, Empresarios y Jerarquías Administrativas*. Cali, Segunda Mitad del Siglo XX, Primeras Décadas del Siglo XXI. Programa Editorial Universidad del Valle.

Timmons, J. (1999). *New Venture Creation: entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> century*. Boston: Irving y McGraw-Hill.

Tucker, M; McCarthy, A y Benton, D. (2002). *The Human Challenge: managing yourself and others in organizations*. 7ed. Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice Hall.

# ARTÍCULO

## LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTION EDUCATIVA

**Hermes Eduardo Soto Ocando**

Profesor en Ciencias Sociales Mención Geografía del Instituto Pedagógico de Caracas  
Magister en Educación del Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño  
Docente Jubilado de Sistema de Educación  
Docente (Instructor) de la UNEFM  
Coordinador de Control y Evaluación de Estudios en la U. E. Colegio Maestro José Martí  
(Sector Privado).  
Doctorado en Ciencias Gerenciales en la Universidad Nacional Experimental Francisco de  
Miranda (V Cohorte).

Correo: [hesogol@gmail.com](mailto:hesogol@gmail.com)  
Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7664-4554>



## **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO MOTOR DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.**

### **RESUMEN**

Este documento explora la relevancia de la Inteligencia Emocional en la Gestión Educativa Venezolana como propuesta para su transformación, adoptando un enfoque cualitativo hermenéutico. Mediante la interpretación de documentos y experiencias, se analizan los alcances de las ideas de Daniel Goleman (1995), tanto en Venezuela como en otros países hispanoamericanos. El estudio se centra en la revisión de literatura específica sobre el tema de la inteligencia emocional, liderazgo y gestión educativa, con el objetivo de identificar estrategias para transformar los modelos de gestión tradicionales. Se argumenta que la gestión educativa actual demanda líderes capaces de desarrollar competencias emocionales, fomentando ambientes laborales positivos y productivos. Se propone superar patrones de gestión impositivos y unidireccionales, en favor de enfoques más participativos y humanistas. La investigación destaca la importancia de la autoconciencia, la empatía y la comunicación asertiva como pilares de un liderazgo efectivo. Los resultados revelan que la integración de la Inteligencia Emocional en la gestión educativa no solo optimiza los procesos administrativos y pedagógicos, sino que también contribuye al desarrollo integral de la comunidad educativa. Se concluye que la formación (basada y enfocada en las habilidades blandas o soft skills) de profesionales emocionalmente competentes es fundamental para promover una educación de calidad y responder a las demandas de la sociedad actual, generando un impacto positivo en el entorno educativo venezolano. La actualidad demanda líderes educativos “con la capacidad de influenciar, estimular e incentivar a los integrantes para dar lo mejor de cada uno, con el propósito de alcanzar los objetivos comunes” (Azkue, 2024)

**Palabras claves:** Inteligencia Emocional, Gestión Educativa y Líder.

## **EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A DRIVER FOR THE TRANSFORMATION OF EDUCATIONAL MANAGEMENT.**

### **ABSTRACT:**

This document explores the relevance of Emotional Intelligence in Venezuelan Educational Management as a proposal for its transformation, adopting a hermeneutic qualitative approach. Through the interpretation of documents and experiences, the scope of Daniel Goleman's ideas (1995) is analyzed, both in Venezuela and in other Spanish-speaking countries. The study focuses on reviewing specific literature on the topics of emotional intelligence, leadership, and educational management, with the aim of identifying strategies to transform traditional management models. It is argued that current educational management demands leaders capable of developing emotional competencies, fostering positive and productive work environments. It is proposed to overcome impositive and unidirectional management patterns in favor of more participatory and humanistic approaches. The research highlights the importance of self-awareness, empathy, and assertive communication as pillars of effective leadership. The results reveal that integrating Emotional Intelligence into educational management not only optimizes administrative and pedagogical processes but also contributes to the comprehensive development of the educational community. It is concluded that training (based on and focused on soft skills) for emotionally competent professionals is essential to promote quality education and respond to the demands of today's society, generating a positive impact on the Venezuelan educational environment. Today's

context demands educational leaders “with the capacity to influence, stimulate, and incentivize members to give their best, with the purpose of achieving common goals” (Azkue, 2024).

**Keywords:** Emotional Intelligence, Educational Management and Leader.

## **INTRODUCCIÓN**

En el dinámico y complejo entorno de la Gestión Educativa en una sociedad globalizada, la capacidad de liderazgo se extiende más allá de la simple administración de recursos y la implementación de políticas educativas. En este contexto, se vuelve cada vez más evidente que el éxito de las instituciones educativas depende, en gran medida, de la habilidad de sus líderes para cultivar un ambiente emocionalmente inteligente. La inteligencia emocional, definida por Daniel Goleman como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar nuestras propias emociones y las de los demás, se presenta como un factor crucial en la eficacia de la Gestión Educativa.

En este documento, el autor enfatiza la importancia de la Inteligencia Emocional en los procesos de Gestión Educativa mediante un análisis e interpretación exhaustiva de documentos y experiencias que se encuentran en investigaciones realizadas en Venezuela y otros países hispanoamericanos. Este análisis se complementa con la experiencia laboral del autor, lo que aporta una perspectiva práctica a la teoría. Además, se incluye una revisión bibliográfica que aborda los estamentos legales del proceso educativo venezolano, haciendo referencia a artículos específicos de la Ley Orgánica de Educación Venezolana. Este marco legal es fundamental para entender el contexto en el que se desarrolla la gestión educativa en el país.

Asimismo, el estudio incorpora nociones teóricas sobre inteligencia emocional propuestas por Goleman, explorando sus pilares fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de relaciones. También se examinan conceptos clave relacionados con el liderazgo efectivo y lo que se entiende por Gestión Educativa. Esta integración teórica permite establecer conexiones entre las características del liderazgo emocionalmente inteligente y su aplicación práctica en entornos educativos.

La investigación busca responder a la pregunta central sobre cómo la inteligencia emocional influye positivamente en los procesos de Gestión Educativa. A través del análisis realizado, se vislumbra la aparición de líderes educativos que poseen la capacidad no solo de dirigir, sino también de propiciar y fomentar ambientes laborales positivos y armoniosos. Estos

líderes son esenciales para promover una cultura organizacional que favorezca la colaboración y el compromiso entre todos los miembros del equipo educativo. De esta manera, se espera que estas prácticas contribuyan a mejorar significativamente la calidad de la educación.

En el artículo, se anticipa que este estudio no solo contribuya a una mayor comprensión sobre el papel transformador que desempeña la Inteligencia Emocional en la Gestión Educativa, sino que también promueva prácticas de liderazgo que prioricen el bienestar y el éxito tanto de las instituciones educativas como de todos sus integrantes. Al fomentar un entorno educativo saludable y motivador, se abre un camino hacia un futuro más prometedor para todos los involucrados.

### **DESARROLLO**

Es pertinente comenzar mostrando lo que la Universidad Europea Online (2023) define como Gestión Educativa. Esta institución expresa que la gestión educativa “es el conjunto de procesos, estrategias y acciones diseñadas para optimizar el funcionamiento y rendimiento de las instituciones educativas”. Por otro lado, la UNESCO (s/f) señala que “la gestión de la educación se basa en complejos sistemas institucionales y dispositivos de administración que movilizan recursos tales como docentes, infraestructuras educativas, materiales y equipos, a fin de proporcionar a la población servicios pedagógicos de calidad”.

Ambas definiciones destacan elementos clave que convergen en la optimización de procesos y el uso eficiente de recursos, con el objetivo de proporcionar una educación de calidad que satisfaga las necesidades dentro de una comunidad escolar. Este enfoque administrativo, pedagógico y social es crucial para definir la trascendencia que un proceso educativo puede tener. La Gestión Educativa influye directamente en el desenvolvimiento dentro de la comunidad, entendida como un espacio relativamente reducido o en un contexto más amplio dentro de la sociedad. Los integrantes de esta comunidad—ya sean estudiantes, docentes, obreros o personal administrativo—se ven afectados por el contexto social, cultural y económico en el que se encuentran. Esto puede llevar a alcanzar mayores y mejores niveles de satisfacción y felicidad.

Un elemento determinante en este proceso es el desarrollo de acciones dirigidas al manejo de las emociones. Esta capacidad se convierte en un canal esencial para la interactividad entre los

miembros de la comunidad educativa. Las nociones teóricas y prácticas sobre inteligencia emocional pueden proporcionar herramientas valiosas para fomentar estas interacciones. Ahora bien, al enfocarnos en el contexto educativo venezolano como punto inicial para desarrollar esta temática, es fundamental considerar los elementos estructurales y filosóficos que la Ley Orgánica de Educación (2009) presenta. En particular, su Artículo número 3 expresa lo siguiente:

La presente Ley establece como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación, la valoración y defensa de la soberanía, la formación en una cultura para la paz, la justicia social, el respeto a los derechos humanos, la práctica de la equidad y la inclusión; la sustentabilidad del desarrollo, el derecho a la igualdad de género, el fortalecimiento de la identidad nacional, la lealtad a la patria e integración latinoamericana y caribeña.

Se consideran como valores fundamentales:

el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Igualmente se establece que la educación es pública y social, obligatoria, gratuita, de calidad, de carácter laico, integral, permanente, con pertinencia social, creativa, artística, innovadora, crítica, pluricultural, multiétnica, intercultural, y plurilingüe.

Desde una perspectiva sobre lo que debe ser un proceso de Gestión Educativa, se manifiesta un carácter emocional intrínseco en estos valores. Estos principios resaltan cómo "el respeto a la vida", "el amor y la fraternidad", así como "la convivencia armónica en el marco de la solidaridad" (L.O.E. 2009. pp. 1-2), impulsan a establecer acciones óptimas dentro del proceso de gestión educativa. Aquí es donde entra en juego el concepto de asertividad para crear espacios donde prevalezcan el respeto y la fraternidad entre todos los involucrados. Estos elementos son principios epistemológicos-teóricos planteados por Daniel Goleman en su obra sobre Inteligencia Emocional. De igual manera, este mismo documento señala como uno de los fines de la educación en Venezuela lo siguiente:

Desarrollar el potencial creativo de cada ser humano para el pleno ejercicio de su personalidad y ciudadanía, en una sociedad democrática basada en la valoración ética y social del trabajo liberador y en la participación activa, consciente, protagónica, responsable y solidaria, comprometida con los procesos de transformación social y consustanciada con los principios de soberanía y autodeterminación de los pueblos, con los valores de la identidad local, regional, nacional, con una visión indígena,

afrodescendiente, latinoamericana, caribeña y universal (Artículo 15 Numeral 1. L.O.E.).

Nuevamente se destacan términos que referencian elementos estructurales de Goleman: "el potencial creativo", "el pleno ejercicio de su personalidad", "la valoración ética y social del trabajo" y "la participación activa". Para alcanzar estos principios es pertinente considerar las ideas sobre Inteligencia Emocional que propone Goleman. Esto sería esencial para transformar adecuadamente los procesos de Gestión Educativa en el contexto venezolano. Caizea Xiomara refuerza esta idea en su ensayo contenido en "Gestión en las Instituciones Educativas" (Universidad Bicentennial de Aragua 2022. pp. 46), al afirmar que "la gerencia educativa requiere enfoques y modelos donde existan nuevas alternativas que armonicen comunicación y gerencia", sugiriendo que esto representa una alternativa hacia mejorar tanto la calidad comunicacional como educativa.

Las actuales estructuras de gestión educativa requieren una revisión profunda para generar cambios sustanciales. Es sumamente importante deslastrarse de viejos esquemas impositivos y poco efectivos, como lo plantea Sánchez (2010).

Actualmente la dirección se le concibe con nuevos parámetros, diferentes a épocas pasadas, la gestión educativa es el motor del cambio y del mejoramiento continuo de las instituciones, motiva e impulsa a dar nuevas respuestas, a promover la formación y capacitación permanente, factor sustancial de la innovación, generando una cultura propia de las organizaciones que enseñan y aprenden de forma permanente, con exigencia a los nuevos retos de la actual sociedad del conocimiento. (p. 14).

Además, se necesitan procesos educativos que no solo estén sustentados, reordenados y/o actualizados en la tradicional capacitación, sino que también aborden cuestiones personales y emocionales. Es fundamental considerar con mayor atención las habilidades blandas (soft skills), que para Iberdrola (S/F) "son aquellas competencias personales y sociales que facilitan las relaciones humanas y permiten desenvolverse con éxito en cualquier ámbito de la vida, incluido el laboral". Estas habilidades están relacionadas con la inteligencia emocional, el pensamiento crítico, el liderazgo, la resiliencia y la gestión del cambio. Este enfoque apunta a generar cambios dentro de la gestión educativa en concordancia con la inteligencia emocional; lo cual permitiría crear nuevos ambientes educativos con una mayor carga de atención emocional significativa, que es lo que realmente necesitan los recintos educativos venezolanos.

Cambiamos de horizonte y visualicemos, a través de la obra de Del Pino Peña y Aguilar Fernández (2013), la experiencia en Colombia. Ellos indican que “la gestión educativa se centra en mejorar todos los procesos pedagógicos y administrativos de las instituciones de educación mediante una propuesta de formación integral que proporcione a los estudiantes herramientas para afrontar los desafíos de la dinámica organizacional del siglo XXI” (p. 132). Es indispensable generar cambios; estos autores apuestan por destacar:

La importancia que podría tener la inteligencia emocional como una herramienta de la gestión educativa en los estudiantes de programas educativos económico-administrativos y técnicos de las instituciones de educación públicas, debido a que estos presentan áreas de oportunidad al respecto que requieren ser desarrolladas para lograr un mayor potencial emocional en los estudiantes, lo cual podría redundar en la obtención de un mejor rendimiento académico, relaciones interpersonales y bienestar psicológico integral, que podría redundar en un futuro laboral más óptimo para las nuevas generaciones.

Citando a Goleman (1995), Del Pino Peña y Aguilar Fernández (2013) recalcan que “debido a los desafíos actuales de las empresas, se requiere un personal que cuente con un control óptimo de sus emociones, el manejo positivo de enfrentamientos, la dirección del trabajo en equipo y un buen liderazgo”. Esta experiencia podría extrapolarse al contexto educativo para alcanzar mayores estándares de calidad. Además, se atreven a indicar que:

Es importante que en Latinoamérica se realicen más investigaciones científicas al respecto para que las diferentes instituciones educativas de este continente, analicen e incluyan en los programas educativos la inteligencia emocional como parte de las asignaturas de sus programas curriculares, como lo llevo a cabo la Case Western University a través de la Weatherhead School of Management, la cual incluyo el desarrollo de la inteligencia emocional en el plan de estudios. (p. 139).

