

# GERENTIA

Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado de la  
Universidad Fermín Toro



Depósito Legal  
N° PP200002LA3958  
ISSN N°: 2244-8004  
ISSN L: 1690-3153



Año 2025  
N°. 1

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS****Dra. Vanessa Quero**

Rectora

**Dr. Pedro Briceño**

Vice-Rector Académico

**Dr. Rafael Rubio**

Vice-Rector. Administrativo

**Dra. Emilia Lucena**

Secretaria General

**COMITÉ TÉCNICO****Dr. Douglas Barráez**

Decano de Postgrado

Editor Jefe

**Dr. Jesús Araque**

Director General de Investigación

**Ing. MSc. Yanira Terán**

Redacción y Estilo

Montaje

**COMITÉ EDITORIAL**

Dr. Alfredo Lucena (UEFM)

Dra. Rosa Delgado (UCLA)

Dra. Ana Méndez (UPEL)

Dra. Yahelys Sánchez (UCLA)

Dr. Alexis Guerra (UCLA)

Dr. Juan Carlos Pernía (UCLA)

Dra. Maritza Principal (YACAMBU)

Dr. Herbert Colmenares (UNY)

Esta revista está indizada a la Red Latinoamericana de Revistas Académicas en Ciencias Sociales y Humanidades **Latin-REV**; en Directory of Academic and Scientific Journals **EuroPub**; en Advanced Science Index; en Índice Latinoamericano de Publicaciones Científicas Seriadadas **Latindex**.



# CONTENIDO

## ARTÍCULOS

EL PERSONAL CONFLICTIVO COMO ELEMENTO PERTURBADOR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL 7-30

*Jesús Guerrero*

CAPACIDAD GERENCIAL VINCULADA A LA OCUPACIÓN LABORAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO 31-54

*Iris Núñez*

TRANSDISCIPLINARIEDAD: HACIA LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA 55-75

*Gabriel Parada*

## ENSAYOS

GERENCIA 4.0: COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL GERENTE EN LAS ORGANIZACIONES AGROINDUSTRIALES 76-89

*Alecso Vivas*

NEUROCIENCIA EN ACCIÓN: CLAVES CONDUCTUALES PARA UNA GERENCIA EFECTIVA 90-106

*Alexis Lattuf*

## EDITORIAL

La comunicación de la ciencia constituye un eje fundamental en el proceso de investigación. En la actualidad, resulta imprescindible difundir los trabajos realizados por universidades, centros de investigación y las organizaciones en general, porque la comunicación científica es uno de los principales canales para la transferencia tecnológica y la divulgación académica. Este proceso no solo conecta el conocimiento con la sociedad, sino que también permite visibilizar a los autores e investigadores junto a sus producciones. En este contexto, la Revista GERENTIA, adscrita al Decanato de Postgrado de la Universidad Fermín Toro, se consolida como un valioso medio de divulgación intelectual para participantes de diferentes programas, así como para docentes e investigadores nacionales e internacionales.

En esta nueva edición, la revista GERENTIA reúne tres artículos interrelacionados que exploran las capacidades y habilidades esenciales que los gerentes de avanzada deben desarrollar para fomentar un ambiente laboral positivo y, en consecuencia, potenciar la productividad organizacional. Además, se incluyen dos ensayos, uno de estos aborda acerca de las competencias profesionales desde la perspectiva de la gerencia 4.0, el cual destaca cómo el sector empresarial enfrenta los vertiginosos avances tecnológicos. Por su parte el segundo ensayo profundiza en el impacto de las funciones neuronales, resaltando el vasto universo de conceptos vinculados a la neurociencia y su relevancia en la gestión moderna.

Por tanto, la revista presenta a los lectores un enfoque integral sobre temáticas gerenciales y los invitan a profundizar en conceptos como capacidades gerenciales, visión transdisciplinaria, gerencia 4.0, procesos transformacionales y neurociencia. Destaca especialmente el primer artículo titulado: **El personal conflictivo como elemento perturbador en el clima organizacional**, donde el autor enfatiza cómo los gerentes de avanzada deben dominar la comunicación efectiva para construir

equipos cohesionados y fomentar relaciones laborales saludables, fundamentales para un ambiente productivo y agradable.

El segundo artículo, titulado: **Capacidad gerencial vinculada a la ocupación laboral en el contexto universitario**, presenta un avance de investigación realizado desde un enfoque cualitativo, utilizando el método fenomenológico hermenéutico. Este trabajo expone la construcción epistémica del conocimiento científico a través de la conceptualización de las capacidades gerenciales y su relación con la ocupación laboral en el ámbito universitario. Su propósito principal es ofrecer una aproximación teórica basada en los hallazgos obtenidos al concluir la investigación.

Se presenta el último artículo titulado, **Transdisciplinariedad: hacia la transformación de la gestión pública**, cuyo objetivo principal fue analizar los elementos de la visión transdisciplinaria aplicados al proceso de transformación en la gestión pública de un Instituto de Salud Integral. El estudio se desarrolló desde una perspectiva metodológica cualitativa y concluye que, a través de una cosmovisión transdisciplinaria impulsada por la alta gerencia, es posible abordar y resolver los problemas organizacionales mediante soluciones innovadoras. Además, destaca la importancia de que este tipo de gestión adopte una visión holística para enfrentar los desafíos que se presentan en las organizaciones de hoy.

Por su parte los ensayos publicados, centran sus temáticas en la **Gerencia 4.0: competencias profesionales del gerente**, esta publicación hace un reconocimiento a como la globalización ha llevado a considerar un enfoque más amplio de la gerencia, que incluye la consideración de factores como la diversidad cultural, la sostenibilidad, la responsabilidad social empresarial y la innovación tecnológica en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Se cierra con un ensayo argumentativo titulado, **Neurociencia en acción: claves conductuales para una gerencia efectiva**, el ensayo avizora una mirada estratégica para

consolidar liderazgos más efectivos y sostenibles, en sintonía con los desafíos humanos y complejos de las organizaciones inteligentes del presente y del futuro.

Con esta primera publicación del año, se destaca la relevancia de compartir el recorrido investigativo de los cinco escritos académicos presentados, lo cual contribuye al diálogo entre la comunidad científica y la sociedad en general. Invitamos a todos nuestros lectores a sumarse a este esfuerzo colectivo, enviando sus investigaciones para ser consideradas en los próximos números de nuestra prestigiosa revista GERENTIA. **Juntos, continuaremos fortaleciendo la difusión del conocimiento y el avance de la gestión en nuestros contextos.**

#### **Dra. Elsy Solimar Rodríguez Yovera**



Ingeniero Electrónico en Computación con un Master en Educación a Distancia E-learning y el Doctorado en Gerencia Avanzada. Certificación en Docencia online del IACC - Chile. Docente Asociado de la Universidad Fermín Toro (UFT) y de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA). Tutor y Jurado evaluador de trabajos de investigación de pregrado y postgrado en la UFT y la UNY. Ponente en actividades académicas nacionales e internacionales, escritora y evaluadora de artículos científicos. Actualmente, ocupo el cargo de jefe de Educación a Distancia del Decanato de Agronomía de la UCLA. <https://orcid.org/0000-0002-9315-763>.

## EL PERSONAL CONFLICTIVO COMO ELEMENTO PERTURBADOR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

### CONFLICTIVE STAFF AS A DISTURBING ELEMENT IN THE ORGANIZATIONAL CLIMATE

**Jesús Guerrero**

direscuelamttomecnicouft@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0590-6066>

Universidad Fermín Toro

Recepción: 16-01-2025

Aprobación: 21-03-2025

#### RESUMEN

El artículo es una mirada crítica al talento humano de una empresa, y tiene como fin conseguir soluciones a problemas de índole gerencial en el contexto del ambiente laboral. Esta contribución informativa se desprende de tres (3) gerentes de empresas ubicadas en Barquisimeto estado Lara. El aporte dado por los informantes clave fue revelador, dos (2) de forma presencial y uno (1) de manera online, todos con más de diez (10) años de experiencia empresarial en las áreas de producción y mantenimiento. Los hallazgos obtenidos de la entrevista, permitieron conocer la actitud asumida por los gerentes en la aplicación de sus conocimientos al encontrarse con escenarios donde el ambiente de la organización no es el ideal. Asimismo, se realizó una revisión de bibliografía referente al tema en cuestión. Finalmente, se concluye que ignorar al empleado conflictivo es la peor opción que un gerente puede tomar. Razón por la cual, se sugiere que el gerente ejecute acciones y estrategias en su ejercicio del desempeño como líder, con el propósito de generar un clima organizacional agradable que beneficie la productividad.

**Palabras clave:** personal conflictivo, elemento perturbador, clima organizacional.

## ABSTRACT

This article is a critical look at the conflictive personnel of a company, and its purpose is to find solutions to managerial problems in the context of the work environment. This informative contribution comes from three (3) managers the companies located in Barquisimeto, Lara State; The information contribution of the managers who served as key information sources was developer two (2) in person and one (1) online, all with more than 10 years of business experience in the areas of production and maintenance. The findings obtained from the interview allowed us to know the attitude assumed by the managers as well as the way in which they manage their knowledge of soft skills. Likewise, a review of previous studies and bibliography related to the topic in question was carried out. Finally, it is concluded that ignoring the conflictive employee is the worst option a manager can take. Therefore, the research suggests possible actions and strategies to be followed by the manager in the exercise of performance as a leader, with the purpose of generating a pleasant organizational work environment with productivity.

**Keywords:** Conflictive Personnel, Disruptive Element, Organizational Climate.

## INTRODUCCIÓN

Los seres humanos precisan sobrevivir, para ello necesitan comer, vestirse, dormir, educación, ser atendidos cuando están enfermos, es decir, la relación del ser humano y el trabajo, se presenta en un escenario donde se busca que ambos factores se nutran, debido a que el humano le brinda sus conocimientos, y habilidades, mientras que el trabajo o empleo le ofrece evolución y una remuneración económica, beneficios, y así cubrir sus necesidades.

En este sentido, el trabajo humano añade valor cuando satisface las necesidades de las personas. Adicionar valor quiere decir agregar satisfacción, en especial a los dueños de las industrias, por cuanto son ellos los que tienen la percepción de dicho valor. En otras palabras, incrementar el valor agregado de un producto significa aumentar el número de características del mismo, el cual será valorizado por los respectivos compradores.

Los dueños de las empresas requieren personal, los cuales ejercen funciones de forma jerárquica, es decir, a partir de la época de la revolución industrial, el factor trabajo ha tendido a una división de tareas, con la finalidad de que los trabajadores se especialicen en áreas o tareas específicas para luego complementar su trabajo con el de otros. En otras palabras, el personal trabaja en dos tipos de funciones, los cuales son gerenciales y operativos.

Al respecto, la función es el tipo de trabajo, mientras que el cargo es la posición que ocupa en la jerarquía, donde las funciones casi nunca se alteran, podrán ocurrir modificaciones referidas a la importancia y tiempo atribuido a cada función, pero ellas siempre existirán. Tal como lo afirma Smith (2011): "Dividiendo en tareas específicas con el fin de ahorrar recursos y aumentar la productividad." (p. 1). Así, el objetivo a través de la función según su cargo es aumentar la eficiencia y productividad en la organización.

Desde este punto de vista, en la organización jerárquica de una empresa, existirán, por ende, relaciones humanas laborales sin embargo en ocasiones se encuentran empleados llamados conflictivos entorpeciendo la gestión de trabajo. Cabe mencionar, esa persona es aquella que, de forma voluntaria o involuntaria, crea problemas de convivencia impidiendo el funcionamiento normal de la empresa. Sin embargo, la experta independiente de RRHH Trota (2016) citado por Silverberg (2016) afirma: "el comportamiento perturbador debe ser cortado de raíz." (p. 1)

Es allí, donde el gerente debe tener discernimiento de cómo enfrentar dicha situación, a través de sus habilidades duras y hasta las habilidades blandas para resolver el problema. Cuanto mayor sea el conocimiento del individuo, en la misma proporción serán las posibilidades de alcanzar las metas lo cual se traduce en productividad. La gerencia actual debe trabajar duro para prevenir este tipo de situaciones

con el fin de lograr un ambiente apropiado y donde su talento humano se sienta feliz. Tal como lo indica Trota (Ob. Cit.): "las empresas deben fomentar una cultura donde los empleados sean capaces de expresar sus puntos de vista de una manera constructiva." (p. 1)

El propósito del presente artículo es abordar el tema de empleado conflictivo como elemento perturbador en la gerencia empresarial. De hecho, esos individuos no son así solamente con el gerente, por su naturaleza son problemáticas en todo el ámbito de la vida. Ellos tienen un modelo de comportamiento que promueve al roce y la agresividad. Un gerente puede prepararse para tratar con personas difíciles haciendo planes respecto a ellas, organizarse, hacer acopio de recursos y aliarse con otras personas en su contra. El personal conflictivo es reacio a cambiar, por lo tanto, se debe maniobrar usando estrategias gerenciales usando más el cerebro en lugar de las emociones.

Las personas conflictivas siempre será un tema relevante a

discutir en el mundo gerencial. No se cambiará a una persona conflictiva creándole conflictos, a ellos básicamente no les importa el gerente pues solo piensan en sí mismos, entonces debe decirse lo que se quiere obtener en una reunión con ellos para recortar, maniobrar, esquivar o cambiar. Para ello, los buenos canales de comunicación, así como las frecuentes encuestas y foros de empleados, proporcionan una oportunidad para que una organización aproveche las opiniones de sus empleados, buenas y malas, y permita que la organización tome acciones positivas al respecto.

## **DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO**

### **Teoría del Conflicto**

Para Galtung (1980), a lo largo de su obra, proporciona un amplio panorama de ideas, teorías y concepciones en las que se fundamentan los estudios de la paz. Por encima de cualquier otra consideración, destaca su afán por

hacer de ellos una disciplina dentro del campo de las ciencias sociales sobre la base de que la paz sólo se puede alcanzar por medios pacíficos. Es condición imprescindible analizar los tres conceptos básicos que están presentes en toda su obra: paz, conflicto y violencia, especialmente la relación existente entre los dos últimos. Según este referente, el tratamiento del conflicto por medios no violentos y creativos es crucial para lograr la paz y eso requiere profundizar en la cultura y estructura social, donde se origina el conflicto, como mejor forma de prevenir y, en su caso, de resolver los brotes de violencia.

El tema considerado para el presente artículo, es importante tomando en cuenta que el conflicto es algo vigente en la sociedad. Aunque no necesariamente implica violencia, el conflicto no obligatoriamente tiene que finalizar en violencia física o verbal. El fracaso en la transformación del conflicto conduce a la violencia. El pensamiento positivo es cómo abordar el conflicto con ideas, medios y

acciones, para que cuando surja, se pueda canalizar hacia una solución que no origine violencia, haciendo uso de medios pacíficos, primeramente.

En este sentido, el conflicto en las organizaciones según Fuentes (2001), es: “un proceso iniciado cuando una del parte percibe que otra la ha afectado en forma negativa, en algo que la primera parte estima.” (p. 35). Esto es, en las empresas la diversidad de personas interactuando entre ellas, pueden generar internamente diversidad de conflictos, sin que estos puedan en ocasiones eliminarse, pero la institución puede en cambio elegir la manera de minimizarlos a su máxima expresión.

Por lo anterior descrito, se asume que para llegar a una solución es preciso adentrarse en el origen del mismo. El conflicto tiene su propio ciclo de vida, como cualquier organismo vivo; aparece, crece hasta llegar a su punto de máxima tensión, declina, desaparece y a menudo reaparece. Las disputas surgen cuando hay uno o varios objetivos incompatibles mutuamente

excluyentes entre dos o más actores, ya sean grupos o estados.

Por consiguiente, la gerencia dada la frecuencia de los conflictos, debe buscar una respuesta constructiva en los procesos de resolución. Para ello, es fundamental contar con un conjunto de procedimientos integrados que faciliten la solución de disputas. Esto implica implementar prácticas preventivas que no solo aborden un altercado aislado, sino que también gestionen la diversidad de conflictos que pueden surgir tanto dentro de la organización como en sus relaciones externas.

Este último aspecto es especialmente relevante, por cuanto refleja las tensiones entre los miembros de la organización, originadas por desacuerdos reales o percibidos. Si el conflicto persiste, puede interferir en todas las actividades de la empresa. Sin embargo, es importante reconocer que también representa una oportunidad para el crecimiento y la

mejora, tanto a nivel personal como organizacional.

Ahora bien, un gerente se refiere a aquella persona que está a cargo o es responsable de una organización o parte de ella. Robbins (2010), afirma que un gerente, “es alguien que trabaja con otras personas, y a través de ellas coordina sus actividades laborales para cumplir con las metas de la organización.” (p. 67). En consecuencia, dentro de este marco, el gerente debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar.

En esa misma línea, se sostiene que el gerente moderno debe dominar el arte de manejar situaciones conflictivas, ya que esta habilidad es fundamental en un entorno organizacional en constante cambio. La necesidad de una mayor capacidad de respuesta ante estas circunstancias implica trabajar con equipos multidisciplinarios, adoptar nuevos enfoques en la gestión de procesos e implementar estructuras

planas que disminuyan los niveles de dirección, promoviendo así una toma de decisiones más ágil.

En la empresa, el gerente debe tener claro que el proceso de liderazgo constituye una concatenación de interacciones sucesivas y coordinadas (en diferentes medidas), y que pueden asegurar o no, el logro de los objetivos significativos del grupo de trabajadores. Para Chiavenato (2001), “El gerente es un líder que influencia de manera interpersonal en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (p.45).

En este proceso se produce la influencia directa y mediada del líder en las personas, en sus acciones, actos y conducta en conjunto. Entendiendo que la influencia y las actuaciones del líder, no revisten un carácter unilateral. Las actuaciones y la influencia en el proceso de liderazgo tienen un carácter recíproco, lo que revela la participación activa y creadora del equipo de trabajo. En este sentido, los gerentes son líderes

en cuanto que ejercen un papel primordial como inspiradores del equipo de trabajo, como emprender el trabajo en equipo, la influencia de valores en la motivación para el logro de ser mejores personas en lo individual y social.

### **Personal Conflictivo**

Las personas en la organización se están volviendo cada vez más heterogéneas, en términos de género, religión, raza; lo cual hace que la empresa este más expuesta a presentar situaciones conflictivas, es decir, todas las organizaciones están integradas por seres humanos con personalidades, circunstancias, hábitos, antecedentes, formas de pensar y valores muy distintos. Aunque esta diversidad puede aportar perspectivas originales y ventajas al abordar proyectos, también puede generar conflictos que impacten negativamente en el ambiente laboral y, en consecuencia, en la productividad general.

Actualmente, muchas empresas disponen de especialistas en reclutamiento de recursos humanos y herramientas para la evaluación de candidatos; sin embargo, esto no es suficiente para anticipar la posible transformación de algunos de ellos en empleados problemáticos. Según SmartSpeakers (2016): “Un empleado que tiene problemas con sus compañeros y su trabajo suele tener una productividad más baja. Un empleado conflictivo suele buscar un escape de sus responsabilidades laborales diarias y suele evadir sus tareas por más esenciales que éstas sean” (p. 1). Al tomar en cuenta este concepto, es importante identificar a esa persona conflictiva, es necesario entenderla ya que cuenta con un perfil o personalidad con tendencia a provocar problemas en su entorno laboral.

### **¿Cómo relacionarnos con personal o empleado conflictivo?**

Las personas no dejan de ser personas en el trabajo por lo que el conflicto, es una realidad inevitable.

Pero la teoría del conflicto organizacional dice que hay varios tipos de conflictos dentro de una organización, siendo la forma interpersonal sólo uno de los tipos. Asimismo, se abordan los comportamientos conflictivos de manera temprana y profesional para evitar que el conflicto se amplíe y afecte negativamente el ambiente laboral. En tal sentido, existen algunas características de empleados conflictivos, y en el presente artículo se consideran los cinco (5) perfiles más comunes.

Pero antes de esto, se generan preguntas un par de preguntas de reflexión ¿Son solo estas personas las conflictivas o todos podemos serlo?, ¿Las personas con perfiles de personalidad más comunes tienden a resolver el conflicto de forma más natural pues sus motivaciones no están determinadas por sus particulares forma de ser? A continuación, se presentan los cinco perfiles de las personas conflictivas:

#### 1. Narcisistas

Hablar de un empleado narcisista, lo primero que hay que tener en cuenta, es que a ellos les gusta ser halagados y aprobados. Con esto, el gerente puede dirigir la conversación y las posibles soluciones hacia este punto de manera que la persona pueda reafirmar lo que busca (mediante elogios).

#### 2. Borderlines

Lo primero que se debe tener en mente con una persona que tiene este perfil, es que ellos se están protegiendo del miedo a ser plantados o abandonados. En este sentido, el gerente dirige la conversación y las soluciones hacia este punto a modo de que la persona entienda que no será despedida o castigada por su manera de actuar, sino que más bien necesita generar cambios que no tienen relación con su miedo al abandono.

