

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°. 2



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dra. Vanessa Quero

Rectora

Dr. Pedro Briceño

Vicerrector Académico

Dr. Rafael Rubio

Vicerrector. Administrativo

Dra. Emília 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

Dra. Rosa Delgado (UCLA)

Dr. Wilmer García (UFT)

Dra. Yahelys Sánchez (UCLA)

Dra. Mariela Pérez (UFT)

Dra. Mónica Rueda (UCLA)

Dr. Alexis Guerra (UCLA-UFT)

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 Seriadas **Latindex**.



CONTENIDO

ARTÍCULOS

PLANIFICACIÓN HOLÍSTICA EN LA GERENCIA HACIA LA GESTIÓN INTEGRAL: UNA REVISIÓN SEMISISTEMÁTICA 7- 27

Marlon Valera

LIDERAZGO DISRUPTIVO DESDE EL ÁMBITO GERENCIAL EN EL INSTITUTO UNIVERSITARIO ADVENTISTA DE VENEZUELA 28-50

Freddy Godoy

ENSAYOS

INTELIGENCIA EMOCIONAL: HABILIDAD BLANDA OBLIGATORIA DIRIGIDA A LOS GERENTES EN EMPRESAS VENEZOLANAS 51-63

Jesús Guerrero

ENDOMARKETING: ESCENARIOS QUE INSPIRAN MOTIVACIÓN Y COMPROMISO LABORAL 64-78

Johathan Pazmay

ALTA GERENCIA EN CENTROS EDUCATIVOS: PRAXIS CRÍTICA PARA UNA GESTIÓN TRANSFORMADORA, ÉTICA Y SOSTENIBLE 79-91

Isabel Leal

EDITORIAL

En la Universidad Fermín Toro el arte de la conexión humana reside en la evolución del pensamiento; y este se sustenta en una visión con propósito, dirección y objetivos consolidados en una plataforma de principios fundamentales como el respeto, la responsabilidad, la integridad, la ética, la solidaridad, la empatía y el compromiso social; traducido en una invitación a trascender lo meramente académico para fortalecer los valores humanos: *“corazón que rige los pasos de nuestra institución”*. En este escenario, estimados lectores, me permito dar la bienvenida a la segunda edición de este año de nuestra Revista GERENTIA.

Adscrita el Decanato de Postgrado, GERENTIA es una revista de opinión, con una dinámica de publicación cuatrimestral de producciones científicas, nacionales e internacionales, con temas vinculados a la gerencia, en áreas de la educación, el derecho y la ingeniería. En esta oportunidad, y en una sinergia que me sorprende por su natural surgimiento, toda la producción intelectual que ofrecemos en esta edición, guarda una sintonía profunda con nuestros principios institucionales, y, aún más allá de eso, creo que estamos ante el hecho de la evolución de un pensamiento que poco a poco ha ido dándole forma a las inquietudes y, a la necesidad individual, de aportar conocimiento para convertirlo en un todo interconectado por el bien común.

Lo anterior se consolida en el hecho de que las investigaciones de este número de GERENTIA, evidencian que la gerencia ha evolucionado: conceptos como “Planificación holística, gestión integral, gerencia estratégica, sostenibilidad, liderazgo disruptivo, liderazgo ético, liderazgo organizacional, inteligencia emocional, habilidades blandas, endomarketing y alta gerencia”, evidencian un cambio profundo en el pensamiento gerencial moderno. Este compendio de términos se reúne en cinco productos intelectuales: dos artículos cuyos enfoques se concentran en las estrategias gerenciales y el análisis del liderazgo desde el punto de vista gerencial universitario.

Y, seguidamente, se presentan tres ensayos; el segundo de ellos, argumentativo. Las tres producciones, desde una mirada general, encierran la búsqueda de conocimiento

hurgando en temas de la emoción, la interacción social y la motivación como prácticas para una gestión transformadora y sostenible.

Así tenemos que en el primer artículo titulado: **Planificación holística en la gerencia hacia la gestión integral: una revisión semi-sistemática**. El autor analiza la planificación holística como estrategia para una gestión integral reflexionando desde una mirada interdisciplinaria y contextualizada en los desafíos actuales. Concluye el estudio en que la planificación holística representa una alternativa transformadora para las organizaciones que buscan trascender hacia modelos innovadores. El segundo artículo: **Liderazgo disruptivo desde el ámbito gerencial en el Instituto universitario adventista de Venezuela**. El investigador presenta el liderazgo disruptivo como un elemento que desafía normas y prácticas tradicionales impulsando cambios radicales e innovadores en la organización. El propósito estuvo orientado a la construcción de un liderazgo sostenible y disruptivo en el contexto actual de la institución.

En referencia a los ensayos presentados, tenemos que el primer ensayo se titula: **Inteligencia emocional: habilidad blanda obligatoria dirigida a los gerentes en empresas venezolanas**. El propósito estuvo centrado en evidenciar la importancia de la inteligencia emocional y su visión como habilidad blanda en la realidad del gerente de empresas venezolanas. Se trata de una investigación documental cuya conclusión determinó que, para la implementación de la inteligencia emocional de manera acertada, los gerentes deben conocer todas las dimensiones básicas para enfrentar la solución de un problema, o para el logro de objetivos organizacionales.

El segundo ensayo titulado: **Endomarketing: Escenarios que inspiran motivación y compromiso laboral**. Es un estudio de carácter argumentativo, cuyo propósito fue reflexionar acerca del "Endomarketing" y su vinculación con la construcción de escenarios que inspiran, motivan y crean compromiso laboral en la organización. En la conclusión emerge que la estrategia abordada debe ser respaldada por un liderazgo organizacional efectivo para el fomento de un entorno inclusivo y participativo. El tercer ensayo: **Alta Gerencia en Centros Educativos: praxis crítica para una gestión transformadora, ética y sostenible**. El autor analiza el papel de la alta gerencia abordando e integrando perspectivas transdisciplinarias que contemplen la complejidad de los entornos

organizacionales. Concluye que integrar principios y valores en la formación de líderes educativos es esencial para enfrentar los desafíos del Siglo XXI como la crisis ambiental y las desigualdades.

Para concluir, debo expresar, movida por el significativo contenido de GERENTIA en esta segunda edición del año, que el verdadero motor del cambio es el ser humano, por tanto, la ansiada innovación gerencial no está solo en lo tecnológico, o lo económico; sino en la capacidad de las personas para liderar con valores, gestionar con conciencia y asumir la sostenibilidad como una filosofía de vida. Por ello, la invitación es a sumarse a esta comunidad científica productora de valor para el futuro que queremos.

Dra. Norys Medina De Chinchilla



Licenciada en Diseño Integral, Máster en escritura creativa y experta en corrección de estilo. Especialista en Evaluación de la Educación, Maestría en Gerencia Educativa, Doctorado en Ciencias de la Educación y Postdoctorado en Alta Gerencia (en curso). En la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, soy Docente, además Jefe de Departamento de personal y Coordinadora de currículo del programa de Artes Plásticas. Tutor y jurado de trabajos de investigación en pre y postgrado. Escribo textos académicos, autora del libro: “Cromodidáctica, teoría y práctica para la enseñanza del color”, manejo la marca M&G productos didácticos: Logos, marcas y juegos didácticos. Autora del juego “Ciudad de Leyes” y el juego de memoria “Señales de tránsito”.

PLANIFICACIÓN HOLÍSTICA EN LA GERENCIA HACIA LA GESTIÓN INTEGRAL: UNA REVISIÓN SEMISISTEMÁTICA

HOLISTIC PLANNING IN MANAGEMENT TOWARDS INTEGRAL MANAGEMENT: A SEMI-SYSTEMATIC REVIEW

Marlon Valera

marlonvalera9@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-4187-4021>

Grupo Asoportuguesa, Venezuela

Recibido: 25-04-2025

Aprobado: 04-07-2025

RESUMEN

El presente artículo tuvo como propósito explorar la planificación holística en la gerencia contemporánea como vía estratégica para alcanzar una gestión integral en las organizaciones. A partir de un enfoque teórico-analítico, se profundizó en tres unidades temáticas: epistemología de la planificación holística, integración de sistemas de gestión y proyectos, además de elementos clave de la innovación y sostenibilidad. Estos núcleos de interpretación permitieron estructurar una composición reflexiva del fenómeno desde una mirada interdisciplinaria, sistémica y contextualizada en los desafíos actuales del entorno organizacional. Metodológicamente, se desarrolló una revisión semi-sistemática de la literatura, basada en publicaciones comprendidas entre 2017 y 2024, seleccionadas desde las bases de datos académicas reconocidas como Scopus, Web of Science, ScienceDirect, PubMed/MEDLINE, SpringerLink y SAGE Journals. La búsqueda documental se realizó mediante el uso de operadores booleanos (AND/OR), siguiendo los lineamientos metodológicos del protocolo PRISMA, lo cual permitió garantizar la trazabilidad, rigor y pertinencia de los estudios incluidos. De un total de treinta (30) artículos seleccionados, diecisiete (17) fueron analizados en profundidad, permitiendo construir categorías teóricas a partir de una reducción e interpretación cualitativa de contenidos clave. Entre los principales hallazgos, se destaca que la planificación holística no sólo articula componentes estratégicos, operativos y culturales, sino que también promueve una visión organizacional crecientemente adaptable y orientada al bien común. Su valor reside en integrar saberes múltiples y enfoques colaborativos, lo cual fortalece la toma de decisiones informadas frente a contextos complejos y cambiantes. Se concluye que la planificación holística representa una alternativa transformadora para las organizaciones que buscan y activan la trascendencia hacia modelos innovadores, menos fragmentados, apostando por una gerencia con sentido sistémico, compromiso ético y proyección sostenible. Este estudio abre nuevas rutas para futuras investigaciones orientadas a consolidar marcos operativos, indicadores de tiempo y experiencias aplicadas en contextos sectoriales específicos como el agroindustrial. **Palabras clave:** planificación holística, gestión integral, gerencia estratégica, adaptabilidad, sostenibilidad.

ABSTRACT

The purpose of this article was to explore holistic planning in contemporary management as a strategic path to achieving holistic management in organizations. Based on a theoretical and analytical approach, three thematic units were explored: the epistemology of holistic planning, the integration of management systems and projects, and the key elements of innovation and sustainability. These core interpretations allowed for the structuring of a reflective composition of the phenomenon from an interdisciplinary, systemic perspective contextualized within the current challenges of the organizational environment. Methodologically, a semi-systematic review of the literature was conducted, based on publications from 2017 to 2024, selected from recognized academic databases such as Scopus, Web of Science, ScienceDirect, PubMed/MEDLINE, SpringerLink, and SAGE Journals. The document search was conducted using Boolean operators (AND/OR), following the methodological guidelines of the PRISMA protocol, which ensured the traceability, rigor, and relevance of the included studies. Of a total of thirty (30) selected articles, seventeen (17) were analyzed in depth, allowing the construction of theoretical categories from a qualitative reduction and interpretation of key contents. Among the main findings, it is highlighted that holistic planning not only articulates strategic, operational, and cultural components but also promotes a growth-driven, adaptable, and common-good-oriented organizational vision. Its value lies in integrating multiple knowledge and collaborative approaches, which strengthens informed decision-making in the face of complex and changing contexts. The conclusion is that holistic planning represents a transformative alternative for organizations seeking and activating transcendence toward innovative, less fragmented models, focusing on management with a systemic focus, ethical commitment, and sustainable projection. This study opens new avenues for future research aimed at consolidating operational frameworks, time indicators, and applied experiences in specific sectoral contexts such as the agroindustrial sector.