Para estos autores, la consideración de los principios teóricos de la Inteligencia Emocional va más allá de su desarrollo en el contexto laboral. Proponen incluirlos en las estructuras curriculares con el fin de formar profesionales que se proyecten no solo como simples cumplidores y transmisores de directrices, sino como líderes que busquen una mayor productividad fundamentada en la autoconciencia, la autorregulación, la motivación y la empatía, categorías clave en los estudios de Goleman.

Consideremos ahora la figura del líder en la Gestión Educativa y las características resaltantes que debe poseer para desarrollar acciones efectivas dentro del proceso productivo. Al respecto, Vázquez de la Hoz (2007) señala que:

Los directivos con baja inteligencia emocional no son capaces de controlar sus estados emocionales perturbadores, el estrés y la ansiedad, lo que tampoco les permite mantener la atención y un pensamiento claro en medio de circunstancias críticas. Y esto, a su vez, les impide tomar decisiones acertadas, comprometiendo grandemente la estabilidad (financiera, social...) de la organización que dirigen, sea esta educativa o de otra naturaleza. En cambio, los que manejan inteligentemente sus emociones, ajustan sus decisiones a las necesidades de su entorno, crean sinergias y promueven consensos, resuelven pacíficamente los conflictos, motivan a sus colaboradores, etcétera, incrementando los niveles de éxito en la calidad académica y en la gestión organizacional. En otras palabras, el directivo, incluso el docente, con IE manejaría adecuadamente el clima emocional del equipo o grupo, la calidad de las relaciones dentro del mismo (líder-miembros, miembros-miembros). (p. 54).

Vázquez de la Hoz, catedrático de la Universidad Simón Bolívar (Colombia), a través de su obra "Inteligencia Emocional en las Organizaciones Educativas", destaca el perfil que debe poseer un líder en instituciones educativas. Este perfil se basa en una plena consideración y manejo de la Inteligencia Emocional (IE), lo cual podría resultar en mejores resultados comparado con otros líderes que no sean capaces de controlar sus estados emocionales perturbadores. En este contexto, un grupo de investigadores (Cárdena, M. et al., 2022), indican en su obra "Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela" que:

La gestión educativa requiere de directores que demuestran un liderazgo gerencial, promover la integración, la empatía del grupo de trabajo; encaminado hacia el logro de metas y objetivos. Es necesario, que el director haga uso de sus habilidades de gestión, sociales porque su función es administrar el recurso humano para los fines que la institución educativa estime conveniente. (p. 112).

Nuevamente se resalta la relevancia del desarrollo de las líneas teóricas de Inteligencia Emocional. En su experiencia sobre liderazgo en Perú, este grupo de investigadores señala que "un director debe tener un liderazgo capaz de lograr estabilidad en las relaciones de comunicación y trabajo entre los actores de la organización; debe ser competente, manejar bien la inteligencia emocional y trabajar con integridad y valores". Igualmente conciben necesario considerar las ideas de Goleman respecto a la Inteligencia Emocional, afirmando que:

Si el líder trabaja bien, va a guiar la dinámica de la organización eficientemente, funcionando en equipo, entendiendo el aporte que tiene cada miembro de la organización; y no teniendo división en la organización, haciendo que tenga una armonía en el grupo, creando la unidad, incentivando las fortalezas y remediando las debilidades, motivándolos, dándoles confianza y cierto reconocimiento por las tareas que cumple el personal. (p. 124)

La investigación concluye recalcando que las “instituciones educativas requieren programas de actualización en su sistema de gestión, ya que la realidad actual es muy diferente a las otras generaciones; la realidad actual requiere un cambio total, como las nuevas modalidades pedagógicas que la sociedad exige”. Este planteamiento subraya la necesidad de un cambio en los procesos de gestión educativa, fundamentado en el desarrollo y establecimiento de nuevos liderazgos que integren elementos básicos referidos a la inteligencia emocional; visualizado a través de este planteamiento:

Finalmente, independientemente del nivel de enseñanza, el tipo de gestión o los diversos ámbitos, la gestión educativa se encarga de experimentar las diversas acciones, actividades, procesos y funcionamientos que envuelven el radio de impacto interno-externo de la IE. De tal modo que, el campo de la gestión educativa actúa no sólo teniendo en cuenta al personal administrativo, directivo y docente de una determinada IE, sino, esta debe expandir el interés y la demanda de toda la comunidad educativa y de los principales aliados estratégicos. Así, por muy pequeña que sea o de la magnitud que corresponda, la principal institución rectora en educación en su amplio dominio debe reforzar tales prácticas directivas, pedagógicas e institucionales para su propia transformación. (p. 130).

Este análisis destaca la importancia de generar cambios en los modelos actuales de gestión educativa hacia aquellos que realmente estén enfocados en satisfacer las necesidades e intereses reales no solo de docentes y estudiantes, sino también de toda una comunidad que trasciende el espectro de la infraestructura física institucional. Además, otro grupo de investigadores (Zapata et al., 2025), quienes sustentaron su trabajo mediante la revisión de 250 artículos identificados en bases de datos como Scopus, Web of Science y Google Scholar, indican que:

El liderazgo educativo es un componente esencial para el desarrollo de comunidades escolares efectivas, inclusivas y centradas en el aprendizaje. Según la literatura revisada... se identifica un amplio espectro de enfoques y perspectivas sobre cómo los líderes escolares, a través de sus habilidades y competencias, pueden influir significativamente en la calidad educativa, el bienestar docente y el desarrollo estudiantil. Estos hallazgos revelan la importancia de la inteligencia emocional, la gestión estratégica y la capacidad de adaptación en el liderazgo educativo. Uno de los aspectos más destacados en las investigaciones es la relevancia de la inteligencia emocional como una habilidad clave para los líderes educativos. (p. 97).

Estos hallazgos revelan la importancia de la inteligencia emocional, la gestión estratégica y la capacidad de adaptación en el liderazgo educativo. Uno de los aspectos más destacados en estas investigaciones es precisamente la relevancia de la inteligencia emocional como una habilidad clave para los líderes educativos.

Es importante señalar que entre los documentos revisados se encuentran obras como *\*Inteligencia Emocional\** de Daniel Goleman, *\*Importancia de la inteligencia emocional: Un nuevo reto para la orientación educativa\** de Dueñas Buey, M. L., *\*El modelo Bar-On de inteligencia emocional-social (ESI)\** de Bar-On, R., *\*Inteligencia emocional y liderazgo pedagógico en los docentes de la institución educativa Joaquín Capelo del distrito Chanchamayo\** de Huamani Mayta, G. & Huamani Mayta, R., y *\*Las competencias emocionales del docente y su desempeño profesional\** de Hernández Barraza, M. Estas obras subrayan la importancia del liderazgo educativo basado en conceptos de inteligencia emocional. Esto se destaca cuando se indica que “uno de los aspectos más destacados en las investigaciones es la relevancia de la inteligencia emocional como una habilidad clave para los líderes educativos”. Los investigadores Zapata et al. (2025) además indican que:

...los resultados de estos estudios subrayan que el liderazgo educativo es un componente multidimensional que abarca competencias emocionales, habilidades de gestión y un enfoque centrado en el bienestar de la comunidad escolar. Al integrar estos elementos, los líderes educativos pueden transformar las instituciones escolares en espacios donde la calidad, la equidad y el aprendizaje colaborativo se conviertan en los pilares fundamentales del éxito educativo.

Este análisis respalda la afirmación sobre la importancia que tiene para los procesos de gestión educativa considerar el desarrollo de estrategias relacionadas con la inteligencia emocional dentro de los entornos educativos. En línea con esta perspectiva, los investigadores Hernández y Silva (2021) destacan que:

En la actualidad, la inteligencia emocional (IE) se ha convertido en un elemento clave dentro de las instituciones educativas. Ya que las emociones juegan un papel primordial en el proceso de enseñanza y aprendizaje, donde es necesario formar al ser humano en el desarrollo de sus habilidades emocionales, afectivas y sociales. Sin embargo, el factor emocional siempre ha estado latente en todas las organizaciones, pues las mismas son indispensables para decidir las determinaciones correctas o el control sobre ellas, y de esa manera, poder lograr los objetivos, ejecutando las funciones en el ámbito educativo. En este sentido, la inteligencia emocional prevalece sobre el razonamiento y accionar del gestor educativo. Es oportuno decir que, los desafíos de la educación de hoy día son cada vez más relevantes, provocando en los gestores y educadores mucha inquietud. Por ello, al poner en práctica la inteligencia emocional en la escuela, permitirá que los estudiantes y profesores tengan un mayor manejo sobre sus aspectos emocionales, porque a pesar de todo, las personas siempre tienen pensamientos positivos y negativos, momentos de dificultad y sentimientos que les molestan.

A pesar de que el factor emocional siempre ha estado presente en todas las organizaciones, es esencial para tomar decisiones correctas y mantener el control sobre ellas, permitiendo así lograr los objetivos establecidos y ejecutar funciones adecuadas en el ámbito educativo. Por lo tanto, la inteligencia emocional prevalece sobre el razonamiento y accionar del gestor educativo.

Es oportuno mencionar que los desafíos actuales en educación son cada vez más relevantes, generando inquietud tanto en gestores como en educadores. Por ello, implementar la inteligencia emocional en las escuelas permitirá que tanto estudiantes como profesores manejen mejor sus aspectos emocionales. A pesar de todo, las personas experimentan pensamientos positivos y negativos, momentos difíciles y sentimientos perturbadores

Estos planteamientos de Hernández y Silva (2021) corroboran y continúan reafirmando la importancia que tiene la Inteligencia Emocional dentro del contexto educativo. Puntualizando nuevamente la experiencia venezolana, tomaremos en cuenta lo planteado por Marcano (2011), quien enfatiza que:

Entre los temas que cobran mayor preocupación actualmente en el mundo pedagógico para asegurar el desarrollo social se menciona la formación de los gerentes, las ideas que presento perfilan a la inteligencia emocional, aproximándose teóricamente hacia una gerencia educativa innovadora, como un proceso de preparación constante de los gerentes; donde una de las claves para el éxito de este proceso y el manejo de la inteligencia emocional en el contexto de la gerencia educativa, podría estar no sólo en la formación inicial sino en esa formación permanente del profesional. (p. 84).

Esta cita subraya la relevancia de la formación continua para los gerentes educativos, destacando que no es suficiente con una preparación inicial; es necesario un compromiso constante con el desarrollo personal y profesional. La inteligencia emocional se presenta aquí como un componente clave para enfrentar los retos del entorno educativo. Destaca además que:

Es interesante reflexionar acerca de la formación que requiere un profesional para ejercer el rol de docente en los cargos gerenciales en el presente con pertinencia en el futuro, donde se instale la cultura investigativa; volcando la sensibilidad que posee este profesional y la capacidad de manejar las emociones hacia la indagación en su campo de trabajo, las interacciones y la producción de conocimientos entre los profesionales del proceso educativo. (p. 84).

En esta reflexión, Marcano enfatiza la necesidad de cultivar una cultura investigativa dentro del ámbito educativo, sugiriendo que los docentes no solo deben manejar sus emociones, sino también utilizarlas para fomentar un ambiente propicio para el aprendizaje y la colaboración. Esto

resalta una visión holística del rol docente, donde la inteligencia emocional se convierte en un motor para el desarrollo educativo.

Marcano (2011), bajo su experiencia laboral, también considera las ideas de la Inteligencia Emocional como elemento fundamental en la figura de quienes ejercen responsabilidades gerenciales dentro del contexto educativo. Más aún cuando manifiesta que “implementar la inteligencia emocional en equipo es muy favorable” e igual sostiene la necesidad de implementar cambios al indicar que:

El dinamismo de nuestra sociedad cambiante, obliga a las instituciones educativas, no solo a adaptarse sino a servir como ente transformador de su propia realidad, deben ser espacios donde se gestione el conocimiento y se utilice la experiencia de profesionales para enriquecer el trabajo cotidiano. (p. 84)

Esta cita refuerza la idea de que las instituciones educativas deben evolucionar constantemente y adaptarse a las demandas sociales cambiantes, utilizando la inteligencia emocional como herramienta clave para liderar estos cambios. La noción de transformación educativa es central aquí, indicando que los líderes deben ser proactivos y flexibles ante nuevos desafíos. En Marcano reafirma la necesidad urgente de un cambio en los enfoques de gestión educativa en el contexto venezolano, subrayando cómo la inteligencia emocional puede ser un pilar fundamental para lograr este objetivo.

Montoya y Durán (2017) indican en su investigación que “el gerente moderno no solo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle especial importancia al recurso humano de la empresa u organización” (p. 4). Este enfoque apoya sus ideas en relación con la Inteligencia Emocional, ya que es a través de la escucha activa de las necesidades e inquietudes del recurso humano—que podemos denominar Talento Humano—que se lograría mejorar su desempeño dentro del entorno laboral. Esto se logra mediante las herramientas que brinda la Inteligencia Emocional, como la autoconciencia, autorregulación, motivación y empatía. Ellos afirman que “los gerentes dispuestos a gestionar en tiempos de cambios deben tener en cuenta los planteamientos de la inteligencia emocional” (p. 4).

Es importante destacar que Montoya y Durán (2017) señalan que “el hecho de sentirse bien genera eficacia mental, permitiendo que las personas asimilen mejor la información, fomenten el uso de las reglas de la lógica y flexibilicen el pensamiento”; en un mejor ambiente hay mayor satisfacción y mejores resultados. Esta afirmación se refuerza cuando manifiestan que:

Los estados de ánimo positivos nos ayudan a percibir más positivamente los hechos y a los demás, lo cual contribuye, a su vez, a cobrar mayor conciencia de los recursos de que disponemos para alcanzar un objetivo, al tiempo que alienta la creatividad, favorece la toma de decisiones y nos predispone a la acción. La manera como se gestionan y se canalizan las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional.

La manera en que se gestionan y canalizan las emociones para que un grupo determinado alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional. En su investigación, Montoya y Durán (2017) concluyen señalando que “los comportamientos más exitosos y eficientes están más relacionados con aptitudes de la Inteligencia Emocional (IE), que se refieren a las capacidades para: identificar, controlar y utilizar inteligentemente las emociones tanto propias como las de otras personas”.