#### 3. Histriónicos

Una persona histriónica está buscando atención, por lo que es necesario escucharla. De acuerdo a este perfil se puede destinar la

conversación y la solución de tal forma que la persona entienda, el hecho de que no se le preste atención no significa que su rendimiento está mal, sino que más bien la falta de dicha atención se relaciona con la confianza que se le tiene.

#### 4. Paranoide

La persona paranoide se está protegiendo de ser traicionada, por lo tanto, es necesario proceder la plática y las probables soluciones hacia este aspecto a modo esta entienda no será dañada y el conflicto se está resolviendo desde el rol que cumple y las funciones que debe realizar, lo cual no significa se le esté atacando de forma personal.

#### 5. Antisocial

Las personas antisociales buscan dominar e imponer su mundo subjetivo. Es importante para este tipo de personas entender que el bien común es mayor al individual, y por más sentido de sus opiniones, sus acciones y motivaciones, deben dirigirse hacia el bien común de la

empresa. No obstante, con este perfil es siempre necesario considerar tomar medidas radicales, como alejarse o buscar la desvinculación, pues teóricamente hablando todo indica por su constante habilidad para mentir, se hace dificultoso confiar y adivinar su conducta.

### **El Conflicto en las Organizaciones**

Hablar de conflicto desde una perspectiva empresarial debe ser desde el pensamiento administrativo la cual se ha preocupado de los problemas de cómo lograr la cooperación y sanar los problemas, debido a que no es causal ni accidental, sino algo inherente a la vida de la organización o, en otras palabras, está relacionado con el ejercicio del poder organizacional. En este sentido, Fernández (2005), sostiene: “los conflictos organizacionales se refieren a los inconvenientes entre los objetivos de la empresa y los objetivos individuales; es decir, no siempre son las mismas, originándose posturas

diferentes entre los miembros de las instituciones”. (p.35)

En otras palabras, el empleado conflictivo representa de forma sistemática, ya sea voluntaria o involuntariamente, son la causa de distintos trastornos que impiden el normal funcionamiento de la empresa. Desde ese punto de vista, deberá ser notable que un gerente mediante su gerencia estratégica, sea capaz de identificar o indicar un colapso de mecanismos decisorios normales, en virtud del cual cada trabajador o grupos de miembros de la empresa experimentan dificultades en la selección de una alternativa de acción, planificada para alcanzar los objetivos trazados.

Por ello, la gerencia debe estar preparada para gestionar adecuadamente el conflicto, dando paso a acciones que favorezcan la solución y no afecten a la organización, ya que muchas veces el no saberlo enfrentar puede llevar a situaciones negativas para la empresa, por tanto, se deberá analizar el alcance de las repercusiones del

mismo, para evitar se manifieste constantemente dando paso a la improductividad, desmotivación y desarmonía. Según Marín (2023), “el conflicto produce barreras en la comunicación, desánimo y rebeldía” (p.37). (Figura 1)



**Figura. 1.** El Conflicto.  
Fuente: Marín (2023)

Para hacer un análisis de los conflictos debe considerarse de manera complementaria tanto su perspectiva individual como social. Desde la dimensión individual supone una percepción, desde el punto de vista más social puede considerarse la situación en la que grupos de personas e instituciones apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses

divergentes. Para Chiavenato (2001), los conflictos organizacionales son

“como marcas de una incompatibilidad entre la autorrealización de ambos; de esto se infiere que los conflictos organizacionales son productos de las mismas estructuras, del liderazgo del gerente, de los reglamentos, controles administrativos existentes en las organizaciones, de allí que el director deberá enfrentar a diario en las instituciones los diversos conflictos y como plataforma utilice su formación gerencial, para que logre funcionar de acuerdo a las expectativas de todos los miembros.” (p. 55)

Cabe señalar, que la gerencia deberá encontrar los puntos en común del equipo, ubicándolos en la misma ruta sin determinar los rasgos de la personalidad de los involucrados, enfocándolos a la persecución de los objetivos, generando compromisos, estimulando la cortesía corporativa con una comunicación adecuada, una posición firme en la que se pueda

medir la tolerancia, generando espacios que alimenten la diversidad, pero sin llegar al irrespeto y al abuso premiando los comportamientos agresivos.

### **¿Cuáles son las causas frecuentes de conflictos laborales?**

Las personas conflictivas siempre tienen motivos para generar a propósito algún tipo de desacuerdo, los más comunes son la falta de compañerismo, comunicación deficiente, el acoso laboral, la discriminación, compañeros tóxicos, comportamiento déspota de los jefes, cambios en la empresa, rendimiento deficiente, explotación de los empleados, exceso de competitividad en el trabajo, tomas de decisiones importantes y las relaciones sentimentales. A continuación, se detallan cada una de ellas para una mejor explicación:

- *Falta de Compañerismo:* el trabajo en equipo es fundamental para conseguir los objetivos de la empresa, pero también con el fin

de obtener un buen clima de trabajo.

- *Comunicación Deficiente:* Informaciones falsas, la falta de comunicación, los rumores son otras de las fuentes que generan mal ambiente en el trabajo.
- *Acoso Laboral:* Es cuando una persona acosa a otra en el entorno laboral.
- *Discriminación Laboral:* Esto se da cuando un trabajador no obtiene el mismo trato que otros. La discriminación está basada en los prejuicios hacia otras personas y se produce por diversas razones tales como sexo, edad, raza, religión, nacionalidad entre otras.
- *Compañeros Tóxicos:* Se refiere a esa persona egocéntrica que solo busca ser el centro de atención, difundir mentiras o rumores falsos, creando un deficiente ambiente laboral en la empresa.
- *Comportamiento Déspota del Jefe:* Un jefe déspota da órdenes de cualquier manera sin importar

las formas. El hecho de tener un cargo superior en el organigrama trata de forma despectiva a los empleados.

- *Exceso de Competitividad:* La competitividad ayuda a mejorar a la persona como profesional y contribuye al crecimiento de la empresa. El problema es cuando se está dispuesto a todo para lograr los objetivos personales, incluso a “pisotear” al compañero.
- *Rendimiento Deficiente:* El problema es que este tipo de personas no llevan a cabo a tiempo sus tareas, lo cual entorpece el trabajo en equipo y repercute de forma negativa en el rendimiento general, por lo que son motivo frecuente de conflicto.
- *Cambios en la Empresa:* cuando una empresa innova en su estructura o presenta cambios en los procesos de trabajo, se requiere de un tiempo de ajuste para adaptación. Los conflictos pueden brotar, especialmente si

los empleados tienen la mentalidad de resistencia al cambio.

- *Explotación de Empleados:* Un jefe explotador coloca más tareas de lo normal, incluso si no están en la descripción del cargo de sus empleados y eso implica que está por encima de la legalidad.
- *Relaciones Sentimentales:* Es necesario separar los aspectos sentimentales del trabajo. Para evitar conflictos de intereses, las empresas tienen políticas internas que no permiten las relaciones entre empleados.
- *Toma de Decisiones Importantes:* Las disputas en el personal pueden surgir por una toma de decisión que pueda repercutir en la empresa. No siempre tiene por qué ser negativo, mientras se llegue a una solución cuyo propósito sea el bien de todos.
- 

**¿Qué se requiere para mejorar el clima organizacional afectado por una persona conflictiva?**

Para dar respuesta a esta interrogante, es necesario tener en cuenta que los seres humanos deben adaptarse a la diversidad de situaciones para poder satisfacer sus necesidades, para ello debe considerarse las relaciones comunicacionales efectivas las cuales producen un buen clima organizacional dentro de las instituciones, este tiende a disminuir la apatía, el desinterés y descontento entre los miembros de las comunidades laborales. Para Marín (2023), “el gerente en su rol de líder, promueve el aprendizaje significativo a partir de experiencias de reflexión y aplicación de estrategias comunicacionales para la construcción de un clima organizacional acorde para garantizar la calidad del ejercicio empresarial” (p.40). El clima organizacional implica responsabilidad que conduzcan a la resolución de problemas y así cumplir con los objetivos propuestos por una organización. (Figura 2)



**Figura. 2.** Clima Organizacional  
Fuente: Marín (2023)

Aún hoy, no existe un consenso claro sobre el concepto de clima organizacional, porque múltiples autores han ofrecido diversas definiciones al respecto. Esta falta de acuerdo se complica aún más por la confusión que a menudo se genera al no distinguir entre clima y cultura organizacional. Una de las definiciones más acertadas describe el clima organizacional como la percepción general del personal de una organización sobre las dimensiones relevantes del clima predominantes durante un período específico. En este sentido, es fundamental resaltar, que la atención se concentra en las percepciones de

los miembros acerca de su entorno laboral, lo marca la diferencia con la cultura organizacional, es decir, se enfoca más en juicios y valores que en prácticas y procedimientos percibidos.

Cuando se habla de clima organizacional, es cómo los empleados, incluidos los directivos, perciben su lugar de trabajo, influenciados por las emociones, acciones y actitudes que se manifiestan en él. Esta percepción se refleja en la forma en que se llevan a cabo las tareas, impactando de manera directa en la productividad de la empresa. Dicho de otra manera, si el clima laboral es bueno, es más sencillo alcanzar los objetivos de la empresa, además un empleado que se encuentra satisfecho con su trabajo será un empleado productivo, lo que a su vez aporta a la empresa. Por el otro lado, si el clima no es el adecuado, habrá falta de motivación, baja productividad, relaciones hostiles y conflicto.

Por tal razón, la actitud asumida por el gerente es de vital importancia para que la persona conflictiva pueda

encajar en el proceso productivo de una empresa y así alcanzar los objetivos que lleven a la organización al éxito. Para Cardaso citado por Elizalde (2015) "Un empleado conflictivo es aquel cuya actitud y comportamiento hacen que su trabajo y el de los demás se interrumpan, dificulte, o genere un conflicto que afecte a la productividad de la empresa." (p. 1). Quiere decir que antes de asignarle una tarea a una persona con este perfil (terco, obstinado, con actitud negativa) vale la pena asegurarse al cien por ciento (100%) de que ese empleado problemático se sienta cómodo con la actividad encomendada, caso contrario traerá problemas prontamente.

Por otra parte, la actitud hacia el trabajo, hace referencia al valor que esta conducta posee para el individuo conflictivo y para la empresa, pudiendo ser favorable o desfavorable; es el resultado de procesos internos por no considerar la motivación hacia el logro, creencias y autorrealización personal, está

claramente influenciada por la deseabilidad social hacia esa conducta. Cabe destacar, en el entorno laboral de una organización siempre habrá presiones, cambios y acontecimientos que tendrán un cierto impacto sobre sus empleados, donde este tipo de situaciones genere alguna condición de conflicto en el trabajo es este tipo de personas al no estar de acuerdo.

Esto conlleva a pensar que un gerente decidido a mejorar la conducta del trabajador conflictivo debe tomar en cuenta señales para lograr el éxito desde ámbito laboral empresarial como, por ejemplo: El incremento de las discusiones entre los empleados, aumento de las ausencias al trabajo no justificadas, formación de grupos informales con reuniones no autorizadas en horas de labores y finalmente la abundancia de rumores o murmuraciones en las diversas áreas de la empresa. Estos patrones son potenciales problemas a corto plazo y no pueden ser omitidos por la gerencia, por lo tanto, se requiere su intervención lo más pronto

posible cortando de raíz esas desagradables acciones.

Una de esas acciones llevadas a cabo por el empleado conflictivo es el chisme. Esto ha sido tema de debate en las organizaciones y son consideradas como una de las influencias más corrosivas a la que ha tenido que enfrentarse la cultura empresarial. El rumor genera un impacto negativo en la empresa, la gente estará tensa e intranquila, todos estarán buscando pistas o información ya sea en los pasillos, el comedor, oficinas y hasta en los baños. Estas cosas ocurren, son inevitables, para ello el gerente debe ser inteligente y astuto efectuando comunicación efectiva a tiempo con el personal y especialmente con el trabajador conflictivo a solas.

Hay que mencionar que el rumor más dañino es aquel infundado por esa persona problemática, sin ningún hecho o prueba. Ese individuo no tiene absolutamente ningún fragmento de información por agrupar. Esa clase de chisme surge de esos trabajadores sin disposición de información, afirmando

sentirse maltratados o simplemente son unos tontos. Mann (2008), dice “cuanto más se propaga el mensaje del chisme, más se va alejando de la realidad.” (p.1063)

### **Posición de Algunos Gerentes con Respecto al Tema**

El análisis de opiniones reales de gerentes es fundamental para profundizar en el tema de los empleados conflictivos, ya que estos líderes son quienes, en su día a día, interactúan directamente con el personal y son testigos de las dinámicas laborales que pueden dar lugar a conflictos. Al recopilar sus perspectivas, se obtiene una visión más clara y matizada de las causas subyacentes de los problemas, así como de las estrategias que han resultado efectivas o ineficaces en la gestión de estas situaciones.

Además, dichas opiniones pueden revelar patrones de comportamiento y actitudes que, de otro modo, podrían pasar desapercibidos en un análisis más superficial. Este enfoque no solo

enriquece la comprensión del fenómeno del empleado conflictivo, sino que también proporciona herramientas valiosas para desarrollar intervenciones más efectivas que promuevan un ambiente laboral saludable y productivo.

Con base a lo anterior, se visitaron algunos colegas que son gerentes de empresas manufactureras y de servicios ubicadas en la zona industrial II de Barquisimeto estado Lara., para poder conocer la postura asumida con el tema de la persona conflictiva como elemento perturbador de la gerencia. Se limitó a tres (3) gerentes como los informantes clave; los cuales fueron abordados dos (2) de manera presencial uno (1) online, todos con más de diez (10) años de experiencia empresarial.

Para la obtención de la información se realizó una entrevista no estructurada, la cual permitió conocer lo que es importante y significativo para el entrevistado; llegar a comprender como ve, clasifica e interpreta su mundo en general o

algún ámbito de este tema que interesa para el presente artículo. Se tomó en cuenta dos aspectos, uno a nivel actitudinal y otro organizacional. Esto definió los comportamientos asumidos por los gerentes en relación al proceder con la persona conflictiva que labora en la empresa.

## HALLAZGOS

Es importante señalar, que dentro de los hallazgos se evidenció que las actitudes asumidas por los gerentes en el abordaje de la persona conflictiva radican a que en realidad muchas empresas contratan personas sin ser realmente entrevistadas no solo por el departamento de recursos humanos y el gerente, sino también por un médico laboral y un psicólogo. No se verifican las actuaciones de los posibles candidatos en trabajos anteriores, es decir, no se corrobora la información del resumen curricular, perjudicando la selección óptima en el reclutamiento.

Caso 1. Comunicación Deficiente.

El primer caso mencionado por uno de los gerentes fue sobre un trabajador con un puesto de trabajo clave en el proceso productivo de la empresa (sector alimentos) y pertenece al sindicato. Según el aporte dado, es una persona poco comunicativa, y que además le gusta decir mentiras o chismes, creando un ambiente laboral enrarecido, generando conflictos entre compañeros de trabajo. Debido a su fuero sindical, se cree intocable, no se le puede llamar la atención ni hablar con él, sin embargo, la gerente indica lograr concertar una reunión privada con esa persona para conversar inteligentemente y con sutileza, sobre los aspectos negativos que afectan el trabajo en equipo debido a los rumores o falsos testimonios y por ende a la productividad.

Según Mann (Ob. Cit.), “la comunicación es una manera de evitar al empleado conflictivo. El líder le dice a la persona lo que quiere y espera del él, especificando como necesita que se haga algo acerca de los objetivos y metas.” (p. 1020). La situación

planteada anteriormente fue bien manejada por la gerente, ya que llevo a cabo una comunicación asertiva como elemento esencial en la resolución del problema con esa persona conflictiva sindicalizada.

#### Caso 2. Bajo Rendimiento.

El segundo caso dado a conocer por otro informante de una empresa del sector Servicio de Almacenamiento, corresponde a un trabajador de bajo rendimiento con bajas laborales. El problema con este tipo de personas es que no realizan a tiempo sus actividades, lo cual entorpece el trabajo grupal y repercute de forma negativa en el rendimiento global, por lo que es motivo de conflicto. Usualmente el bajo rendimiento se asocia con los elementos de riesgo psicosocial, el entorno laboral, las condiciones físicas del área donde ejecutas sus tareas, la presión de la labor a realizar, horarios nocturnos o fines de semana, rotación, inasistencias no justificadas, entre otros.

De manera particular, el gerente exige en ese puesto de trabajo se requiere una persona extrovertida, con iniciativa y capacitada. Las quejas de los clientes internos en la empresa por las entregas tardías son un reflejo de esta situación la cual ocurrió por promover a un trabajador que no cumplía con las debidas competencias con el cargo vacante. Según Mann (Ob. Cit.), “Si un empleado hasta ahora había gozado de buena salud y de pronto empieza a acumular un historial de bajas, es una clara señal de que algo anda mal.” (p. 1056). Con respecto a esta posición del autor, la gerencia insiste existencia de signos delatores de ausencias inmediatamente antes o después de un fin de semana o de un día de asueto. Se analiza la falta de trabajo los lunes y viernes, eso es algo demostrable tomando en cuenta el bajo rendimiento del cual ha sido acompañado de un largo historial de ausencias laborales.

En este sentido, el gerente ha propuesto como estrategia realizar cursos de capacitación y actividades

recreacionales dirigidos a todo el personal, previa planificación para no entorpecer con las operaciones normales de producción, todo esto con el propósito de incentivar a los trabajadores de manera que puedan sentirse relajados y compartir momentos donde no se aborde temas concernientes al trabajo. Sin embargo, luego de un periodo estimado de seis meses, se llevará a cabo una revisión de los resultados con el fin de evaluar específicamente al empleado en cuestión y saber si se ha obtenido incrementos en su rendimiento.

### Caso 3. Personal Histriónico

El tercer caso abordado corresponde a una persona con perfil histriónico –perfeccionista en una fábrica transnacional productora de galletas. Según la entrevista realizada vía “on line” con el gerente de operaciones, esta persona aparte del puesto de trabajo como operador del montacargas, al mismo tiempo ocupa el cargo no remunerado de Delegado de Prevención de Seguridad y Salud

laboral que reporta al Comité de Seguridad Industrial de la empresa. Actualmente presenta una actitud que busca conseguir la atención de los demás trabajadores de la planta, con actitudes detallistas negativas exageradas en las líneas de producción, con sobre reacción y enfatiza sus emociones desafiando al gerente delante del personal.

Este trabajador se aprovecha que tiene inamovilidad laboral que otorga la ley según El Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL) promulgado en el año 1986, que no puede ser despedido debido a su cargo en el Comité de higiene y seguridad de la organización el cual fue obtenido por votación de los trabajadores. Sin embargo, sus acciones de detener las líneas de producción con situaciones de riesgo laboral que prácticamente no existen o son muy insignificantes, ha traído problemas a la gerencia de la empresa al retrasar las metas planificadas como consecuencia de esas paradas no programadas. Tal situación afecta

los tiempos de entrega y hace quedar mal la imagen del negocio con los clientes. Este trabajador se quiere sentir el centro de atención de los demás, hablando con alto tono de voz y cierta soberbia, incluso hacer que el gerente le dé un trato personalizado especial o exclusivo lo cual no se justifica.

Por otro lado, el gerente señala que es una persona conflictiva meticulosa convertida en un busca defectos, inflexible, rígido y obstinado que sabe que está creando problemas a propósito. De acuerdo, a Mann (Ob. Cit.), los perfeccionistas son “personas que esconden una falta de visión o creatividad detrás de un proceso, en ocasiones de la ley y siempre, detrás de un montón de memorándums y anotaciones.” (p. 1045). La gerencia sabe que vencer al perfeccionista – histriónico problemático en su propio juego es complicado y que solo será vencido desde una clara superioridad moral.

## POSTURA CONCLUSIVA

Dentro de la postura conclusiva es importante señalar la constatación de lo siguiente: no todos los gerentes emplean las mismas actitudes incluso técnicas para llegar a un entendimiento positivo o satisfactorio con la persona conflictiva, por consiguiente, no necesariamente se logran alcanzar los objetivos pautados. No obstante, todos coinciden debe conocerse todo lo inherente al conflicto laboral con la persona problemática con el firme propósito de alcanzar un ambiente de trabajo estable y saludable. Asimismo, realizar conversaciones periódicas con las personas conflictivas con el fin de obtener su máximo rendimiento, haciendo diferenciar sus objetivos personales, de los de la organización, con el fin de generar un entorno laboral agradable apuntando al éxito del clima organizacional de la empresa.

Frente a cada uno perfiles mencionados anteriormente, la principal lección es no tomar a manera

personal sus acciones, pues al hacerlo es muy probable que no se pueda “ganar” la conversación, ya que los mundos subjetivos-internos de las personas conflictivas son mucho más complejos, elaborados y peculiares, por lo que entrar en hacer personal el conflicto, puede dejar al gerente en una posición muy vulnerable si no sabe manejar bien las reacciones de ellos, especialmente las que tienden a ser sólidas, intensas y lógicas en su mundo.