Keywords: holistic planning, comprehensive management, strategic management, adaptability, sustainability.

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más interconectado y cargado de complejidad, la gerencia desafía el diseño de estrategias trascendentes de enfoques fragmentados y unidimensionales hacia escenarios organizacionales globalizados, además de tecnológicamente disruptivos, al punto que estas exigencias, atraen respuestas que van más allá de las apariencias o soluciones inmediatas. He allí donde se expresa el interés del contexto científico, en tanto se han de fundamentar ámbitos integradores capaces de responder a los retos entretejidos al ámbito de la planificación holística.

En este orden de ideas, la novedad de este fenómeno se perfila como un campo emergente de creciente interés en la literatura especializada de gestión organizacional, dado por su potencial para armonizar actividades, recursos y valores entrelazados en un enfoque sistémico/holístico que se vuelve imperativo al integrar diversidad de dimensiones y enfoques que precisan

además, la articulación a factores sociales, económicos, ambientales, así como los de carácter tecnológicos en la toma de decisiones estratégicas.

De manera general, los beneficios económicos y reputacionales, tal como lo expresan Ferreira y col. (2017), reconocen el fortalecimiento del compromiso de las organizaciones con las partes interesadas, lo cual es un eco de interés consolidado en el sentido actual de éxito empresarial y bienestar social. Este enfoque resulta significativo en contextos gerenciales contemporáneos, donde la sostenibilidad, transparencia y responsabilidad social, representan el ápice de factores de interés al asegurar la legitimidad, resiliencia y perdurabilidad institucional en mercados dinámicos.

En este sentido, la planificación holística orientada a la gestión integral, cubre estas expectativas al apoyarse en avances tecnológicos y enfoques transdisciplinarios avanzados en términos de adaptabilidad organizacional proactiva en un entorno global en permanente

transformación. Según Muthusamy et al. (2018), en investigaciones previas a esta realidad temática, los hallazgos aportan situaciones de mejoras en la eficiencia operativa, así como en la transformación de la cultura organizacional en función de valores compartidos y objetivos estratégicos globales. Asimismo, la gerencia ha de orientarse hacia condiciones que fomentan la sostenibilidad, innovación y adaptabilidad, tal como lo plantea Sagar (2023):

“El panorama empresarial contemporáneo está experimentando una profunda transformación, marcada por una compleja interacción entre avances tecnológicos, interconectividad global y una creciente conciencia de los desafíos ambientales y sociales. En el centro de esta transformación se encuentra la relación simbiótica entre innovación y sostenibilidad, que impulsa a las empresas hacia territorios inexplorados de crecimiento responsable e impacto social.” (p. 51).

Por lo tanto, el presente artículo se inscribe en el ámbito disciplinar de la gerencia organizacional y estratégica, proponiendo una revisión semi sistemática de la literatura especializada, en la cual se interpretan enfoques teóricos, propuestas integradoras y experiencias documentadas sobre la planificación holística, su vinculación con el hacer y sentir en la gestión integral y cultura organizacional.

De este modo, se dio cabida a los aportes de estudios previos como el de Ferreira y col. (2017), Muthusamy y col. (2018), que destacan el requerimiento de integrar sistemas de gestión bajo estructuras comunes al potenciar la eficiencia, minimizar los riesgos y fortalecer el desarrollo sostenible, constituyendo antecedentes relevantes que nutren este análisis. Así, uno de los aportes centrales de la presente producción científica radica en la identificación y articulación de enfoques conceptuales sostenidos sobre la base de los valores empresariales, mediante la lectura integradora que va de la mano con el tránsito de las organizaciones

hacia modelos de gestión más coherentes, armónicos y estratégicamente sostenibles.

En este sentido, el propósito de esta producción fue explorar la planificación holística en la gerencia contemporánea como vía estratégica para alcanzar una gestión integral en las organizaciones. Para ello, se tomaron las unidades de análisis: epistemología de la planificación holística, integración de sistemas de gestión y proyectos y elementos clave de la innovación y sostenibilidad.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

Epistemología de la planificación holística

La epistemología de la planificación holística en el campo gerencial estratégico aborda los requerimientos comprensivos de las organizaciones como sistemas complejos, integrados y adaptativos, dando a conocer que la generación del conocimiento no es lineal ni fragmentada, sino relacional, transversal y situado, donde se reconoce que la gerencia

contemporánea enfrenta retos multi causales exigentes de una mirada totalizadora de los procesos estratégicos, en función de ir más allá de paradigmas analíticos tradicionales.

Se trata de un marco orientador de la planificación holística sostenida sobre la base de razonamientos de la investigación previa de Kuntiyawichai y Aksorn (2024) quienes hacen hincapié en indicadores clave de desempeño vinculados con la planificación operativa, monitoreo y aceptación contextual de variables ambientales, socioculturales y económicos. Para los referidos autores, la articulación de estrategias ascendentes y descendentes es representativa de la respuesta a lineamientos políticos y demandas comunitarias en un entorno regido por la transformación constante.

Asimismo, una perspectiva convergente se deja ver en los razonamientos de Nakash y col. (2021) quienes describen y analizan las dimensiones epistémicas del conocimiento organizacional en el abordaje de significados, creencias y

percepciones que modelan la gestión. Por ello, se considera en este artículo, que la ausencia o debilidad en estos procesos, con características limitantes del aprendizaje organizacional, sin comprometerse con la evolución estratégica.

Por tanto, este apartado teórico se configura como unidad de análisis fundamental en la presente revisión semi sistemática de la literatura, al reconocer que el núcleo epistémico de la planificación holística no solamente es una suma de enfoques, es la convergencia dinámica de saberes, experiencias, proyecciones organizacionales, en función de una gestión integral orientada al cambio, sostenibilidad, flexibilidad e innovación.

Integración de sistemas de gestión y proyectos

El proceso de la planificación holística en su carácter integrador, plantea los requerimientos articuladores en diversos sistemas de gestión (calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, responsabilidad social y gestión de riesgos) en un recorrido teórico

coherente en su abordaje integrador de sistemas de gestión y planificación de proyectos como expresión concreta de interconexión de subsistemas organizacionales.

De manera que, esta visión responde a los desafíos actuales en estos escenarios alineados a los estándares con los objetivos estratégicos, superando la tradicionalidad fragmentada de enfoques. Sobre este mismo contexto, plantean Talapatra y col. (2018) que, aunque estos sistemas se implementan de forma aislada, su compatibilidad creciente permite una integración efectiva. Los precitados autores hacen ver que "(...) hemos proyectado funciones multidisciplinarias en un único sistema de gestión y hemos intentado integrarlas bajo la filosofía holística de la Gestión de la Calidad Total (TQM)" (apartado 5, párrafo 5).

Dada esta situación, se amalgaman aspectos claves de salud-seguridad, medio ambiente y responsabilidad social como componentes de un todo organizacional, reconociendo que este

sistema integrado exige competencias particulares inherentes a la planificación, liderazgo y coordinación, como elementos significativos a incluir en la gestión holística de proyectos. Tal como lo plantean Irfan y col. (2021), la construcción de este sistema integrado debe ir de la mano de competencias específicas en planificación, liderazgo y coordinación.

En este orden de ideas, la óptica mencionada se complementa con los planteamientos de Raza y col. (2023), en términos de lo que significa un sistema bien diseñado de gestión de proyectos, dentro de una estructura holística, a fin de aplicar con precisión, áreas clave de conocimiento, lo cual redundará en mejora continua, reducción de fallas y eficiencia operativa transversal. En esta misma dirección, Ouabira y Fakhravar (2021) hacen mención a la caracterización de los diseños como eje de articulación, en la garantía de la alineación con los requerimientos del usuario final. A tal efecto, expresan lo siguiente:

“Existen cinco áreas clave en el ciclo de diseño de ingeniería que deben

gestionarse eficazmente para la entrega de productos exitosos. Estas etapas de ingeniería incluyen la investigación del problema, el diseño de la solución, la validación del diseño, la implementación del diseño y, finalmente, la evaluación de la implementación.” (p. 85)

Este seguimiento del ciclo reduce errores a lo largo de la vida del proyecto. Así, en relación con la planificación holística emerge, entonces, como una estrategia transversal de aseguramiento de la calidad, permitiendo superar barreras tradicionales asociadas con los costos, tiempos y nivel de cumplimiento. En esos términos, Kwon y Kang (2018) dan cabida a la dimensión crítica, en cuanto a la estimación precisa de reservas frente a riesgos conocidos y emergentes, lo que significa que, desde una lógica holística, la planificación estratégica debe prever incluso lo incierto, articulando métodos integradores al asegurar mayor exactitud presupuestaria y mitigación de posibles desviaciones.

Es de este modo, como la capacidad de anticipación de las organizaciones refuerza la necesidad de una mirada sistémica, donde todos los subsistemas dialoguen y se retroalimenten. En concreto, esta sesión del artículo, representa la segunda unidad de análisis, al explorar aspectos claves de la planificación holística a fin de integrar múltiples sistemas de gestión y prácticas de proyectos en un enfoque único, coherente con la complejidad actual de las organizaciones, en tanto, su reconocimiento integral asume además de lo técnico, también lo epistémico y estratégico, aportando sustento teórico y práctico al tránsito hacia una gestión integral sustentada en la coherencia, sostenibilidad y eficacia sistémica.

Elementos clave de la innovación y sostenibilidad

Al interpretar desde una perspectiva holística, la planificación estratégica contemporánea, se mantiene la exigencia de incorporar aspectos que la fortalezcan como la resiliencia organizacional y la competitividad sostenible, frente a los

desafíos de un entorno global disruptivo. En este marco, se observa impostergable la integración de prácticas innovadoras, tecnologías emergentes, eficiencia de recursos y objetivos socio ambientales como parte del tránsito hacia una gestión integral. Al respecto, Chaudhuri y col. (2024) hacen ver la importancia de las tecnologías asociadas a la industria 4.0, en tanto:

(...) la adopción de tecnologías de la industria 4.0 puede mejorar las capacidades de innovación de procesos y productos basadas en una cultura basada en datos y, en última instancia, puede mejorar el desempeño social y financiero de las organizaciones que finalmente se traduce en una ventaja competitiva. (Conclusión, párrafo 1).

De esta manera, se favorece la innovación en productos y procesos además del desempeño organizacional, lo cual se traduce en ventajas competitivas tangibles dentro de la planificación sistémica articulada en lo operativo y estratégico.

Asimismo, Pazienza y col. (2024) rescatan el enfoque de computación sostenible ambiental, en virtud de la búsqueda integral de refuerzos en la sostenibilidad de todas las fases del ciclo de vida de los sistemas informáticos, lo que da lugar a la planificación holística tecnológica con orientaciones hacia la reducción de la huella de carbono en términos operativos eficientes, ético-ambientales conscientes y alineados con estándares normativos.

Vale la pena destacar que, las investigaciones de AlNuaimi y col. (2022) y Konopik y col. (2022) al concluir que la innovación y sostenibilidad no se configuran solamente desde la infraestructura, se trata de tomar en cuenta el talento humano y organizacional, evidenciando la sinergia generada entre el liderazgo transformacional digital, agilidad organizacional y capacidades adaptativas como dimensiones integradas a un enfoque estratégico coherente.