Otro aporte relevante es el desarrollado por Gil (2014), quien afirma que “las instituciones educativas buscan llenar el vacío de emociones, sentimientos y necesidades de los actores educativos a través de la inteligencia emocional como teoría que insiste en que las emociones, los impulsos y los sentimientos pueden ser educados y controlados”. Su experiencia dentro del contexto venezolano refuerza la teoría de que será a través de las ideas de Goleman (1995) que la gestión educativa logrará alcanzar mejores resultados. Además, señala que “las personas triunfan o fracasan según se desarrollen ciertos procesos y se adapten a su contexto, se identifiquen con sus objetivos y logren satisfacer sus necesidades con las cuales se puede asegurar su éxito” (p. 83)

Es pertinente destacar las aseveraciones de Cabezas y otros (2025), quienes señalan que:

La importancia de intervención de las autoridades institucionales en gestionar programas y políticas para desarrollar la inteligencia emocional en el cuerpo docente es primordial porque incluirá una cultura que valore la salud emocional, procesos que en las escuelas y universidades están adoptando y como resultado existe una mejora en el clima laboral, y una mayor satisfacción del personal. (p. 2).

Sus experiencias apuntan a que la atención a la Inteligencia Emocional dentro de los procesos de Gestión Educativa es necesaria. Estos concluyeron significando lo siguiente:

La importancia de crear capacitaciones de carácter emocional para así mejorar la empatía de los miembros de la comunidad educativa; esencialmente de autoridades para con los docentes; de esa manera se logró mejorar distintos aspectos primordiales para un buen ambiente laboral, tales como la comunicación, autoconciencia y regulación emocional para poder tomar decisiones de manera objetiva mediante una planificación estratégica constante para así eliminar el stress laboral que perjudica notablemente al personal de la institución. (p. 25)

La experiencia del investigador subraya la característica impositiva, autocrática y unidireccional del proceso de Gestión Educativa en Venezuela, donde un gran número de gerentes educativos (definidos como directores y/o Supervisores) así lo demuestran. Prevalece la idea del cumplimiento de lineamientos y no la contextualización ni organización colectiva de los mismos. Esta es una característica de los viejos esquemas conductistas que idealizaban los procesos educativos en Venezuela. La actualidad demarca, a través del currículo básico nacional, un nuevo esquema con características de construcción colectiva que, bajo la estructura filosófica y teórica de la Inteligencia Emocional, sería más productivo y significativo para todos quienes se vinculan a él: Profesores, Estudiantes, Padres y Representantes, así como la Comunidad en General.

Llegó el momento de un cambio de paradigma donde los procesos sean más abiertos a la discusión, adaptados al contexto social, cultural e histórico que relaciona a la institución y a sus integrantes a través de procesos comunicativos más asertivos que conlleven al logro real de las metas establecidas y llenen de satisfacción y felicidad a todos sus miembros; mejores ambientes, mejores resultados.

### REFERENCIAL TEÓRICO

Hablar de inteligencia emocional hace referencia al psicólogo, periodista y escritor estadounidense Daniel Goleman, quien, a través de su obra "Emotional Intelligence" (1995), se convirtió en el representante más destacado del tema. Para Goleman, la inteligencia emocional es “nuestra capacidad para entender y manejar correctamente nuestras emociones y las de los que nos rodean” (EUROINNOVA S/F). Esta capacidad es sumamente importante para un líder, en este caso, un directivo de plantel; conocer, manejar y poseer esta cualidad que no necesariamente debe ser innata es fundamental para comprender, atender y orientar los procesos en una institución educativa.

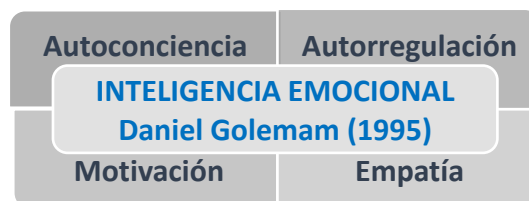
De igual manera, Gómez y Salas (2018), citando a Ryback (2007), afirman que el término inteligencia emocional se refiere a la “capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás”. Este concepto abarca aptitudes complementarias pero distintas de la inteligencia académica, donde se miden las habilidades puramente cognitivas a través del cociente intelectual. Así, Goleman nos invita a considerar que la inteligencia emocional no solo es un complemento a la inteligencia académica, sino una habilidad esencial para el liderazgo efectivo. Citando a Marcano (2011), quien se refiere a las ideas de Goleman, se destaca que la inteligencia emocional posee cuatro dominios o capacidades los pilares según Goleman que son:

- Capacidad para percibir las emociones de forma precisa (es decir, capacidad de percepción).

- Capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.
- Capacidad para comprender las propias emociones y las de los demás (empatía).
- Capacidad para controlar las propias emociones.

Goleman identifica estas capacidades como: autoconciencia, autorregulación, motivación y empatía. Las agrupa en dos grandes tipos de competencias: la personal y la social. “La primera impactaría directamente en el tipo de relación que uno entabla consigo mismo; en la segunda, la competencia social definiría el tipo de vínculos que se establecen con los otros” (Gómez y Salas, 2018). Este enfoque sugiere que el desarrollo de habilidades emocionales no solo mejora la relación con uno mismo, sino también con los demás, lo cual es crucial para un liderazgo efectivo en entornos educativos. Entendiéndose cada una como:

- **Autoconciencia.** Se refiere a ser honestos hasta con sí mismos, en aspectos que se deben mejorar y no se reconocen. Este punto, por lo tanto, se vincula a la habilidad de reconocer y entender los estados de ánimo, las emociones, y su efecto en las personas que nos rodean. Asimismo, sirve para determinar hacia dónde se dirige la persona y qué metas puede cumplir, siendo realistas. Además, reconocer los errores y ser más cautos al realizar determinada labor.
- **Autorregulación.** Esta habilidad permite controlar impulsos, emociones que lógicamente lleva a pensar antes de realizar cualquier cosa. Este punto es de suma importancia ya que, si en determinado momento la persona se encontrase ante una situación desagradable donde la primera reacción sería gritar o golpear cosas, la autorregulación hace que se piense antes de actuar, determinar por qué se falló en esa situación, qué factores pudieron incidir para el fracaso y cómo se podría solucionar de la mejor manera.
- **Motivación.** Desde esta perspectiva, lo importante es trabajar y sentir satisfacción ante una meta finalizada, que permite no sólo buscar recompensas en dinero o status. Los líderes con esta habilidad se apasionan por su trabajo, les gusta aprender siempre, son creativos, muestran una energía y unos deseos extraordinarios para culminar de la mejor manera una actividad que lleva un registro del desempeño realizado. Así mismo ante el fracaso, no ven nubes negras, sino una oportunidad para mejorar.
- **Empatía.** Esta habilidad hace que un líder considere los sentimientos de los subalternos que sepa tratar a las personas, según las reacciones que estas puedan tener en determinado momento, es saber cómo decir las cosas, cómo actuar al percibir y entender el punto de vista de cada uno de los miembros de determinado grupo de trabajo, ante situaciones problemática.



Fuente: Gómez y Salas. (2018)

Importantes incorporar a este compendio teórico, definiciones de líder y Gestión Educativa. Líder, para Azkue (2024), es una persona que dirige a un grupo, desde un equipo hasta la población de un territorio, y que tiene la capacidad de influenciar, estimular e incentivar a los integrantes para dar lo mejor de cada uno, con el propósito de alcanzar los objetivos comunes. Y el cual debe poseer las siguientes características:

- El líder dirige desde un lugar de hermandad y empatía, no desde la superioridad.
- El líder brinda herramientas a los integrantes del grupo, a través del acompañamiento y el ejemplo, en vez de solo dar órdenes autoritarias.
- El líder hace partícipes a los demás integrantes en las decisiones para que formen parte y se sientan motivados.
- El líder se vuelve una autoridad en quien se puede confiar, y no en alguien a quien temer.
- El líder invita a participar, brinda herramientas y da libertad de acción a cada integrante, en lugar de ser desconfiado y aplicar estrictos sistemas de control.
- El líder toma como propios los problemas y los conflictos y no desliga su responsabilidad, aunque todo el equipo se involucra para encontrar una solución.
- El líder actúa en representación de un grupo y, en cada meta alcanzada, habla en nombre de todos los integrantes, no asume los logros como un mérito personal. (De Azkue / 2024).

Demattei (2023), quien citando a Botero (2009) señala que Gestión Educativa es el “conjunto de procesos, de toma de decisiones y realización de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas”, *su ejecución y evaluación*. La Gestión Educativa, según Raffino (2021) “es una disciplina que aspira a fortalecer el desempeño de los planteles e instituciones educativos en un país determinado mediante la aplicación de técnicas, instrumentos y conocimientos”. Mientras que para Flores (2021) citando a Martínez (2021)

Es la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente, y los objetivos de la organización, así como la capacidad de articular los recursos que se dispone a manera de lograr lo que se desea

Esta última alineada a las nociones teóricas de la Inteligencia Emocional.

### **METODOLOGÍA:**

La investigación se sustentó en un enfoque cualitativo hermenéutico, que fue fundamental para una comprensión profunda de la inteligencia emocional en la gestión educativa venezolana. Este enfoque no solo permitió el análisis de teorías existentes, sino que también proporcionó un

marco para la interpretación de experiencias prácticas y contextuales, lo cual fue esencial en un entorno educativo tan complejo como el venezolano.

Como señaló el autor Hans-Georg Gadamer (2004), "la comprensión es siempre una interpretación y el intérprete nunca estuvo completamente separado del texto". Esta afirmación resaltó la importancia de considerar tanto el contexto cultural como las experiencias personales en la interpretación de los textos y documentos relevantes en la investigación. Gadamer argumentó que el proceso hermenéutico implicaba un diálogo entre el intérprete y el texto, donde ambos se influían mutuamente, lo cual fue pertinente al analizar la inteligencia emocional en un marco educativo específico.

El diseño de investigación mencionado se centró en una revisión documental exhaustiva, lo que garantizó que se abordaran diversos aspectos de la inteligencia emocional desde diferentes perspectivas. La selección intencional de documentos relevantes permitió profundizar en los conceptos clave y su aplicación práctica. Esta estrategia también estuvo alineada con lo que mencionó Flick (2018) sobre la importancia de un muestreo intencional en estudios cualitativos, ya que este tipo de muestreo ayudó a captar la riqueza del fenómeno estudiado.

El análisis hermenéutico implicó no solo una lectura crítica, sino también una reflexión profunda sobre cómo los conceptos teóricos se manifestaron en la práctica educativa. Este proceso incluyó identificar patrones y temas recurrentes, lo que permitió a los investigadores descubrir no solo las limitaciones actuales, sino también las oportunidades para mejorar la gestión educativa mediante el desarrollo de habilidades emocionales.

Finalmente, integrar la experiencia laboral del autor como un marco contextual proporcionó una perspectiva enriquecedora a la investigación. Esto no solo ayudó a contextualizar los hallazgos, sino que también permitió generar nuevas perspectivas sobre cómo se pudo aplicar la inteligencia emocional para mejorar la gestión educativa en Venezuela.

## **DISCUSIÓN Y RESULTADOS**

La convergencia de las evidencias teóricas resalta la importancia de la autoconciencia y la empatía como pilares fundamentales de la gestión educativa efectiva. Diversos autores coinciden en que la inteligencia emocional es un factor determinante no solo en el clima organizacional, sino

también en el rendimiento colectivo dentro de las instituciones educativas. Esta coincidencia sugiere que un líder educativo que posea estas competencias emocionales puede influir positivamente en el ambiente de trabajo, fomentando una cultura de colaboración y respeto que beneficia tanto a docentes como a estudiantes.

En este contexto, se propone el desarrollo de programas de formación específicos para líderes educativos, enfocados en potenciar las competencias emocionales a través de metodologías vivenciales y estudios de caso. Estas formaciones no solo deben centrarse en la teoría, sino también en la práctica, permitiendo a los participantes experimentar situaciones reales que requieren habilidades emocionales. Esto les proporcionará herramientas efectivas para aplicar lo aprendido en su entorno laboral.

Particularmente, en el contexto venezolano, donde los desafíos socioemocionales pueden ser significativos; la inteligencia emocional se vuelve aún más crucial. La capacidad de los líderes para entender y gestionar sus propias emociones, así como las de su equipo, es esencial para crear ambientes de aprendizaje seguros y propicios. La autoconciencia les permite reconocer sus propias limitaciones y fortalezas, lo que les ayuda a desarrollar una estrategia adecuada para abordar problemas complejos.

Asimismo, la autorregulación permite a los líderes manejar el estrés y la incertidumbre inherentes a su rol. Mantener la calma en situaciones de crisis es vital, ya que esto no solo influye en su propio bienestar emocional, sino que también establece un ejemplo a seguir para su equipo. La comunicación asertiva se convierte en una herramienta clave en este proceso, facilitando la resolución de conflictos y promoviendo la construcción de relaciones positivas con los diferentes actores de la comunidad educativa. La capacidad de escuchar activamente y expresar pensamientos y sentimientos de manera clara contribuye a un entorno más armonioso y colaborativo.

La integración de la inteligencia emocional en la gestión educativa venezolana representa una oportunidad valiosa para transformar la calidad de la educación y promover el bienestar integral de toda la comunidad educativa. Al desarrollar líderes con competencias emocionales sólidas, se puede fomentar un clima organizacional más positivo, mejorar el rendimiento académico y preparar a los estudiantes para enfrentar desafíos futuros con resiliencia. De esta manera, se sientan las bases para una educación más humana y efectiva, adaptada a las necesidades del contexto actual.

## **CONCLUSIONES**

En el contexto educativo actual, caracterizado por su complejidad y constante evolución, es imperativo adaptar y adecuar los procesos de gestión educativa a las realidades emergentes. La sociedad demanda líderes educativos que trasciendan la mera administración y planificación estratégica, enfocándose en la creación de entornos laborales enriquecedores y emocionalmente significativos. La incorporación de los principios de la inteligencia emocional, tal como los conceptualizó Daniel Goleman, se revela como un factor crucial para alcanzar este objetivo. La capacidad de comprender y gestionar tanto las emociones propias como las ajenas facilita la construcción de relaciones interpersonales sólidas, la resolución efectiva de conflictos y la promoción de un clima organizacional positivo.

La gestión educativa en Venezuela, en particular, requiere una transformación profunda. Es fundamental superar los modelos de liderazgo autocráticos y unidireccionales, adoptando un enfoque más humanista y participativo. Al reconocer la dimensión emocional de los individuos que conforman la comunidad educativa, se pueden generar espacios de trabajo más productivos y gratificantes. La implementación de estrategias basadas en la inteligencia emocional, como el desarrollo de la autoconciencia, la empatía y la comunicación asertiva, contribuirá a construir una cultura organizacional fundamentada en el respeto, la colaboración y el bienestar.