Siempre se debe llevar a la persona conflictiva a cumplir su rol en la organización y las funciones pertinentes, haciendo consciente que su labor es buscar el beneficio colectivo por sobre el individual. Por último, lograr empatía con su mundo individual, haciéndole entender su condicionamiento por motivaciones irrisorias o grotescas, como, por ejemplo, la persona paranoide, la cual siempre pensando que los demás compañeros de trabajo lo van traicionar.

Es relevante señalar, la existencia de personas padecedoras

de estos trastornos asociados (por ejemplo: trastorno de la personalidad paranoide, trastorno de la personalidad histriónica, entre otros.), no son esencialmente conflictivas ni por naturaleza ni por esencia. Es decir, al despertar por la mañana el trabajador no se levanta preguntándose: ¿a quién voy a fastidiar hoy?, no obstante, la forma perceptiva con la que interpretan el mundo, lo hace más propenso a generar conflictos debido a que sus patrones de personalidad tienden a moverse por motivaciones muy particulares.

Es preferible, para un gerente iniciar conversaciones regulares con esas personas conflictivas para así obtener un clima organizacional armonioso y así, facilitar el trabajo en equipo, la toma de decisiones, todo en pro del éxito de los objetivos comunes que persigue la empresa. En definitiva, debe estar dispuesto a entender a la persona conflictiva, explicarle su conducta, y reconozca que existe un problema, orientarlo

para mejorar tanto la actitud como su aptitud.

El gerente debe ser positivo con ese tipo de persona, no servirá de nada intimidarlo o agobiarlo, es mejor ser inteligente y no tratar de cambiarlo sino ayudarlo a entender la situación incómoda provocada. Se puede recomendar un periodo de prueba para demostrar su capaz de cambiar y que sí le importa su trabajo. Si lo anterior falla, lamentablemente lo mejor será terminar la relación laboral inmediatamente, pero ignorar al empleado conflictivo es la peor opción a tomar.

## REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos**. México: Editorial Mc.Graw Hill. Interamericana Astro.
- Elizalde, I. (2015). **¿Cumples uno de Estos Perfiles? Entonces eres un Empleado Conflictivo**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://revistapymes.es/cumples-uno-de-estos-perfiles-entonces-eres-un-empleado-conflictivo/>. [Consulta: 2025, febrero22].
- Fernández, S. (2005). **Administración. Una perspectiva Global**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Fuentes, M. (2001). **Mediación en la Solución de Conflictos**. Bogotá, Colombia. Editorial Planeta.
- Galtung, J. (1980). **The Basic Needs Approach**. Universidad de California. Berkeley. 96 p.
- Mann, T. (2008). **Convencer a los Tercos**. Editorial Océano. Barcelona, España.
- Marín, D. (2023). **Comunicación Efectiva Desde la Perspectiva Gerencial como Estrategia de Resolución de Conflictos**. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio Coordinación de Investigación y Postgrado Extensión Académica San Felipe, estado Yaracuy.
- Martínez, M. (1996). **Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación**. Ed. Trillas: México. 307 p.
- Robbins, S. (2010). **La Comunicación en las Organizaciones**. Caracas-Venezuela Editorial Futuro.
- Silverberg, D. (2016). **¿Cómo Deben las Empresas Tratar a un Empleado "Tóxico"?** Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/Noticias-38269843>. [Consulta: 24 de febrero 2025]
- SmartSpeakers (2016). **Cómo Identificar a Un Empleado Conflictivo Y Ayudarlo A Superarse**. [Documento en línea]. Disponible en: <https://www.smartspeakersweb.com/itemlist/search?searchword=empleado+conflictivo>. [Consulta: 22 de febrero 2025].
- Smith, A. (2011). **División del Trabajo**. Disponible en: <https://cspoliticasadamsmith.wordpress.com/mercado-libre/division-del-trabajo/>. [Consulta: 27 de noviembre 2024].

## CAPACIDAD GERENCIAL VINCULADA A LA OCUPACIÓN LABORAL EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

### MANAGERIAL CAPACITY LINKED TO WORK IN THE UNIVERSITY CONTEXT

**Iris Núñez**

irisnub0209@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0942-1891>

Universidad Fermín Toro

Recepción: 14-02-2025

Aprobación: 04-04-2025

#### RESUMEN

El propósito de esta investigación en avance es generar una aproximación teórica sobre las capacidades gerenciales vinculadas con la ocupación laboral en el contexto universitario de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) Barinas. Metodológicamente, el estudio se suscribe en el paradigma interpretativo, con un enfoque de investigación cualitativa bajo el método fenomenológico hermenéutico. Seleccionaré intencionalmente a tres (3) informantes clave del personal administrativo de la universidad en estudio. Para recolectar información, emplearé la técnica de la observación participante y la entrevista en profundidad. En las etapas del método, codificaré, categorizaré, triangularé e interpretaré las subcategorías y categorías que surjan para develar los hallazgos y, finalmente, exhibir la aproximación teórica. En este caso, la construcción epistémica del conocimiento científico mostrará una breve conceptualización sobre las capacidades gerenciales y la ocupación laboral en el contexto universitario de la UNELLEZ Barinas.

**Palabras clave:** capacidad gerencial, ocupación laboral, contexto universitario.

## ABSTRACT

The purpose of this advance is to generate a theoretical approach on the managerial capacities linked to the labor occupation in the university context of the Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) Barinas. Methodologically, the study is subscribed to the interpretive paradigm, with a qualitative approach directed to the hermeneutic phenomenological method. The intentional selection will be three (3) key informants from the administrative staff of the university under study. For the collection of information, it is directed to participant observation and in-depth interviews. In the stages of the method, the subcategories and categories that arise will be coded, categorized, triangulated and interpreted to reveal the findings, and finally exhibit the theoretical approach. For the case, the epistemic composition of scientific knowledge is shown in a brief conceptualization of the managerial capacities and the labor occupation in the university context of UNELLEZ Barinas.

**Keywords:** Management capacity, labor occupation, university context.

## INTRODUCCIÓN

La gestión de los trabajadores, combinado con las dinámicas de la globalización, fortalece los resultados gerenciales de las organizaciones. En este contexto, las universidades valoran las competencias y habilidades de sus colaboradores como factores clave en la gestión institucional. Es fundamental el proceso de adaptabilidad del talento humano en su desempeño laboral frente a los retos planteados, así como su disposición para asumir roles y actuar de manera proactiva, emergiendo como capital valioso desde diversas perspectivas.

Cabe acentuar, que en las universidades la función primordial es formar profesionales para poder mantener la calidad de vida del talento humano y un buen ambiente de trabajo, para lograr satisfacer la mayoría de las necesidades individuales. Al respecto, Batisteya y Baral (2016) sustentan que los países “tienen interés de mejorar la gestión de

los gerentes y optimizar sus procesos en las organizaciones...” (p. 26). Es decir que, esto se logra a través de una gerencia con capacidades de cambios y transformaciones, con un alto valor potencial innovador que garantice la supervivencia ante cualquier adversidad presente a través de nuevas capacidades gerenciales en las universidades.

Además, la gestión efectiva de los recursos humanos en las universidades no solo debe centrarse en la formación académica, sino también en el desarrollo de competencias blandas, tales como la comunicación, la resolución de conflictos y el pensamiento crítico. Esto permite que el personal no solo cumpla con sus funciones, sino que también contribuya de manera significativa a la cultura organizacional y a la misión institucional. Así, el talento humano se convierte en un motor de cambio y mejora, capaz de impulsar a la universidad hacia la excelencia y la sostenibilidad en un mundo cada vez más competitivo y

exigente.

En definitiva, reconocer y potenciar el valor del capital humano es clave para que las instituciones académicas no solo sobrevivan, sino que prosperen en la era de la globalización, como señala Albano (2018), que “las universidades requieren de una formación gerencial competente con nuevas capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y valores, permitiendo alcanzar un buen desempeño profesional...” (p. 21). Por lo tanto, es esencial llevar a cabo una revisión constante de todos los procesos administrativos y académicos. Esta revisión no solo es necesaria para garantizar una dirección adecuada en las universidades, sino también para asegurar que la formación gerencial se alinee con las necesidades cambiantes del entorno educativo y laboral.

Por esta razón, la capacidad gerencial efectiva vinculada a la ocupación laboral del talento humano en el contexto universitario es un tema complejo y multifacético que permite

identificar, desarrollar y retener el talento humano, tanto del personal docente como administrativo, maximizando su potencial y contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

La gerencia en las universidades debe promover un ambiente de trabajo positivo, fomentando la colaboración, la comunicación efectiva y el sentido de pertenencia. En este sentido, la capacidad gerencial se vuelve crucial para impulsar la innovación en la gestión administrativa y académica, así como para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos por las universidades. Al fortalecer estas áreas, se crea un entorno propicio para el desarrollo tanto de los trabajadores como de los estudiantes.

Articulando con lo expresado, el entorno universitario debe estar en constante evolución, la capacidad gerencial permite anticipar y adaptarse a los cambios, implementando estrategias efectivas para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades. Al fortalecer las competencias

gerenciales del personal, las universidades pueden optimizar el talento humano, para mejorar su desempeño laboral impulsando la innovación y garantizando la calidad de sus servicios como factor clave para el éxito de las instituciones universitarias.

Sin embargo, según Ordoñez (2017), la ocupación laboral “constituye el agrupamiento de las actividades considerando el entorno físico, ambiental y social de las actividades asignadas al talento humano...” (p. 19). Por lo tanto, el trabajador universitario debe poseer una visión integral que le permita abordar las adversidades que puedan afectar tanto su desempeño como el funcionamiento de la universidad en diversos aspectos del contexto académico.

Lo expresado indica que, las universidades compiten por atraer y retener a los mejores talentos en las áreas administrativas, de docencia e investigación. En este contexto, una gestión eficaz del personal es crucial para asegurar la calidad universitaria.

Por lo tanto, la gerencia universitaria desempeña un papel fundamental en la creación de oportunidades para el desarrollo profesional del personal administrativo y docente, lo que, a su vez, incrementa la motivación y el compromiso hacia la universidad.

Argumentando lo anterior expuesto, un ambiente laboral favorable brinda oportunidades de crecimiento esenciales para retener a los profesionales más valiosos, evitando la fuga de talento. En un ambiente de trabajo positivo la gerencia debe fomentar un trabajo respetuoso, colaborativo, motivador, donde el personal se sienta valorado y apoyado. Asimismo, la gerencia universitaria debe garantizar la seguridad, salud del personal, implementando medidas preventivas y promoviendo una cultura para prevenir riesgos.

Por otra parte, la gestión de la ocupación laboral en las universidades es una tarea compleja que requiere de enfoques estratégicos y proactivos por parte de la gerencia, alcanzando una gestión eficaz que

contribuya a mejorar el rendimiento de la institución y el bienestar del personal. Asimismo, la ocupación laboral en las universidades es un elemento fundamental para el cumplimiento de su misión y el logro de los objetivos institucionales.

La adaptabilidad del talento humano en su desempeño laboral es esencial para enfrentar los retos que surgen en un contexto globalizado. Esta capacidad de respuesta no solo se traduce en la habilidad para ajustarse a nuevos contextos; sino también en la disposición para asumir roles diversos y actuar de manera proactiva. En este sentido, cada trabajador emerge como un capital valioso, que aporta desde múltiples perspectivas, ya sea a través de su creatividad, su capacidad para trabajar en equipo, su liderazgo o su habilidad para innovar.

En lo que respecta, al proceso de designación de las autoridades universitarias en Venezuela, ha experimentado cambios a lo largo del tiempo, y la participación del Ministerio de Educación Universitaria varía

según el tipo de universidad y la normativa vigente. Según decreto N° 2884, publicado en Gaceta Oficial N° 35.198 de la República de Venezuela (1993), la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ) (Barinas, Portuguesa, Cojedes y Apure) fue creada con el propósito de desarrollar y dirigir programas que conduzcan a formar un profesional suficientemente calificado para la productividad eficiente del conocimiento y el aprovechamiento racional de los recursos naturales de la región, generando cambios importantes en la institución universitaria.

En el caso de la UNELLEZ Barinas, de acuerdo con las vivencias de la autora de esta investigación, he podido observar algunas realidades empíricas, como la necesidad de generar un rol crucial en la formación de profesionales y la producción de conocimiento. Esto requiere una gerencia que posea capacidades sólidas y actualizadas para liderar con calidad, eficiencia y eficacia. De

manera que, el gerente universitario debe tener la capacidad de desarrollar y comunicar una visión clara del futuro de la institución, alineada con las necesidades del personal administrativo y docente en su ocupación laboral.

Por otra parte, existe la necesidad en el gerente universitario de ser capaz de inspirar y motivar a sus trabajadores fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y empoderando a los profesionales para alcanzar su máximo potencial. Además, gestionar cambios en un entorno dinámico, donde la gerencia pueda liderar procesos de cambio de manera efectiva, adaptando la institución a las nuevas realidades y desafíos para alcanzar la calidad en la gestión universitaria.

Por lo tanto, en la búsqueda de producir conocimiento científico e información sistemática se presenta la siguiente interrogante: ¿Qué elementos teóricos fundamentan las capacidades gerenciales vinculadas a la ocupación laboral en el contexto universitario UNELLEZ Barinas?

Como propósito general planteo generar una aproximación teórica sobre las capacidades gerenciales vinculadas a la ocupación laboral en el contexto universitario UNELLEZ Barinas. Como propósito específico: interpretar los significados que le atribuyen los Informantes clave a las capacidades gerenciales vinculadas a la ocupación laboral en el contexto universitario UNELLEZ Barinas. En cuanto a la relevancia teórica este estudio pretende ser un aporte para la gerencia universitaria de la UNELLEZ Barinas.

## ESTADO DE DESARROLLO

La arquitectura epistémica de la investigación está fundamentada por la exploración literaria de diferentes supuestos que se consideran pertinentes para enrumbar el sentido epistemológico de la investigación, constituyendo una forma de construir un sentido a la misma, desde el origen que parte propiamente de la realidad empírica en que se desenvuelven los actores sociales desde su complejidad

socioeducativa.

### **Capacidad Gerencial en el Contexto Universitario**

Las universidades, en su rol crucial de formación de profesionales y producción de conocimiento, requieren de una gerencia que posea capacidades sólidas y actualizadas para liderar con calidad, eficiencia y eficacia en las universidades, especialmente en la UNELLEZ Barinas como ámbito de estudio. Asimismo, los gerentes universitarios deben tener la capacidad de desarrollar y comunicar una visión clara del futuro del personal en la ocupación laboral.

Los gerentes universitarios deben ser visionarios, gestores eficientes y comunicadores efectivos, solo así podrán cumplir con su misión de formar profesionales competentes y generar conocimiento relevante para el desarrollo de una ocupación laboral eficaz y de calidad. Por eso, el entorno universitario debe ser dinámico, donde se lideren procesos de cambio efectivo, adaptando a la UNELLEZ Barinas en nuevas realidades y

desafíos.

En este sentido, Cordero (2017) plantea que: “la capacidad gerencial forma parte de las habilidades, conocimiento que una persona posee para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente de un equipo de trabajo en una organización.” (p.22). Por eso, las capacidades posiblemente son trascendentales, ejecutivas, sistemáticas, interpersonales, ideales, valoradas, de fluidez comunicativa, siendo firmes para tomar acuerdos y habilidades de dominio temporal. Por lo tanto, las autoridades universitarias deben tener cualidades que le permitan alcanzar el manejo y control de su equipo laboral o trabajadores.

En este sentido, Canelón (2018) sostiene, “estas capacidades están interrelacionadas, con las personas que dirigen una institución, teniendo en desarrollo capacidades juntas potenciándose, para llevar a cabo un trabajo en equipo...” (p. 18). En otras palabras, el trabajo en equipo se convierte en un mecanismo crítico para la innovación y la resolución de

problemas complejos, ya que permite que las diversas habilidades y perspectivas de los integrantes se integren, generando un entorno propicio para la creatividad y la toma de decisiones informadas. Así, la capacidad de un líder para fomentar un ambiente colaborativo no solo potencia el desarrollo profesional de los individuos, sino que también contribuye a la sostenibilidad y eficacia de la institución en su conjunto.

Desde esta perspectiva, Mercado y Hidalgo (2019) destacan que: “la capacidad gerencial es el talento de las personas para realizar actividades en el entorno universitario...” (p. 24). Estas capacidades son habilidades, aptitudes para gestionar las adversidades que se presenten, con nuevas estrategias para alcanzar un mejor crecimiento a través de la ocupación laboral del personal universitario.

Articulando lo expresado por los autores mencionados, la capacidad gerencial da el poder de dirigir y

organizar el personal docente y administrativo que se desempeñan en la UNELLEZ Barinas. Esta gerencia hoy por hoy cuenta con características personales, profesionales, capacidades y nuevos conocimientos donde se logre alcanzar con éxito su desempeño de manera eficiente, eficaz que terminen por asegurar el éxito en la gestión administrativa y docente como parte de la calidad universitaria.

### **Estrategias en la Capacidad Gerencial**

Las estrategias en la capacidad gerencial son herramientas que propician cambios efectivos en el desarrollo de las organizaciones, permitiendo alcanzar los objetivos planteados, que en este caso se proyectan en la calidad universitaria. En este contexto, Ortiz (2022) menciona cuatro fases estratégicas: “fijar normas de gestión en la institución; efectuar un registro de gestión individual; establecer una confrontación de la gestión con las normas establecidas y tomar

decisiones sobre las acciones para mejorar el proceso.” (p. 41). Estas fases destacan la necesidad de proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros del contexto universitario, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los individuales. A continuación, presento las siguientes estrategias:

**Desarrollo de habilidades:** capacitación continua: Participa en cursos, talleres y seminarios para mantener tus habilidades actualizadas y adquirir nuevas.

**Gestión de la productividad:** capacidad para establecer las metas claras, prioriza tareas según su importancia y su urgencia, utiliza herramientas de gestión del tiempo.

**Comunicación y relaciones interpersonales:** capacidad que permite desarrollar habilidades de comunicación efectiva, fomentar las relaciones positivas con tus compañeros de trabajo, dar y recibir retroalimentación constructiva, facilitar oportunidades de mejoras y utilizar la

retroalimentación para mejorar y ajustar las estrategias.

**Flexibilidad y adaptabilidad:** capacidad para mantenerse abierto a los cambios y nuevas tecnologías y aprende a trabajar en equipo en los diferentes entornos laborales.

**Cultura de aprendizaje y desarrollo:** capacidad para ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional al personal. Fomenta el intercambio de conocimientos y la colaboración entre equipos.

**Trabajo colaborativo:** capacidad para promover un trabajo colaborativo, respeto y la colaboración entre todo el personal, ofrecer flexibilidad laboral y opciones de trabajo remoto y ofrecer programas de bienestar para el personal.

**Innovación tecnológica:** capacidad para proporcionar a los empleados las herramientas y tecnologías necesarias para realizar su trabajo libre de manera eficiente. Utiliza plataformas de colaboración y comunicación para facilitar un trabajo en equipo.

Estrategia resiliente: capacidad resiliente para resolver cualquier adversidad que se presente durante la ocupación laboral.

Estrategia de visión integral: capacidad para tener una visión integral en sintonía con las metas, los indicadores de desempeño y los objetivos de la gerencia.

Estrategia emergente: capacidad para producir nuevos conocimientos y poder solventar cualquier adversidad, esta será la estrategia del futuro.

Lo expresado brinda una gran importancia en este avance de investigación, desde que las universidades deben ser modernas, innovadoras y emergentes en el desarrollo de estrategias, con un apoyo exitoso. En este sentido, la finalidad de la gerencia, desde sus capacidades, es que las estrategias establezcan una serie de elementos que actúen como una brújula, contribuyendo a trazar el rumbo y aclarar, entre otras cosas, el desarrollo de programas exitosos, el fomento de la investigación aplicada y el impulso de la vinculación

comunitaria. Todo esto se lleva a cabo en la UNELLEZ Barinas con nuevos conocimientos inteligentes, alcanzando así los objetivos esperados.

### **Habilidades para Obtener la Capacidad Gerencial**

Efectivamente, la capacidad gerencial se manifiesta a través de una serie de ejercicios y prácticas que los gerentes realizan, y cuando se aplican de manera efectiva, conducen a resultados positivos para la organización. Estos ejercicios abarcan un amplio espectro de habilidades, competencias, y su impacto se refleja en diversos aspectos de la ocupación laboral en las universidades. Estas habilidades pueden ser:

Habilidad conceptual: son habilidades donde está incluida la destreza que permite la coordinación e interpretación de las ideas, conocimientos y las prácticas. Estas capacidades en los gerentes consisten en razonar, definir y solucionar situaciones indefinidas y complejas.

Habilidad técnica: se elaboran funciones específicas asignadas para enfrentar los problemas y dificultades presentes en las universidades, por este motivo, se necesita tener un perfil profesional idóneo gerencial en la universidad. La importancia de estas capacidades es debido a que los gerentes tienen un trato directo con su personal administrativo y docente que realizan diferentes tareas en el contexto universitario.