METODOLOGÍA

Diseño metodológico del proceso de selección

La presente investigación se inscribe en el enfoque cualitativo, con un diseño de revisión teórica de tipo semi sistemático de la literatura científica, siguiendo las recomendaciones de Snyder (2019). La elegibilidad metódica se justifica por el interés en mapear y comprender, de manera reflexiva, el desarrollo conceptual de la planificación holística en la gerencia hacia la gestión integral.

Para ello, se adaptaron los lineamientos del PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analysis), en línea con los criterios del Journal Systematic Reviews (2015) y del Centre for Reviews and Dissemination (2009), centrando la búsqueda y selección de artículos para argumentar y dar relevancia teórica a los contenidos, más que a las métricas estadísticas. La singularidad de la estrategia de búsqueda booleana se aplicó con base a la información académica

reconocida como Google Scholar, Scopus, Elsevier y ScienceDirect, restringiendo la consulta a publicaciones entre los años 2017-2024, lo cual ameritó mantener la actualización y pertinencia de los hallazgos.

Procedimiento para el análisis de la información

El análisis de la información se desarrolló mediante una estrategia cualitativa interpretativa de los documentos, orientados a la comprensión conceptual de los estudios seleccionados. Luego, se aplicó un proceso de lectura comprensiva y reflexiva, centrando la atención en la identificación de patrones teóricos, convergencias, tensiones y posibles vacíos conceptuales inherentes a la planificación holística en contextos organizacionales.

Este procedimiento se estructuró siguiendo los postulados de Paré y Kitsiou (2017), en cuanto a la reducción de la información, mediante la extracción de fragmentos significativos del contenido teórico; análisis descriptivo que comprendió la

clasificación de la información según su correspondencia con las unidades de análisis previamente definidas; y la interpretación argumentativa, dentro de la cual se integraron las categorías emergentes a partir de una lógica inductiva, buscando siempre coherencia entre los hallazgos teóricos y el propósito investigativo.

En este orden de ideas, se generó una matriz teórica organizada, facilitando el cruce de información entre los documentos y la articulación de categorías transversales, en función de su importancia y aporte a la comprensión del fenómeno, hacia la construcción de los hallazgos apoyados en las descripciones sistematizadas, con énfasis en la fidelidad conceptual de los aspectos a fin de evitar el sesgo interpretativo asegurando el rigor cualitativo de la revisión.

Selección de las unidades de análisis

Este proceso respondió a la identificación de núcleos temáticos recurrentes y densamente argumentados en la literatura científica consultada, en coherencia

con el propósito planteado en este artículo. Así, las tres unidades definidas: epistemología de la planificación holística, integración de sistemas de gestión de proyectos y elementos clave de la innovación y sostenibilidad, fueron seleccionadas por su alta frecuencia de aparición, densidad conceptual y relevancia en estudios publicados entre 2017 y 2024, vinculados a contextos de gestión organizacional.

De hecho, estas unidades representaron marcos de comprensión esenciales para estructurar categorías teóricas emergentes, como digitalización estratégica, competencias avanzadas, reducción de errores, aseguramiento de la calidad, entre otras; las cuales se derivaron mediante lectura interpretativa, reducción cualitativa y análisis de contenido. La exclusión de una cuarta unidad relacionada al liderazgo y cultura organizacional se fundamenta en criterios de síntesis y economía textual, priorizando el foco analítico en los ejes centrales que permitieron comprender con mayor profundidad el fenómeno investigado.

Procedimiento analítico, unidades de análisis y categorías

El procedimiento se organizó en tres fases: selección, categorización y sistematización. En cuanto a la selección se realizó una interpretación independiente (Mariano y col., 2017) de artículos científicos mediante lectura de resúmenes y revisión preliminar del cuerpo textual, dando prioridad a las investigaciones que abordaron aspectos teóricos asociados a la planificación holística en contextos organizacionales.

En la segunda fase, se definieron cuatro (4) unidades de análisis temáticas: fundamento epistemológico de la planificación holística, integración de sistemas de gestión de proyectos, elementos clave de innovación y sostenibilidad, liderazgo y cultura organizacional, elegidas por la frecuencia de aparición y densidad conceptual en los estudios analizados. A partir de ellas, emergieron las categorías teóricas, como tercera (3) fase que fueron estructuradas mediante un proceso de reducción cualitativa de la información, lectura interpretativa y análisis de contenido,

tal como lo proponen Mertz y col. (2017), Greyson y col. (2019).

Este escenario permitió construir una síntesis teórica argumentativa donde los hallazgos de la literatura involucrada contribuyen a la consolidación comprensible de cada unidad de análisis, tal como se inicia con el cuadro 1. Así, la revisión semi sistemática se configuró, más allá de una simple agregación de la información, hacia un proceso reflexivo y analítico orientado a comprender los aportes conceptuales, tensiones y vacíos existentes en torno a la planificación holística en el marco de la gerencia contemporánea.

RESULTADOS

En este apartado, se visualizan organizadas en los cuadros las correspondientes categorías emergentes a partir de las unidades de análisis, interpretadas en el marco de las descripciones realizadas por sus autores, dentro de lo cual se procedió en términos inductivos y abductivos, para captar la esencialidad teórica de cada categoría, siguiendo las recomendaciones de la revisión de Zunder (2021), el cual centró la exploración inductiva y conceptualización de su temática, generando las categorías y paralelamente, la abducción basándose en la comprensión. Este enfoque iterativo develó los significados asociados a los apartados teóricos. A continuación, el cuadro 1

Cuadro 1.

Unidad de Análisis: Epistemología de la planificación holística

Unidad de Análisis	Categoría Medular	Autores/Año	Interpretación
	Integración estratégica	Kuntiyawichai y Aksorn (2024)	Hacen hincapié en la integración de estrategias ascendentes y descendentes, así como la combinación de dimensiones ambientales, económicas y socio-geográficas para una planificación integral.
	Gestión del conocimiento	Nakash y col. (2021)	Se interesan por interpretar el ámbito cognoscitivo organizacional en escenarios intensivos del conocimiento, al

Epistemología de la planificación holística			abordar su significancia en el desarrollo profesional e institucional.
	Competencias avanzadas	Hansen y Dysvik (2022)	Destacan la necesidad de habilidades analíticas, argumentación basada en evidencia y conceptualización teórica para responder a los cambios tecnológicos y demandas de innovación
	Colaboración relacional	Dietze y Kahrens (2024)	Estudian las prácticas de equipo, metodologías ágiles y actividades de conocimiento que promueven la transferencia y creación colaborativa al conocimiento gerencial

Elaboración propia (2025)

La epistemología de la planificación holística se fundamenta en una visión integradora del conocimiento que trasciende los enfoques fragmentados para articular dimensiones estratégicas, tecnológicas, culturales y ambientales, lo cual se engrana en la interacción dinámica entre liderazgo, innovación, sostenibilidad y cultura organizacional, promoviendo una comprensión sistémica de las complejidades organizacionales. De este modo, adquiere un enfoque adaptativo y dialéctico (Rydberg y col., 2024), donde los estilos de liderazgo transformacional y las culturas abiertas facilitan la toma de decisiones estratégicas y la resiliencia frente a entornos cambiantes. A continuación, el cuadro 2.

Cuadro 2.

Unidad de Análisis: Integración de sistemas de gestión y proyectos

Unidad de Análisis	Categoría Medular	Autores/Año	Interpretación
	Compatibilidad estándar	Talapatra y col. (2018)	Alineación de estándares de calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social en un sistema único que fomenta la mejora continua y la cultura organizacional.
	Coordinación interna	Irfan y col. (2021)	Coordinación efectiva y competencia gerencial en

Integración de sistemas de gestión y proyectos			proyectos para superar las dificultades en la gestión de costos, tiempos y calidad.
	Reducción de errores	Raza y col. (2023)	Interés por un sistema único que facilite la supervisión efectiva, mejora continua y reducción de errores en la gestión de proyectos.
	Aseguramiento de calidad	Ouabira y Fakhravar (2021)	La gestión de calidad asegura el cumplimiento de los requisitos del usuario y minimiza errores, contribuyendo al éxito del proyecto y a la superación de desafíos en costos y tiempos.
	Gestión de riesgos	Kwon y Kang (2018)	Planificación holística con la estimación de reservas frente a riesgos conocidos y no identificados, reduciendo sobrecostos y desviaciones.

Elaboración propia (2025)

La integración de sistemas de gestión y proyectos constituye un enfoque estratégico que armoniza procesos, recursos, así como los objetivos organizacionales (Bashan y Kordova, 2021), a fin de potenciar la eficiencia operativa, alineada con las metas corporativas de sostenibilidad e innovación, en tanto, se promueve la

adaptabilidad en entornos dinámicos mediante la sinergia de tecnologías emergentes y liderazgo transformacional, lo que da cabida a la optimización de resultados, competitividad y resiliencia organizacional. A continuación, el cuadro 3.

Cuadro 3.

Unidad de Análisis: Elementos clave de la innovación y sostenibilidad

Unidad de Análisis	Categoría Medular	Autores/Año	Interpretación
	Digitalización estratégica	Chaudhuri y col. (2024)	Adopción de tecnologías de la Industria 4.0, resaltando la mejora en la innovación de productos y procesos a través de una cultura organizacional basada en datos.
	Computación sostenible	Pazienza y col. (2024)	Sostenibilidad ambiental aplicada a la tecnología de la

Elementos clave de la innovación y sostenibilidad			información, incluyendo la reducción de la huella de carbono y prácticas eco-conscientes.
	Liderazgo transformacional	AlNuaimi y col. (2022)	Integración del liderazgo digital y la agilidad organizacional para sustentar la transformación digital.
	Capacidades adaptativas	Konopik y col. (2022)	Desarrollo continuo de capacidades organizacionales para abordar la transformación digital en entornos sostenibles.

Elaboración propia (2025)

Los elementos clave de la innovación y sostenibilidad residen en la planificación holística a partir de la integración de tecnologías emergentes (Kimpimaki y col., 2022), además del liderazgo transformacional y optimización de recursos, con el ejercicio aplicativo de la resiliencia organizacional, competitividad, alineadas a las prácticas responsables con objetivos sociales y ambientales. Así, se promueve una transformación digital orientada a la sostenibilidad y al desempeño superior en entornos globales dinámicos.

En el marco de esta revisión semi sistemática de la literatura, los hallazgos obtenidos se organizaron en torno a las unidades de análisis al permitir la construcción de categorías emergentes, vinculadas directamente

con la planificación holística desde una perspectiva gerencial, a tal punto que, cada categoría no representa únicamente una agrupación temática, se trata más bien, de un nodo conceptual que se interrelaciona con los demás, conformando un entramado evidente de la misma.

En síntesis, los resultados de esta revisión semi sistemática se estructuraron a partir de las tres (3) unidades de análisis temáticas, cada una acompañada de sus respectivas categorías teóricas medulares, en tanto la literatura analizada, permitió identificar tendencias conceptuales clave, además de enfoques predominantes que contribuyen a la comprensión de la planificación holística en la gerencia hacia la gestión integral. De este modo, se logró construir un corpus

argumentativo que evidencia resultados interpretativos claros, en tanto cada categoría, refleja dimensiones críticas del fenómeno investigado.