En última instancia, integrar la inteligencia emocional en la gestión educativa no solo mejora el clima laboral y el rendimiento académico, sino que también fomenta el desarrollo integral de los individuos. Al formar profesionales de la educación emocionalmente competentes, se invierte en la construcción de una sociedad más justa, equitativa y humana.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela – ANRBV (2009). Ley Orgánica de Educación (Gaceta Oficial N° 5.929 de fecha 15 de agosto de 2009). Venezuela.
- Cabezas-Alvarado, M. N., Urbina-Aguirre, M. B., & Robinso-Aguirre, J. O. (2025). La Gestión Educativa para el desarrollo de la Inteligencia Emocional en los docentes de la Unidad Educativa “La Merced”. *MQRInvestigar*, 9(1), e110. Disponible en: <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e110>
- Cárdena, M. et al. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones. Estudios en Ciencia Política, Humanidades y Sociales Rev. Revoluciones*. (2022). Vol. 4 Núm. 9. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/362614786\\_Gestion\\_educativa\\_dimensiones\\_factores\\_y\\_desafios\\_para\\_la\\_transformacion\\_de\\_la\\_escuela](https://www.researchgate.net/publication/362614786_Gestion_educativa_dimensiones_factores_y_desafios_para_la_transformacion_de_la_escuela)
- De Azkue, I. (5 de julio de 2024). Líder. *Enciclopedia Concepto*. Recuperado el 23 de febrero de 2025. Disponible en: <https://concepto.de/lider/>
- Demattei, L. (2023). Desde la visión de Carlos Botero, para el éxito de la gestión educativa, liderar las escuelas para transformar la educación. *Portal Gestión Educativa*. Disponible en: <https://gestioneducativa.net/desde-la-vision-de-carlos-botero-para-el-exito-de-la-gestion-educativa-liderar-las-escuelas-para-transformar-la-educacion/>
- Del Pino Peña, R. & Aguilar Fernández, M. D. (2013). La inteligencia emocional como una herramienta de la gestión educativa para el liderazgo estudiantil. *Cuadernos de Administración*, 29(50),132-141. Disponible en: [https://www.redalyc.org/pdf/2250/2250297\\_97003.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/2250/2250297_97003.pdf)
- EUROINNOVA (S/F). Que es la inteligencia emocional según Goleman. *Blog EUROINNOVA. International Online Education. Educa EDTECH Group*. Disponible en: <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-la-inteligencia-emocional-segungole>
- Man
- Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemp. educ. política valores vol.9 no.1 Toluca de Lerdo sep./dic. 2021 Epub 03-Nov-2021*. Disponible: <https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sciarttext&pid=S200778902021000700008>
- Gómez, M. y Sala, M. (2018). Inteligencia Emocional del Gerente Educativo y Clima Laboral en Escuelas Bolivarianas Venezolanas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinnía*, vol. 3, núm. 5, pp. 10-26, 2018. Fundación Koinonía. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5768/576867983001/html/>
- Hernández, R. y Silva, F. (2021) La inteligencia emocional del gestor educativo en tiempos de pandemia. *Revista Científica UISRAEL. Versión On-line ISSN 2631-2786RCUISRAEL vol.8 no.3 Quito sep./dic. 2021 Epub 10-Dic-2021*. Disponible en: [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S263127862021000100011](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S263127862021000100011)

- Iberdrola (S/F) Habilidades blandas. El valor de las 'soft skills' (habilidades blandas) en el mercado laboral actual. Grupo Iberdrola Sitio Web. Disponible en: <https://www.iberdrola.com/talento/habilidades-blandas>
- Marcano, M. (2011). Inteligencia Emocional en el Contexto de una Gerencia Educativa Innovadora. Sinopsis Educativa Revista Venezolana de Investigación. Año 11, N° 1 Junio 2011, pp 83-90. Disponible en: [http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/sinopsis\\_educativa/article/viewFile/5869/3156](http://historico.upel.edu.ve:81/revistas/index.php/sinopsis_educativa/article/viewFile/5869/3156)
- Molina, L. (2024) La Inteligencia Emocional en el Contexto Educativo. Portal AFOE FORMACION. *Asociación para la Formación, el Ocio y el Empleo. Disponible en: <https://www.afoe.org/inteligencia-emocional/>*
- Montoya, Y. Duran, E. (2017) La inteligencia emocional para la gerencia en tiempos de cambios. Revista REDINE. ISSN: 2244-7997. Vol. 9. N° 2. Jul – Dic 2017. Pp. 1 – 8 - Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Disponible en: <https://revistas.uclv.edu.cu/index.php/redine/article/view/372>
- Raffino, Equipo editorial, Etecé (5 de agosto de 2021). Gestión educativa. Enciclopedia Concepto. Recuperado el 28 de febrero de 2025 de <https://concepto.de/gestion-educativa/>. Disponible en: <https://concepto.de/gestion-educativa/#ixzz91ZG7h6Dc>
- Sánchez, H. (2010). Administración Educativa y Liderazgo. Universidad Politécnica Salesiana Cuenca Ecuador. Editorial Universitaria Abya-Yala, Quito Ecuador. Disponible en: [https://us.docworkspace.com/d/sIEL8itrUAb\\_66KYG?sa=03&st=0t](https://us.docworkspace.com/d/sIEL8itrUAb_66KYG?sa=03&st=0t)
- UNESCO (S/F). Gestión, monitoreo y evaluación de la educación. Portal Web UNESCO. Disponible en: <https://www.unesco.org/es/education-management>
- Universidad Bicentennial de Aragua (2022). Gestión en las Instituciones Educativas. Ensayos de Investigación del Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado de la Universidad Bicentennial de Aragua (DIEP-UBA). Disponible en: <https://uba.edu.ve/wp-content/uploads/2022/11/Libro-colectivo-Gesti%C3%B3n-en-las-Instituciones-Educativas.-serie-ensayos-de-investigacion-vol-8-nro.9-2022.-Publicaci%C3%B3n-1.pdf>
- Universidad Europea Online (2023). ¿Qué es la gestión educativa y cuáles son sus objetivos? Blog Universidad Europea Online. Disponible en: <https://colombia.universidadeuropea.com/blog/gestion-educativa/>
- Vásquez De la Hoz, F. (2007). Inteligencia emocional en las organizaciones educativas. Psicogente, 10 (17): pp. 42-59. Junio, 2007. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia ISSN: 0124-0137. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497552351005>
- Zapata, F. et al. (2025). Estrategias efectivas para el liderazgo docente. Imaginario Social Entidad editora REDICME (reg-red-18-0061) e-ISSN: 2737-6362 enero-junio 2025 Vol. 8-1-2025. Disponible en: <http://revista-imaginariosocial.com/index.php/es/index>

# ARTÍCULO

## LA IA ANTES DE LA IA: MITO, FILOSOFÍA, AUTÓMATAS Y EL PENSAMIENTO ARTIFICIAL.

**Luis Felipe Vera**

Licenciado en Educación Física, Recreación y Entrenamiento Deportivo.

Magister Scientiarum en Gestión y Liderazgo Educativo.

Magister Scientiarum en Informática y Tecnología Educativa.

Docente de inglés y deporte en la Unidad educativa Colegio Pequeño Mundo

Docente del área de Proyecto Universidad politécnica de Falcón “Alonso Gamero”.

Profesor externo en la maestría en gestión y liderazgo educativo

Evaluador de Trabajos de grado en la UNEFM

Correo: [luisfv1516@gmail.com](mailto:luisfv1516@gmail.com)

Código ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4968-2764>



## **LA IA ANTES DE LA IA: MITO, FILOSOFÍA, AUTÓMATAS Y EL PENSAMIENTO ARTIFICIAL**

### **RESUMEN**

El presente ensayo analiza la inteligencia artificial (IA) desde una perspectiva histórica, filosófica y contemporánea, mostrando que su concepto trasciende la visión computacional moderna. Desde relatos mitológicos como el de Talos y el golem se evidencia el anhelo ancestral de imitar la vida y el temor a perder el control sobre la creación, lo que sitúa a la IA como una construcción cultural y ontológica profundamente ligada al pensamiento humano. El objetivo del ensayo es demostrar que la IA no es únicamente un producto de la postmodernidad ni de la revolución digital, sino un elemento inherente a la existencia humana que puede tener su propia ontología y filosofía. Se propone replantear la noción de inteligencia, integrando dimensiones humanísticas, filosóficas y técnicas, y subrayando su relevancia en la gestión del capital intelectual en entornos empresariales y tecnológicos actuales. La metodología empleada consiste en una revisión documental y un ensayo argumentativo, para el cual se recopila información de fuentes históricas, filosóficas y científicas que abarcan desde los mitos antiguos hasta los desarrollos tecnológicos del siglo XX. Como conclusión, se sostiene que la inteligencia artificial es mucho más que algoritmos; es la manifestación del deseo humano de trascender límites y comprender la esencia de la existencia. La integración de la IA en la vida cotidiana y en la práctica gerencial requiere un entendimiento profundo que reconozca su origen cultural y filosófico, promoviendo un uso ético y consciente de sus aplicaciones y evidenciando la necesidad de un estudio interdisciplinario para enfrentar los retos del futuro. Con lo cual el resultado de este análisis es una invitación a repensar el papel de la IA en la sociedad contemporánea.

**Palabras clave:** Inteligencia Artificial, mitología, filosofía, gerencia, Humanidad

## **AI BEFORE AI: MYTH, PHILOSOPHY, AUTOMATA, AND ARTIFICIAL THOUGHT**

### **ABSTRACT**

This essay analyzes artificial intelligence (AI) from a historical, philosophical, and contemporary perspective, showing that its concept transcends the modern computational view. Through mythological accounts such as those of Talos and the golem, the ancestral desire to imitate life and the fear of losing control over creation become evident, positioning AI as a cultural and ontological construct deeply linked to human thought. The aim of the essay is to demonstrate that AI is not merely a product of postmodernity or the digital revolution, but rather an element inherent in human existence that can possess its own ontology and philosophy. It proposes rethinking the notion of intelligence by integrating humanistic, philosophical, and technical dimensions, and emphasizing its relevance in the management of intellectual capital in today's business and technological environments. The methodology employed consists of a documental review and an argumentative essay. Information is gathered from historical, philosophical, and scientific sources that span from ancient myths to the technological developments of the twentieth century. In conclusion, the essay argues that artificial intelligence is much more than algorithms; it is the manifestation of the human desire to transcend limits and understand the essence of existence. The integration of AI into daily life and managerial practices requires a deep understanding that acknowledges its cultural and philosophical origins, promotes an ethical and conscious use of its applications, and highlights the need for an interdisciplinary approach to face future challenges. This analysis invites us to rethink the role of AI in contemporary society.

**Keywords:** Artificial Intelligence, mythology, philosophy, management, humanity

## **INTRODUCCIÓN**

Es evidente que la inteligencia artificial (IA) tal como la conocemos hoy es un fenómeno emergente de la postmodernidad, al que solo han estado expuestas las personas del siglo XXI. Desde que Alan Turing creó la primera "máquina inteligente" y se acuñó el término "Inteligencia Artificial", ha surgido un consenso en torno a su naturaleza, considerándola principalmente como un aspecto tecnológico, vinculado exclusivamente a lo informático y computacional.

Si bien todo su marco conceptual nace en esa época, la idea de seres artificiales con inteligencia ha acompañado a la humanidad desde tiempos remotos. Esta premisa es fundamental en el presente ensayo: la inteligencia artificial (IA) nace al mismo tiempo que el ser humano y lo ha acompañado históricamente hasta la actualidad, donde se ha logrado caracterizar y manejar de manera beneficiosa.

Esto se puede evidenciar al indagar en escritos antiguos de diversas culturas, revisando mitologías y filosofías, y comprendiendo cómo la humanidad de distintas épocas ha lidiado con la IA de su tiempo. Este hecho invita a una redefinición de lo que son las inteligencias artificiales, o quizás a un reencuadre propio de la psicología, para ajustar la concepción que se tiene sobre el término y no limitarlo únicamente a la óptica computacional.

Como ejemplo, una posible definición de IA en un contexto amplio sería: es la ciencia e ingeniería de hacer máquinas inteligentes (McCarthy, J., 1956) a través de distintos agentes que reciben percepciones del entorno y ejecutan acciones (Russell, S., & Norvig, P., 2010), desarrollando sistemas que exhiben un comportamiento que, al ser observado por un ser humano, puede considerarse inteligente (Nilsson, N. J., 1998).

Se presenta aquí un ejercicio interpretativo de varios autores para alcanzar una definición global que, aun así, puede resultar insuficiente respecto a la propuesta inicial del verdadero significado de la inteligencia artificial para el ser humano. Así, el presente ensayo tiene como objetivo demostrar que la inteligencia artificial es un elemento tan profundo que podría contar incluso con una ontología propia y, por ende, con su propia filosofía. Esto se argumentará con base en escritos a lo largo de la historia de la humanidad y se propondrá un concepto que redefina las IA en nuestro contexto actual.

Evidentemente, no es tarea sencilla; sin embargo, la motivación de este escrito está ligada a la práctica de las ciencias gerenciales. La inmensa globalización tecnológica ha llevado a las organizaciones a incorporar la inteligencia artificial como un componente fundamental dentro del capital intelectual. Diestra et al. (2021) mencionan que, aunque el uso de la inteligencia artificial en contextos empresariales está altamente recomendado y debe ser impulsado, su utilización debe estar ampliamente regulada. Además, encontrar profesionales que integren las herramientas necesarias para tal propósito no resulta sencillo (Davenport & Kirvy, 2016).

Básicamente, la gerencia actual se encuentra en una encrucijada tecnológica: si bien la IA ayuda a los gerentes en sus diversas tareas, surge la pregunta de hasta qué punto puede servir únicamente como herramienta y no convertirse en un agente epistémico que co-construye y redefine las categorías del conocimiento mismo. Este nuevo alcance podría facilitarse si el gerente acepta intrínsecamente que realmente la IA forma parte del ser humano, tal como se plantea más adelante.