Habilidad humana: es la capacidad de laborar en conjunto, con carácter colaborativo, buen trato y cooperación para solucionar las necesidades y problemas de sus compañeros de trabajo y conseguir los objetivos institucionales. Esta capacidad de la gerencia impacta cuando se trabaja en equipo, de forma personal como grupal.

Articular estas habilidades permite el éxito de las capacidades gerenciales, garantizando que las decisiones adoptadas por los gerentes se ajusten a las necesidades inherentes de los trabajadores. Esto es fundamental para cooperar

activamente con la ocupación laboral del personal docente y administrativo, especialmente con el objetivo de asegurar el éxito en la gestión universitaria de la UNELLEZ Barinas.

### **Ocupación Laboral en el Contexto Universitario**

Una ocupación laboral adecuada fortalece la capacidad de contribuir al desarrollo del personal docente, administrativo y de la universidad en su conjunto. Según Chiavenato (2009), “la ocupación laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un trabajador desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo.” (p. 32). Esto implica que la ocupación laboral se convierte en una realidad observable, dinámica y rica en significados, lo que permite identificar y potenciar las competencias necesarias para el crecimiento y la efectividad en el entorno universitario.

A partir de esto, se puede señalar que la ocupación laboral es la capacidad que tiene un gerente al momento de realizar una actividad de

manera eficiente, eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores. No obstante, Ávila (2018), considera tres dimensiones de la ocupación laboral como son el logro de metas, iniciativas y relaciones interpersonales que en el contexto de las universidades le brindan al personal alcanzar el mejor bienestar en la UNELLEZ Barinas.

Por otra parte, la ocupación laboral según Barema y Seling (2017) “es la eficacia del personal que trabaja dentro de las universidades.” (p. 31). En tal sentido, es la combinación de la eficiencia con los resultados de la conducta laboral, se unen para la consecución de los objetivos de la universidad, lo cual se califica efectiva requiriendo un equilibrio de habilidades conceptuales, técnicas y humanas. Un gerente que posee estas habilidades puede liderar eficazmente a su personal con éxito en el contexto universitario.

Argumentando lo expuesto por los autores anteriores, es importante resaltar que la ocupación laboral se refiere al nivel gerencial en las

universidades, valorando las exigencias del puesto que ocupa cada trabajador. En este contexto, las universidades enfrentan el desafío de mantenerse al día con las rápidas evoluciones tecnológicas y los cambios constantes en el entorno laboral.

La revolución digital está transformando las formas de vivir, estudiar y trabajar, lo que exige que las instituciones educativas adapten sus estrategias y enfoques para integrar nuevas herramientas y metodologías. Esto implica que una adecuada ocupación laboral no solo fortalece la capacidad de los empleados para contribuir al desarrollo institucional, sino que también es crucial para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y asegurar la efectividad en la gestión universitaria.

### **Indicadores de Medición en la Ocupación Laboral Universitaria**

Para llevar a cabo una comprensión efectiva de la ocupación laboral en la UNELLEZ Barinas, es

fundamental establecer categorías y subcategorías que representen de manera precisa el desempeño tanto del personal administrativo como del docente. Este enfoque permite una legitimación de la información estructurada y detallada de los diversos aspectos que influyen en la ocupación laboral, facilitando así la identificación de áreas de mejora y el desarrollo de estrategias adecuadas.

#### **Indicadores para el Personal Administrativo:**

Eficiencia y productividad: precisión de la percepción de los informantes sobre la realización de tareas, niveles de eficacia en el uso de los recursos, calidad del servicio, satisfacción de los usuarios (estudiantes, docentes, otros), cumplimiento de los procedimientos establecidos, desarrollo profesional, participación en cursos, talleres de capacitación, adquisición de nuevas habilidades, competencias, satisfacción laboral.

Indicadores para el personal

docente:

Productividad académica: descripción de las publicaciones (artículos, libros, ponencias), participación en proyectos de investigación, innovación en metodologías de enseñanza, contribución a la gestión y administración de la universidad, desarrollo profesional, participación en congresos, seminarios, actualización en su área de conocimiento y satisfacción Laboral.

Relaciones interpersonales: son fundamentales para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, incluyendo las universidades. La percepción de cómo son tratados los trabajadores administrativos y docentes, en términos de respeto, comunicación y trabajo en equipo, juega un papel crucial en la creación de un ambiente laboral positivo. Estas relaciones se construyen a partir de la interacción diaria y son esenciales para fomentar un clima laboral saludable.

El respeto mutuo entre

compañeros de trabajo establece una base sólida para la colaboración. Cuando los trabajadores sienten que sus opiniones y contribuciones son valoradas, se genera un ambiente propicio para el intercambio de ideas. De allí que, la comunicación abierta y efectiva es igualmente importante, ya que permite que los miembros del equipo compartan información, planteen inquietudes y resuelvan conflictos de manera constructiva.

Por otra parte, dentro de la ocupación laboral es importante el trabajo en equipo en las universidades, siendo más ameno, motivado, participativo a través de una dinámica interna de los grupos. Las relaciones interpersonales permiten que los trabajadores mantengan buena conexión y se logre consolidar un trabajo multidisciplinario, socializador que brinda armonía en el trabajo.

Es así como un contexto educativo dinámico, caracterizado por la colaboración y el intercambio de ideas, permite a los estudiantes participar activamente en su proceso

de aprendizaje. Esto se traduce en un aprendizaje activo, donde los alumnos se involucran en discusiones, trabajos en grupo y proyectos colaborativos. Este enfoque ayuda a consolidar el conocimiento y a desarrollar habilidades críticas y creativas. Además, la colaboración entre docentes facilita la personalización de la enseñanza, permitiendo adaptar las metodologías a diferentes estilos de aprendizaje, lo que resulta en una experiencia educativa más rica y satisfactoria.

Por último, un ambiente colaborativo fomenta el desarrollo de habilidades interpersonales, esenciales en el mundo laboral, ya que los estudiantes aprenden a trabajar en equipo, a comunicar sus ideas y a resolver conflictos de manera constructiva. También van a permitir el desarrollo de habilidades, conocimientos y capacidades necesarias que se puedan manifestar en los trabajadores administrativos y docentes durante sus ocupaciones laborales, con un trabajo en equipo eficiente y eficaz para poder

proporcionar apoyo a los objetivos en el contexto universitario de la UNELLEZ Barinas.

Sin lugar a dudas, los indicadores son herramientas esenciales que facilitan la comprensión y la toma de decisiones informadas. Permiten identificar prioridades, comprender diferentes percepciones y ampliar la perspectiva sobre las situaciones. Además, ayudan a determinar el enfoque y las acciones necesarias, así como a dirigir recursos y esfuerzos hacia las áreas que requieren mayor atención en las instituciones universitarias. Con estos indicadores se pretende fomentar un ambiente educativo dinámico y colaborativo, que no solo beneficie a los docentes, sino que también impacte positivamente en la experiencia de aprendizaje de los estudiantes y en la calidad institucional en general.

### **SUSTENTO METODOLÓGICO**

El trabajo de investigación que se desarrolla, epistemológicamente, está basado en el paradigma

interpretativo, con el enfoque de investigación cualitativa bajo el método fenomenológico hermenéutico, empleando también la teoría fundamentada. Este enfoque es particularmente adecuado para el estudio de fenómenos educativos, ya que permite una comprensión profunda de las experiencias vividas en contextos reales. Según Martínez (2015), "es el que mejor se asocia a la investigación de los fenómenos educativos, que éstos solo se pueden estudiar en la vida real, en los espacios donde acontecen, interpretando los fenómenos educativos..." (p.99)

En otras palabras, la interpretación de las experiencias vividas por los informantes es crucial, ya que la educación es un proceso dinámico y multifacético que se desarrolla en entornos específicos, donde las interacciones humanas y las relaciones sociales juegan un papel fundamental. Al adoptar un enfoque fenomenológico hermenéutico, los investigadores captan la complejidad de las realidades educativas, lo que a

su vez puede informar prácticas pedagógicas más efectivas y adaptadas a las necesidades de los estudiantes y docentes.

Este tipo de investigación no solo enriquece el conocimiento académico, sino que también tiene el potencial de transformar la práctica educativa en beneficio de toda la comunidad. Es decir que, la combinación de la fenomenología y hermenéutica con la teoría fundamentada; proporciona una aproximación metodológica para descubrir y comprender las perspectivas de las diferentes dinámicas interpersonales y organizativas en la UNELLEZ Barinas, permitiendo así una comprensión profunda y contextualizada de la información.

Esto significa, que se requiere durante la investigación del aporte de los informantes clave quienes, desde su propia experiencia, indicarán los aspectos resaltantes que debe tratar la teórica que se ofrece, lo que implica la interpretación hermenéutica, la convivencia y las vivencias en sus espacios naturales, como hecho que

aflora de las narrativas de los actores y sirvieron de base para la construcción teórica.

El enfoque cualitativo es fundamental para la investigación; ya que busca descubrir el objeto de estudio, interpretar y comprender el fenómeno utilizando la información recabada de los informantes claves. Al respecto, Corbetta (2014), señala que, “busca descubrir el objeto de estudio, interpretar y comprender el fenómeno evaluado utilizando para ello la información recabada de los actores sociales.” (p. 110). Este enfoque resulta especialmente útil, para generar múltiples interpretaciones con coherencia lógica y reflexiva, lo que proporciona una comprensión más profunda de la realidad expresada a viva voz por los informantes.

De manera que, el método que se asume para la realización del estudio es el fenomenológico–hermenéutico, de acuerdo a la teoría fundamentada. Al respecto, Martínez (2015) señala que, “se fundamenta en el estudio de experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la

perspectiva del sujeto...” (p. 139). Asimismo, la hermenéutica “tiene la misión de descubrir los significados de las cosas, interpretar lo mejor posible las palabras, los escritos, los textos, los gestos, y, en general, el comportamiento humano, pero conservando su singularidad en el contexto del que forma parte...” (p. 142). Por eso, la verdad emerge no como un punto de vista donde la verdad que importa es la que es referida por los informantes, acompañada de una configuración de los diversos significados que las personas dan a una realidad, desde cualquier escenario en el cual esté inmerso el fenómeno en este caso la UNELLEZ Barinas.

El método fenomenológico es una aproximación de investigación cualitativa que se centra en la experiencia subjetiva de los individuos y busca comprender el significado que estas experiencias tienen para ellos. Este enfoque se basa en la premisa de que la realidad es percibida de manera única por cada persona. Al respecto, Núñez (2024) sostiene que en la

fenomenología

...”se coloca de manifiesto la comprensión del nivel personal, así como los motivos y creencias que están representados en las acciones de la gente del doctorado o los informantes, destacado sus vivencias, lo cotidiano, delineando la comprensión de los significados de las experiencias vividas, para la descripción, situando el énfasis en la comprensión de como los informantes perciben y describen el fenómeno.” (p. 175)

En otras palabras, para captar la esencia de un fenómeno, es fundamental adentrarse en las motivaciones y creencias que subyacen a las acciones de las personas. Al considerar estas dimensiones, el investigador no solo obtiene una descripción de las experiencias, sino que también se acerca a la raíz de los significados que los individuos otorgan a su vida cotidiana. Este enfoque permite un entendimiento más profundo de cómo los informantes interpretan y dan sentido a sus vivencias, lo que es

esencial para cualquier estudio que busque reflejar la complejidad de la experiencia humana.

Además, el énfasis en cómo los informantes perciben y describen el fenómeno es un recordatorio de que la experiencia subjetiva es clave para la investigación fenomenológica. Esto implica que los investigadores deben ser conscientes de sus propias preconcepciones y estar abiertos a observar, escuchar y comprender las narrativas de los informantes. De esta manera, se logra una representación fiel y profunda de la realidad vivida, lo que enriquece el análisis y las conclusiones del estudio.

En el presente estudio, los sujetos de investigación estarán representados por tres (3) informantes clave: una autoridad, un docente y un empleado de la universidad objeto de análisis. Las técnicas seleccionadas para la recolección de información incluyen la observación participante y la entrevista en profundidad. Según Bertameu (2016), las entrevistas pueden clasificarse en tres tipos: "...estructuradas, semiestructuradas y

no estructuradas o en profundidad" (p. 2). Para el análisis de la información recolectada, se emplearán técnicas que abarcan la categorización, la estructuración, la triangulación y la codificación. Esta metodología permitirá una interpretación rigurosa de los datos, facilitando una comprensión integral de los fenómenos investigados.

Para evidenciar la información obtenida y aplicar el tratamiento analítico adecuado, es esencial establecer una dinámica vinculada entre los objetivos de recolección de la información y la categorización y triangulación de la información recopilada de los informantes clave durante el desarrollo de las entrevistas, lo cual es fundamental para alcanzar una comprensión profunda de la temática estudiada.

En este sentido, Cornejo y Salas (2012) sostienen que el sujeto no se encuentra separado del objeto de estudio. Su enfoque se centra en la intencionalidad del investigador, la cual se fundamenta en la comprensión de las acciones humanas a través de

una captación “subjetiva” y “dialógica” de los intereses y expectativas de los actores sociales involucrados. Esta perspectiva integral permite una interpretación más rica y matizada de los fenómenos en análisis.

### **VISIÓN PROSPECTIVA**

La fundamentación teórica aquí presentada ha sido construida a partir de la integración de las categorías consideradas en el artículo en avance con una bibliografía de un grupo de autores expertos en estas teorías sobre las capacidades gerenciales vinculadas a la ocupación laboral de las autoridades universitarias de la UNELLEZ Barinas. Este estudio favorece a las autoridades en el desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes que le permitan a través de un mejor desempeño profesional, satisfacer las demandas de servicios con la más alta calidad científica y técnica que requieren los trabajadores universitarios.

De esta manera, también se

destaca la importancia de escenarios donde las autoridades universitarias puedan desarrollar con eficacia y eficiencia sus actividades presentes, con sentido ético, responsable, caracterizado por el respeto a la vida del trabajador, dignidad y sus derechos, en pro del bienestar, buen vivir, potencialidad de la comunidad unellista. Se requiere entonces, empoderar a los profesionales en su desempeño cotidiano con nuevos conocimientos, métodos, desarrollo profesional entre otros.

En cuanto al posicionamiento institucional, debe plantearse un escenario donde las autoridades universitarias y los trabajadores tengan la capacidad, conocimientos, habilidades y destrezas que les permitan ejercer sus mandatos científicos, éticos, integrativos de construcción colectiva, además, establecer estrategias que permitan el desarrollo de un trabajo en equipo, equitativo, integral y de calidad, sin restricciones discriminatorias e injustificables, más allá de la necesaria racionalidad en la

asignación y manejo eficiente de los recursos disponibles, en condiciones de equidad e igualdad para toda la comunidad unellista.

Los aportes teóricos en este inicio de la investigación pueden ser utilizados para complementar en forma favorable el desarrollo de las competencias y habilidades de las autoridades universitarias, de manera tal que contribuirá a elevar la calidad profesional de los trabajadores universitarios quienes contarán con capacidades para abordar los problemas frecuentes que se presenten dentro de su ocupación laboral en el recinto universitario.

Con esta idea, el avance investigativo se proyecta a resultados que estarán orientando a las autoridades universitarias, sus trabajadores, a fin de poner en práctica las capacidades donde se reorienten, adapten a los cambios y transformaciones de las universidades con nuevas visiones al futuro, para obtener una mejor capacidad gerencial a través de una aproximación teórica abierta, flexible,

como parte de los desafíos permanentes, pero tan necesarios hoy en el sector universitario con la participación de profesionales, que exigen una óptica propositiva de largo plazo desarrollando instrumentos que hagan posible esa realidad futura desde un proceso de cambio más participativo, integral, sistémicos, eficaz.

En síntesis, la investigación no solo subraya la relevancia de las capacidades gerenciales en las autoridades universitarias de la UNELLEZ Barinas, sino que también plantea una ruta hacia la transformación institucional. Al integrar un enfoque que prioriza el desarrollo de habilidades y competencias, se busca crear un entorno académico que fomente la innovación y la adaptabilidad.

Este enfoque no solo beneficiará a las autoridades y trabajadores, sino que también impactará positivamente en la calidad educativa y en la satisfacción de las necesidades de la comunidad universitaria. Por tanto, la proyección de esta investigación invita

a reflexionar sobre la importancia de un liderazgo comprometido y ético, que valore la dignidad y los derechos de todos los miembros de la comunidad, siendo viable al establecer un marco de colaboración y respeto, donde cada individuo pueda contribuir al bienestar colectivo y al desarrollo integral de la institución.

## REFERENCIAS

Albano, G. (2018). **Universidad una Gerencia Competente**. Cartagena. Colombia.

Ávila, C. (2018). **La Ocupación Laboral en las Universidades**. Caracas. Venezuela.

Barema, F. y Seling, R. (2017). **Eficacia de la Ocupación Laboral en las Organizaciones**. Trillas. México.

Bertameu, P. (2016) **Técnica de Recogida de información: La entrevista**. 11 p.

Batisteya, G. y Baral, A. (2016). **Gestión de los Procesos en las Organizaciones**. Madrid. España.

Canelón, S. (2018). **Dimensiones de las Capacidades Gerenciales en las Empresas**. Santiago. Chile.

Chiavenato, I. (2009). **Administración de Procesos Administrativos en las**

**Organizaciones**. Medellín. Colombia.

Corbetta, P. (2014). **Metodología y Técnicas de Investigación Social**. Editorial: MC. Graw Hill. Lugar: Madrid, España.

Cornejo, M., y Salas, N. (2012). **Rigor y Calidad Metodológicos: un reto a la investigación social cualitativa**. Santiago. Chile.

Cordero, L. (2017). **Capacidades Gerenciales**. Medellín. Colombia.

Martínez, M. (2015). **Derecho a la Educación en América Latina: El Desafío de la Inclusión en el Reconocimiento de las Diferencias**. En A. Palacios (Comp.), Claves para incluir: Aprender, enseñar y comprender. Buenos Aires: Noveduc. p.99.

Martínez, M. (2015). **Paradigma, Hermenéutica y Análisis del Discurso como Método de Investigación social**. p.142.

Mercado, D. y Hidalgo, G. (2019)

**Capacidad Gerencial de los Líderes en las Organizaciones.**

Madrid. España.

Núñez, M. (2024). **Perspectivas**

**Metodológicas Cualitativas en el Desarrollo de Investigaciones en**

**Gerencia Avanzada. “Arquetipo Metodológico de Abordaje**

**Cualitativo.** Universidad Fermín Toro”. Cabudare. Venezuela.

Ordoñez, C. (2017). **Ocupación**

**Laboral de las Universidades.**

Lima. Perú.

Ortiz, L. (2022). **Estrategias en la**

**Capacidad Gerencial.** Cartagena.

Colombia.

Venezuela (1993) **Gaceta Oficial N°**

**35.198 de la República de**

**Venezuela.** Decreto N° 28.

## TRANSDISCIPLINARIEDAD: HACIA LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

## TRANSDISCIPLINARITY: TOWARDS THE TRANSFORMATION OF PUBLIC MANAGEMENT

**Gabriel Parada**

investigadorgabriel2025@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-6085-9166>

Universidad Fermín Toro

Recepción: 14-03-2025

Aprobación: 02-05-2025

### RESUMEN

La investigación construida a nivel de maestría tuvo como objetivo examinar los elementos de la visión transdisciplinaria para el proceso de transformación en la gestión pública del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. La indagación se enmarcó en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, tipo de campo con diseño no experimental. La población estuvo constituida por ocho (8) trabajadores del referido instituto. La técnica de recolección fue la observación directa y la aplicación de una encuesta, como instrumento un cuestionario con escalamiento Likert. La validez del instrumento se efectuó a través de juicios de expertos, y para la confiabilidad se determinó por el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach cuyo valor fue 0,91. Los resultados revelan que el setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados consideran que algunas veces se implementan proyectos innovadores en el Instituto. Como conclusión se tiene que la visión transdisciplinaria del gerente juega un papel fundamental en la resolución de los problemas de planificación, gestión de recursos, convenios regionales y nacionales, capacitación del personal, competitividad institucional, calidad de servicio y empoderamiento de los trabajadores del instituto, este tipo de gerencia se caracteriza por asumir una visión holística de los problemas que enfrenta la organización, así como la capacidad de movilizar a diferentes actores sociales para trabajar juntos en la búsqueda de soluciones innovadoras. Se recomienda incorporar una cosmovisión transdisciplinaria emergente de la alta gerencia que reconozca la diversidad de enfoques presentes en la sociedad, así como la interconexión de los colaboradores sociales en la toma de decisiones.