En efecto, desde la epistemología de la planificación holística, se identificó un tránsito hacia marcos transdisciplinarios, centrados en la articulación de saberes y la gestión sistémica del conocimiento; mientras que en la unidad que conforma la integración de sistemas de gestión de proyectos, se observó la emergencia de modelos convergentes y adaptativos como sustento que responde a entornos complejos. Asimismo, en cuanto innovación y sostenibilidad, se evidenció el posicionamiento estratégico de la eco eficiencia la inteligencia organizacional y la circularidad como pilares emergentes.

En concreto, los hallazgos contribuyen a dar respuesta al problema de investigación, en la medida en la cual se amplíe la comprensión teórica sobre la configuración de una planificación holística en un contexto gerenciales,

marcando así la ruta reflexiva en el diseño de estructuras conceptuales integradas y aplicables. De forma similar, los resultados permiten plantear nuevo horizonte investigativo, especialmente en torno a la operacionalización de estos enfoques en sectores productivos específicos, como el agroindustrial además de activar el desarrollo de herramientas de planificación holística que integren enfoques epistémicos, tecnológicos y sostenibles en la praxis gerencial de la organización.

CONCLUSIONES

Este artículo abordó la planificación holística desde un enfoque gerencial hacia la gestión integral, estructurando su análisis con base a tres (3) unidades de análisis: epistemología de la planificación holística, integración de sistemas de gestión de proyectos y elementos clave de la innovación y sostenibilidad. A partir de una revisión semi sistemática de la literatura científica, se interpretaron categorías teóricas que permiten comprender el estado actual del conocimiento y las

conexiones conceptuales más significativas en el fortalecimiento organizacional actual.

En estos términos, se concluye que la planificación holística representa una vía integradora y articuladora de saberes interdisciplinarios, dinámicos, colaborativos y de estrategias adaptativas, que van permitiendo a las organizaciones enfrentar los retos de sostenibilidad, transformación digital y exigencias del entorno global. De esta manera, la integración de sistemas de gestión y proyectos refuerza la coherencia operativa, toma de decisiones basadas en la mejora continua y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

En los mismos términos, la orientación a la innovación y la sostenibilidad dentro de este enfoque impulsa la resiliencia organizacional, abriendo oportunidades para alinear tecnología, responsabilidad social y crecimiento económico. Vale decir además que, el liderazgo transformacional y una cultura organizacional orientada al cambio, representan eventos de trascendencia

al sostener una planificación holística eficiente, capaz de adaptarse a escenarios volátiles y complejos, al tiempo que se promueve el pensamiento sistémico y proactivo en la gestión.

En este orden de ideas, se proponen futuras líneas de investigación centradas en el desarrollo de modelos aplicados de planificación holística en sectores productivos específicos, como el agroindustrial; diseño de indicadores cualitativos que permitan comprender la implementación real de estrategias holísticas en contextos empresariales, estudio comparativo de culturas organizacionales adaptadas con éxito a los enfoques integrales de planificación frente a aquellas que siguen esquemas tradicionales; incorporación de la inteligencia artificial y el análisis de datos como recursos estratégicos en modelos de planificación holística, entre otros. Esta perspectiva abre horizontes investigativos valiosos para enriquecer la comprensión del fenómeno y orientar la práctica

gerencial hacia modelos innovadores,
inclusivos y sostenibles.

REFERENCIAS

- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). **Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy.** *Journal of Business Research*, (145): 636-648.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Bashan, A., & Kordova, S. (2021). **Globalization, quality and systems thinking: Integrating global quality management and a systems view.** *Heliyon*, 7(11).
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06161>
- Centre for Reviews and Dissemination. (2009). **Systematic reviews. CRD's guidance for undertaking reviews in health care.** Laverthorpe: University of York.
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Mariani, M. M., & Wamba, S. F. (2024). **Assessing the influence of emerging technologies on organizational data driven culture and innovation capabilities: A sustainability performance perspective.** *Technological Forecasting and Social Change*, (200): 123-165.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123165>
- Ferreira, M., Silva, R., & Santos, G. (2017). **The integration of standardized management systems: Managing business risk.** *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(3): 395-405.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-11-2014-0170>
- Greyson, D., Rafferty, E., Slater, L., MacDonald, N., Bettinger, J., Dubé, É., & MacDonald, S. (2019). **Systematic review searches must be systematic, comprehensive, and transparent: a critique of Perman.** *BMC Public Health*, (19):153,
<https://doi.org/10.1186/s12889-018-6275-y>.
- Horn, A., Urias, E., & Zweekhorst, M. B. M. (2022). **Epistemic stability and epistemic adaptability: Interdisciplinary knowledge integration competencies for complex sustainability issues.** *Sustainability Science*, 17(6): 1959-1976.
<https://doi.org/10.1007/s11625-022-01113-2>
- Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Khan, S., & Khan, H. H. (2021). **Role of project planning and project manager competencies on public sector project success.** *Sustainability*, 13(3): 14-21.
<https://doi.org/10.3390/su13031421>
- Journal Systematic Reviews. (2015). **Table 3 PRISMA-P 2015 checklist: recommended items to include in a systematic review protocol.** Disponible:
<https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/2046-4053-4-1/tables/3>
- Kimpimaki, J., Malacina, I., & Lahdeaho, O. (2022). **Open and sustainable: An emerging**

- frontier in innovation management?** Technological Forecasting and Social Change, (174): 121-229. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121229>
- Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hobbach, N., & Pflaum, A. (2022). **Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework.** Digital Business, 2(2): 100019. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>
- Koundouri, P., Alamanos, A., Devves, S., Landis, C., & Dellis, K. (2024). **Innovations for holistic and sustainable transitions.** Energies, 17(20): 51-84. <https://doi.org/10.3390/en17205184>
- Kwon, H., & Kang, C. W. (2018). **Improving project budget estimation accuracy and precision by analyzing reserves for both identified and unidentified risks.** Project Management Journal, 50(1): 1-15. <https://doi.org/10.1177/8756972818810963>
- Kuntyawichai, K., & Aksorn, P. (2024). **The knowledge and holistic management indicators to measure the sustainability of area-based infrastructure project (AIP).** Heliyon, 10(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30159>
- Lai, F.Y., Tang, H.C., Lu, S.C., Lee, Y.C., & Lin, C.C. (2020). **Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement.** Sage Open, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Mariano, D., Leite, C., Santos, L., Rocha, R., & de Melo-Minardi, R. (2017). **A guide to performing systematic literature reviews in bioinformatics.** Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais.
- Mertz, M, Strech, D., & Kahrass, H. (2017). **What methods do reviews of normative ethics literature use for search, selection, analysis, and synthesis? In-depth results from a systematic review of reviews.** Systematic Reviews, 6, 261, <https://doi.org/10.1186/s13643-017-0661-x>.
- Muthusamy, G., Palanisamy, C., & Mohanraj, M. (2018). **A comprehensive model and holistic approach for implementing an integrated management system.** Journal of Computational and Theoretical Nanoscience, 15(1): 392-401. <https://doi.org/10.1166/jctn.2018.7101>
- Nakash, M., Baruchson-Arbib, S., & Bouhnik, D. (2021). **A holistic model of the role, development, and future of knowledge management: Proposal for exploratory research.** Knowledge and Process Management: The Journal of Corporate Transformation, 29(1): 23-30. <https://doi.org/10.1002/kpm.1694>

- Qawasmeh, F. M., & Qawasmeh, E. F. (2023). **Towards a holistic approach to organizational culture.** *Kurdish Studies*, 11(3): 374-393.
<https://doi.org/10.58262/ks.v11i3.028>
- Quabira, M. M., & Fakhravar, H. (2021). **Effective project management and the role of quality assurance throughout the project life cycle.** *European Journal of Engineering and Technology Research*, 6(5): 84-88.
<https://doi.org/10.24018/ejers.2021.6.5.2345>
- Paré, G., & Kitsiou, S. (2017). **Methods for literature reviews.** In F. Lau & C. Kuziemy (Eds.), *Handbook of eHealth Evaluation: An Evidence-based Approach*. 157-179. University of Victoria.
<https://doi.org/10.29173/ehealth39361>
- Pazienza, A., Baselli, G., Vinci, D. C. (2024). **A holistic approach to environmentally sustainable computing.** *Innovations in Systems and Software Engineering*, 20(3): 347-371.
<https://doi.org/10.1007/s11334-023-00548-9>
- Raza, M. S., Tayeh, B. A., Abu Aisheh, Y. I., & Maglad, A. M. (2023). **Potential features of building information modeling (BIM) for application of project management knowledge areas in the construction industry.** *Heliyon*, 9(9):19697.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19697>
- Rydberg, J. A., Virgitti, L., & Tarquinio, C. (2024). **Bolstering the adaptive information processing model: A narrative review.** *Frontiers in Psychiatry*, 15, Article 1374274.
<https://doi.org/10.3389/fpsy.2024.1374274>
- Sagar, S. (2023). **Innovation and sustainability in business: Navigating the future landscape.** *Journal of Business and Management (IOSR)*, 25(12), 55–60.
- Snyder, H. (2019). **Literature review as a research methodology: an overview and guidelines.** *Journal of Business Research*, vol. 104, 333-339,
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Talapatra, S., Uddin, M. & Rahman, M. (2018). **Development of an implementation framework for integrated management system based on the philosophy of total quality management.** *American Journal of Industrial and Business Management*, 8, 1507-1516. doi: 10.4236/ajibm.2018.86101.
- Zunder, T.H. A (2021). **Semi-systematic literature review, identifying research opportunities for more sustainable, receiver-led inbound urban logistics flows to large higher education institutions.** *European Transport Research Review*, 13, 28
<https://doi.org/10.1186/s12544-021-00487-1>

**LIDERAZGO DISRUPTIVO DESDE EL ÁMBITO GERENCIAL EN EL
INSTITUTO UNIVERSITARIO ADVENTISTA DE VENEZUELA****DISRUPTIVE LEADERSHIP FROM THE MANAGERIAL FIELD AT THE
ADVENTIST UNIVERSITY INSTITUTE OF VENEZUELA*****Freddy Sahid Godoy***

sahidgo@yahoo.com

<https://orcid.org/0009-0009-9124-7319>

Fundación Hospital Adventista de Venezuela

Recibido:18/08/2025

Aprobado: 12/09/2025

RESUMEN

El liderazgo disruptivo es un enfoque del liderazgo que desafía las normas y prácticas tradicionales para impulsar un cambio radical e innovador dentro de una organización. En este sentido, las universidades que adoptan un liderazgo disruptivo son aquellas que promueven activamente su transformación digital, mediante la gestión innovadora del talento humano, al fomentar una cultura organizacional centrada en la creatividad y la producción de conocimiento para afrontar los retos del siglo XXI, sobre todo en la era digital. Esta investigación corresponde a un avance de tesis doctoral, cuyo propósito es generar una aproximación teórica sobre el liderazgo disruptivo desde el ámbito gerencial en el instituto universitario adventista de Venezuela, suscrita a la línea de investigación, transformaciones de la cultura organizacional. Desde la dimensión metodológica el investigador se apoyará en el enfoque cualitativo, paradigma interpretativo, con una adscripción epistemológica socio-construccionista, cuyas bases teórico-filosóficas se sustentan en fenomenología y la hermenéutica, orientado por el método fenomenológico hermenéutico. Los actores sociales serán cuatro (4) trabajadores del contexto indagado con cargos gerenciales y administrativos seleccionados intencionalmente. Para recolectar la información se aplicará la técnica de la entrevista en profundidad, esta será codificada, categorizada, triangulada e interpretada a fin de construir los hallazgos. Respecto a la científicidad del estudio, la credibilidad y legitimidad darán cuenta de la verdad y confianza del conocimiento elaborado, para así recrear elementos teóricos que respondan eficazmente a la construcción de un liderazgo que contemple la gestión universitaria para ser verdaderamente sostenible y disruptiva en el contexto actual.