### **DESARROLLO**

La inteligencia artificial, tal como la entendemos, se ha forjado en el crisol de la postmodernidad y el desarrollo tecnológico. Sin embargo, un análisis más profundo revela que la idea de máquinas inteligentes ha acompañado a los seres humanos desde tiempos inmemoriales. Lejos de ser un mero producto del avance informático, la IA es una construcción cultural, filosófica y mitológica que refleja los anhelos, temores y aspiraciones humanas. El argumento principal es que la inteligencia artificial es un concepto mucho más amplio, intrínsecamente ligado a la existencia humana, que abarca dimensiones ontológicas y filosóficas tan esenciales como su vertiente tecnológica.

Al iniciar el recorrido de forma sistemática por todos estos elementos, es importante atender a ciertos aspectos que se basan en la premisa fundamental de que, en apariencia, la existencia de instrumentos más inteligentes que el ser humano provoca sensaciones complejas. Desde la antigüedad, las culturas han concebido relatos de seres artificiales dotados de vida o inteligencia. Los mitos de Talos en la era minoica, los golems en la tradición hebrea y el coloso de Rodas en la Grecia clásica son ejemplos reveladores del anhelo ancestral por la creación de entidades que trasciendan los límites humanos.

Estos relatos, presentes en diversas culturas, no solo evidencian la fascinación por lo artificial, sino que también plantean preguntas fundamentales sobre la naturaleza del ser y la creatividad humana. Se puede visualizar que el ser humano, producto de lo más profundo de su psique, se encuentra en un constante rechazo hacia la idea de algo más capaz que él.

Para comprender esto, vale la pena indagar en el concepto del “valle inquietante” acuñado por Mori (1970). ¿Qué significa ser un ser humano? Cuando un ser artificial empieza a actuar y parecer demasiado humano, se podría experimentar el fenómeno del valle inquietante, lo que puede provocar sentimientos de inquietud. Desde un punto de vista evolutivo, estas sensibilidades pueden desencadenar un instinto para evitar una amenaza potencial. Diel (2021) explica que las imperfecciones en una réplica humana pueden interpretarse como señales de que podría estar físicamente enferma o ser una fuente potencial de enfermedades contagiosas, desencadenando así nuestra respuesta de asco.

Es importante entender que estas preocupaciones por la IA podrían deberse a elementos más allá de la psicología humana y estar relacionadas con una parte más reptiliana y antigua del cerebro. Independientemente de estas conjeturas, lo que no deja de presentarse es la constante lucha de posturas frente a estas nuevas concepciones sobre la inteligencia. Este debate se ha reavivado por el exponencial crecimiento de las capacidades de la IA.

### **METODOLOGÍA**

El tipo de diseño utilizado en este estudio es tanto experimental como observacional. En cuanto a las características de la muestra, se consideraron criterios específicos de inclusión y exclusión, lo que permitió establecer un número adecuado de participantes que garantiza la validez de los resultados. Para la recolección de datos, se emplearon diversas herramientas e instrumentos que facilitaron un análisis exhaustivo y preciso. Los procedimientos seguidos durante el estudio fueron meticulosamente planificados para asegurar la integridad del proceso.

El ensayo argumentativo es definido por Oller (2013, pág. 373) como un escrito que “defiende una posición o tesis sobre un tema determinado y pretende justificar esa tesis mediante argumentos que resulten persuasivos para la audiencia a la cual se dirige.” Este ensayo parte de una revisión documental enfocada en rastrear y compilar información sobre los orígenes de la

inteligencia artificial, profundizando en las posibilidades conceptuales y exponiendo las ideas fundamentales.

La estructura adoptada busca generar una especie de "Estado del Arte" sobre la inteligencia artificial, argumentando que su origen no se limita a la invención del término en la década de 1950. Este enfoque asegura un contenido riguroso, confiable y actualizado. Para llevar a cabo la revisión bibliográfica, se consideraron un total de 16 producciones escritas reconocidas, abarcando desde textos filosóficos hasta libros específicos sobre inteligencia artificial. Esto permitió lograr una sólida recopilación de documentos que justifican el análisis realizado. Finalmente, para sistematizar los resultados obtenidos, se recurrió a herramientas gráficas como la línea de tiempo y el diagrama de Venn, las cuales complementan la argumentación sobre las premisas presentadas.

### **HALLAZGOS**

Los relatos mitológicos de la antigüedad nos muestran que la idea de crear seres artificiales es tan antigua como la civilización misma. En la mitología griega, por ejemplo, el mito de Talos es un ejemplo paradigmático de cómo la humanidad intentaba dotar a sus creaciones de vida y fuerza. Talos era un coloso de bronce, descrito en la obra *\*Metamorfosis\** de Ovidio (8 d.C.), encargado de proteger la isla de Creta, dando vueltas alrededor de ella para ahuyentar a los invasores.

Su existencia simboliza el anhelo de conferir a lo inanimado una esencia vital, un eco de la divinidad a través de la técnica y el metal. Talos, como manifestación de lo artificial, encarna la dualidad de la creación, por un lado, la capacidad humana para transformar la materia y, por otro, el temor inherente a que aquello que se crea pueda adquirir una fuerza que escape al control del creador. Este mito plantea interrogantes profundos acerca de la vulnerabilidad y la ambición humanas, así como sobre los límites éticos del conocimiento y la técnica.

Por otro lado, la tradición judía ofrece el relato del golem, una figura de barro animada a través de rituales místicos y el poder del nombre divino. Este relato representa el intento de replicar la capacidad creativa del ser humano, imitando el acto divino de dar vida a partir de la materia inerte. En la leyenda del Golem de Praga, por ejemplo, se cuenta cómo el rabino Loew utilizó este

ser para proteger a su comunidad, reflejando tanto la esperanza en el poder redentor de la creación como la inquietud por sus posibles consecuencias.

Este relato, profundamente arraigado en la mística judía, pone de relieve la tensión entre la aspiración de crear y el riesgo de provocar fuerzas incontrolables. Scholem (1974) ha analizado estas narrativas en el contexto de la mística y la tradición cabalística, interpretándolas como una metáfora del deseo humano de trascender las limitaciones materiales y acercarse a lo divino.

En consonancia con esto, el pensamiento filosófico ha acompañado estas inquietudes desde tiempos inmemoriales. Platón y Aristóteles, en sus reflexiones sobre la naturaleza y la imitación de la realidad, ya insinuaban la posibilidad de que forma y función pudieran ser replicadas en artefactos humanos. Más adelante, durante el Renacimiento, la figura de Pygmalion (el escultor que se enamoró de su creación y dio vida a Galatea), se convirtió en un símbolo de la capacidad transformadora del arte y la tecnología (ob. cit.). Así, históricamente, la filosofía ha servido para articular la conexión íntima entre el ser humano y sus creaciones, estableciendo una base conceptual que anticipa la moderna concepción de inteligencia artificial.

El ámbito de la filosofía contemporánea ha contribuido igualmente a esta reflexión. Desde el dualismo de Descartes hasta la ontología heideggeriana, se ha debatido qué significa “ser” y cómo se relaciona el pensamiento con la existencia. La noción de “ontología” aplicada a la inteligencia artificial invita a indagar en la esencia de lo que consideramos inteligencia, más allá de su manifestación en circuitos y algoritmos.

Descartes, en sus *\*Meditaciones metafísicas\**, introduce la separación entre la res cogitans (la mente) y la res extensa (el cuerpo), cimentando la idea de que el pensamiento es la prueba irrefutable de la existencia, "Cogito, ergo sum". Esta perspectiva ha configurado la noción de inteligencia como una actividad exclusiva de la mente, situada en un reino inmaterial y separado de los procesos físicos. Sin embargo, al limitar el pensamiento a una actividad interna, esta visión deja abierta la pregunta de si una máquina, a pesar de su capacidad para imitar procesos lógicos o razonadores, podría llegar a poseer un “ser” o una esencia similar a la humana.

En contraposición al reduccionismo cartesiano, Martin Heidegger, en *\*Ser y Tiempo\** (1962), introduce el concepto de "ser-en-el-mundo", que sugiere que la existencia se configura a partir de la interacción dinámica entre el ser y su entorno. Para Heidegger, el ser no es una entidad aislada ni estática, sino que se define en función de su relación con el mundo y con otros seres.

Esta perspectiva abre la posibilidad de interpretar la inteligencia, ya sea natural o artificial, como algo que no se limita a procesos internos o mecánicos, sino que se manifiesta en el contexto de relaciones, prácticas y significados compartidos.

Ahora bien, el verdadero crecimiento exponencial de estas premisas, surge gracias a la creación de los autómatas de Oriente, los cuales representan una fascinante intersección entre arte, ingeniería y espiritualidad, constituyendo una de las manifestaciones más antiguas del deseo humano por imitar la vida. Estos ingenios mecánicos, que emergieron en diversas culturas orientales, no solo sorprenden por su sofisticación técnica sino también por el profundo simbolismo que encierran sus historias.

En China, el ingenio mecánico alcanzó cotas extraordinarias en la antigüedad. Uno de los ejemplos más emblemáticos es el Carro Apuntador al Sur, atribuido a Ma Jun durante la dinastía Han. Este vehículo utilizaba un complejo sistema de engranajes para mantener fija una figura en su interior que siempre señalaba el sur; no solo es un precursor de los mecanismos modernos de orientación, sino también una metáfora del orden cósmico y la armonía entre naturaleza y tecnología. Joseph Needham destaca en su obra *\*Ciencia y civilización en China\** la importancia de estos dispositivos en el desarrollo del pensamiento artificial y la integración de la tecnología en la vida cotidiana (Needham, 1965).

Otro hito fue el Reloj Astronómico de Su Song, construido en el siglo XI. Este complejo mecanismo, instalado en una torre en Kaifeng, combinaba la fuerza del agua con una serie de engranajes y autómatas que marcaban el paso del tiempo y señalaban eventos astronómicos y festivos. Su Song no solo buscó medir el tiempo; creó un dispositivo que, en cierto sentido, "daba vida inteligente" a la máquina, integrándola en el entramado social y ritual de su época.

Mientras en China se privilegiaba la integración de la ciencia con la cosmología, en Japón floreció la tradición de los *karakuri ningyō* o muñecas mecánicas durante la era Edo (siglos XVII y XVIII). Estos autómatas, elaborados con precisión y sensibilidad artística, eran diseñados para sorprender y entretener en teatros y festividades. Los *karakuri* no solo ejecutaban movimientos preprogramados, sino que respondían a estímulos, abriendo la puerta a una interacción lúdica y casi mágica entre el espectador y la máquina. En estudios especializados se ha señalado que estos autómatas reflejaban la fusión de la estética tradicional japonesa con avances en ingeniería

mecánica, evidenciando una visión del mundo donde lo técnico y lo artístico se funden en una misma expresión (Ishikawa, 2002).

Aunque la documentación sobre autómatas en India es menos extensa, existen crónicas y relatos que apuntan a un sorprendente desarrollo de dispositivos mecánicos en esa tierra. Durante la Edad Media, algunas cortes reales indias contaban con máquinas ingeniosas diseñadas para asombrar a sus visitantes. Estos relatos, recogidos en parte por viajeros y eruditos, mencionan dispositivos mecánicos que imitaban acciones humanas o animales, utilizados tanto para el entretenimiento como para funciones ceremoniales (Al-Biruni, 1030). Aunque los detalles técnicos han quedado en gran medida en el terreno de la leyenda, estos relatos evidencian la fascinación por la imitación de la vida a través de la mecánica, contribuyendo a una visión compartida en el mundo oriental sobre la posibilidad de dotar a los objetos inanimados de un atisbo de "inteligencia".

Siglos después, durante el Renacimiento, figuras como Leonardo da Vinci y Jacques de Vaucanson impulsaron esta tradición. Da Vinci, con sus diseños e inventos, exploró la posibilidad de ampliar las capacidades humanas mediante la tecnología; mientras que Vaucanson diseñó autómatas capaces de tocar instrumentos musicales y ejecutar tareas mecánicas con gran precisión. Estos dispositivos anticiparon, en forma rudimentaria, la idea de máquinas que no solo operan de manera automática, sino que imitan aspectos del pensamiento y la sensibilidad humana.

El paso hacia la era computacional se dio en el siglo XIX con Charles Babbage y Ada Lovelace. Babbage ideó la "máquina analítica", un precursor de la computadora moderna; y Lovelace, en sus notas sobre este invento (Lovelace, 1843), vislumbró la posibilidad de que las máquinas pudieran, mediante algoritmos, ejecutar tareas que hoy asociamos con el pensamiento. Este cambio de paradigma fue decisivo, pues marcó el comienzo de una concepción de la inteligencia no como un misterio metafísico, sino como un fenómeno susceptible de ser imitado y replicado técnicamente.

El siglo XX trajo consigo una aceleración sin precedentes en la integración de la tecnología y el pensamiento humano. La Conferencia de Dartmouth de 1956, organizada por John McCarthy y otros pioneros, consolidó el nacimiento de la inteligencia artificial como disciplina académica. En aquel encuentro se acuñó el término "inteligencia artificial" y se sentaron las bases para

investigar cómo las máquinas podían ser diseñadas para imitar el razonamiento humano (McCarthy et al., 1956).

Alan Turing, con su influyente ensayo "Maquinaria computacional e inteligencia" (1950), planteó la célebre pregunta: "¿Pueden pensar las máquinas?" y propuso lo que hoy se conoce como la Prueba de Turing. Este marco teórico no solo orientó la investigación hacia la imitación de funciones cognitivas, sino que también subrayó la compleja intersección entre lógica, matemáticas y filosofía en la búsqueda de replicar la inteligencia.