**Palabras clave** transdisciplinarietàad, gestión pública, innovación.

## ABSTRACT

The research, constructed at the master's level, aimed to examine the elements of the transdisciplinary vision for the transformation process in public management of the Comprehensive Workers' Health Institute of the Ezequiel Zamora National Experimental University of the Western Plains. The research was framed within the positivist paradigm, quantitative approach, field type with non-experimental design. The population consisted of eight (8) workers from the aforementioned institute. The data collection technique was direct observation and the administration of a survey instrument, a Likert-based questionnaire. The validity of the instrument was determined through expert judgments, and reliability was determined by Cronbach's alpha reliability coefficient, which was 0.91. The results reveal that seventy-five percent (75%) of respondents believe that innovative projects are sometimes implemented at the Institute. In conclusion, the manager's transdisciplinary vision plays a fundamental role in solving problems of planning, resource management, regional and national agreements, staff training, institutional competitiveness, quality of service and empowerment of the institute's workers. This type of management is characterized by having a holistic vision of the problems faced by an organization, as well as the ability to mobilize different social actors to work together in the search for innovative solutions. It is recommended to incorporate an emerging transdisciplinary worldview of senior management that recognizes the diversity of approaches present in society, as well as the interconnectedness of different social actors in decision-making.

**Keywords:** Transdisciplinary, public management, innovation.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto mundial, las instituciones públicas han tenido que reinventar sus actividades y procesos mediante la adopción de estilos gerenciales emergentes sustentados en la gestión del conocimiento, la armonización de una gobernanza postmoderna alineada a los objetivos estratégicos internacionales, así como, a los nuevos paradigmas económicos, a raíz de la apertura competitiva de los mercados. El intercambio de tecnología entre organizaciones, flujo de información, además, la innovación en las políticas públicas dirigidas a satisfacer las demandas de los pueblos por obtener una calidad de vida que se genera acorde con las riquezas y potencialidades de su localidad.

En este contexto, la transdisciplinaria emerge como herramienta para abordar estos desafíos, fomentando la colaboración entre diferentes campos del conocimiento, al tiempo que se promueve una comprensión profunda

y holística de los fenómenos sociales. Bajo esta perspectiva, el conocimiento está siendo reconocido como el activo más importante de las instituciones públicas, por lo tanto, se centra el interés en definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo.

En este sentido, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2005) precisa que, “el conocimiento es esencialmente un camino hacia la sabiduría. Toda sociedad posee la riqueza de un vasto potencial cognitivo que conviene valorizar.” (p. 18). Estas consideraciones confirman el principio de apertura del ámbito público del conocimiento que obliga a referenciar su convergencia compleja transdisciplinaria dentro de los modelos de gestión pública.

En otras palabras, las instituciones internacionales consideran que la forma de percibir los problemas sociales, concretamente derivados de la gestión pública, hacen pensar acerca de la diversidad de

formas y recorridos que transitan en la realidad institucional del hacer gerencial a fin de considerar múltiples miradas en la forma de pensar y hacer las actividades y procesos, al vincular todos los factores en condiciones de certidumbre o incertidumbre. Es decir; desde la transdisciplinariedad. En este ejercicio del razonamiento complejo en este contexto, Nicolescu (1987) señala que:

“La aparición de la visión transdisciplinaria en el aparato generador de imágenes del mundo surge en un momento en que la evolución del conocimiento humano se hace cada vez más compleja. En la última década del siglo XX las interrelaciones y las interconexiones de los constituyentes biológicos, psicológicos, sociales, económicos, políticos, culturales y ecológicos a niveles micro y macro territorial se han incrementado. De esta forma la investigación clásica con su enfoque lógico positivista se ha vuelto corta, limitada e insuficiente para abordar estas nuevas realidades.” (p. 45)

Basado en las afirmaciones del citado autor, se reconoce el rol de la transdisciplinariedad en la evolución del conocimiento innovador dirigido al estudio de los problemas como un todo, una sintonía entre mente y saberes comprensibles e inteligibles. Por ello, el estudio de las disciplinas científicas a través de los diferentes caminos en la construcción del conocimiento, facilita la comprensión de soluciones más viables que se presentan en las localidades. Así pues, la búsqueda de respuestas a los problemas sociales mediante una visión transdisciplinaria permite que los gerentes reconozcan la multidimensionalidad de la realidad.

Ahora bien, en el ámbito de la gerencia pública venezolana, los procesos de gerenciar las políticas de programas de gobierno requieren nuevos paradigmas gerenciales que van más allá de la gobernanza tradicional de dirección de normas sociopolíticas de desarrollo, es decir, se necesitan nuevos epístemas de gestión en sintonía con el saber popular, potencialidades del territorio,

sociedad del conocimiento, alianzas estratégicas y la participación de entornos innovadores (empresarios, intelectuales, universidades y comunidades organizadas), es en síntesis, una transformación de gestión pública de carácter epistémica.

Se estima que los elementos de la nueva gestión pública poco han despertado la noción gerencial de innovación en términos de planes de desarrollo, gestión de conocimiento, sostenibilidad, con visión sustentada en los nuevos paradigmas emergentes complejos de transmodernidad. En ese orden de ideas, Guédez (2018) considera que el gerente debe conocer las “últimas tendencias, modelos y herramientas que permitan ejecutar con éxito realidades cada vez más desafiantes; entonces, debe desarrollar habilidades y potencialidades críticas para dirigir eficazmente equipos humanos.” (p. 26). En efecto, la consolidación del gerente competitivo que labora en instituciones públicas requiere analizar, diseñar e

implementar acciones complejas para lograr un resultado deseado, traducido en bienestar económico, infraestructura, desarrollo del talento humano y productividad en las propuestas en su gestión.

Vale subrayar, que la gestión pública en particular las instituciones para resguardar la salud de sus trabajadores, están sumergidas en desafíos constantes producto de la inestabilidad económica, política y disponibilidad de recursos. Entonces la aplicación de modelos gerenciales tradicionales basados en enfoques disciplinarios aislados, pueden resultar insuficientes para hacer frente a la complejidad de los problemas públicos actuales.

Desde esta mirada ontoepistemológica, los problemas de liderazgo, toma de decisiones, organización de la gestión del conocimiento, multidimensionalidad de las causa-efecto de políticas asociadas con la producción de bienes y servicios, así como la innovación continua, deben ser afrontados con nuevos paradigmas emergentes

gerenciales que permitan consolidar la relación social institución-trabajador. En otras palabras, la interconexión entre el gerente, organización de la producción del conocimiento, cultura organizacional, expectativa de los trabajadores, relación laboral, acciones de investigación para el aprendizaje empresarial en términos de exploración o explotación. En síntesis, una cosmovisión transdisciplinaria en la práctica de la gerencia.

Los planteamientos descritos tienen coherencia ontológica con una realidad micro-social de las instituciones públicas del estado Barinas; tal es el caso del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora”; frente a lo cual, pude captar algunos escenarios pertinentes a través de diálogos informales, con directivos y personal administrativos, como acercamiento empírico preliminar, donde un directivo me informó lo siguiente: nos enfrentamos a desafíos como la fragmentación de

servicios, altos costos de insumos, alta demanda del servicio, insuficiencia de recursos económicos, planificación y organización tradicional, falta de coordinación entre diferentes áreas, dificultad para responder a las necesidades cambiantes de los trabajadores, aplicación de principios administrativos tradicionales, es decir, necesidad de una actitud transformacional abordar problemas complejos que requieren una visión más integral (versión preliminar e informal del director EG).

En efecto, la gerencia está siendo impactada por la carencia de componentes estratégicos gerenciales que van más allá de la simple planificación y organización de las actividades. Según Valera (2022), la gerencia emergente puede “ubicarse en nuevas dimensiones gerenciales y desvincularse progresivamente de la gerencia tradicional, posicionar el conocimiento como recurso, mediante la aplicación de elementos exitosos de la gerencia moderna.” (p. 7). Por tanto, es

significativo abordar los elementos de la transformación de la gestión pública considerando las bondades de la transdisciplinariedad.

A partir de las voces preliminares de los actores sociales, formulé las interrogantes investigativas y estas a su vez, generaron los propósitos del estudio, siendo el objetivo rector: examinar los elementos de la visión transdisciplinaria para la gestión pública del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora.

En relación con los aspectos metodológicos, el estudio se enmarcó en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, tipo de campo y nivel descriptivo, debido a que los datos se recolectaron directamente donde ocurrieron los hechos para luego procesarlos estadísticamente e interpretar los resultados para realizar las consideraciones respectivas. Asimismo, las actividades de recolección de información quedaron presididas la observación directa, las notas de

campo y aplicación de un instrumento debidamente diseñado validado por expertos.

## **DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO**

### **Algunos Estudios Previos**

La investigación transdisciplinaria ha ganado relevancia en las últimas décadas como un enfoque clave para abordar problemas complejos que trascienden los límites de las disciplinas individuales. En el contexto internacional, Arroyo (2020) en su investigación Modelo de gestión pública para el desarrollo de ciudades-comunidades sostenibles; concluye que la definición de la ciudad-comunidad sostenible contiene “siete componentes conceptuales: tecnología de la información y comunicación; educación y aprendizaje; innovación sostenible; cultura; involucramiento de los habitantes en los problemas públicos; democratización de la administración pública; e interdependencia global.”

(p. 173). En ese sentido, el desarrollo de los municipios está relacionado con el enfoque de ciudad sostenible, es decir, el desarrollo local donde la gestión pública está orientada a producir económicamente.

En el ámbito nacional, la Universidad Nacional experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Hernández (2023) indagó sobre la gerencia emergente como una visión transdisciplinaria para el fortalecimiento de la inteligencia emocional de las instituciones públicas, concluyendo que las mismas están llamadas a privilegiar alternativa gerenciales hacia el interior del ser humano, en el marco de incorporar emociones y experiencias vinculadas con categorías de la productividad y el éxito en su accionar laboral.

### **Visión Transdisciplinaria: Puentes de Conocimiento para Resolver la Complejidad Institucional**

Esta perspectiva reconoce la interconexión de los sistemas y fenómenos, promoviendo una comprensión holística de la realidad.

En esencia, la transdisciplinariedad busca construir puentes entre diferentes campos del conocimiento para encontrar soluciones innovadoras, sostenibles a los desafíos globales. Para Klein (2001), la visión transdisciplinaria:

“La visión transdisciplinaria elimina la homogenización, y reemplaza la reducción con un nuevo principio de realidad que emerge de la coexistencia de una pluralidad compleja y una unidad abierta. En lugar de una simple transferencia del modelo desde una rama de conocimiento a otra, la transdisciplinariedad toma en cuenta el flujo de información circulando entre varias ramas del conocimiento. La principal tarea es la elaboración de un nuevo lenguaje, de una nueva lógica, y de nuevos conceptos que permitan un diálogo genuino entre diferentes dominios. La transdisciplinariedad no es una nueva disciplina, una herramienta teórica, o una súper- disciplina. Es la ciencia y el arte de descubrir puentes entre diferentes objetos del conocimiento.” (p. 45)

Los argumentos expuestos, revelan que el abordaje de los problemas complejos de una institución puede ser innovadores, cuando la gerencia institucional logre manejar el flujo de información con diferentes dominios científicos colocando puentes estratégicos entre sectores, analizando los saberes populares, experiencias, controversias de cada especialista o de disciplina para generar un nuevo conocimiento que satisfaga al colectivo. En concreto, la visión transdisciplinaria constituye una perspectiva compleja que considera al sujeto en un sentido ontológico, basando su aseveración en el análisis de lo que ha sido para la comunidad científica, fundamentada en la relación sujeto-realidad-conocimiento-disciplina.

### **Gestión Pública y Ciudadanía: La Nueva Arquitectura del Bienestar Colectivo**

La gestión eficiente implica la conformación capacidades para transferir los conocimientos,

generación de habilidades para el desempeño óptimo del trabajo y la capacidad para resolver problemas asociados al bienestar del colectivo. Para tal fin, el conjunto de acciones administrativas puede transformarse en gestión participativa como estrategia de éxito. Según Horna, et. al., (2023) la gestión pública “se refiere al estudio de las acciones realizadas por actores con roles gerenciales en posiciones de autoridad formal. Implica la toma de decisiones discrecionales por parte de estos actores.” (p. 87). Se deduce entonces, la relación de la institucionalidad y la gerencia profesional de los líderes del gobierno local para el direccionamiento eficaz de las políticas en función de su liderazgo. El concepto de nueva gestión pública esta direccionada con la aplicación de la gerencia participativa orientada a recoger la viabilidad de la gobernanza en políticas de acompañamiento y participación con los consejos comunales.

### **Gobernar con Sentido: Posnueva Gestión Pública**

Considerando las nuevas tendencias de políticas públicas, gobernanzas y bienestar social, es necesario argumentar los niveles de colaboración o asociatividad del Estado con la ciudadanía, de allí, que se puede incorporar el concepto de la Posnueva Gestión Pública (PNGP), en opinión de Chica y Salazar (2021) “la PNGP, propone la búsqueda de mecanismos para incrementar escenarios proclives a la gobernanza que potencien una mayor relación entre actores públicos y privados a fin de lograr institucionalizar mayores y mejores canales de control y rendición de cuentas” (p.20). Esta acción gerencial representa las reflexiones paradigmáticas de la gobernanza hacia las dinámicas complejas de la acción pública donde se lleva en paralelo las acciones inherentes de gerencia estratégica, liderazgo, competitividad y eficiencia.

Vale subrayar que, la PNGP establece nuevos paradigmas entre la

gobernanza y la innovación. En opinión de Riascos (2010) es un conjunto de “posturas diversas que cuentan con algunos ejes comunes como la referencia a la apertura basada en una mayor capacidad y calidad de participación ciudadana en asuntos de gobierno más allá de la intermediación del mercado.” (p. 45). Esta acción gerencial representa las reflexiones paradigmáticas de la gobernanza hacia las dinámicas complejas de la acción pública donde se lleva en paralelo las acciones inherentes de gerencia estratégica, liderazgo, competitividad y eficiencia de la gestión con la calidad de participación de ciudadanos, alianzas estratégicas con sectores privados en sintonía con el bienestar social de las comunidades.

### **METODOLOGÍA**

El estudio adoptó el enfoque cuantitativo con el objeto de utilizar herramientas estadísticas para analizar el fenómeno. Según Hadi *et al.*, (2023) es “un enfoque de

investigación en el cual se utilizan métodos numéricos y estadísticos para medir y analizar los datos.” (p. 53). Es decir, recoge, procesa y analiza los datos cuantitativos de las características propias que rodean el objeto de estudio.

En correspondencia con la naturaleza de la investigación, el estudio se apoyó en una investigación de campo con carácter descriptivo. Al respecto, Sabino (2014) manifiesta que la investigación de campo es “aquella donde los métodos a emplear están dirigidos a recoger datos de interés directamente de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo.” (p. 78). Vale decir, que estos datos obtenidos de la experiencia empírica son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intervenciones de ninguna naturaleza.

Asimismo, el estudio se enmarcó en un diseño no experimental, al respecto Romero *et. al.* (2021) en un “estudio no

experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan las situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza.” (p. 105). En virtud de lo señalado por los autores, en la presente indagación las variables fueron estudiadas sin ningún tipo de influencia del investigador y observadas en su contexto organizacional.

Desde la óptica de Hadi, (Ob. Cit.) la población es el “grupo de individuos o elementos que tienen características específicas y sobre los cuales se quieren hacer inferencias o generalizaciones. La población puede ser grande o pequeña, accesible o no accesible, y puede ser dividida en diferentes grupos o subgrupos.” (p. 70). Por tanto, el universo de sujetos de estudio quedó constituido por (8) empleados del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. Se diseñó y aplicó un instrumento tipo Likert. Al respecto, Hurtado (2007) lo define como “un

instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información.” (p. 469). En efecto, permite valorar las actitudes permitiendo cuantificar las repuestas.

Con referencia a la validez, Medina *et. al*, (2023) señalan “capacidad de un instrumento de medir lo que se supone que mide y producir resultados precisos y confiables.” (p. 14). En efecto, la validez fue determinada por la técnica de juicios de expertos, se seleccionaron tres (3): uno en el área metodología y dos en gerencia avanzada. Para tal fin, se les entregó una comunicación formal con los respectivos formatos de validación, tomando en cuenta redacción, pertinencia, claridad y congruencia, con esta acción se logró hacer ajustes sugeridos por los expertos.

En cuanto a la confiabilidad, Ramírez (2012) expresa que “la confiabilidad del instrumento de datos alude al hecho de que en las mismas condiciones el mismo instrumento

debe arrojar similares resultados.” (p. 125). Para determinar la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a una población que tiene características similares a los que conforman la muestra objeto de estudio. El cálculo del coeficiente se realizó mediante el programa estadístico SPSS 21. Vale decir, que el resultado obtenido fue de 0,91 indicado que el instrumento es altamente confiable.

Para el análisis de los resultados, refiere Méndez (2009) "El análisis como proceso implica el manejo de los datos obtenidos y contenidos en gráficos y tablas. Una vez dispuestos, se inicia su comprensión teniendo como único referente el marco teórico sobre el cual el analista construye conocimiento sobre el objeto investigado." (p. 220). Por tanto, luego de aplicado el instrumento, se determinaron las frecuencias y porcentajes, los cuales fueron organizados a través del programa Excel 2010. Para la interpretación de resultados se utilizó el análisis descriptivo, basado en la

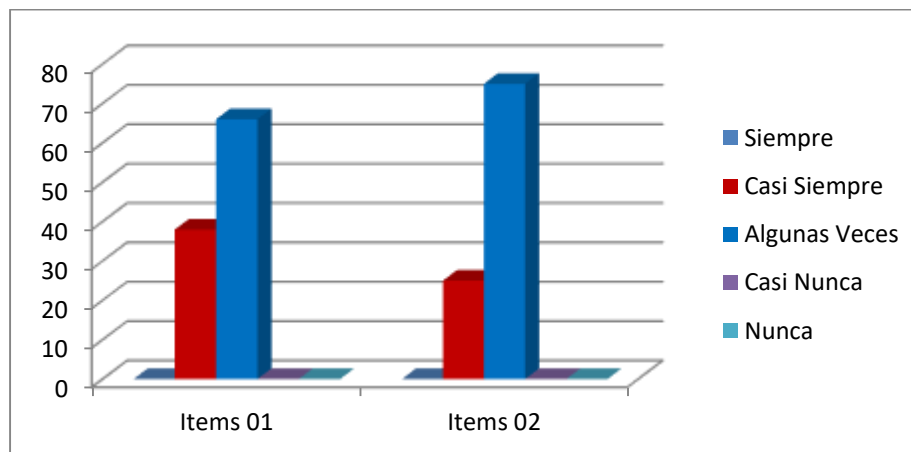
interpretación porcentual, confrontándose con el marco teórico general establecido.

## RESULTADOS

### Cuadro 1.

Distribución de la frecuencia en la variable visión transdisciplinaria. Dimensión: visión holística del proceso gerencial. Indicador: participación de los trabajadores en la toma de decisiones y cultura de aprendizaje.

N.º	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Los trabajadores están involucrados en la definición de las necesidades y prioridades en salud	0	0	03	38	05	66	0	0	0	0
2	Se fomenta la curiosidad, la creatividad y el aprendizaje continuo en la organización	0	0	02	25	06	75	0	0	0	0



**Figura 1.** Participación de los trabajadores en la toma de decisiones y cultura de aprendizaje.

Los resultados expuestos en el cuadro 1 y figura 1, identifican las opiniones de los encuestados sobre la visión holística del proceso gerencial, en relación con participación de los trabajadores en la toma de decisiones, el sesenta y seis por ciento (66%) afirmó que algunas veces los trabajadores están involucrados en la definición de las necesidades y prioridades en salud, mientras el treinta y ocho por ciento (38%) seleccionó la alternativa Casi Siempre. Se evidencia que desde la gerencia las estrategias de inclusión de conocimiento, participación e información para la toma de decisiones están desfavorecidas.

Desde la óptica de Cuesta (2023), la participación de los trabajadores en la toma de decisiones "es esencial para su desempeño y desarrollo, permitiendo que los empleados se sientan parte integral del proceso organizacional." (p. 45). Al involucrar a los empleados en los procesos de toma de decisiones, se fomenta una cultura organizacional

que valora la diversidad de perspectivas y conocimientos. Esto es especialmente relevante en un contexto transdisciplinario, donde la integración de diferentes disciplinas es esencial para abordar problemas complejos.