Palabras clave: liderazgo disruptivo, ámbito gerencial, educación universitaria.

ABSTRACT

Disruptive leadership is an approach to leadership that challenges traditional norms and practices to drive radical and innovative change within an organization. In this sense, universities that adopt disruptive leadership are those that actively promote their digital transformation, through the innovative management of human talent, by fostering an organizational culture focused on creativity and the production of knowledge to face the challenges of the 21st century, especially in the digital age. This research corresponds to an advance doctoral thesis, whose purpose is to generate a theoretical approach on disruptive leadership from the managerial field at the Adventist University Institute of Venezuela, subscribed to the research line Transformations of organizational culture. From the methodological dimension, the researcher will rely on the qualitative approach, interpretative paradigm, with a socio-constructionist epistemological ascription, whose theoretical-philosophical bases are based on phenomenology and hermeneutics, guided by the hermeneutical phenomenological method. The social actors will be four (4) workers from the context under investigation with intentionally selected managerial and administrative positions. To collect the information, the in-depth interview technique will be applied, it will be coded, categorized, triangulated and interpreted in order to build the findings. Regarding the scientificity of the study, the credibility and legitimacy will account for the truth and trust of the knowledge elaborated, to recreate theoretical elements that respond effectively to the construction of a leadership that contemplates university management to be truly sustainable and disruptive in the current context.

Keywords: disruptive leadership, managerial scope, university education.

INTRODUCCIÓN

La complejidad inherente al siglo XXI ha redefinido los paradigmas de gestión organizacional, exigiendo a las instituciones una capacidad de adaptación y visiones prospectivas sin precedentes. En este escenario global de constante cambio y competencia, las entidades educativas de educación superior, en particular, se enfrentan al imperativo de innovar no solo en sus modelos pedagógicos, sino también en sus estructuras de liderazgo y gobernanza. Es en este contexto de desafíos y oportunidades que el concepto de liderazgo disruptivo emerge como una noción crítica para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones.

Sobre ello, es importante significar que la gerencia está asociada a la innovación y el cambio, especialmente en las organizaciones universitarias. En general, tiene que ver con la aplicación de un modelo gerencial en el contexto de la transformación universitaria. Al respecto, Runa (2021) indica que “las estructuras deben aplicarse a través

de una gerencia participativa, donde el liderazgo distribuya el poder para que quien lo reciba responda por sí mismo y por el éxito de la organización.” (p. 1), desde esta perspectiva, el presente avance investigativo, se gesta a partir de observar y vivenciar la dinámica gerencial contemporánea, que demanda una ruptura con las prácticas tradicionales para la generación de valor y la transformación organizacional.

En este sentido, la universidad latinoamericana, como parte de este sistema, se encuentra en el dilema de mantener sus estructuras tradicionales o suscribirse a la búsqueda de un paradigma apropiado para su desarrollo, que le permita aprovechar las oportunidades de la globalización y enfrentar con éxito los riesgos del proceso de la mundialización económica, situación de la cual no escapa Venezuela. Frente al contexto descrito, Berrios et al. (2009), observa una realidad: “las universidades venezolanas están inmersas en el mismo y, aún en el

presente siglo, están caracterizadas por unas estructuras gerenciales de tipo funcional, jerárquica, piramidal, burocráticas, tradicionales, cargadas de vicios entre ellos la corrupción y el clientelismo político.” (p. 520)

Así, en las fases iniciales de este estudio, se considera la necesidad de comprender cómo los enfoques de liderazgo disruptivo que desafían el statu quo pueden catalizar el desarrollo y la resiliencia institucional. La relevancia de esta temática radica en su potencial para ofrecer soluciones innovadoras a problemas complejos, propiciando ambientes donde la creatividad y la agilidad estratégica conformen la norma, no la excepción.

Particularmente, el instituto universitario adventista de Venezuela (IUNAV) se presenta como un caso de estudio de singular pertinencia como institución de educación superior desde su ámbito gerencial, con una misión y visión distintivas, al ofrecer un laboratorio natural para explorar cómo las prácticas de liderazgo disruptivo pueden integrarse y manifestarse. Ello, impulsa no solo la eficiencia

operativa, sino también la pertinencia académica y su impacto social, permitiendo una visión contextualizada sobre cómo los principios de un liderazgo transformador pueden coexistir y potenciar una cultura organizacional basada en valores.

Desde una perspectiva cronológica este avance de tesis doctoral se ha articulado progresivamente, comenzando con una inquietud indagativa vivencial, desafiante, sobre la realidad fenoménica del liderazgo gerencial y su esencia cotidiana, seguido de una exhaustiva revisión bibliográfica sobre el liderazgo disruptivo, su aplicación en diversos sectores, para luego delimitar su especificidad en el contexto de las instituciones educativas de nivel superior. Posteriormente, se procedió a la formulación de un referencial teórico robusto que sustentará el análisis empírico. La culminación de este proceso se orienta a la construcción de un constructo teórico que demarque un conjunto de directrices estratégicas que, desde el liderazgo

disruptivo, puedan fortalecer la gestión gerencial del IUNAV.

Este estudio no solo profundiza en un área de vanguardia de la teoría y práctica gerencial, sino que también contribuye significativamente al cuerpo de conocimiento existente sobre el liderazgo en el sector educativo, especialmente en contextos latinoamericanos. Esta investigación se propone generar una aproximación teórica del liderazgo disruptivo desde el ámbito gerencial, promoviendo la transformación digital, mediante la gestión innovadora del talento humano, al fomentar una nueva cultura organizacional basada en la creatividad y la producción de conocimiento para afrontar los retos digitales del siglo XXI.

ESTADO DE DESARROLLO

El liderazgo disruptivo ha emergido a nivel mundial como una respuesta necesaria a los entornos cada vez más dinámicos y complejos que enfrentan las organizaciones. Este enfoque rompe con los modelos tradicionales de liderazgo y gestión

mediante la implementación de cambios radicales, innovación y creatividad, buscando no solo adaptarse sino anticipar y transformar el entorno en favor de la competitividad y la sostenibilidad, el liderazgo disruptivo desafía el statu quo y promueve transformaciones profundas que permiten a las organizaciones adaptarse eficazmente en contextos globalizados y en constante evolución tecnológica, social y económica.

Al respecto, Perero et. al. (2022) indican que, a nivel mundial especialmente en sectores como la educación superior, las universidades están obligadas a “replantear sus formatos organizativos, pedagógicos y epistemológicos, apoyadas en tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el blockchain y el metaverso, los cuales están revolucionando la forma como se gestionan los procesos académicos y administrativos.” (p. 14). Este tipo de gestión impulsa un liderazgo basado en un modelo universitario disruptivo más flexible, donde los procesos se personalizan, así la autonomía

financiera y la gestión de recursos se conviertan en elementos clave para sostener la innovación y el desarrollo institucional.

En este orden de ideas, Christensen (2023) plantea que el líder disruptivo tiene “una visión a largo plazo, fomenta una cultura de creatividad constante, está centrado en el cliente y es flexible para ajustar estrategias según las necesidades emergentes del mercado o la organización.” (p. 480), generando una alteración profunda y sistémica del panorama organizacional, impulsada por la adopción de tecnologías innovadoras o la mutación en las preferencias de los consumidores. El sentido de esta disrupción es trascender la cultura y procedimientos tradicionales para dar paso a nuevos procesos más dinámicos y productivos.

Por lo tanto, las universidades que optan por un liderazgo disruptivo se destacan por su enfoque proactivo en impulsar la transformación gerencial, desde lo cual el líder se inquieta y direcciona hacia otros modos de llevar a cabo la gestión

gerencial, menos tradicional y más adaptada a los mecanismos emergentes en cuanto al ámbito social, así como tecnológico.

Esto incluye desde la modernización de sus plataformas tecnológicas hasta la adopción de metodologías de enseñanza-aprendizaje innovadoras, activas, adaptadas a las necesidades de la sociedad digital. Además, estas instituciones se diferencian por su gestión del talento humano, que desafía los modelos tradicionales priorizando la atracción, el desarrollo y la retención de profesionales altamente capacitados y motivados, lo cual realizan a través de nuevas formas de trabajo que promueven la colaboración, la flexibilidad y la autonomía. En general, las universidades con liderazgos disruptivos cultivan una cultura organizacional profundamente arraigada en la creatividad y la producción de conocimiento de vanguardia, orientada a la identificación y resolución de los complejos desafíos del siglo XXI,

contribuyendo así al desarrollo social, económico y científico a nivel global.

Al respecto, Baños (2003) señala que “la alta gerencia universitaria requiere configurarse con personas que rupturen estructuras y sean capaces de actuar con sentido innovador ante la complejidad de lo real.” (p. 130), dado que son quienes pueden ejercer gran influencia en la organización y la sociedad evaluando constantemente las necesidades del entorno, así producir cambios trascendentales que marquen un antes y un después desde su gestión.

A su vez, Márquez y Pannuti (2023) establecen que “la alta gerencia ha de poseer un cúmulo de competencias gerenciales para direccionarse estratégicamente en conjunto con cada uno sus miembros, aplicando con destrezas acciones que le permitan transformar de manera positiva diferentes elementos y sus complejidades.” (p. 135). Por tales motivos, en este nivel las competencias ocupan aún más importancia en el devenir de la gestión.

Es así como, se destaca que en Venezuela la crisis social, política y económica ha intensificado los retos que enfrentan las organizaciones, especialmente en el ámbito universitario. De igual manera, la encuesta ENCOVI (2024) “ha revelado los efectos de la reactivación económica sobre la disminución de la pobreza monetaria, sin embargo, esos cambios permean muy poco sobre las mejoras en el acceso a educación y la atención en salud.” (p. 70). Además, se observa un estilo de gestión tradicional que frena la innovación y la motivación del personal académico y administrativo. No obstante, están surgiendo iniciativas y programas de formación que buscan impulsar un liderazgo disruptivo, desde una manera de pensar diferente, enfocadas en superar estas limitaciones mediante la adopción de tecnologías innovadoras, una gestión creativa y un enfoque de administración pública más eficaz adaptado a los tiempos actuales, con el fin de enfrentar los desafíos existentes de manera integral y proactiva.

En este contexto, Rosendo (2011) indica que “la gerencia universitaria representa un cambio cultural y estratégico significativo que debe fomentar la innovación tanto pedagógica como administrativa.” (p. 29), esto incluye abrirse a nuevas formas de financiamiento y crear un ambiente institucional que estimule la creatividad, la productividad y el compromiso del personal. Sin estos elementos, las universidades corren el riesgo de quedarse rezagadas frente a las exigencias globales y demandas locales sobre el desarrollo social, comprometiendo su sostenibilidad.