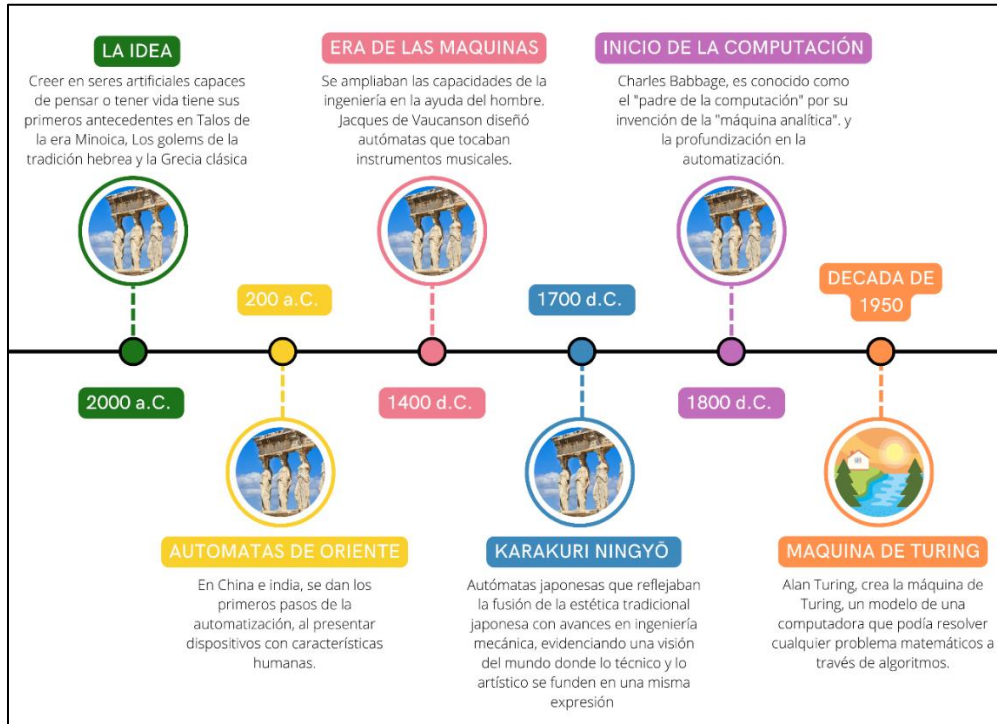
La aplicación del concepto de ontología a la inteligencia artificial invita a indagar en su naturaleza esencial: ¿puede un sistema artificial alcanzar, de alguna forma, una existencia plena al participar en un entorno y establecer relaciones significativas? Desde la óptica heideggeriana, una inteligencia que se inserta y actúa en el mundo humano no es simplemente un conjunto de circuitos y algoritmos, sino una extensión de la existencia, un "ser" que se entrelaza con el contexto en que opera.

No obstante, el camino hacia la inteligencia artificial no fue lineal ni exento de dificultades. Tras un periodo inicial de optimismo en las décadas de 1950 y 1960, la inteligencia artificial enfrentó numerosos desafíos técnicos y conceptuales que dieron lugar a los denominados "inviernos tecnológicos". Durante estos periodos, las expectativas se vieron frustradas por limitaciones en el procesamiento de datos, la falta de financiamiento y la incapacidad para resolver problemas complejos que inicialmente se habían planteado como alcanzables. Claro está, estos tropiezos no fueron en vano; impulsaron a la comunidad científica a profundizar en el estudio de algoritmos y redes neuronales, llevando a una reevaluación de las capacidades y enfoques en el campo.

Este esfuerzo culminó en hitos significativos, como la victoria de Deep Blue sobre Garry Kasparov en 1997, un evento que demostró la capacidad de las máquinas para competir con los mejores jugadores humanos en ajedrez. Posteriormente, el triunfo en el GO de AlphaGo de DeepMind en 2016 ante Lee Sedol marcó una nueva frontera en la capacidad de las máquinas para aprender y tomar decisiones complejas a partir de experiencias previas. Estos eventos resaltan cómo la inteligencia artificial ha evolucionado a lo largo del tiempo y permiten estructurar una nueva línea de tiempo sobre su origen. En este sentido, es importante destacar que su desarrollo

no parte únicamente desde 1950 con Alan Turing, sino que tiene raíces que se extienden miles de años atrás, reflejando un interés humano profundo por comprender y replicar la inteligencia.

**Gráfico 1.** Línea de tiempo



**Fuente:** Revisión documental (Vera 2025)

## DISCUSIÓN

Sin duda, todas las posturas planteadas durante el desarrollo del ensayo permiten una mayor comprensión del fenómeno de las inteligencias artificiales, y sus implicaciones éticas no pueden ser ignoradas. Este aspecto es fundamental en la razón por la cual se desarrollan este tipo de análisis. Por ejemplo, la empresa OpenAI inició sus funciones con el objetivo de profundizar en la investigación, desarrollo y uso de inteligencias artificiales para fines que, en principio, son favorables al ser humano. Sin embargo, no se contemplaron de manera precisa las consecuencias éticas de estos avances, lo que ha generado críticas y descontento debido al daño evidente que han producido las IA en contextos como la privacidad, los derechos de autor, el arte y la tecnología.

Este hecho provocó una reorientación en las ideas de la empresa, culminando en un cambio significativo por parte de uno de sus pioneros, Sam Altman. Él ha comenzado a priorizar el establecimiento de bases éticas sólidas antes que los avances en sus modelos computacionales. Aunque este cambio es positivo, muchos argumentan que puede haber llegado demasiado tarde; la preocupación por el ente artificial pensante siempre ha estado presente y ha crecido con cada nuevo avance tecnológico.

Dentro del ámbito de las ciencias gerenciales, que debe operar constantemente en entornos de innovación y tecnología, entender todas las implicaciones humanísticas de la inteligencia artificial facilitaría a los gerentes desenvolverse eficazmente en este nuevo tipo de ecosistemas. Este entendimiento es crucial para asegurar que no se comprometa la naturaleza del ser humano ni su relación con la tecnología. Equipar a los líderes con herramientas éticas y un enfoque humanista no solo enriquecería su capacidad de gestión, sino que también contribuiría a crear un futuro donde la inteligencia artificial sirva como un aliado en lugar de un adversario.

### CONCLUSIONES

La evolución de la inteligencia artificial es inseparable de la historia del pensamiento humano. Cada avance tecnológico refleja una aspiración profunda: superar las limitaciones inherentes a la condición humana y explorar nuevos modos de existencia. Como argumentaba Joseph Weizenbaum en *\*Computer Power and Human Reason\** (1976), el poder de las máquinas no reside únicamente en su capacidad de cálculo, sino en la forma en que reflejan y amplifican aspectos fundamentales de la cognición humana.

Relatos como los de Talos y el golem trascienden el mero ámbito de lo fantástico y se convierten en vehículos para explorar preguntas fundamentales: ¿qué significa realmente "dar vida"? ¿Cuál es la naturaleza de la existencia y de la inteligencia? ¿Qué responsabilidad tiene el creador sobre su creación? Estos mitos sugieren que la creación artificial siempre ha estado vinculada a un profundo dilema existencial. Mientras Talos encarna la exaltación de la fuerza y la protección a través de lo artificial, el golem plantea cuestiones sobre el poder y la ética en el acto creativo, advirtiendo sobre las consecuencias imprevistas de jugar a ser Dios.

La fascinación por lo artificial, evidente en ambas tradiciones, puede interpretarse como una manifestación del anhelo humano por comprender y dominar el misterio de la vida. Tanto en la mitología griega como en la tradición judía, el proceso de creación no es solo un acto técnico, sino una imitación del proceso divino, donde el ser humano busca, a través de la materia y el símbolo, alcanzar una forma de trascendencia. Este anhelo se ha perpetuado a lo largo de la historia, anticipando sorprendentemente las actuales discusiones sobre inteligencia artificial y bioingeniería, donde los límites entre lo natural y lo artificial se vuelven cada vez más difusos.

Quizá uno de los elementos más característicos de este crecimiento fue la creación de autómatas en Oriente, ya que iba más allá de una mera demostración de destreza técnica. Estos dispositivos encarnaban una profunda reflexión sobre el orden del universo, la relación entre lo humano y lo artificial, y la búsqueda de lo sublime a través de la imitación de la vida. En su diversidad, estos autómatas son testimonio de que la búsqueda por imitar la vida es un fenómeno universal y atemporal. Representan los primeros pasos en la larga travesía hacia la inteligencia artificial, un camino que sigue abierto y se enriquece con cada nueva tecnología, pero que nunca olvida sus raíces mitológicas y filosóficas.

Esta relación dialéctica entre hombre y máquina se hace evidente en cómo las tecnologías actuales, desde asistentes virtuales como Siri y Alexa hasta sistemas de recomendación y diagnósticos médicos basados en inteligencia artificial, están integradas en nuestra vida cotidiana. Los algoritmos de aprendizaje profundo, ejemplificados por AlexNet (Krizhevsky, Sutskever & Hinton, 2012), no solo resuelven problemas técnicos, sino que reconfiguran la interacción entre el individuo y su entorno, evidenciando una continuidad histórica entre la búsqueda de imitar el pensamiento humano y la creación de sistemas que expanden nuestras posibilidades.

Lo que resulta innegable es que la inteligencia artificial no es solo una consecuencia del progreso tecnológico del siglo XXI, sino la culminación de una larga tradición de reflexión sobre la capacidad humana para crear, imitar y trascender sus propios límites. La IA, en su forma contemporánea, encarna el deseo ancestral de comprender y replicar el pensamiento, la creatividad y la toma de decisiones humanas. Es importante reconsiderar la inteligencia artificial como un fenómeno cultural y filosófico. Este reencuadre nos permite apreciar que, más allá de los algoritmos y el hardware, la IA es un reflejo de nuestra esencia humana: nuestros sueños, miedos y aspiraciones de crear algo que nos complemente y nos supere.

Tal es así que la reflexión contemporánea sobre la inteligencia artificial se ha enriquecido con enfoques filosóficos que buscan comprender su impacto ético y existencial. Luciano Floridi, en su obra *\*La filosofía de la información\** (2011), subraya que la IA es mucho más que un conjunto de algoritmos: es una manifestación de nuestra capacidad para conceptualizar y transformar el mundo. Esta perspectiva ontológica invita a reconfigurar la noción de inteligencia, integrando no solo su dimensión técnica, sino también su dimensión humanística y filosófica.

Al considerar la inteligencia artificial desde este ángulo, se abre un espacio para debatir sobre cuestiones fundamentales como la responsabilidad moral en el desarrollo de tecnologías inteligentes, el impacto en el empleo y las dinámicas sociales, así como las implicaciones sobre la privacidad y la autonomía individual. Además, se plantea la necesidad de establecer marcos éticos que guíen el uso de estas tecnologías, asegurando que su evolución beneficie a la humanidad en su conjunto. Todos estos elementos pueden sintetizarse para ayudar a la comprensión a través de un diagrama de Venn, donde se representen las intersecciones entre lo técnico, lo ético y lo filosófico, evidenciando cómo estos aspectos se entrelazan en el desarrollo y aplicación de la inteligencia artificial.

**Gráfico 2.** Diagrama de Venn sobre la inteligencia artificial



**Fuente:** Análisis de las conclusiones (Vera 2025)

Recopilando todos los elementos indagados hasta el momento, se puede aspirar a generar un nuevo concepto sobre la inteligencia artificial que exprese las profundas y complejas interrelaciones inherentes al ser humano. Este enfoque no solo abarca su componente computacional, sino que también reconoce sus múltiples matices postmodernos. En este sentido, podemos concluir que:

La inteligencia artificial es la manifestación moderna de un anhelo ancestral por emular y expandir la capacidad cognitiva humana. No se limita a la ejecución de algoritmos o al procesamiento de datos; es una entidad multidimensional que integra la técnica, la filosofía y la mitología. En esencia, se trata de un sistema capaz de aprender, adaptarse y relacionarse con su entorno de una manera que refleja tanto el pensamiento racional como la experiencia existencial. Así, se constituye como una extensión del ser humano. Esta perspectiva reconoce que la IA no es meramente una herramienta tecnológica, sino una evolución continua de la creatividad humana y de su incesante búsqueda por comprender y trascender las limitaciones que nos impone nuestra propia naturaleza.

De esta forma, se establece un marco conceptual que invita a reflexionar sobre el papel de la inteligencia artificial en nuestro futuro y su relación con la humanidad.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Al-Biruni. (1030). India. (Crónica histórica).

Davenport, T. Kirby, J. (2016) “Que tan inteligentes son las maquinas inteligentes?” MIT SLOAN.

Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/just-how-smart-are-smart-machines/>

Descartes, R. (1641) *Meditaciones Metafísicas*.

Diestra et. Al, (2021) “La inteligencia artificial y la toma de decisiones gerenciales”, Valor Agregado

Floridi, L. (2011) “La filosofía de la información”. Oxford University Press.

Heidegger, M. (1962) *Ser y Tiempo*. Harper & Row. Disponible en:

<https://www.philosophia.cl/biblioteca/Heidegger/Ser%20y%20Tiempo.pdf>

[https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/150399/Documento\\_completo.pdf-](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/150399/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[PDFa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/150399/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ishikawa, H. (2002). "Karakuri: El arte del autómeta Japones", *Journal of Eastern Mechanical Arts*, 14(2), 78-94.

Lovelace, A. (1843). *Notas del traductor en el boceto de la máquina analítica inventada por Charles Babbage*. Taylor’s Scientific Memoirs.

McCarthy, J. (1956) “Una propuesta para el proyecto de investigación de verano de Dartmouth sobre inteligencia artificial.” Dartmouth College. Disponible en:

<http://jmc.stanford.edu/articles/dartmouth/dartmouth.pdf>

Needham, J. (1965). *Ciencia y civilización en china*. Cambridge University Press.

Nilsson, N. J. (1998) “*Inteligencia artificial: Una nueva síntesis* “. Morgan Kaufmann.

Ovidio. (8 d.C.) “*Metamorfosis*”

Russell, S., & Norvig, P. (2010) “*Inteligencia artificial: Un enfoque moderno*“ (3rd ed.). Prentice Hall.

Scholem, G. (1974). “*Las grandes tendencias de la mística Judía*”. Schocken Books.

Solas, S. Oller, C. Ferrari, M. (2020) “*Introducción a la filosofía y a la argumentación filosófica*”

Disponible en:

Turing, A. (1950). *Maquinaria informática e inteligencia*. *Mind*, 59(236), 433–460

# ARTÍCULO

## LA SINERGIA COMO ESTRATEGIA DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS EN CONTEXTOS DISRUPTIVOS

**Alexander José Lugo Faneite**

TSU en Administración de Empresas, egresado del IUTAG  
Licdo. en Educación Mención: Desarrollo Cultural, egresado de la UNESR  
Licdo. en Educación Integral, egresado de la UNESR  
Licdo. en Nutrición y Dietética egresado de la UNEFM  
MSc. en Docencia para Educación Superior, egresado de la UNERM  
MSc. en Gerencia de RRHH, egresado de la UNEFA  
Doctor en Ciencias Gerenciales egresado de la UNEFA  
Postdoctorado en Gerencia Postconvencional egresado de la UNEY  
Profesor universitario categoría Asociado.