Sobre la cultura de aprendizaje, el setenta y cinco por ciento (75%) expresó que algunas veces se fomenta la curiosidad, la creatividad y el aprendizaje continuo en la organización, mientras el veinticinco por ciento (25%) considera que casi siempre. Se deduce entonces que con frecuencia la gerencia establece políticas para fortalecer sus conocimientos y habilidades administrativas. Según Llull (2023), "una cultura de aprendizaje se caracteriza por la apertura al cambio y la colaboración en el proceso de aprendizaje." (p. 30). Es decir, impulsa la innovación, la adaptación al cambio, en tanto que los empleados están constantemente actualizando sus conocimientos, lo cual les permite desarrollar nuevas ideas y soluciones a los desafíos que surgen en la

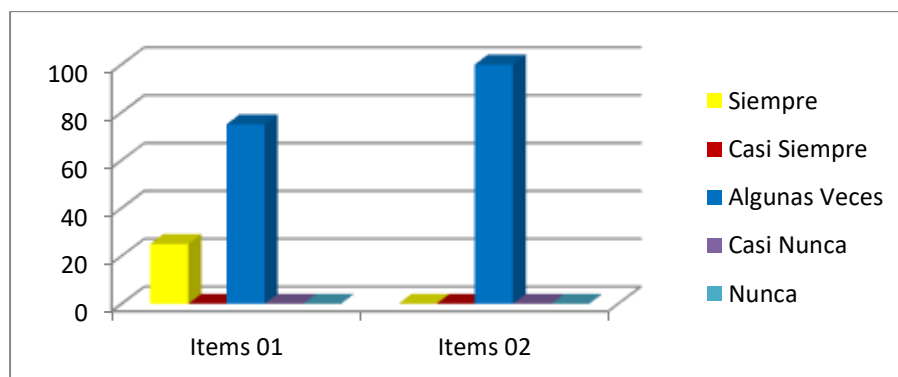
institución. De allí, la importancia de considerar la visión holística del proceso gerencial en las instituciones públicas para establecer una cultura productiva sustentada en acciones de

innovación en normas, políticas, gestión de talento humano, liderazgo participativo y decisiones en consenso. A continuación, la cuadro 2 y la figura 2.

### Cuadro 2.

Variable gestión pública. Dimensión: capacidad de respuesta a cambio y desafíos emergentes. Indicador: proyectos innovadores implementados.

N.º	Ítems	Siempre		Casi Siempre		Algunas Veces		Casi Nunca		Nunca	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Con qué frecuencia se implementan proyectos innovadores en el Instituto durante el último año	02	25	0	0	06	75	0	0	0	0
2	El instituto cuenta con los mecanismos necesarios para adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos que surgen en el entorno	0	0	08	100	0	0	0	0	0	0



**Figura 2.** Representación de la dimensión capacidad de respuesta a cambios y desafíos emergentes. Indicador: proyectos innovadores implementados

Los resultados expuestos en el cuadro 2 y figura 2, indican que el setenta y cinco por ciento (75%) de los encuestados manifestaron que algunas veces implementan proyectos innovadores en el Instituto durante el último año, mientras el veinticinco por ciento (25%) respondió que siempre lo hacen. Se evidencia que existe un reconocimiento de la importancia de la innovación. Por otro lado, es alentador que los encuestados afirmen que Siempre se implementan proyectos innovadores, lo que indica que existe un grupo de personas dentro de la institución que está comprometido con la generación de nuevas ideas y su puesta en práctica.

Indica López (2019) que la innovación de proyectos públicos describe a las “transformaciones institucionales como aquellas que refieren a las transformaciones transversales (calidad de servicios y orientación al ciudadano, gestión por resultados, gestión del capital humano, sistema de compras y contrataciones, sistemas de administración financiera y gobierno

electrónico.” (p. 78). Este panorama mixto sugiere que, aunque el instituto está dando pasos en la dirección correcta, aún existen oportunidades para fortalecer la cultura de innovación y aumentar la frecuencia de implementación de proyectos. Es probable que factores como la disponibilidad de recursos, la resistencia al cambio o la falta de claridad en los procesos de innovación estén influyendo en estos resultados.

Asimismo, los resultados muestran que el cien por ciento (100%) de los encuestados manifestó que casi siempre el Instituto cuenta con los mecanismos necesarios para adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos que surgen en el entorno. Se evidencia un hallazgo positivo respecto a la capacidad del contexto de estudio para adaptarse a los cambios y desafíos del entorno, es decir, indican un alto nivel de percepción sobre la flexibilidad y resiliencia institucional.

Este resultado sugiere que el Instituto ha desarrollado una cultura organizacional y sistemas de gestión

que favorecen la adaptación al cambio. Es probable que se hayan implementado procesos que permiten identificar rápidamente las oportunidades y amenazas del entorno, así como tomar decisiones oportunas para responder a ellas. Además, la existencia de una comunicación efectiva, así como, una fuerte colaboración entre los diferentes equipos puede estar contribuyendo a esta capacidad de adaptación.

## CONCLUSIONES

Con referencia al objetivo de examinar los elementos de la visión transdisciplinaria para la gestión pública del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, se deduce que la planificación estratégica y la toma de decisiones constituyen sus fuertes administrativos de gestión. En efecto, la organización ha logrado desarrollar una notable capacidad para adaptarse

a los cambios y desafíos del entorno. La percepción unánime de los encuestados sobre la existencia de mecanismos ágiles de respuesta indica un alto grado de satisfacción con la flexibilidad y resiliencia institucional.

Vale decir, que este resultado positivo es un reflejo de una cultura organizacional que promueve la adaptación al cambio, así como de la implementación de sistemas de gestión eficientes. Es importante destacar que la percepción de los encuestados se basa en una evaluación subjetiva de la situación. Si bien los resultados son alentadores, es necesario seguir indagando en la identificación de nuevas fortalezas a fin de superar debilidades específicas en la adaptabilidad institucional.

En ese sentido, se concluye que los elementos de la visión transdisciplinaria como: la toma de decisiones informadas; cultura de aprendizaje; liderazgo coinspiracional; gestión de conocimiento; mejorara continua; valores compartidos; cultura de innovación, en la gestión pública

del INSITEZ busca un enfoque compartido en el direccionamiento político integral, donde se promueva el empoderamiento de sus trabajadores y la innovación como co-creación de valor público. Esto implica que los gerentes no sólo sean receptores de las políticas públicas, sino que también apliquen la visión transdisciplinar, debido a que la realidad social es compleja y está en constante cambio, por lo que es necesario tener en cuenta las múltiples perspectivas, así como, dimensiones de los problemas públicos. Esto conlleva una apertura a la diversidad de opiniones y la inclusión de diferentes actores sociales en el proceso de toma de decisiones.

En este contexto, la visión transdisciplinaria del gerente juega un papel fundamental en la resolución de los problemas de planificación, gestión de recursos, convenios regionales y nacionales, capacitación del personal, competitividad institucional, calidad de servicio y empoderamiento de los trabajadores del instituto, este tipo de

gerencia se caracteriza por tener una visión holística de los problemas que enfrenta una organización, así como la capacidad de movilizar a diferentes actores sociales para trabajar juntos en la búsqueda de soluciones innovadoras. Esta gerencia emergente es capaz de escuchar, co-crear y transformar, lo que permite generar cambios significativos en la forma en que se abordan los desafíos institucionales.

Luego de esbozados estas premisas ontoepistemológicas para la transformación de la gestión pública se recomienda: Reflexionar sobre la visión holística del proceso gerencial en participación de los trabajadores en la toma de decisiones y cultura de aprendizaje, mediante el establecimiento de valores compartidos de capital intelectual, estructural, empoderamiento de un ambiente productivo holístico. Se hace necesario incorporar una cosmovisión transdisciplinar emergente de la alta gerencia que reconozca la diversidad de enfoques y saberes presentes en la sociedad, así como la interconexión

de los diferentes actores sociales en la toma de decisiones.

Asimismo, se sugiere a la sociedad del conocimiento representada por investigadores noveles o expertos, puedan realizar una investigación cualitativa que permita profundizar la comprensión de la capacidad de adaptación de la gerencia del Instituto de Salud Integral de los Trabajadores de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, a los nuevos modelos gerenciales emergentes a través de entrevistas en profundidad con los colaboradores, proponiendo una nueva forma de relacionarse con la realidad, donde el conocimiento se construye de manera colectiva, los valores se comparten y la acción se orienta hacia el bienestar común.

## REFERENCIAS

- Arroyo, M. (2020). **Modelo de Gestión Pública Para El Desarrollo de Ciudades-Comunidades Sostenibles**. Tesis Doctoral. Universidad de Costa Rica.  
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/80995/202004%20Mauricio%20Arroyo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Cuesta, A. (2023). **La Participación de los Trabajadores en la Toma de Decisiones de sus Empresas**. *Ingeniería Industrial*. 31(3): 45-60.
- Chica, S. y Salazar, C. (2021). **Posnueva Gestión Pública, Gobernanza e Innovación. Tres Conceptos en Torno a una Forma de Organización y Gestión de lo Público**. *Opera*, (28):17-51.
- Guédez, D. (2018). **Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas**. Colombia: McGraw Hill.
- Hadi, M; Martel, C; Huayta, F; Rojas, C y Arias, J. (2023). **Metodología de la Investigación: Guía para el Proyecto de Tesis**. Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología INUDI Perú S.A.C.  
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>.
- Hernández, H. (2023). **Gerencia Emergente: Una Visión Transdisciplinaria para el Fortalecimiento de la Inteligencia Emocional en las Instituciones Públicas**. Tesis doctoral. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Venezuela. Disponible en <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4803731017/html/>.  
[Consulta: 2024, Septiembre 09].
- Horna, E; Peralta, M; Horna, E y Heredia, F. (2023). **Relación entre la Gestión Pública y el Desarrollo Sostenible, Revisión literaria**. *Podium*, (44): 81–102.
- Hurtado, I. (2007). **Metodología de la Investigación**. (3era. ed.). México: Océano.
- Klein, J. (2001). **Transdisciplinarietà. Resolución Conjunta de Problemas entre Ciencias**. Tecnología y sociedad. Birkhauser: Basilea.
- López, D. (2019). **Notas Críticas sobre las Relaciones entre Universidad, Gobierno e Industria**. *Revista de Ciencias Sociales* 25 (4): 40-50.
- Llull, M. (2023). **Claves para Implementar una Cultura de Aprendizaje en las Organizaciones**. *Revista de Gestión del Conocimiento*. 12(1): 25-35.

Méndez, A. (2009). **Metodología de la Investigación**. Caracas. Venezuela.

Medina, M; Rojas, O; Bustamante, W; Loaiza, R; Martel, C y Castillo, C (2023). **Metodología de la Investigación**. Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología INUDI Perú S.A.C.

Nicolescu, B. (1987). **La Transdisciplinarianidad una Nueva visión del Mundo**. Disponible en <http://perso.club-internet.fr/nicol/ciret/espagnol/visiones.htm>. [Consulta: 2024, Septiembre 09].

Ramírez, T. (2012). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. Caracas: Panapo de Venezuela.

Riascos, E. (2010). **El Análisis Multicriterio en la Gestión de la Biodiversidad**. Universidad Nacional de Colombia.

Romero, H; Real, J; Ordoñez, J; Gavino, G y Saldarriaga, G. (2021). **Metodología de la Investigación**. Quito: Edicumbre Editorial Corporativa.

Sabino, C. (2014). **El Proceso de la Investigación**. Caracas: Panapo.

UNESCO. (2005). **Hacia las Sociedades del Conocimiento**. Informe Mundial. Ediciones UNESCO.

**GERENCIA 4.0: COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL GERENTE EN LAS ORGANIZACIONES AGROINDUSTRIALES****MANAGEMENT 4.0: PROFESSIONAL COMPETENCES OF THE MANAGER IN AGROINDUSTRIAL ORGANIZATIONS****Alecso Vivas**

alecso.vivas@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-3565-0757>

Grupo Empresarial Alivensa. Portuguesa

Recepción: 18-08-2024

Aprobación: 15-10-2024

**RESUMEN**

El propósito de este ensayo es generar una aproximación teórica acerca de las competencias profesionales desde la gerencia 4.0 en el contexto del Grupo Empresarial Alivensa (GEA), ubicada en Acarigua, estado Portuguesa. Actualmente las organizaciones se enfrentan a un entorno empresarial caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la digitalización de los procesos y la necesidad de adaptación constante a un mercado globalizado y altamente competitivo. Estas tecnologías pueden tener un impacto significativo en diversos ámbitos, como el económico, educativo y comercial, reconociendo que la globalización ha llevado a un enfoque más amplio de la gerencia, que incluye la consideración de factores como la diversidad cultural, la sostenibilidad, la responsabilidad social empresarial y la innovación tecnológica en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones. El abordaje de la realidad, se ve desde un paradigma interpretativo, con un enfoque metodológico cualitativo, al tomar como base de la investigación el método fenomenológico hermenéutico. Se utilizará como técnica la entrevista en profundidad, en función de exteriorizar los significados de los actores sociales clave. De sus versiones emergerán las categorías incluso sus respectivas subcategorías luego, se llevará a cabo, la triangulación para la legitimidad de sus voces. Finalmente articularé y representaré el entramado teórico emergente y mi propia concepción del mundo, a partir de las dimensiones del conocimiento. El estudio está en curso, los resultados no se presentan en el ensayo.

**Palabras clave:** gerencia 4.0, competencias profesionales, proceso transformacional.

## ABSTRACT

The purpose of this essay is to generate a theoretical approach about professional competencies from management 4.0 in the context of the Alivensa Business Group (GEA), located in Acarigua, Portuguesa state. Currently, organizations face a business environment characterized by rapid technological evolution, the digitalization of processes and the need for constant adaptation to a globalized and highly competitive market. These technologies can have a significant impact in various areas, such as economic, educational and commercial, recognizing that globalization has led to a broader approach to management, which includes the consideration of factors such as cultural diversity, sustainability, responsibility business social and technological innovation in strategic decision making within organizations. The approach to reality is seen from an interpretive paradigm, with a qualitative methodological approach, taking the hermeneutical phenomenological method as the basis of the research. The in-depth interview will be used as a technique, in order to externalize the meanings of the key social actors. From their versions, the categories will emerge, including their respective subcategories, then triangulation will be carried out for the legitimacy of their voices. Finally, I will articulate and represent the emerging theoretical framework and my own conception of the world, based on the dimensions of knowledge. The study is ongoing, results are not presented in the essay.

**Keywords:** Management 4.0, Professional Competencies, Transformational Process.

## INTRODUCCIÓN

Hoy, cómo hacemos las cosas es tan importante como qué cosas hacemos. Por ello, la gerencia adquiere mayor valor en tanto que debe tener la capacidad de planear, organizar, monitorear, dirigir individuos y organizaciones, en un contexto volátil, incierto, cambiante y ambiguo. El mundo actual está marcado por el desarrollo tecnológico, la abundancia de información, las transformaciones industriales, los desafíos ambientales y una constante social: el desconocimiento respecto al futuro. En el contexto actual de la Industria 4.0, las organizaciones se enfrentan a un entorno empresarial caracterizado por la rápida evolución tecnológica, la digitalización de los procesos y la necesidad de adaptación constante a un mercado globalizado y altamente competitivo.

Ahora bien, esto muestra que la gestión empresarial, la tecnología y la nueva era 4.0, indica que las organizaciones modernas están

inmersas en esa integración de nuevas tecnologías, la automatización de procesos, el análisis de datos y la inteligencia artificial, todos estos cambios son clave para la toma de decisiones estratégicas y la optimización de los recursos. En este contexto, los gerentes se convierten en agentes de cambio y transformación, ¿Por qué? Porque son ellos los responsables de impulsar la innovación, así como de fomentar la colaboración interdisciplinaria y liderar la adaptación de la organización a las demandas del mercado.

Un aspecto relevante, es señalar que la globalización ha llevado a un enfoque más amplio de la gerencia misma que incluye la consideración de factores como la diversidad cultural, la sostenibilidad, la responsabilidad social empresarial y la innovación tecnológica en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones. Visión que sirve para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial cada vez más

interconectado y competitivo. Por lo tanto, en la organización el gerente es la persona que, además de planificar, organizar, dirigir y controlar, aborda la integración de la tecnología en la gestión empresarial.

Es fundamental comprender, que todo esto forma parte de la denominada transformación digital que impacta directamente a los grupos de interés de la empresa. Es decir, que más allá de adquirir tecnologías, siendo la misma parte esencial de esta evolución, debe ir acompañada de una estrategia global de la dirección para llevar a cabo verdaderos cambios organizacionales. Al tener en cuenta que la Industria 4.0 es una transformación filosófica de la sociedad, se espera que sus tecnologías generen grandes cambios en los ámbitos económicos, educativos, comerciales, entre otros.

En tal sentido, conviene destacar las expectativas que las tecnologías en cuestión puedan tener un impacto significativo en diversos ámbitos, como el económico,

educativo y comercial. La idea es percibir lo que la era 4.0 puede generar en los gerentes con la implantación de tecnologías de la cuarta revolución industrial. El fin único es lograr que se aumente el valor y la singularidad del capital humano en las empresas. Para Oztemel y Gursev (2020), “la transformación exitosa, por medio de las herramientas de la Industria 4.0, demanda de una hoja de ruta clara.” (p. 2), es decir, que la planeación es necesaria para llevar a cabo la nombrada transformación.

Al examinar, críticamente, las dimensiones clave de la gerencia 4.0 y su impacto en la gestión gerencial, el propósito es proporcionar una comprensión integral de los desafíos y oportunidades que enfrentan los líderes empresariales en el panorama actual, así como identificar las estrategias efectivas para liderar exitosamente la transformación hacia el futuro. En este sentido, es fundamental comprender cómo la gerencia 4.0 implica no solo la adopción de tecnologías

innovadoras, sino también un cambio en la mentalidad y enfoque de los líderes empresariales para lograr adaptarse a un entorno empresarial cada vez más en constante evolución.

Por consiguiente, este ensayo explora la Gerencia 4.0 en el contexto agroindustrial, buscando definir las competencias esenciales para liderar la transformación digital y la sostenibilidad en este sector. Se centra en la convergencia de la tecnología, la innovación y la sostenibilidad, reconociendo la necesidad de líderes capaces de interpretar y comprender las complejidades del entorno empresarial en constante cambio. El estudio, aún en desarrollo, busca generar un conocimiento científico que permita desarrollar programas de formación para gerentes que impulsen la optimización de los procesos de producción y la competitividad de las organizaciones agroindustriales.

## **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

Toda empresa necesita para su buen funcionamiento la interacción de un complicado tejido de acciones de tipo gerencial, en este mundo postmoderno caracterizado por un enfoque globalizado, se observa una progresiva convergencia de los mercados hacia un acercamiento cada vez más estrecho e inevitable de los diversos elementos que conforman sus sociedades y estructuras. Otro rasgo de los tiempos actuales es su dinamismo ante el continuo cambio; es una sociedad determinada por transformaciones y retos que exige la perenne revisión, adecuación e innovación de los procesos que conducen, guían y administran a las empresas.

De manera que, conectando un poco con la historia, y adentrándose en el término de 4.0, el mismo comienza a definirse a finales de la década del 2000 en Alemania, específicamente en la feria de Hannover, dicho término es

acuñado por Klaus Schwab, fundador del Fondo Económico Mundial que, bajo el concepto de fabricación informatizada, sostuvo que se combinaban avanzadas técnicas de producción con tecnologías inteligentes y que las mismas integrarían a las organizaciones y vida de las personas. No fue sino hasta el 2013, cuando el gobierno de Alemania, tuvo como propósito esencial, competir con países avanzados tecnológicamente en el área de la industria, fabricación de productos colectivos e individualizados.

En ese orden de ideas, se puede decir que la cuarta revolución industrial es una agenda irrenunciable, sostiene Schwab (2016), que “esta revolución industrial, a la que solo separan de sus precedentes 50 años, se define como la transición hacia nuevos sistemas ciber físicos que operan en forma de redes más complejas y que se construyen sobre una infraestructura de la revolución digital anterior.” (p. 7). Desde la irrupción

del término “Industria 4.0”, las revoluciones anteriores fueron conceptualmente asociadas a estadios previos en la evolución del sector industrial, la diferencia con respecto al pasado, es como en el presente se combinan para generar disrupciones significativas.

En relación con lo anterior, hay que destacar que, bajo estas perspectivas, se ha planteado conocer esta realidad en cuanto al perfil profesional que ocuparán los altos gerentes dentro de las industrias 4.0. Así la gerencia 4.0 debe perfeccionar y manejar puntos clave para mejorar su organización, conocer muy bien el sector donde se mueven y estar atentos a sus cambios y tendencias. Desde mi postura personal, puedo afirmar que este tipo de liderazgo se caracteriza por una profunda comprensión de las tecnologías digitales, una mentalidad ágil y adaptable, y un enfoque estratégico que prioriza la innovación y la sostenibilidad. Los líderes de esta época deben ejercer la Gerencia 4.0, con atributos muy particulares para

una sociedad cada vez más diversa y compleja.

La Gerencia 4.0 como gerencia en una era de revolución, donde la cual la tecnología juega un papel central en moldear el entorno de negocios de una forma nueva. La gerencia 4.0 debe, por consiguiente, enfocarse en tecnología transformada, patrones de trabajos evolucionados, nuevo liderazgo, negocios innovados, aprendizaje mejorado: en síntesis, un mundo transformado. Rey y otros (2022), opinan que “la compleja sociedad contemporánea demanda cada vez más de organizaciones capaces de innovar ágilmente, con aprendizaje continuo y, sobre todo, la adopción de tecnologías claves para atender las demandas de los clientes.” (p. 291)

En consecuencia, las empresas están transitando hacia una nueva arquitectura de todas las actividades de la empresa junto con aquellos que interactúan en la cadena de suministro, proveedores, clientes y socios, dentro de amplias redes de trabajo, y que sea una actividad

medular en las organizaciones, donde la tecnología sea el mejor medio para diseñar, crear e implementar tales ambientes, que faciliten el intercambio de información, productos y servicios, el aprovechamiento de las oportunidades y la creación de ventajas competitivas y tecnológicas que les permitan alcanzar mayores niveles de unificación.