Por lo tanto, el liderazgo disruptivo no se limita a un cambio en los estilos de gestión, sino que implica una transformación integral que abarca la tecnología, la cultura organizacional, los modelos de gestión y las políticas públicas. Esto es crucial para situar a las universidades venezolanas en el camino hacia la modernización y la competitividad internacional, el cual está enfocado en formar personas con sentido humanista capaces de leer sus realidades y actuar conforme a ella.

Por lo tanto, es crucial promover la formación continua de los docentes para que estén mejor preparados y comprometidos con las nuevas realidades pedagógicas, convertidos en líderes institucionales capaces de ampliar su visión al involucrarse de manera más profunda con el ámbito profesional fuera de la organización. Es tal sentido, Olis (2024) argumenta que “la tecnología digital también ocasiona cambios en la educación y ha causado transformaciones en la forma en que se representan y llevan a cabo los procesos de enseñanza.” Los docentes inmersos en este tipo de programas de mejora continua, podrán tomar decisiones informadas alineadas con las demandas y dinámicas del mundo laboral, logrando una gestión más innovadora, relevante y efectiva.

Este compromiso debe impulsarse desde la alta gerencia permeando todas las coordinaciones y departamentos de la organización, con el propósito de asegurar que cada área contribuya activamente al desarrollo sostenible de la misma. Siendo fundamental reconocer el

impacto transformador que la actividad universitaria tiene en la sostenibilidad social desde el fortalecimiento de su rol como líder disruptivo en la sociedad.

En este contexto, Álvarez y Matia (2021) señalan que la sostenibilidad se entiende como "la utilización adecuada de los recursos para garantizar la permanencia y el desarrollo de la universidad como institución." (p. 100), por ello, el desarrollo de una estrategia institucional transformadora debe contemplar no solo la gestión interna eficiente y responsable, así como también la contribución activa a la sostenibilidad ambiental, social y económica del entorno donde la universidad está inserta.

Al respecto, se hace referencia a Yoris (2017) quien indica que las "disrupciones en las organizaciones, lejos de disminuir, se adaptan a niveles y formas de orden más complejos a partir de un cierto desorden." (p. 59), ante lo cual el estado de desorden se origina en la dispersión de energía a través de la información, las conexiones

interpersonales, las colaboraciones, los recursos y los productos en su interacción ambiental. Así, las inestabilidades, las oposiciones y las fluctuaciones no deben considerarse forzosamente como un caos que aniquila la gestión sino una fuerza motriz para la aparición de un nuevo orden o de la disrupción en un sentido constructivo.

En este orden de ideas, Oliveros, Guzmán y Palacios (2025), señalan que "Hoy, más que nunca, las empresas enfrentan el reto de integrar visiones distintas en un mismo ecosistema de trabajo" (s/n), donde tres generaciones coinciden en tiempo y espacio: los baby boomers, con su experiencia y orientación a la estabilidad, los millennials, caracterizados por su adaptabilidad y búsqueda de propósito y la generación Z, que aporta frescura digital y una nueva manera de entender el trabajo y el consumo. De ahí que la convivencia intergeneracional no es un problema sino una oportunidad. Bien gestionada, puede ser la mayor ventaja competitiva de una organización, conformada por equipos

diversos que combinan conocimientos, energía transformadora y habilidades tecnológicas.

Por lo tanto, el desafío está en construir puentes donde hoy suelen aparecer barreras. Cada generación tiene un lenguaje y un estilo de comunicación distinto: los boomers suelen preferir la formalidad, mientras que millennials y generación Z apuestan por mensajes breves y digitales. Esto puede generar malentendidos en la dinámica diaria del trabajo, siendo las expectativas laborales divergentes, dado que mientras los baby boomers suelen priorizar la seguridad laboral y la permanencia, los millennials buscan flexibilidad y un sentido de propósito en lo que hacen. La generación Z, por su parte, exige immediatez y oportunidades rápidas de crecimiento.

Así mismo, en la gestión del liderazgo el jefe boomer tiende a valorar la disciplina y el cumplimiento estricto, mientras que millennials y generación Z esperan cercanía y liderazgo participativo. Esta diferencia de estilos puede generar tensiones en

equipos mixtos. La clave está en líderes flexibles que sepan combinar autoridad con empatía ante los procesos de cambio, para permitir la transformación de la Universidad del siglo XXI desde procesos gerenciales articulados y comprometidos con su sostenibilidad.

De igual manera, Barráez (2021), la capacidad de transformación digital va a la par de las reformas; la competencia allí generada debe conducir a innovaciones y a las correspondientes transformaciones. Esto, a su vez, mejora la creación de valor y beneficios acrecentando los servicios, a la sociedad en su conjunto. En consecuencia, el diseño organizacional de las instituciones universitarias debe evolucionar para transformarse digitalmente, mediante las competencias de un liderazgo disruptivo virtualmente competente.

Por lo tanto, los condicionantes actuales invitan a reflexionar sobre la capacidad de respuesta y adaptación del IUNAV frente a situaciones críticas como la crisis económica del país, la fuga de cerebros y la carencia de recursos tecnológicos. Es necesario

identificar con claridad tanto las fortalezas como las debilidades institucionales, para analizar cómo la institución puede implementar mecanismos que mitiguen estas situaciones adversas.

Este escenario motiva a entender el liderazgo disruptivo mediante una perspectiva de sostenibilidad universitaria, por cuanto desde su ámbito gerencial la institución se enfrenta a una percepción de incertidumbre y perplejidad ante acontecimientos que pueden obstaculizar su desarrollo y supervivencia. Por ello, es imprescindible proponer un enfoque gerencial que supere esta condición mediante la integración de prácticas de liderazgo disruptivo que potencien la innovación, la resiliencia institucional, asegurando su continuidad y progreso en un contexto complejo y desafiante. En atención a ello, planteo generar elementos teóricos que permitan comprender e interpretar el liderazgo disruptivo desde el ámbito gerencial del IUNAV.

Significancia del liderazgo disruptivo en la gerencia

La presente indagación es de gran relevancia al analizar comprensivamente los factores que generan el liderazgo disruptivo desde el ámbito gerencial en las organizaciones, mediante estrategias efectivas que fortalezcan la gestión, a fin de optimizar el uso de recursos y promover prácticas sostenibles en sus operaciones con eficiencia y eficacia.

Un escenario de transformación constante demanda líderes disruptivos, con habilidades estratégicas y flexibles, capaces de guiar a sus organizaciones en medio de la incertidumbre. Como señala Kotter (2012), "el líder se enfoca en cambiar radicalmente el statu quo, rompiendo con los modelos tradicionales para impulsar la innovación y la transformación dentro de una organización." (p. 58), para afrontar estos desafíos, es esencial que los gerentes desarrollen competencias que les permitan anticiparse a los cambios, fomentar la innovación y gestionar equipos con eficacia.

En ello, será crucial la participación activa y el compromiso

de los miembros de la organización, su talento humano, con el objetivo de impulsar exitosamente su responsabilidad de servicio a la sociedad. en este proceso, se concibe una reinención estratégica fundamentada en rutas comprensivas de cambio capaces de impactar profundamente todos los niveles organizacionales.

En este contexto, Borjas y Monasterio (2012) como citó Yoris (2017), establecen que “la gerencia debe asumir la disrupción como condición inmanente de su quehacer, fomentando una cultura de adaptación continua a los cambios.” (p. 336), basándose en un sistema de reconocimientos y recompensas para motivar el desempeño de los colaboradores.

Así mismo, es importante considerar el liderazgo disruptivo desde el ámbito gerencial más allá de los enfoques empresariales y tecnológicos convencionales, basados en nociones epistemológicas que aporten a su desarrollo. en torno a ello, La temática se enmarca en la línea de investigación Transformaciones de la

cultura organizacional según normativas de la Universidad Fermín Toro (UFT), consolidando los valores y principios de la sostenibilidad.

Es así como, la gestión de cambio organizacional es una acción dinámica, así lo indica Codina (2021), dado que configura un entorno en constante cambio y cada vez más competitivo, lo cual mueve a las organizaciones y sus líderes para emprender novedosas acciones que enfrentan los fracasos al no implementar una variedad de proyectos e iniciativas de cambio. En este orden de ideas, se valora la importancia de considerar la apropiación de modelos propios para gestionar el cambio o adaptar modelos existentes a la organización, como parte de su gestión cotidiana.

Liderazgo disruptivo

En ámbitos adversos, McShane y Von Glinow (2014) plantean que “los líderes de transformación tienen como principal característica que son agentes de cambio.” (p. 182), creando una visión de la organización atractiva y motivadora, la modelan con el ejemplo y se dedican a fomentarla en

todos los niveles. Este liderazgo lleva a la organización hacia un conjunto nuevo de prácticas gerenciales reflejadas en comportamientos para un cambio general, las cuales conducen a construir una organización en donde pueda haber menos padecimiento y más justicia.

En este orden de ideas, Blanco (2021) indica que: “el liderazgo disruptivo está íntimamente relacionado con el concepto de creatividad, resiliencia e incertidumbre.” (p. 51). Debido al contexto actual de dinamismo que vive la sociedad, las organizaciones están obligadas a sorprender a los consumidores con nuevas propuestas e ideas que nadie espera, pero que arrojen resultados exitosos y contribuyan con la satisfacción del cliente desde una gerencia innovadora.

Por lo tanto, un líder disruptivo está en capacidad de elevar la aptitud de sus seguidores mediante la generación de conciencia e identificación con el grupo de trabajo, ocasionando un mayor compromiso con la adquisición de las metas

grupales que se encuentran alineadas con los intereses de la organización donde pertenecen, siendo capaz de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones de sus seguidores, así como impulsar la transformación dentro de una organización.

Con base en estas consideraciones, el líder disruptivo produce cambios significativos en la organización y en las personas que la conforman, quien se empeña en animar y desafiar cada día a su equipo para crear mejores condiciones laborales y relaciones más productivas con su visión de futuro inspirar no solo a su equipo, sino a las personas que lo acompañan liderando el compromiso de una gestión gerencial transformadora. Se podría decir que se trata de un empuje más motivador y próximo al trabajador, un ejercicio más importante y certero en la apropiación de los objetivos de la agrupación que otros estilos de liderazgo.

Fundamentos del liderazgo disruptivo en la gerencia

Entre los fundamentos esenciales del liderazgo transformacional, como lo reseña Bryman (2019) “son aspectos básicos como la influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual y la tolerancia psicológica.” (p. 273), con los cuales el líder debe cambiar la cultura de una organización en función de una concepción capaz de transmitir confianza y transparencia. Un líder debe ser una persona cercana a la que no haya que temer si algo sale mal, al contrario, a quien se pueda comunicar qué ha ocurrido y contar con él para solucionarlo, sobre la base de la confianza.

De ese modo, plantea Montañas (2016) que el liderazgo disruptivo “produce una ruptura brusca o un cambio significativo en la forma en que algo funciona, favoreciendo la cultura del cambio, por medio del agente transformador de su cultura organizativa.” (p. 243), donde los fundamentos básicos que se incluyen en el liderazgo disruptivo son la influencia idealizada, consideración individual, estimulación intelectual,

tolerancia psicológica, en la búsqueda del cambio de los modos cómo están organizados, contribuyendo a una gestión gerencial eficiente y de calidad. En este sentido, es aquel que tiene la capacidad de influir de manera positiva en el progreso y desarrollo de otras personas, generalmente dentro de los entornos laborales. Por lo que se trata de lograr que todos los colaboradores, sin importar sus posiciones laborales, sean igual de importantes. Así mismo, no deben existir discriminaciones por jerarquía.