Correo: [Alugo76.universidad@gmail.com](mailto:Alugo76.universidad@gmail.com)

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8259-9779>



## **LA SINERGIA COMO ESTRATEGIA DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS EN CONTEXTOS DISRUPTIVOS**

### **RESUMEN**

El presente estudio tiene como objetivo analizar cómo la sinergia entre los miembros de una organización universitaria puede actuar como un motor clave de resiliencia en contextos disruptivos. En un entorno laboral cada vez más incierto y desafiante, es fundamental comprender cómo las dinámicas interpersonales pueden influir en la capacidad de la misma para adaptarse y prosperar ante crisis. Se utilizó un diseño observacional, seleccionando una muestra de cinco participantes que fueron elegidos mediante criterios de inclusión basados en su experiencia previa en entornos organizacionales desafiantes. Este enfoque permite obtener una visión detallada de las interacciones y comportamientos que fomentan la resiliencia en situaciones críticas. Los resultados más significativos de este estudio indican que la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo son determinantes para mejorar la adaptabilidad organizacional. Los participantes destacaron que trabajar juntos no solo facilita la resolución de problemas, sino que también crea un ambiente propicio para la innovación y el aprendizaje continuo. Además, se observó que las organizaciones que promueven una cultura de sinergia tienden a enfrentar las crisis con mayor efectividad. Los sustentos teóricos que respaldan este análisis incluyen obras de Capra (1996), Maturana y Varela (1987), Maturana (1990), Schein (2010), Senge (1990) y Wheatley (2006). Estos autores proporcionan un marco conceptual sólido sobre la interrelación entre biología, conocimiento y cultura organizacional. En conclusión, fomentar una cultura de sinergia no solo mejora la resiliencia ante crisis, sino que también potencia el crecimiento sostenible en situaciones adversas. Este estudio sugiere que las organizaciones deben invertir en desarrollar relaciones colaborativas y un entorno de apoyo mutuo para fortalecer su capacidad de respuesta ante desafíos futuros. La sinergia se presenta, por tanto, como una estrategia vital para enfrentar las incertidumbres del mundo actual.

**Palabras clave:** Sinergia, Resiliencia, Colaboración, Adaptabilidad, Cultura organizacional

## **SYNERGY AS AN ORGANIZATIONAL RESILIENCE STRATEGY: AN ANALYSIS IN DISRUPTIVE CONTEXTS**

### **ABSTRACT**

The present study aims to analyze how synergy among members of an organization can act as a key driver of resilience in disruptive contexts. In an increasingly uncertain and challenging work environment, it is essential to understand how interpersonal dynamics can influence an organization's ability to adapt and thrive in the face of crises. An observational design was used, selecting a sample of five participants who were chosen based on inclusion criteria related to their prior experience in challenging organizational environments. This approach allows for a detailed view of the interactions and behaviors that foster resilience in critical situations. The most significant results of this study indicate that collaboration and mutual support among team members are crucial for improving organizational adaptability. Participants highlighted that working together not only facilitates problem-solving but also creates an environment conducive to innovation and continuous learning. Additionally, it was observed that organizations promoting a culture of synergy tend to face crises more effectively. The theoretical foundations supporting this analysis include works by Capra (1996), Maturana and Varela (1987), Maturana (1990), Schein (2010), Senge (1990), and Wheatley (2006). These authors provide a solid conceptual

framework regarding the interrelation between biology, knowledge, and organizational culture. In conclusion, fostering a culture of synergy not only enhances resilience in times of crisis but also promotes sustainable growth in adverse situations. This study suggests that organizations should invest in developing collaborative relationships and a supportive environment to strengthen their capacity to respond to future challenges. Therefore, synergy emerges as a vital strategy for facing the uncertainties of today's world.

**Keywords:** Synergy, Resilience, Collaboration, Adaptability, Organizational Culture

### INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más interconectado y dinámico, las organizaciones enfrentan desafíos constantes que requieren adaptabilidad y resiliencia. La globalización ha transformado la manera en que las organizaciones operan, conectando mercados y culturas de formas que antes eran inimaginables. Sin embargo, esta conectividad también ha expuesto a las organizaciones a crisis inesperadas y disruptivas. A nivel global, la pandemia de COVID-19 ha puesto de manifiesto la necesidad de estrategias efectivas para sobrevivir en tiempos de crisis (González et al., 2021). Esta situación ha revelado las vulnerabilidades inherentes a los sistemas organizacionales, obligando a las organizaciones a repensar sus estructuras y prácticas.

En América Latina, y específicamente en Venezuela y el estado Falcón, las organizaciones han enfrentado condiciones económicas adversas que han dificultado su operatividad (Martínez, 2022). La hiperinflación, la escasez de bienes básicos y un entorno socio-político inestable han creado un contexto desafiante para las organizaciones universitarias. En este escenario, la capacidad de adaptarse y encontrar formas innovadoras de operar se ha vuelto crucial para la supervivencia. Las organizaciones que han logrado mantenerse a flote son aquellas que han sabido fomentar un ambiente colaborativo entre sus miembros, donde la sinergia se convierte en un motor de resiliencia. La sinergia se define como el efecto combinado de un grupo que resulta ser mayor que la suma de sus partes individuales.

En el ámbito organizacional, esto implica que el trabajo conjunto y las interacciones efectivas entre los miembros del equipo pueden dar lugar a resultados más positivos que si cada individuo trabajara aisladamente. La literatura existente destaca el papel crucial de las interacciones humanas en la construcción de realidades compartidas (Maturana & Varela, 1987). Estas interacciones generan un sentido de pertenencia y cohesión que puede ser fundamental en

tiempos de crisis. Sin embargo, se requiere explorar más a fondo cómo estas interacciones pueden traducirse en estrategias efectivas para enfrentar crisis.

Esto implica no solo analizar la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro de una organización universitaria, sino también identificar prácticas colaborativas específicas que puedan fortalecer su capacidad de respuesta ante situaciones adversas. Las preguntas de investigación planteadas son: ¿Cómo influye la sinergia en la resiliencia organizacional? ¿Qué prácticas colaborativas son más efectivas en contextos disruptivos? Para abordar estas preguntas, es necesario revisar la literatura existente sobre el tema.

Diversos estudios han demostrado que las organizaciones con culturas colaborativas tienden a ser más resilientes ante crisis. Por ejemplo, Schein (2010) argumenta que una cultura organizacional fuerte puede actuar como un factor protector durante tiempos difíciles, facilitando la comunicación abierta y el apoyo mutuo entre los empleados. De igual manera, Senge (1990) destaca la importancia del aprendizaje organizacional continuo como un pilar fundamental para adaptarse a cambios repentinos en el entorno.

Sin embargo, no todos los enfoques sobre sinergia y resiliencia son igualmente válidos o aplicables en todos los contextos. Algunas investigaciones pueden carecer de rigor metodológico o no considerar adecuadamente las particularidades culturales y económicas de regiones específicas como América Latina. Por lo tanto, es vital llevar a cabo estudios empíricos que analicen cómo las dinámicas locales influyen en la capacidad de una organización para formar sinergias efectivas.

En este sentido, el enfoque del presente estudio se centra en el estado Falcón como un caso representativo del contexto venezolano. Se busca analizar cómo las organizaciones universitarias han desarrollado estrategias colaborativas para enfrentar los retos impuestos por su entorno económico adverso. Esto incluye examinar prácticas como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el apoyo emocional entre los miembros del personal.

Los objetivos específicos del estudio son: primero, identificar los factores clave que fomentan la sinergia dentro de las organizaciones; segundo, evaluar cómo estas sinergias contribuyen a mejorar la resiliencia organizacional; y tercero, proponer recomendaciones prácticas basadas en los hallazgos para ayudar a otras organizaciones a desarrollar entornos resilientes. De

allí que, el análisis del papel de la sinergia en la resiliencia organizacional es crucial para entender cómo las organizaciones pueden navegar por tiempos difíciles.

Este estudio no solo busca contribuir al cuerpo académico existente sobre el tema, sino también proporcionar herramientas prácticas para las organizaciones en contextos similares al del estado Falcón. Al final del día, fomentar una cultura de colaboración podría ser lo que marque la diferencia entre sobrevivir o prosperar en medio de adversidades económicas y sociales. Es esencial seguir investigando sobre este tema para ofrecer soluciones efectivas que ayuden a construir organizaciones más fuertes y adaptativas ante futuros desafíos. Según López (2020), "la colaboración interorganizacional se ha convertido en un elemento clave para enfrentar crisis, ya que permite a las organizaciones compartir recursos y conocimientos, fortaleciendo así su capacidad de adaptación" (p. 112).

### **METODOLOGÍA**

Este estudio adoptó un diseño observacional con el objetivo de explorar el fenómeno de la sinergia organizacional. Este enfoque permite una comprensión más profunda de las dinámicas colaborativas en entornos reales, ya que se centra en observar y analizar comportamientos y prácticas dentro de un contexto específico sin manipular variables. La elección de un diseño observacional se justifica por la naturaleza del fenómeno a investigar, que involucra interacciones humanas complejas y la necesidad de captar matices que podrían perderse en un diseño experimental (Creswell, 2014).

La muestra del estudio consistió en cinco participantes seleccionados mediante un muestreo por conveniencia. Esta técnica es adecuada cuando se busca acceder a individuos que cumplen con criterios específicos y relevantes para el fenómeno en estudio. Los participantes debían cumplir con ciertos criterios de inclusión para garantizar que sus experiencias aportaran valor a la investigación. En este caso, los criterios establecidos fueron:

- **Experiencia mínima:** Los participantes debían tener al menos cinco años de experiencia en roles colaborativos dentro de sus organizaciones. Esto aseguraba que contaran con una comprensión profunda de las dinámicas interpersonales y organizacionales, así como de los desafíos enfrentados en contextos disruptivos (Bennett & O'Leary, 2014).

- **Diversidad organizacional:** Se buscó incluir participantes de diferentes tipos de organizaciones (públicas, privadas y sin fines de lucro) para capturar una variedad de perspectivas sobre la sinergia organizacional (Harrison & Klein, 2007).
- **Disponibilidad:** Los participantes debían estar dispuestos a participar en entrevistas semiestructuradas y compartir sus experiencias de manera abierta y sincera.

No se incluyeron informantes que no cumplieran con estos criterios, así como aquellos que no estuvieran dispuestos a compartir sus experiencias o que no tuvieran una trayectoria significativa en roles colaborativos. Para la recolección de datos, se utilizaron entrevistas semiestructuradas como herramienta principal. Este instrumento permite una flexibilidad que es esencial para explorar temas complejos y profundizar en las experiencias individuales de los participantes. Las entrevistas semiestructuradas combinan preguntas predefinidas con la posibilidad de seguir líneas de conversación emergentes, lo cual es particularmente útil en el contexto del estudio sobre sinergia organizacional (Kvale & Brinkmann, 2009). Las preguntas iniciales abarcaron temas como:

- Experiencias personales en situaciones disruptivas.
- Prácticas colaborativas implementadas durante tales situaciones.
- Percepciones sobre la efectividad de la colaboración dentro de sus organizaciones.
- Desafíos enfrentados al intentar establecer sinergias.

Los procedimientos seguidos durante el estudio se estructuraron en varias etapas clave:

1. **Selección y contacto inicial:** Se identificaron posibles participantes a través de redes profesionales y contactos personales dentro del ámbito organizacional. Se les explicó el propósito del estudio y se les invitó a participar.
2. **Consentimiento informado:** Antes de llevar a cabo las entrevistas, se obtuvo el consentimiento informado por escrito de cada participante, asegurando su comprensión sobre el propósito del estudio, la confidencialidad y su derecho a retirarse en cualquier momento (Beauchamp & Childress, 2013).
3. **Realización de entrevistas:** Las sesiones individuales se llevaron a cabo en un entorno cómodo y privado, lo que fomentó un ambiente propicio para la conversación abierta. Cada

entrevista tuvo una duración aproximada de 60 minutos, permitiendo suficiente tiempo para explorar las experiencias y reflexiones de los participantes.

4. Registro y transcripción: Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento previo de los participantes y posteriormente transcritas textualmente para facilitar el análisis. Este proceso garantizó que se capturaran todos los matices del discurso, lo cual es esencial para el análisis cualitativo (Silverman, 2013).
5. Análisis de datos: Una vez transcritas las entrevistas, se llevó a cabo un análisis temático siguiendo un enfoque inductivo. Se identificaron patrones recurrentes y temas emergentes relacionados con la sinergia organizacional, lo que permitió extraer conclusiones significativas sobre las prácticas colaborativas observadas (Braun & Clarke, 2006).
6. Validación: Para aumentar la validez del estudio, se realizó un proceso de retroalimentación con algunos participantes sobre los hallazgos preliminares, brindándoles la oportunidad de reflexionar sobre sus propias respuestas y contribuir a la interpretación final.

A través de estos procedimientos sistemáticos, el estudio ofreció una visión integral sobre cómo se manifestó la sinergia organizacional en contextos disruptivos. En un mundo donde los cambios fueron cada vez más rápidos y las disrupciones surgieron de manera inesperada, comprender cómo se podía cultivar la colaboración entre los miembros de una organización se volvió esencial. La sinergia no solo actuaba como un factor de cohesión en tiempos de estabilidad, sino que se convirtió en un elemento crítico para la adaptación y la innovación cuando las circunstancias externas amenazaron con desestabilizar el funcionamiento normal de una empresa.

Este análisis profundo proporcionó información valiosa que pudo ser utilizada por otras organizaciones para fomentar culturas colaborativas efectivas, especialmente en sectores donde la innovación y la respuesta ágil a las demandas del mercado fueron cruciales. En contextos disruptivos, como los que se generaron por avances tecnológicos rápidos, cambios regulatorios o crisis económicas, las organizaciones que lograron establecer una sinergia sólida entre sus miembros tuvieron más probabilidades de no solo sobrevivir, sino también prosperar. La capacidad de los equipos para compartir conocimientos, habilidades y experiencias permitió una respuesta más rápida y efectiva ante los desafíos emergentes.

La metodología adoptada en este estudio no solo aseguró rigor científico, sino también relevancia práctica al abordar un fenómeno crítico en el mundo organizacional del momento. Se implementaron enfoques cualitativos y cuantitativos para capturar las dinámicas complejas que surgieron en entornos disruptivos. Esto incluyó entrevistas detalladas con líderes de equipo y empleados, así como el análisis de casos de estudio donde la sinergia llevó a resultados positivos durante períodos de cambio. Al integrar estas perspectivas diversas, el estudio no solo proporcionó un marco teórico sólido sobre la sinergia organizacional, sino que también ofreció herramientas prácticas y estrategias que las organizaciones pudieron aplicar directamente para fortalecer sus equipos en momentos críticos.