Por consiguiente, la llamada revolución hace que la gerencia se replantee su forma de dirigir y que entienda una serie de factores como: los cambios demográficos, las novedades tecnológicas, la inteligencia de negocios, la computación en la nube y el manejo inteligente de macrodatos (Big data), entre otros. Es necesario hoy más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos para que funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta, que ayude a materializar la visión trazada por la organización.

Por otro lado, hay que destacar el temor de las empresas a incursionar en el mundo digital y la reticencia a asumir el desafío de implementar tecnologías emergentes en las organizaciones empresariales, lo que representa barreras significativas para la innovación y el crecimiento. La resistencia al cambio y la falta de visión estratégica pueden limitar la capacidad de adaptación y competitividad en un entorno empresarial cada vez más digitalizado. Es crucial que los líderes empresariales asuman un enfoque proactivo, fomentando una cultura organizacional que valore la transformación digital como una oportunidad para mejorar la eficiencia, la productividad y la experiencia del cliente.

En los diferentes enfoques de futuro posibles, las organizaciones agroindustriales deben conocer las necesidades y expectativas de las personas que las conforman. Las empresas que se enfocan en el bienestar, desarrollo y talento

humano tienden a ser más productivas, innovadoras y competitivas en un entorno empresarial cambiante y globalizado. Esta adopción permitirá presentarse con estrategias claves que fomentarán un ambiente más flexible. En este contexto nace la necesidad de crear perfiles capaces de dirigir mediante una gerencia 4.0.

De manera similar, el mundo empresarial ha evolucionado gracias a la era digital al igual que los avances tecnológicos, los cuales hacen que la gerencia se replantee la forma de dirigir el modelo de negocio y que se considere una serie de factores como: Cambios demográficos, novedades tecnológicas, inteligencia de negocios, computación en la nube y el manejo inteligente de macro datos (Big data), entre otros. En definitiva, las empresas han de analizar cómo esta innovación apoyada en combinaciones de tecnologías permitirá repensar la forma de hacer negocios y comprender un entorno

cambiante e innovar de forma continua.

En tal sentido, como estamos históricamente situados en Latinoamérica y en consecuencia política, así como socialmente comprometidos con su presente y futuro, debemos definir gerencia desde una perspectiva cultural y política de América Latina en el contexto global de la nueva realidad, la nueva alta gerencia transformadora y tecnológica. Actualmente podemos percibir que, en países de América latina y el Caribe, se ha avanzado muy poco en primer lugar, la gerencia trata de la resolución de problemas que continuamente surgen en el curso de una organización en su camino a lograr sus metas y objetivos.

De una manera más amplia, se define a la gerencia (y al gerente, como el dirigente que la practica), como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el cual los individuos, a través del trabajo en equipo, eficientemente alcanzan ciertos objetivos. (Koontz y

Weihrich, 1990). Esto implica varias cosas. Primero, como gerentes, las personas llevan a cabo funciones gerenciales como la planificación, organización, dirección y control. Segundo, la gerencia se aplica a cualquier tipo de organización. Tercero, la gerencia aplica a los dirigentes en todos los niveles de la organización. Cuarto, el enfoque de todos los gerentes es el mismo, crear valor, generar crecimiento.

En este contexto, el mundo social actual de la gerencia 4.0 en Latinoamérica y el Caribe que va desde de sus fundamentos, políticas sociales, constructos y desafíos, y todo lo relacionado a corto plazo como los recursos en general de la empresa, el recurso humano hasta el recurso técnico, hará que se logre una eficiente administración y que esto permita la correcta gestión e implementación de las estrategias en la toma de decisiones; a mediano plazo, así como lo relacionado con la infraestructura e instalación de equipos tecnológicos avanzados

permitirán estar a la vanguardia de lo que exige la industria.

Dicho de otra manera, dentro de Latinoamérica y el Caribe existen algunos países que destacan por sus esfuerzos en insertarse en dicha revolución tecnológica y han logrado invertir en ciencia, educación, digitalización y tecnologías, entre esos países se encuentran Argentina, Brasil y México. Sin embargo, los desafíos más relevantes para el desarrollo de la Industria 4.0. En la región, son la definición de estándares y disponibilidad de redes de comunicaciones y recursos humanos calificados. Para remover estos obstáculos se requieren políticas públicas que incentiven la inversión tecnológica en las empresas, y la formación de recursos humanos especializados.

Mientras tanto, en el contexto de la gerencia venezolana, se resalta la necesidad de fortalecer las actividades empresariales. A pesar de los desafíos enfrentados por el país en la última década, se

evidencia una falta de coordinación que impide lograr avances significativos hacia la digitalización, crucial para impulsar la economía. Esta situación limita la posibilidad de generar transformaciones profundas en ámbitos como lo social, cultural, político y filosófico. A través de una mayor articulación y enfoque en la entrada al mundo digital, la gerencia venezolana podría potenciar el desarrollo integral y la adaptación a las demandas actuales.

Es así como la gerencia venezolana, ha percibido eventos de transformación en los mercados en las últimas décadas. Entonces se debe comprender que el epicentro para el desarrollo de los mercados internos está en crear empresas e industrias con un capital intelectual más competitivo en las tendencias que trae consigo la globalización 4.0 y la cuarta revolución industrial, como afirma el fundador y presidente ejecutivo del foro económico mundial Schwab (Ob. Cit.), “Tenemos que desarrollar una visión integral y

compartida a nivel mundial de cómo la tecnología está afectando nuestras vidas y reformando nuestros entornos económicos, sociales, culturales y humanos.” (p. 57)

Las organizaciones que aspiran a la optimización y la competitividad en un mercado global cada vez más dinámico deben abrazar la transformación digital con urgencia. En consecuencia, Schwab (Ob. Cit.), plantea:

“aunque no podemos predecir los diferentes impactos sobre los hombres y las mujeres que tendrá la cuarta revolución industrial, deberíamos aprovechar la oportunidad de una economía en trance de transformación para rediseñar las políticas laborales y las prácticas empresariales con el fin de garantizar que tanto los hombres como las mujeres tengan la capacidad de empoderarse en toda su amplitud.” (p. 40)

Aprovechar las oportunidades que brinda la cuarta revolución industrial, implica tener en cuenta toda una serie de elementos que, en su conjunto, son los que propician el éxito de la empresa, ya que debemos estar conscientes que el impacto de esta revolución, será extraordinario en la economía. La complejidad de las nuevas realidades demanda una gerencia y liderazgo orientados a desarrollar la competitividad de las organizaciones a partir de la innovación, participación, ética, justicia y equidad. Es la manera de gestionar tareas de alto rango e importancia, además de dirigir y controlar el talento humano de manera superior en una jerarquía descendente con el fin de alcanzar los objetivos globales de la empresa.

La trascendencia de la investigación en relación con la gerencia 4.0: viene acompañado de una diversidad de beneficios direccionados a la efectividad de la organización, en función de cómo

esto puede impactar de manera positiva en la eficiencia y adaptación a las demandas del entorno actual. La investigación nos proporciona una base sólida para comprender los principios de la Gerencia 4.0, identificar las mejores prácticas y diseñar estrategias de implementación personalizadas. Además, permite anticipar las tendencias futuras y desarrollar soluciones innovadoras para optimizar procesos, reducir costos y aumentar la competitividad en un mercado globalizado.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

La Gerencia 4.0 así como las competencias profesionales del gerente son fundamentales en este contexto. La transformación digital en la industria agroindustrial está creando nuevos desafíos y oportunidades que requieren que los gerentes adquieran habilidades específicas para liderar con éxito en un entorno cada vez más tecnológico y

globalizado. Implica la integración de tecnologías digitales avanzadas, como la inteligencia artificial, el internet de las cosas y el análisis de datos, en los procesos de gestión empresarial. Por consiguiente, los gerentes en organizaciones agroindustriales deben estar preparados para adoptar y aprovechar estas tecnologías para mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la innovación en sus empresas.

Además, las competencias profesionales del gerente en este orden de ideas, van más allá de las habilidades técnicas y gestión tradicional. Se requiere de habilidades de liderazgo transformacional, pensamiento estratégico, capacidad de adaptación al cambio y una mentalidad orientada a la innovación. Los líderes modernos deben ser capaces de anticipar y responder a los desafíos del mercado, fomentar la colaboración interdisciplinaria y promover la sostenibilidad en sus operaciones.

Asimismo, la gerencia 4.0 y las competencias profesionales del gerente serán cruciales para el éxito de las organizaciones agroindustriales en un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo.

Es fundamental que la gestión gerencial en este sector esté preparada para liderar la transformación digital y promover la innovación en sus empresas para alcanzar el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo. La combinación de habilidades técnicas con competencias interpersonales, como la comunicación efectiva y la inteligencia emocional, resulta esencial para liderar el nuevo entorno empresarial que cada vez es más dinámico. En definitiva, el enfoque de la Gerencia 4.0 viene a confrontar desafíos contemporáneos, como la adaptación al mundo tecnológico y al impulso de prácticas comerciales sostenibles, asegurando que las organizaciones agroindustriales no

solo sobrevivan, sino que prosperen en el futuro que representa una oportunidad única para reinventar las empresas, preparándolas para enfrentar estos desafíos. Esto no solo mejora la innovación, sino que también fortalece la resiliencia organizacional ante desafíos externos.

## REFERENCIAS

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). **Administración una Perspectiva Global**. Mc GrawHill: México.

Oztemel, E. & Gursev, S. (2020). **Literature Review of Industry 4.0 and Related Technologies**. Journal of Intelligent Manufacturing, (31):127-182.

Rey, S., Garivay, F., Jacha, R. y Malpartida, J. (2022). **Industria 4.0 y Gestión de Calidad Empresarial**. Universidad del Zulia (LUZ). Revista Venezolana de Gerencia, 27 (97), 289-298.

Schwab, K. (2016). **La Cuarta Revolución Industrial**. Foro Económico Mundial. Penguin Random House Grupo Editorial. Barcelona

Valera, E. (2022). **Gerencia del Conocimiento y Ambidextria Organizacional: Mirada Transcompleja en la Gestión del Servicio de Capacitación Empresarial (Sence-Chile)**. Tesis Doctoral. Universidad Fermín Toro. Cabudare

**NEUROCIENCIA EN ACCIÓN: CLAVES CONDUCTUALES PARA UNA GERENCIA EFECTIVA****NEUROSCIENCE IN ACTION: BEHAVIORAL KEYS TO EFFECTIVE MANAGEMENT****Alexis Lattuf**

alexis.lattuf@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5621-8928>

Universidad Fermín Toro

Recepción: 14-02-2025

Aprobación: 28-04-2025

**RESUMEN**

El presente ensayo argumentativo, tuvo como propósito reflexionar acerca de la aplicación de la neurociencia, entendida como el estudio del comportamiento del cerebro en la gerencia, con el fin de comprender la conducta humana relacionada con la gestión organizacional. Es así como los avances de la neurociencia, fueron estudiados para comprender la manera en la cual el funcionamiento del cerebro, desde la observancia de su impacto emocional, incide en la toma de decisiones. De allí que, estas funciones neurológicas facilitan las actividades y procesos gerenciales. Metodológicamente la indagación se sitúa en el paradigma cualitativo, con diseño hermenéutico, haciendo uso de las técnicas de análisis de contenido. Entre las conclusiones de esta investigación se aprecia que el aporte de la neurociencia al liderazgo y a la gestión empresarial. Desde su incorporación al dominio público en 2007, la neurociencia ha influido significativamente en la transformación gerencial. Para 2025, sus avances científicos han permitido la comprensión con mayor claridad acerca del funcionamiento cerebral, aportando elementos esenciales sobre el comportamiento humano, donde los procesos decisionales y la gestión emocional se vuelven impostergables en entornos organizacionales. Estos conocimientos han sido integrados por diversos autores que replantean el liderazgo desde una perspectiva más humana e integral. La gerencia, más allá de ser una práctica técnica, se concibe como experiencia que involucra empatía, autorregulación y conciencia emocional. Este ensayo avizora una mirada estratégica para consolidar liderazgos más efectivos y sostenibles, en sintonía con los desafíos humanos y complejos de las organizaciones inteligentes del presente y del porvenir. A futuro, se espera ser referente teórico en el abordaje de la aplicación de la neurociencia a la gerencia, tomando en consideración las emociones del gerente como determinantes en la toma de decisiones.

**Palabras clave:** neurociencia, conducta humana, gerencia.

## ABSTRACT

The purpose of this argumentative essay was to reflect on the application of neuroscience, understood as the study of brain behavior, in management, in order to understand human behavior related to organizational management. Advances in neuroscience were thus studied to understand how brain function, through the observation of its emotional impact, influences decision-making. Therefore, these neurological functions facilitate managerial activities and processes. Methodologically, the inquiry is situated within the qualitative paradigm, with a hermeneutic design, making use of content analysis techniques. Among the conclusions of this research is the contribution of neuroscience to leadership and business management. Since its incorporation into the public domain in 2007, neuroscience has significantly influenced managerial transformation. By 2025, scientific advances have enabled a clearer understanding of brain function, providing essential insights into human behavior, where decision-making processes and emotional management become imperative in organizational settings. This knowledge has been integrated by various authors who reframe leadership from a more human and holistic perspective. Management, beyond being a technical practice, is conceived as an experience that involves empathy, self-regulation, and emotional awareness. This essay envisions a strategic approach to consolidating more effective and sustainable leadership, in tune with the complex human challenges of intelligent organizations today and tomorrow. In the future, it is expected to become a theoretical benchmark in addressing the application of neuroscience to management, taking into account the manager's emotions as determinants in decision-making.

**Keywords:** neuroscience, human behavior, management.

## INTRODUCCIÓN

La neurociencia caracterizada por su perspectiva interna y multidisciplinaria, se asume en la definición de la estructura y organización funcional del sistema nervioso, con un enfoque particular en el cerebro. Es así como, en estos tiempos de transformaciones sociales, conceptos como neuro liderazgo, neuromanagement, neuromarketing o neuro finanzas, despiertan creciente interés y aceptación en la puesta en acción de los distintos escenarios organizacionales. De manera tal, que esta disciplina, aporta su contribución diferenciada en algunas de las ramas de estudio mencionadas anteriormente, y en particular en la cotidianidad del hacer gerencial.

Adicionalmente, se hace referencia a la Neurología, Neurobiología, Neuroquímica, Neurofisiología, Neuropsicología, Neuro psicoterapia, Neurociencia cognitiva, dentro de las cuales se asume la perspectiva de intervención del cerebro y el sistema nervioso para crear cognición y neurociencia social.

Así, ambas dimensiones crean comportamientos sociales, tal como el cerebro y el sistema nervioso crean cognición y neurociencia social, o el cerebro y el sistema nervioso creando comportamientos sociales. En los negocios, la Neurociencia, tiene aplicaciones especializadas, se conectan en el devenir de comportamientos todas orientadas hacia el proceso de toma de decisiones de los agentes económicos haciendo hincapié en el papel que juegan las emociones.

Es importante resaltar que la toma de decisiones es considerada como la actividad más relevante que desempeñan los gerentes o líderes en todas las organizaciones. En este orden de ideas, este ensayo argumentativo, reflexiona acerca de los escenarios en los cuales la neurociencia actúa de manera significativa en el campo de la gestión empresarial al hacer impacto en la toma de decisiones.

De allí que, el ejercicio productivo expone el papel de la neurociencia en el campo de la gestión

empresarial para ser aplicado a una correcta toma de decisiones. Es una realidad hoy día, en un mercado competitivo y en constante cambio, que la toma de decisiones de los gerentes debe ser cada vez más objetivas y asertivas, donde el margen de errores sea en tanto, cada líder debe lidiar con esta presión. De allí que en este complejo devenir de la realidad que se estudia, es preciso develar que la neurociencia es un camino para entender más el cerebro, además, de ser una nueva ciencia que está aportando mucho al campo de la gestión de empresas.

Actualmente, en el mercado competitivo y dinámico, se exige la toma de decisiones gerenciales en ámbitos crecientes de objetividad y asertividad, toda vez que se ha de asumir un margen mínimo de posibles errores, que impactan la realidad empresarial. En todo caso, frente a la presión derivada de la propia dinámica productiva, el gerente y líder organizacional devienen su accionar en un contexto apropiado para que la neurociencia y su aplicabilidad, sean

reconocidas como una vía legítima en la profundización de la comprensión del cerebro humano, constituyéndose en una disciplina que aporta elementos significativos en el campo marcado por la gestión eficiente.

## **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

### **Neurociencia como Instrumento de la Gerencia**

La neurociencia es el estudio del cerebro, sus reacciones y por ende el sistema nervioso, así lo define la Universidad ISEP (2023), como “el conjunto de disciplinas científicas que estudian el sistema nervioso, con el fin de acercarse a la comprensión de los mecanismos que regulan el control de las reacciones nerviosas y del comportamiento del cerebro” (p.1) Entre las múltiples disciplinas que abordan el conocimiento del cerebro está la neuroanatomía, neurofisiología, neurofarmacología, neuroquímica, entre otras. En este sentido, la neurociencia, debe ser estudiada de manera integrada y complementaria con el fin de

comprender la complejidad del órgano mencionado. De esta manera, al vislumbrar que la neurociencia permite el estudio del cerebro y sus emociones, es importante entender que aprender es, en esencia, la capacidad de que el cerebro.

De este modo, al reconocer que la neurociencia facilita el estudio del cerebro y sus emociones, resulta fundamental comprender que aprender es, en esencia, la capacidad del cerebro para ser entrenado en función de lo que debe hacer. Por lo tanto, el aprendizaje se convierte en una herramienta vital para la adaptación y la supervivencia, ya que nos permite responder de manera efectiva a los desafíos del entorno.

En este sentido, el hombre aprendió cómo hacer fuego para calentarse y posteriormente, cocinar la carne y, así, enfermar menos. Aprendió a cultivar la tierra para asegurar alimento independientemente de la suerte en la caza y construyó viviendas que resistieran a la lluvia y al frío. Los

hechos precedentes dan cuenta que el hombre se forjó un futuro y solo así aseguró la continuidad de la especie.

Todas estas experiencias se suman a la evolución humana, en cuyo devenir, se dan cambios, descubrimientos y avances que hacen más fácil la vida, los procesos industriales y de reconocimiento de derechos, desde hace varios años, se ha evidenciado un notable incremento en el uso de la tecnología para facilitar y optimizar las labores humanas. Un claro ejemplo de ello es la Inteligencia Artificial (IA), cuyo desarrollo se inspira en la estructura y funcionamiento de las redes neuronales del cerebro humano. En particular, la IA generativa, representada por herramientas como Gemini, Copilot o ChatGPT, ha evolucionado para analizar información, establecer conexiones cognitivas y generar respuestas coherentes en contextos complejos.

Estas plataformas permiten mantener conversaciones fluidas, al contribuir con la resolución de problemas, al procesamiento del

lenguaje natural, así como el fortalecimiento del pensamiento crítico. Las ideas anteriormente expresadas, son indicativo que, los avances en neurociencia, y su combinación con la tecnología, han permitido comprender cómo funciona el cerebro, además de observar el papel que la curiosidad y la emoción tienen en la adquisición de nuevos conocimientos. Se ha demostrado científicamente que, ya sea en las aulas o en la vida, se consigue un conocimiento al memorizar, o repetir una y otra vez la información, sin embargo, una manera significativa de aprender, hacer, experimentar y, sobre todo, emocionarse, ello conforme a los pilares de la UNESCO, ser, hacer, conocer y convivir.

Por otro lado, las emociones, el aprendizaje y la memoria están estrechamente relacionadas, por ende la neurociencia, desde un enfoque holístico, ve al cerebro, tal cual un órgano que funciona como un todo diferente de la suma de sus partes constituyentes, es importante, emplear los alcances de la

neurociencia en la gerencia para tratar con el talento humano, pues el comportamiento por lo general, se hace conforme a las emociones de las personas y esto incide en la toma de decisiones que mejoren el desempeño de la organización. De allí que este concepto emergente, según lo plantea Martín (2018), puede entenderse como la forma en la cual los avances en neurociencia se aplican a la gestión empresarial.