Teoría de la innovación disruptiva

Las teorías organizacionales según De la Rosa (2021), se ubican, en “la planeación estratégica como un modelo adaptativo que enfoca el contexto de las organizaciones y sus recursos compuesto por: ambiente, misión, análisis de situación y proyección para formular la estrategia.” (p. 15), apropiando y conceptualizando cada elemento en razón de su aplicación, para analizar las fuerzas y debilidades, explicar los cambios.

Esa sí como, la teoría de la innovación disruptiva respalda el

liderazgo disruptivo al ofrecer un marco que ayuda a entender cómo los líderes pueden provocar cambios radicales y transformar organizaciones en un entorno de constante evolución. Su versatilidad radica sobre la capacidad de adaptarse al cambio y convertirlo en ventaja competitiva. Algunos de los beneficios del liderazgo disruptivo son: estimula la innovación, la creatividad, promueve la agilidad organizacional, rompe con estructuras obsoletas, genera mejores resultados, motiva a los equipos al fomentar la participación activa en la transformación y mejora la competitividad al anticiparse a los cambios del entorno.

En este sentido, Callejones y Padrón (2021) señalan que sobre el liderazgo disruptivo que “no se trata de innovar o transformar procesos, sino saber identificar el momento, las circunstancias o el escenario para crear nuevas oportunidades rompiendo las reglas existentes del mercado.” (p. 288), mejorando gradualmente los productos o servicios que ya existen, así crear

nuevos mercados y soluciones accesibles para segmentos poblacionales que antes no eran atendidos o considerados rentables.

El líder disruptivo ha de entender los principios de la innovación disruptiva para gestionar de manera efectiva los cambios transformadores que se proponga. Esto significa romper con las estructuras tradicionales y ofrecer valor a través de ideas revolucionarias desde su ámbito gerencial, en lugar de hacer solo ajustes menores. La teoría también sugiere que muchas organizaciones exitosas fracasan porque se concentran en mejorar lo que ya hacen bien, sin atender las necesidades emergentes o los nuevos mercados. El liderazgo disruptivo debe tener la visión para anticipar estas necesidades, fomentar la creatividad, guiar a la organización hacia el crecimiento y las nuevas oportunidades.

En este contexto, la teoría presenta un modelo de liderazgo disruptivo que impulsa la innovación desde la base de la organización, crea nuevos mercados y transforma los

paradigmas tradicionales de hacer negocios, elementos esenciales para un liderazgo que busca romper moldes y generar un impacto significativo en su entorno con estrategias para reconstruir la organización, además de mantener su relevancia en un mundo dinámico y competitivo, sobre todo dominado por las tecnologías emergentes. El liderazgo disruptivo integra los elementos innovadores resultantes de su transitar gerencial, a la vez que experimenta nuevas metodologías para alcanzar sus propósitos organizacionales.

SUSTENTO METODOLÓGICO

El sustento metodológico se direccionará desde los fundamentos del paradigma interpretativo, a fin de interpretar los significados que le otorgan los actores sociales al fenómeno indagado, tal como lo destaca Sandín (2003), con una adscripción epistemológica socio-construccionista según Schütz (1962), cuyas bases teórico-filosóficas se sustentarán en la fenomenología

ontológica de Heidegger (2005) y la hermenéutica de Gadamer (2011).

Así mismo, este estudio será orientado por el método fenomenológico hermenéutico de acuerdo con Gadamer (Ob. Cit.) y Van Manen (2003), cuya elección radica en la comprensión del liderazgo disruptivo, como fenómeno que se presenta tal como se muestra en ese ser ahí, según Heidegger (Ob. Cit.), unido a una dedicación inquebrantable hacia la sostenibilidad en todas sus dimensiones, a fin de posicionar el ámbito gerencial del IUNAV en un futuro de mayor relevancia, permitiéndole ir más allá de su función habitual. Esto implica interpretar la realidad a partir de los marcos referenciales de los actores cotidianos, reconociendo la información que emana directamente de ellos y de las significaciones que crean en su vida laboral diaria.

Al respecto, Sánchez (2022) señala que la investigación cualitativa es considerada, “como un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en la que se toman decisiones sobre lo investigable

en tanto se está en el campo de estudio.” (p. 46), en este caso, el foco de atención de la investigación cualitativa radica en la realización de descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y significaciones incorporando la voz de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos.

En el ámbito de los estudios cualitativos, la investigación se orienta a comprender los fenómenos sociales a través de las experiencias y perspectivas de los actores sociales. El objetivo primordial es desentrañar el significado que los individuos otorgan a sus acciones, creencias y valores, ofreciendo una visión profunda de su realidad. En esencia, el objetivo es comprender el sentido del fenómeno tal como lo significan los actores sociales, cómo entienden su propia realidad.

Según señala Izcara (2014), la principal fortaleza de este enfoque metodológico radica en “su flexibilidad y capacidad para profundizar en el

análisis de procesos sociales que no son susceptibles de ser abordados mediante encuestas o cuestionarios.” (p. 13), al permitir desentrañar elementos, procesos, significados, características y circunstancias que no pueden medirse en términos de cantidad, periodicidad o intensidad.

Proceder indagativo

Esta investigación se orientará mediante el método fenomenológico hermenéutico propuesto por Van Manen (Ob. Cit.), quien enfatiza que este método no debe verse como un conjunto de procesos aislados, sino que están intrínsecamente conectados. En lugar de ofrecer una secuencia rígida de pasos, su propuesta brinda una guía flexible que se adapta a sensibilidades y actividades reflexivas de los sujetos. Al significar las interpretaciones, una vez concluida la descripción de los temas generales se procederá a contrastar con los participantes de la investigación, los actores sociales, las interpretaciones realizadas.

Significatividad de los actores sociales

En esta investigación, los actores sociales serán seleccionados

intencionalmente por sus conocimientos y disposición voluntaria a participar, elegidos entre los miembros de la gerencia media, docente y administrativos del IUNAV. Se elegirán aquellos que por sus responsabilidades organizacionales estén directamente implicados con la significación de los factores disruptivos organizacionales.

Tomando en consideración el criterio de Martínez (2004) participarán cuatro (4) actores sociales cuyo cargo es determinante y de gran interés para la investigación. La elección se basará en el "juicio de personas capaces, calificadas y expertas en la materia." (p. 84). Se considerará fundamental que no solo conozcan a fondo el fenómeno, sino que también asuman una participación protagónica en el contexto del estudio y en las vivencias relacionadas con este estudio.

Técnicas para recolectar información

Para acopiar la información se usará la técnica de la entrevista a profundidad, así obtener de manera dialógica la información emanada de

los actores sociales. Como indican Hernández, Fernández y Baptista (2014), esta técnica debe instrumentarse "como un diálogo que permita aflorar el punto de vista único y profundo del entrevistado." (p. 194). Metodológicamente se constituye en una serie de conversaciones libres en las que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos que ayudan al entrevistado a sentirse en confianza y comparta sus apreciaciones y significados acerca del fenómeno.

Así mismo, se suscribe al conocimiento informado según Sandín (Ob. Cit.), es decir, le solicitaré permiso a los entrevistados para publicar las entrevistas en la tesis doctoral que genere. Esta técnica de la entrevista en profundidad debe instrumentarse como un diálogo, un encuentro cara a cara, en un ambiente propicio que permita aflorar el punto de vista único y profundo del entrevistado, a fin de construir los significados devenidos de sus discursos. Para dar cumplimiento con los propósitos de la investigación, se

buscará cimentar una aproximación teórica sobre el fenómeno en estudio.

Técnicas para interpretar la información

Esta fase del estudio se centrará en la interpretación y reflexión de la información proporcionada por los entrevistados. Según Abbadia (2023), es “el proceso de examinar un tema o fenómeno de investigación desde varios ángulos, fuentes de datos o métodos.” (p. 142). Para mejorar la confianza y credibilidad de la investigación, se supone triangular fuentes de información, entre los entrevistados, los teóricos y mi persona como investigador, al crear una comprensión convergente y profunda del fenómeno desde varias perspectivas.

El objetivo es comprender las relaciones, coincidencias y particularidades discursivas de los entrevistados, a fin de construir las categorías emergentes, que permitan generar los hallazgos de investigación, desde sus voces. La información inicialmente será acopiada de manera discriminada de acuerdo con las categorías preestablecidas o preliminares, para

luego agruparse en categorías y subcategorías definitivas. La codificación, categorización, triangulación y los hallazgos contribuirán a la construcción de la teoría desde procesos interpretativos.

Criterios de credibilidad y legitimidad

En el enfoque cualitativo es crucial mantener los criterios de credibilidad y legitimidad como principios rectores epistemológicos de verdad científica a lo largo de toda la investigación. Esto es especialmente importante al interpretar y comprender los significados que surgen de las entrevistas con los actores sociales, en relación con el liderazgo disruptivo desde el ámbito gerencial. Los hallazgos de este estudio fenomenológico no deben ser un subjetivismo que impida valorar la confianza en las producciones resultantes, sino que serán mostrados a los actores sociales para que expongan su conformidad y así ejecutar el criterio de credibilidad de la investigación, lo que genera confianza y legitimidad científica en la misma.

VISIÓN PROSPECTIVA

La visión prospectiva de esta investigación se centrará en establecer las bases para una gestión de liderazgo disruptivo desde un ámbito gerencial más positivo y propositivo, a su vez, que los hallazgos no permanezcan solamente en el plano teórico sino que se conviertan en herramientas prácticas para la toma de decisiones y la mejora continua de la institución, implica un enfoque claro y estructurado que guíe todo el proceso investigativo desde su inicio hasta la culminación, con el propósito de promover activamente la transformación de una cultura organizacional centrada en la creatividad y producción de conocimiento para afrontar los retos del siglo XXI desde un liderazgo disruptivo, comprensivo de las necesidades de transformación del ámbito gerencial del IUNAV.

Un modelo disruptivo en la universidad impactaría positivamente la producción y la economía del país, al evidenciar lo dado y su tradicional manera de significar la gestión para formar líderes ocupados en las

transformaciones que requiere el desarrollo y la sostenibilidad de las organizaciones que aportarán a la sociedad.

En tal sentido, al incursionar significativamente sobre las cosmovisiones devenidas de los paradigmas emergentes y la novedad de lo real, para convertirse en un referente de singular importancia en el sector educativo universitario, por su creatividad e innovación al fomentar cambios profundos que eleven la calidad de sus egresados y le permita escalar como institución universitaria a otros niveles de formación académica.