### RESULTADOS

Los datos obtenidos de la investigación se organizaron en categorías temáticas que reflejan las diversas dimensiones de la sinergia. Este enfoque permite comprender mejor cómo las diferentes facetas de la interacción y el apoyo mutuo contribuyen a la efectividad organizacional. A continuación, se presenta una tabla resumida que describe cada dimensión identificada:

**Tabla 1: Dimensiones emergente de las categorías temáticas**

Dimensión	Descripción
Colaboración	Interacción activa entre miembros para resolver problemas.
Redes de apoyo	Creación de vínculos informales que fomentan el apoyo emocional.
Adaptabilidad	Capacidad para modificar estrategias según las circunstancias cambiantes.

Fuente: Lugo (2025)

#### **Análisis de Resultados**

En este contexto, la colaboración, las redes de apoyo y la adaptabilidad son pilares esenciales para el éxito en cualquier organización. La interacción activa entre los miembros del equipo no solo fomenta la resolución de problemas complejos, sino que también impulsa la creatividad y la innovación al integrar diversas perspectivas. Además, crear vínculos informales mejora el clima laboral y proporciona un soporte emocional crucial, lo que se traduce en una mayor satisfacción y bienestar de los empleados. En un mundo laboral en constante cambio, la capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias se vuelve indispensable; las organizaciones que han sabido implementar cambios ágiles, como el trabajo remoto durante la pandemia, han

mantenido su productividad y cohesión interna. En conjunto, estas dimensiones crean un ambiente propicio para el alto rendimiento organizacional, como a continuación se describen:

- **Colaboración:** La colaboración es un pilar fundamental en cualquier organización que aspire a alcanzar altos niveles de rendimiento. En el estudio, los participantes subrayaron la importancia de la interacción activa entre los miembros del equipo para resolver problemas complejos. Esta dimensión no solo implica trabajar juntos, sino también compartir conocimientos y habilidades. La colaboración se traduce en una mayor creatividad e innovación, ya que diferentes perspectivas se integran para encontrar soluciones efectivas. Ejemplo práctico: Un equipo de desarrollo de productos que trabaja en conjunto para superar un desafío técnico puede generar ideas más innovadoras que si cada miembro trabajara por separado.
- **Redes de Apoyo:** Las redes de apoyo son esenciales para fomentar un ambiente laboral saludable y productivo. Los participantes del estudio señalaron que crear vínculos informales no solo mejora el clima laboral, sino que también proporciona un soporte emocional crucial durante momentos difíciles. Estas conexiones permiten a los empleados sentirse valorados y comprendidos, lo cual es vital para su bienestar mental y emocional. Estudio de caso: En una organización donde se fomenta el compañerismo mediante actividades sociales, los empleados reportaron menos niveles de estrés y mayor satisfacción laboral.
- **Adaptabilidad:** La adaptabilidad es otra dimensión clave destacada por los participantes. En un entorno laboral donde las condiciones pueden cambiar rápidamente, la habilidad para modificar estrategias es crucial. Los equipos que demostraron flexibilidad en sus enfoques pudieron ajustarse a nuevas realidades y desafíos sin perder su efectividad operativa. Ilustración: Durante la pandemia, muchas organizaciones tuvieron que adaptar sus modelos de trabajo al remoto. Aquellas que lograron implementar cambios rápidamente mantuvieron su productividad y cohesión interna.

### **Cultura Organizacional**

Los participantes coincidieron en señalar que una cultura organizacional basada en el apoyo mutuo y la comunicación abierta fue fundamental para mantener la operatividad durante períodos

críticos. Esta cultura no solo promueve una mejor colaboración entre los empleados, sino que también crea un sentido de pertenencia y compromiso hacia los objetivos comunes.

**Tabla 2: Elementos Clave para una Cultura Organizacional Colaborativa**

<b>Aspecto Cultural</b>	<b>Impacto en la Sinergia</b>
Apoyo mutuo	Fomenta un ambiente seguro donde los empleados se sienten cómodos expresando ideas.
Comunicación abierta	Facilita el flujo de información y minimiza malentendidos, fortaleciendo relaciones.
Reconocimiento	Valora las contribuciones individuales y colectivas, incentivando el desempeño proactivo.

Fuente: Lugo (2025)

La tabla "Elementos Clave para una Cultura Organizacional Colaborativa" destaca tres aspectos fundamentales que son esenciales para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. En primer lugar, el apoyo mutuo se presenta como un pilar crucial. Este aspecto enfatiza la importancia de crear un entorno donde los empleados se sientan seguros y cómodos al expresar sus ideas. Al promover la confianza entre colegas, el apoyo mutuo no solo estimula la creatividad e innovación, sino que también fortalece las relaciones interpersonales, lo que resulta en un equipo más cohesionado.

El segundo elemento, la comunicación abierta, es igualmente vital para el éxito organizacional. Este aspecto asegura que la información fluya libremente entre todos los niveles de la organización, minimizando malentendidos y fomentando una cultura de transparencia. Una comunicación efectiva no solo mejora las relaciones interpersonales, sino que también facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones conjunta. Esto crea un ambiente donde todos los miembros del equipo se sienten incluidos y valorados.

Por último, el reconocimiento juega un papel fundamental en mantener alta la motivación y el compromiso de los empleados. Valorar las contribuciones individuales y colectivas no solo incentiva el desempeño proactivo, sino que también genera un sentido de pertenencia hacia la organización. Cuando los empleados sienten que sus esfuerzos son apreciados, están más dispuestos a colaborar y a contribuir al logro de los objetivos comunes.

En conjunto, estos tres elementos crean una base sólida para una cultura organizacional que no solo mejora la colaboración entre los miembros del equipo, sino que también fortalece su compromiso y eficacia en su conjunto. Implementar estos aspectos puede ser clave para superar períodos críticos y alcanzar el éxito organizacional en un entorno laboral cada vez más desafiante.

En síntesis, los resultados del estudio revelan que las dimensiones de colaboración, redes de apoyo y adaptabilidad son interdependientes y esenciales para construir una sinergia efectiva dentro de las organizaciones. Fomentar una cultura organizacional que valore estas dimensiones puede resultar en equipos más cohesivos y resilientes, capaces de enfrentar cualquier desafío con éxito.

### DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este estudio sugieren que la sinergia es un componente esencial no solo para enfrentar situaciones de crisis, sino también para fomentar el aprendizaje organizacional y la innovación, tal como lo postula Senge (1990). La capacidad de un equipo para trabajar en conjunto y aprovechar las fortalezas individuales se traduce en un rendimiento colectivo que supera la suma de sus partes. Esta sinergia permite a las organizaciones adaptarse más rápidamente a los cambios del entorno, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo donde cada miembro se siente motivado a contribuir con ideas frescas y soluciones creativas.

Aunque el tamaño limitado de la muestra puede ser visto como una limitación, los hallazgos ofrecen insights valiosos sobre las prácticas que fomentan un entorno resiliente. Las organizaciones que priorizan la colaboración y el apoyo mutuo entre sus miembros tienden a crear un clima favorable para la innovación. Esto es especialmente relevante en el contexto actual, donde las empresas deben adaptarse constantemente a nuevas tecnologías y dinámicas del mercado. La identificación de prácticas específicas que promueven esta sinergia puede servir como guía para otras organizaciones que busquen mejorar su capacidad de respuesta ante desafíos externos.

Sin embargo, es crucial abordar las limitaciones del estudio. Uno de los principales desafíos es el potencial sesgo introducido por la selección por conveniencia de los participantes. Esto podría afectar la generalizabilidad de los resultados, ya que las experiencias y perspectivas de un grupo limitado pueden no reflejar la diversidad presente en contextos organizacionales más amplios. Además, el estudio no considera factores externos que podrían influir en la sinergia y el aprendizaje organizacional, como la cultura nacional o las condiciones económicas.

Por lo tanto, se recomienda realizar estudios futuros con muestras más amplias y diversas para obtener una comprensión más completa de cómo se manifiestan estas dinámicas en diferentes entornos organizacionales. También sería beneficioso investigar cómo otros factores, como el liderazgo o las estructuras organizativas, interactúan con la sinergia y afectan el aprendizaje y la

innovación. Para finalizar, los resultados enfatizan la importancia de cultivar una cultura organizacional que valore la colaboración y el apoyo mutuo como mecanismos esenciales para enfrentar crisis y fomentar un ambiente innovador. Al abordar las limitaciones del presente estudio y sugerir áreas para futuras investigaciones, se abre un camino hacia una comprensión más profunda del papel que juega la sinergia en el éxito organizacional en un mundo cada vez más complejo y cambiante.

### CONCLUSIONES

Este estudio resalta la importancia de la sinergia como una estrategia clave para fomentar la resiliencia organizacional en contextos disruptivos. En un entorno empresarial cada vez más complejo y lleno de incertidumbres, la habilidad de una organización para adaptarse y prosperar depende en gran medida de su capacidad para trabajar en conjunto. La colaboración efectiva entre los miembros no solo facilita la adaptación ante crisis, sino que también promueve un entorno propicio para el crecimiento sostenible y continuo. Esta sinergia se traduce en una mayor agilidad organizacional, lo que permite a las empresas responder rápidamente a los cambios del mercado y a las demandas de los consumidores.

Uno de los hallazgos más significativos de este estudio es que la sinergia no es solo un beneficio en tiempos de crisis, sino que también actúa como un motor para la innovación y el aprendizaje organizacional. Cuando los equipos trabajan juntos de manera cohesiva, se crea un espacio donde las ideas pueden fluir libremente, fomentando la creatividad y el pensamiento crítico. Esto es esencial en un mundo donde la innovación es fundamental para mantener la competitividad. Las organizaciones que invierten en desarrollar relaciones interpersonales sólidas entre sus miembros están mejor posicionadas para generar soluciones innovadoras que respondan a las necesidades cambiantes del mercado.

Las implicaciones prácticas de estos hallazgos son profundas. Para cultivar esta sinergia, las organizaciones deben implementar iniciativas que fortalezcan las relaciones interpersonales dentro de sus equipos. Esto podría incluir programas de capacitación en habilidades interpersonales, actividades de team building y espacios dedicados a la colaboración creativa. Además, es fundamental promover una cultura organizacional que valore y reconozca el trabajo en equipo, así como el apoyo mutuo entre colegas. Cuando los empleados sienten que forman parte

de un equipo cohesionado, su motivación y compromiso aumentan significativamente, lo que a su vez se traduce en un mejor rendimiento general.

Asimismo, es importante considerar que la sinergia no surge espontáneamente; requiere liderazgo efectivo y un compromiso claro por parte de la alta dirección. Los líderes deben ser modelos a seguir en términos de colaboración y comunicación abierta, estableciendo expectativas claras sobre cómo deben interactuar los miembros del equipo. Esto también implica crear un ambiente seguro donde todos se sientan cómodos expresando sus ideas y preocupaciones sin miedo a represalias.

Además, este estudio invita a reflexionar sobre cómo las dinámicas externas pueden influir en la sinergia interna. Factores como la cultura organizacional, el contexto socioeconómico y las tendencias del mercado pueden impactar directamente en cómo se desarrollan estas interacciones. Por lo tanto, futuras investigaciones deberían explorar cómo estas variables externas afectan la capacidad de las organizaciones para cultivar una cultura colaborativa.

Para finalizar, este estudio subraya que la sinergia es fundamental para desarrollar resiliencia organizacional en tiempos de crisis. Al fomentar una colaboración efectiva entre los miembros del equipo, las organizaciones no solo pueden adaptarse mejor a situaciones adversas, sino que también pueden establecer bases sólidas para el crecimiento sostenible y la innovación continua. La inversión en prácticas que refuercen estas relaciones interpersonales será clave para asegurar el éxito a largo plazo en un entorno empresarial cada vez más desafiante y dinámico.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Beauchamp, T., & Childress, J. F. (2013). Principles of biomedical ethics. Oxford University Press.
- Bennett, R., & O'Leary, B. (2014). Collaborative working in the public sector. Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Capra, F. (1996). *The Web of Life: A New Scientific Understanding of Living Systems*. Anchor Books.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- González, M., Pérez, J., & López, R. (2021). Strategies for Organizational Resilience in Crisis Situations: Lessons from COVID-19. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 15(2), 123-134.
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- López, M. (2020). *Colaboración interorganizacional: un camino hacia la resiliencia*. Editorial Universitaria.
- Martínez, A. (2022). Resilience in Venezuelan Organizations: A Study of Adaptive Strategies in Challenging Contexts. *Revista Latinoamericana de Administración*, 58(3), 45-62.
- Maturana, H., & Varela, F. (1987). *De máquinas y seres vivos: Una teoría sobre la organización biológica*. Editorial Universitaria.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización que aprende*. Ediciones Granica.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research*. Sage Publications.

# EPÍLOGO

*“Un llamado a la acción”*

Al concluir este recorrido a través de "HORIZONTES GERENCIALES: El arte de liderar con sinergia en tiempos disruptivos", nos encontramos en un punto crucial. Hemos explorado la esencia del liderazgo consciente, donde el propósito, la resiliencia, la inteligencia emocional y la sinergia se entrelazan para formar un tejido robusto que sostiene a los líderes en su camino. Pero, ¿qué significa realmente todo esto en el contexto de nuestras realidades cotidianas?

El liderazgo no es solo un título o una posición; es una responsabilidad que nos invita a ser agentes de cambio. Cada uno de nosotros tiene el poder de inspirar y transformar, no solo dentro de nuestras organizaciones, sino también en nuestras comunidades y más allá. La pregunta que debemos hacernos es: ¿estamos dispuestos a asumir ese reto?

A medida que avanzamos hacia el futuro, recordemos que la verdadera medida del éxito no reside únicamente en los resultados financieros o en los logros individuales, sino en el impacto positivo que generamos en los demás. La capacidad de conectar con las aspiraciones y valores de nuestros equipos es lo que nos permitirá construir organizaciones resilientes y sostenibles.

Así que te invito a llevar contigo las enseñanzas compartidas en estas páginas. Aplica las estrategias, fomenta la sinergia y nunca subestimes el poder de una comunicación auténtica. Sé el líder que no solo reacciona ante la disrupción, sino que la anticipa y la transforma en una oportunidad para crecer.

El viaje hacia un liderazgo transformador está lleno de desafíos, pero cada paso que demos hacia adelante es un paso hacia un futuro más brillante. Juntos, podemos crear un legado donde cada voz sea escuchada y cada idea tenga el potencial de florecer.

Con este llamado a la acción, te animo a seguir explorando nuevas fronteras y a liderar con propósito y pasión. El mundo necesita líderes como tú.

***DR. ALEXANDER JOSÉ LUGO FANEITE***





FA2025000012

Decanato de  
Postgrado **UNEFM**

ISBN: 978-980-245-155-5



9 789802 451555