### **Neurociencia: Mecanismos Operacionales que Subyacen en Decisiones Gerenciales**

En consideración del autor de este ensayo argumentativo, las emociones son vitales para la sobrevivencia, activan el cerebro y permiten la toma de decisiones; además se puede afirmar que la Neurociencia Afectiva, es la disciplina que estudia el sustrato nervioso de las emociones, valiéndose de principios, métodos y técnicas de diversas áreas científicas afines: neurociencia cognitiva, psicobiología, psiquiatría, psicología, etc. (Silva, 2019)

Por su parte, Chaverry y Barrantes (2023) consideran que:

“Una forma de comprender la relación entre razón y emoción es a través del análisis de lesiones cerebrales. Por ejemplo, los pacientes con lesión en la corteza orbitofrontal -que es la región que está justo por encima de las cuencas de los ojos- que integra señales del cuerpo que informan sobre el estado del cuerpo (tales como: hambre, nerviosismo, excitación, vergüenza, sed o gozo), presentan dificultades a la hora de tomar decisiones cotidianas. Aunque estas personas pueden razonar sobre los pros y contras de una decisión, se les dificulta tomarla, pues no pueden leer el estado emocional de su cuerpo, de manera que las opciones no se ven tangiblemente diferentes entre sí.” (p. 12)

Por eso se reconoce la relevancia de las emociones al decidir, dando cabida al entender que el uso de la neurociencia, definida por la Universidad ISEP (2023) como “el

estudio del sistema nervioso: su estructura, funciones, desarrollo y química, y cómo sus distintos componentes interactúan para originar la conducta humana” concede el avance en los ajustes pertinentes del mundo organizacional. La neurociencia, es la frontera en la investigación del cerebro y la mente. Entonces, el estudio del cerebro, se está convirtiendo en la clave para comprender cómo se percibe, cómo se interactúa con el mundo exterior y, en particular, cómo la experiencia y la biología de los humanos se influyen mutuamente.

Un aspecto importante de destacar, es la inteligencia emocional vista como un nuevo paradigma para comprender la toma de decisiones en el ámbito gerencial, de allí que, es, de acuerdo a Salovey y Mayer (1990):

“una forma de interactuar con el mundo que tiene en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la

empatía, la agilidad mental, la adaptación y el comportamiento del hombre dentro de cualquier organización, entre otras.” (p. 268)

Ellas, las emociones, configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social. Conforme lo expresa Trinidad (2024), la neurogerencia trata de conocer y comprender el proceso neurofisiológico del ser humano y potenciar sus habilidades para el desarrollo de las competencias personales en el ámbito empresarial, ello comporta la necesidad de comprender al ser humano como un ser integral y holístico, que no puede separar el todo de sus partes.

Por lo tanto, se puede afirmar que el desarrollo del neuromanagement está en sus comienzos, si bien se reconoce sobre el funcionamiento del cerebro, todavía queda mucho camino por recorrer. Por ello, día a día se realizan nuevas

investigaciones en el intento de descifrar cuáles son las piezas que encierran varios enigmas en cuanto al cerebro y sus implicaciones con todo el sistema humano.

Este nivel de análisis del funcionamiento del cerebro, posee implicaciones en el área de las organizaciones, donde los especialistas en coordinadores de talento humano y los directivos pueden traducir, estos descubrimientos en una metodología práctica dentro de la empresa. Las situaciones aplicadas en el ámbito laboral actúan como refuerzos sociales, indicando que un trato justo y cooperativo incrementa la motivación intrínseca, mientras que la recompensa económica fomenta la motivación extrínseca.

Se puede afirmar entonces, que las neurociencias, son aplicables en el contexto de la gerencia organizacional, a través de herramientas para el fortalecimiento del estudio del cerebro de las personas, en el ejercicio de cargos como gerentes, directivos y líderes,

quienes conducen al personal en las organizaciones, lo cual implica el desarrollo de las competencias para optimizar los procesos de toma de decisiones y el pensamiento, entre otros, a fin de lograr la capacidad de concentración, para ejercer con responsabilidad, la gestión gerencial. En este contexto, destaca el pensamiento de Braidot (2005), al señalar que “las neurociencias nos permiten analizar los mecanismos físicos cerebrales que explican más eficientemente las elecciones entre unas decisiones y otra, entre un camino y otros.” (p. 28).

Ahora bien, en el ámbito de la gerencia y dirección de las organizaciones, han surgido diferentes teóricos con pensamiento estratégico para optimizar la gestión gerencial, siendo entre otros, Yovera (2019), quien define que la dirección estratégica consiste en:

“...llevar una buena relación con el capital humano, pues son los colaboradores quienes perciben la deficiencia de la variable y, por ende, es

en esos momentos en los cuales el personal no se desempeña como debería hacerlo, y esto conlleva a perjudicar su ambiente de trabajo el cual debería ser óptimo para poder brindar un mejor servicio y poder tener la efectividad que se requiere en los procesos que se desarrollan.” (p. 30)

De allí que la neurociencia, se concibe como una estrategia para el desarrollo del pensamiento estratégico en la gestión organizacional. Para ello, el cerebro humano, se comporta como la computadora que contiene las aplicaciones o software para el manejo de los procesos del pensamiento, permite el desarrollo de las habilidades y capacidades para la toma de decisiones en la solución de los problemas y situaciones a mejorar en todos los ámbitos de la vida.

En consonancia con lo anterior, la habilidad gerencial constituye un esquema operacional, destinado a realizar una función concreta; cuenta con determinados parámetros (in-puts) o ventores de

entrada, a partir de los cuales se obtiene un producto (out-put) o vector de salida, todo ello según el enfoque de Braidot, lleva a ir del Management al Neuromanagement, de allí que para Solimar (2020), citando a Azuaje (2005), esto constituiría el software de habilidad gerencial.

En este punto, dado el cambio de paradigmas y el desarrollo de la ciencia para el manejo del cerebro de los seres humanos, se ha permitido identificar los elementos de la neurociencia en las ciencias gerenciales en los siguientes elementos: Los procesos neurológicos vinculados con la toma de decisiones; el desarrollo de inteligencia individual y organizacional (inteligencia de equipos); y la planificación y gestión de personas (selección, formación, interacción grupal y liderazgo).

De esta forma, el cerebro en el management se convierte en neuromanagement, con las neurociencias cognitivas aplicadas a la gerencia, como una disciplina que explora los mecanismos intelectuales y emocionales vinculados con la

gestión de las organizaciones y personas a partir del desarrollo de la neurociencia cognitiva; por lo que ha de dirigirse hacia mejorar las metodologías de investigación, y fundamentalmente, al diseño de técnicas destinadas a potenciar la capacidad de visión de negocios mediante el desarrollo de inteligencia personal y organizacional.

En este sentido, conforme a Braidot (2005), las emociones expresan el modo de estar en la relación, es decir, reflejan la postura o actitud, ante situaciones de convivencia. Por ello se afirma que las emociones son tipos de conductas, disposiciones, dinámicas corporales (que involucran al sistema nervioso y a todo el cuerpo), y se caracterizan por dominar las conductas relacionales, es decir, las conductas y emociones determinan la coherencia entre lo que se siente, lo que se dice o expresa y lo que hace.

### **La Emocionalidad en el Neuro Liderazgo**

Las reflexiones que anteceden combinadas con la interpretación de

los elementos, factores y condiciones asociados con el neuroliderazgo, permiten comprender que el cerebro y las emociones se asocian con el proceso de la toma de decisiones, en el sentido de la orientación que le conceden al gerente en términos significativos en su hacer como líder más efectivo.

Conforme a Alban (2013), las emociones pueden expresarse de forma: fisiológica, conductual y cognitiva, es decir, relacionándola con los aspectos corporales, de comportamiento o movimiento, y de conciencia. Se ha de asumir que los procesos organizacionales se mantienen desarrollando las actividades dentro de entornos complejos, lo cual en el contexto de nuevas posturas asociadas al mercado de cambios, competencias y desafíos aún mayores, implican tomar provecho de estos escenarios emergentes, para avanzar e innovar frente a la incertidumbre en torno a diversidad de categorías macroeconómicas, legales, de sensibilidad social que exige a los

gerentes el desarrollo de nuevas competencias adaptativas y estratégicas en el marco entendible de liderar con éxito el entorno empresarial sinérgico, dinámico y en constante evolución.

Así la tarea de liderar, requiere no sólo un trabajo de cara al entorno, sino hacia adentro de la organización y con los públicos internos, de manera que es necesario que los gerentes del siglo XXI, conozcan a su organización y a su gente, y que, además, desarrollen ciertas actitudes, destrezas y técnicas que les permitirán conducir a sus equipos o reconocer dentro de su grupo a aquellas personas en quienes delegar tareas de liderazgo.

Para ello, el gerente, debe entender la importancia de la relación con sus seguidores y conocerse a sí mismo. Se puede afirmar que, un líder influye motivando a sus subordinados, fijando metas, orientando, elaborando visiones compartidas por todos, además de aconsejar, inspirando, por ello su tarea es tratar de desarrollar y sacar lo mejor de sus seguidores en

un ambiente turbulento, manteniendo una alta adaptabilidad de la organización, sin perder de vista sus valores y fines.

Por otro lado, el liderazgo clásico tradicional, ha venido tomando otra perspectiva con la finalidad de evolucionar; por esta razón el líder encuentra en la neurociencia un gran apoyo con el cual debe familiarizarse y empoderarse, de manera que este concepto holístico pueda fortalecer los procesos productivos de toda la organización, para que así mediante el uso de la neurociencia que estudia el cerebro y la incidencia de las emociones en la conducta, pueda usarse como base para que la inspiración, la pasión y el entusiasmo, guíen los comportamientos organizacionales, pudiendo transmitir a sus trabajadores, dichos valores, para que estos se sientan comprometidos con el cumplimiento de las metas trazadas. Según Valdez y Torrealba (2006) desde la perspectiva neurocientífica se entiende que:

“...la principal función de las neuronas de la corteza prefrontal es la de excitar o inhibir otras áreas del encéfalo. La corteza prefrontal es una estructura extensamente conectada con todas las cortezas de asociación y límbicas. Asimismo, estas conexiones son recíprocas, por lo que la corteza prefrontal también recibe gran cantidad de aferencias que codifican las más distintas informaciones. Este patrón de conexiones bidireccional le permite ejercer una función de control y supervisión de gran parte de la actividad cognitiva, conductual y emocional.” (p. 21)

Tal como se muestra en el razonamiento de los precitados autores, se asume el neuro liderazgo en términos holísticos e interdisciplinarios, tal como se asocia su carácter de la neurociencia implicada, trae consigo avances para el sector empresarial, crea nuevas estrategias y fortalece la toma de decisiones de los líderes de cada organización, abriendo espacio a la incorporación de nuevos líderes

talentosos, lo cual muestra, que la toma de decisiones, está siendo impactada por las diferentes emociones entre las que destaca el miedo, la ira, el amor entre otros y cómo esto hace que el liderazgo se vuelva más blando, es aquí donde la neurociencia da un enfoque más profundo y busca el conocimiento y control de las diferentes áreas del cerebro involucradas, garantizando un mayor desempeño y crecimiento laboral.

Aunado a lo anterior, se afirma que ser líder no se trata nada más de lo que debe lograr el jefe del departamento o empresa, o de sólo obtener resultados. Es, buscar resultados comunes a través de otros, pero no a cualquier precio, hay una característica que hace la diferencia: que el proceso sea agradable, tanto, que la gente que participa esté ahí por decisión propia, porque considera que vale la pena el esfuerzo y el resultado... Para ello se requiere un tipo de relación que no todos pueden lograr... se requiere empatía,

comunicación efectiva, cuidado legítimo por el otro.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

Tras haber explorado el rol significativo que avizora las manifestaciones estratégicas gerenciales, desde la neurociencia como aliada de la gerencia, es pertinente abordar una postura conclusiva frente a los requerimientos de un entorno organizacional balanceado, altamente competitivo y en constante evolución, lo que da cabida a manifestaciones integrales del conocimiento neurocientífico en los entornos gerenciales a fin de optimizar la toma de decisiones en un horizonte potencial de innovación que fortalece la experiencia, tanto del personal, como de los clientes, al considerar la aplicación de principios neurocientíficos en el diseño de estrategias efectivas para la motivación, el liderazgo y la resolución de problemas en tiempos de cambio.

Todo ello, facilita el diseño de nuevas estrategias en un ambiente

laboral sinérgico, eficiente y emocionalmente positivo. Así, se reconoce la importancia de la investigación científica en los procesos internos, a fin de impulsar la creación de equipos y departamentos especializados en investigación y desarrollo (I+D) a fin de consolidar el enfoque de una gerencia basada en el conocimiento, la adaptabilidad y el sistema de mejoras continuas a la organización.

En este orden de ideas, el propósito de este ensayo argumentativo fue para reflexionar acerca de la aplicación de la neurociencia, entendida como el estudio del

comportamiento del cerebro, en la gerencia, con el fin de comprender la conducta humana relacionada con la gestión organizacional, por lo que es necesario contar con un gerente que lidere los equipos de investigación; un directivo que tenga una serie de cualidades entre las que se destaca: compromiso con la innovación y apertura a la tecnología, valoración de métodos de medición biométricos,

conocimiento del potencial de las emociones, conocimiento del potencial de los estímulos sensoriales, conocimientos de Neurociencia.

Como parte de las conclusiones de este ensayo argumentativo, las organizaciones deben procurar buscar gerentes que gestionen las organizaciones capaces de integrar a los equipos bajo una visión innovadora y transformativa frente a los cambios e incertidumbre de la realidad empresarial, lo que significa mantener en su haber de comportamiento y cualidades esenciales de un compromiso con la innovación sabiendo aplicar las nuevas tecnologías; así como la comprensión del impacto de las emociones en la toma de decisiones, reconociendo el potencial de los estímulos sensoriales en los procesos y actividades empresariales, donde el conocimiento neurocientífico se consolide como plataforma entendible en la optimización del liderazgo.

Comprendiendo que, en la actualidad, organizaciones de todo tipo y tamaño están incorporando

tanto los conocimientos sobre funciones y mecanismos cerebrales como la metodología de investigación de las Neurociencias a sus actividades de gestión, siendo las áreas más beneficiadas la conducción (liderazgo y toma de decisiones), marketing (diseño de estrategias comerciales, planeamiento y gestión de clientes) y gestión del talento (selección de colaboradores, formación y capacitación).

Sin duda, la posibilidad de conocer cómo funciona el cerebro de un individuo en su rol como líder, integrante de un equipo de trabajo, vendedor, cliente o proveedor, por dar algunos ejemplos, no sólo constituye un desafío, es también un enfoque que debe formar parte de la agenda de los ejecutivos de las grandes empresas, y de emprendedores.

Se puede afirmar que el escenario cognoscitivo del gerente en la comprensión del funcionamiento del cerebro humano, frente a los distintos roles que intervienen en el ámbito empresarial, dado el conjunto de interacciones como líderes integrantes

del equipo, vendedores, clientes o proveedores, representa un desafío que debe convertirse en el núcleo medular de la agenda empresarial, dando pasos hacia la flexibilidad e innovación en el desarrollo de los proyectos, mostrando de esta manera, las capacidades cognitivas y creativas en la generación de valor al añadir elementos transformativos al entorno.

La visión de futuro para esta producción escrita pretende ser un indicio para la ampliación de las implicaciones de las emociones en la toma de decisiones gerenciales, comprendida como la neurociencia aplicada a la gerencia, la cual permitirá comprender el uso de las diversas formas en las que el cerebro procesa las emociones y las reacciones a los estímulos, lo cual incide en el liderazgo, en la toma de decisiones y por supuesto en la gerencia, destacando que las emociones son parte de los procesos innatos cerebrales, de manera que estas fisiológicamente, se hacen presentes como respuesta ante un estímulo consciente o inconscientemente, por

lo que su incorporación natural hará más fácil el ejercicio del líder dentro de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Alban, M. (2013). **Influencia de las Emociones en la Toma de Decisiones Organizacionales**. UASB. Ecuador.
- Chaverri, R. y Barrantes, P. (2023). **Teorías Cognitivas sobre Toma de Decisiones: entre la Razón, las Emociones y el Contexto social**. ABRA. Vol. 43, (67):1-19.
- Braidot, N. (2005). **Neuromarketing, Neuroeconomía y Negocios**. <https://www.google.co.ve/books/edition/Neuromarketing/LA50zQEACA-AJ?hl=es>
- Hernández, R. Fernández., C. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la investigación**. Chile, McGraw- Hill.
- Universidad ISEP (2023). **¿Qué Aporta la Neurociencia al Mundo del Aprendizaje?** <https://www.isep.com/mx/actualidad/neurociencias/que-aporta-la-neurociencia-al-mundo-del-aprendizaje/#:~:text=La%20neurociencia%20es%20el%20conjunto,y%20del%20comportamiento%20del%20cerebro.>
- Valdez, J. y Torrealba, L. (2006). **La Corteza Prefrontal Medial Controla el Alerta Conductual y Vegetativo. Implicancias en Desórdenes de la Conducta**. Rev. Chil. Neuro-Psiquiatría. Vol..44 (.3): 195-204.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). **Inteligencia Emocional**. México. Editorial Mc GrawHill.
- Silva, J. R. (2019). **Neuroanatomía Funcional de las Emociones**. En E. Labos, A. Slachevsky, P.
- Fuentes, F y Manes, F. (Eds.), (s/f). **Tratado de Neuropsicología Clínica** (pp. 365-373). Akadia.
- Solimar, E. (2020). **Visión 2020**. [https://issuu.com/elsyr76/docs/revista\\_vision\\_2020\\_vr1](https://issuu.com/elsyr76/docs/revista_vision_2020_vr1)

## GERENTIA

Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado Universidad Fermín Toro

### ¿QUIERES PUBLICAR TU ARTÍCULO?

#### NORMAS DE PUBLICACIÓN

**GERENTIA** Revista arbitrada, de publicación cuatrimestral del Decanato de Postgrado, en la que tiene cabida todas las corrientes de pensamiento en aquellos temas vinculados con las áreas del Postgrado (Gerencia, Derecho, Ingeniería, Educación y otros temas). En ellas pueden participar estudiantes, profesores, autoridades de la Universidad Fermín Toro y personalidades que, por la relevancia de sus opiniones en las áreas indicadas, sean invitadas por el Comité Técnico.

**GERENTIA** es una revista científica, siendo requisito indispensable para la publicación de artículo, la existencia real de la opinión del autor.

Los interesados en publicar deben entregar sus artículos y/o ensayos en versión digital, a la Coordinación de Arbitraje

[revistauftbarquisimeto@gmail.com](mailto:revistauftbarquisimeto@gmail.com), [revista@uft.edu.ve](mailto:revista@uft.edu.ve), Decanato de Investigación y Postgrado, acompañado de los formatos: Solicitud de Publicación, Constancia de Autoría, ubicados en la página oficial de la Universidad Fermín Toro. [www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

- Presentar una versión digital del trabajo inédito formato Word, con una extensión de 15 a 20 páginas incluyendo gráficos, tablas, fotografías y referencias bibliográficas, para artículos científicos. En el caso de ensayos la extensión será de 8 a 12 páginas
- La versión no debe identificar al autor ni a la institución a la que está adscrito debido a que estas serán empleadas en el sistema de arbitraje.
- En página aparte del artículo deberán incluirse el nombre del trabajo, los datos del autor (nombres y apellidos, dirección, teléfono, fax y correo electrónico) y nombre de la institución u organismo al que pertenece y una breve reseña de la trayectoria profesional del autor, la cual no debe exceder las 100 palabras. Incluir C.I. escaneada
- Todo trabajo de investigación o artículo presentado para su publicación y/o divulgación será sometido a un proceso de arbitraje, el cual es confidencial y secreto
- La aceptación o no de los artículos recibidos, será notificada a los autores, en el menor plazo posible. Vía correo electrónico.
- Una vez el o los autores reciban el dictamen por parte del Comité Editorial, dispondrán de un mes para efectuar las modificaciones y correcciones sugeridas por los árbitros.
- Si el o los autores no responden dentro del mes siguiente al dictamen comunicado por el Comité Editorial, se informará vía correo electrónico y el trabajo presentado debe iniciar un nuevo proceso de arbitraje
- El Consejo Editorial no discute con el o los autores las recomendaciones de los árbitros.
- Se aceptan máximo dos (2) autores por artículo y se les publicará un artículo por revista.
- La recepción de artículos y/o colaboraciones no implica compromiso y obligación alguna de su divulgación. El Comité Editorial es el encargado de seleccionar estos para su publicación
- Los trabajos de investigación y/o artículos originales presentados no serán devueltos
- Para mayor detalle de las Normas de Publicación en Revistas Arbitradas Universidad Fermín Toro, visite [www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

[www.uft.edu.ve](http://www.uft.edu.ve)

Dirección:  
Urb. Chucho Briceño  
Edif. UFT  
Cabudare - Edo.- Lara  
Código Postal: 3023

Teléfono (0251) 7100180  
Correo Electrónico:  
[revista@uft.edu.ve](mailto:revista@uft.edu.ve)  
[dirinvestigacion@uft.edu.ve](mailto:dirinvestigacion@uft.edu.ve)  
[dirinvestigacionuft@gmail.com](mailto:dirinvestigacionuft@gmail.com)

AÑO 2025 N°1

PERIODICIDAD

CUATRIMESTRAL

Los conceptos e ideas expresados en la revista, son de la responsabilidad del autor y no reflejan, necesariamente, la posición de la Universidad Fermín Toro sobre el particular