Por lo cual, éste estudio buscará comprender las particularidades y complejidades de la gestión del liderazgo disruptivo desde el ámbito gerencial, en una institución que no solo enfrenta desafíos comunes a la educación superior venezolana, sino que también está guiada por un compromiso filosófico y ético, integrando su misión académica con principios que fomentan el cuidado del medio ambiente, la equidad social y el desarrollo integral de la comunidad universitaria

REFERENCIAS

- Abbadia, J. (2023). **Qué es la Triangulación en la Investigación: El Camino hacia Hallazgos Fiables.** Mindthgraph.com. Recuperado el 27 de agosto de 2025 de <http://bit.ly/4mHldNt>
- Álvarez, A. y Matia, G. (2021). **Liderazgo Disruptivo.** Editorial Delegate. Madrid.
- Baños, M. (2003). **Disrupción y Palabras que no Significan nada, pero lo dicen todo.** Icono 14, Revista de comunicación y tecnologías emergentes. Volumen1(2): 1-16. <https://www.redalyc.org/pdf/5525/552557616009.pdf>
- Barráez, D. (2021). **Transformación Digital: Desafíos en la Cultura Gerencial.** Revista Gerentia Volumen (2): 144-171. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/478>.
- Berrios, O., Castillo, María., y Castro, E. (2009). **Modelo Gerencial en el Marco de la Transformación Universitaria.** Revista de Ciencias Sociales, Volumen 15(3): 519-528. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000300013&lng=es&tlng=es.
- Blanco, L. (2021). **La Disrupción como Fenómeno Organizacional.** Revista Gestión y Gerencia, Volumen 15 (2): 51-68. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6660738>
- Bryman, J. (2019). **El Liderazgo Centrado en Principios.** Paidós. Barcelona.
- Callejones, K y Padrón, H. (2021). **Del Liderazgo Disruptivo al Neuro liderazgo, una Visión bajo el Enfoque de la Complejidad.** Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Volumen 5(10): 1317-1337. <https://regyo.bc.uc.edu.ve/v5n10/art06.pdf>.
- Christensen, C. (2023). **Teoría de la Innovación Disruptiva. Definición y Principios.** Universidad Politécnica de Valencia España: Proyectos de ingeniería e innovación.
- Codina, J. (2021). **Cómo Elaborar un Plan de Gestión del Cambio Enfocado a Resultados.** Revista Harvard Deusto. Volumen (313). <https://www.harvard-deusto.com/como-elaborar-un-plan-de-gestion-del-cambio-enfocado-a-resultados>
- De la Rosa, M. (2021). **El Enfoque de Sostenibilidad en las Teorías Organizacionales.** Revista Trascender Contabilidad y Gestión. Volumen 6(17):86-102. <https://doi.org/10.36791/tcg.v0i17.102>
- Encovi. (2024). **Proyecto Encovi.** <https://www.proyectoencovi.com/encovi-2024>

- Gadamer, H. G. (2011). **El Problema de la Conciencia Histórica**. Madrid: Tecnos.
- Heidegger, M. (2005). **Ser y Tiempo**. (Traducción de Jorge Eduardo Rivera de la versión original en alemán de 1972). Santiago de Chile: Universitaria.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2014). **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill Education. <http://bit.ly/4g1tbyf>
- Izcará, S. (2014). **Manual de Investigación Cualitativa**. Fontamara. <http://bit.ly/423PKN1>
- Kotter, J. (2012). **Liderando el Cambio**. Harvard Business Review Press
- Márquez, R. y Pannuti, M. (2023). **La Alta Gerencia y sus Competencias Gerenciales: una Mirada desde la era Digital**. Revista Gerentia N° (2): 128-139. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/1023>.
- Martínez, M. (2004). **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa**. Trillas. <http://bit.ly/4IOLOAg>
- Monteas, H. (2016). **Gestión del Talento Humano**. México: Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, S.A.
- Olis, I. (2024). **Estrategias Didácticas en Ambientes Virtuales: el Sentido de la Práctica Docente, los Modos de Transposición Didáctica y la Generación de Situaciones de Enseñanza en una Institución Universitaria en Bogotá, Colombia**. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de la Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/170233>
- Oliveros, A., Guzmán, A. y Palacios, J. (2025). **Tres Generaciones, una sola Empresa Retos y Oportunidades de la Convivencia Generacional**. Typing Business. <http://bit.ly/3Vm9WWG>
- Perero, G., Isaac Godínez, C., Díaz Aguirre, S., y Ramos Alfonso, Y. (2022). **Modelo para la Contribución a la Gestión de la Sostenibilidad en Universidades Ecuatorianas**. Revista Universidad y Sociedad. Volumen 14(3) 733-744. <http://bit.ly/4oZLtnH>
- Rosendo, H. (2011). **La Gerencia Universitaria en el Contexto de la Nueva Economía**. Coordinación Editorial Villegas y Asociados. <http://bit.ly/46b7UyO>
- Runa, H. (2021). **¿Qué es el Liderazgo Disruptivo: ¿qué es? y ¿cómo Impacta a la Empresa?** Runa Hr. <https://runahr.com/recursos/hr-management/que-es-el-liderazgo-disruptivo/>.
- Sánchez, M. (2022). **Metodología de la Investigación Científica y Asesoramiento de Tesis**. (3ª Edición). Centro de producción editorial.

Schütz, A. (1962). **Problemas de la Realidad Social**. España: Paidós

Van Manen, M. (2003). **Investigación Educativa y Experiencia Viva. Ciencia Humana para una Pedagogía de la Acción y de la Sensibilidad**. Idea Books.
<https://www.calameo.com/read/005857547f20462a0e0c6>

Yoris, O. (2017). **Gerencia del no Equilibrio: Tendencia Disruptiva en las Organizaciones del Siglo XXI**. Revista Telos. Volumen 19(2): 331-342.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99376445007>.

**INTELIGENCIA EMOCIONAL: HABILIDAD BLANDA OBLIGATORIA
DIRIGIDA A LOS GERENTES EN EMPRESAS VENEZOLANAS**

**EMOTIONAL INTELLIGENCE: MANDATORY SOFT SKILL DIRECTED TO
MANAGERS IN VENEZUELAN COMPANIES**

Jesús Guerrero

direscuelamttomecanicouft@gmail.com

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

Universidad Fermín Toro

Recepción: 16-01-2025

Aprobación: 21-03-2025

RESUMEN

El presente ensayo tiene como propósito evidenciar la importancia de la inteligencia emocional como habilidad blanda obligatoria en la realidad actual de los gerentes que laboran en las diversas empresas manufactureras y de servicio en Venezuela. La intención es dar a conocer los elementos emergentes que permitirán señalar que la inteligencia emocional es un constructo bidimensional que se asume como un aspecto personal innato, el cual se desarrolla y fortalece a través de la interacción social. Además, conforma un componente de pensamiento que mediatiza, caracteriza e influye en todo lo relacionado a lo afectivo, al control emocional, a las habilidades para establecer relaciones sociales y la empatía con elementos que permean el modo de comprender la realidad e interpretarla en el contexto gerencial. La investigación se aborda a partir de la revisión documental del estilo de pensamiento de algunos autores analizados desde una visión crítica por parte del autor. Se examinan contenidos relacionados a la temática, buscando respuestas a diferentes interrogantes como: ¿Qué es la inteligencia emocional?, ¿Qué son las habilidades blandas?, ¿Cuáles son las dimensiones a tomar en cuenta la gerencia actual? El abordaje del tema recorre investigaciones realizadas por algunos autores y nos hace reflexionar desde la ciencia acerca de la importancia del tema y describir el proceso de internalizar la inteligencia emocional como estrategia del gerente, ante los escenarios actuales. Al pretender dar respuestas a las interrogantes generadas se puede concluir que la implementación de la inteligencia emocional de manera acertada los gerentes deben tener un amplio conocimiento sobre las cinco dimensiones básicas para enfrentar la solución de un problema o conseguir el logro de objetivos organizacionales. A su vez, se pretende contribuir a la formación de gerentes con habilidades emocionales bien desarrolladas y así generar más probabilidades de sentirse satisfechos con sus logros.

Palabras clave: Gerencia, inteligencia emocional, habilidades blandas.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to show the importance of emotional intelligence as a mandatory soft skill in the current reality of managers who work in various manufacturing and service companies in Venezuela. The intention is to make known the emerging elements that will allow us to point out that emotional intelligence is a two-dimensional construct that is assumed to be an innate personal aspect, which is developed and strengthened through social interaction. Furthermore, it forms a thinking component that mediates, characterizes, and affects everything related to affectiveness, emotional control, skills to establish social relationships and empathy with elements that permeate the way of understanding reality and interpreting it in the managerial context. The research is approached from the documentary review of the thinking style of some authors analyzed from a critical perspective by the self. Contents related to the topic are examined, seeking answers to different questions such as: What is emotional intelligence? What are soft skills? What are the dimensions to be considered by current management? The approach to the topic covers research carried out by some authors and makes us reflect from science on the importance of the topic and describe the process of internalizing emotional intelligence as a manager's strategy, in the face of current scenarios. By attempting to provide answers to the questions generated, it can be concluded that to implement emotional intelligence correctly, managers must have extensive knowledge about the five basic dimensions to face the solution of a problem or achieve the achievement of organizational objectives. At the same time, it is intended to contribute to the training of managers with well-developed emotional skills and thus generate a greater probability of feeling satisfied with their achievements

Keywords: Management, emotional intelligence, soft skills.

INTRODUCCIÓN

La sociedad experimenta cambios y nuevas maneras de afrontar sus consecuencias, esto hace necesario respuestas competitivas y oportunas para tomar decisiones acertadas, de allí la importancia del conocimiento de gerentes sobre el proceso de toma de decisiones, el cual, es una serie de pasos tomados por una persona para determinar la mejor opción o curso de acción y satisfacer necesidades. En un contexto empresarial, es un conjunto de pasos tomados por los gerentes en una empresa para seleccionar la ruta planificada para las iniciativas comerciales y poner en marcha acciones específicas.

Para Drucker (1987) “una decisión efectiva es el resultado de un proceso sistemático, con elementos definidos manejados en una secuencia de pasos precisos.” (p. 67). Parafraseando a Drucker (Ob. Cit.), los gerentes requieren conocer la variedad de alternativas y el volumen de decisiones a tomar de manera continua en las organizaciones,

siendo necesario conocer el proceso de toma de decisiones y materializar dichas decisiones en beneficio de las metas organizacionales.

Todas las decisiones tienen riesgos asociados, esto quiere decir, perder de vista características o dimensiones del problema y de las factibles soluciones, o si estas últimas son o no adecuadas a las necesidades. En este sentido, las habilidades blandas han adquirido una relevancia estratégica, especialmente la inteligencia emocional (IE) por parte del gerente actual. Esta capacidad, definida por Goleman (1997) como “la habilidad para reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas se ha convertido en un pilar fundamental para el liderazgo efectivo y la gestión organizacional.” (p. 54). Para ello, dicho autor identificó cinco componentes clave de la IE: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, los cuales son esenciales para fomentar un entorno laboral colaborativo y productivo.

Por lo tanto, la inteligencia emocional se destaca por su impacto

en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva. Según estudios recientes, los líderes emocionalmente inteligentes mejoran el rendimiento de sus equipos al inspirar confianza, promover la cohesión y manejar las tensiones de manera constructiva. Además, esta habilidad permite a los gerentes adaptarse a entornos dinámicos y complejos, como los definidos por la volatilidad e incertidumbre actuales.

Desde una perspectiva práctica, los gerentes que cultivan la IE logran crear ambientes psicológicamente seguros donde los empleados se sienten valorados y motivados. Esto no solo incrementa la creatividad y la innovación organizacional, sino que también reduce el estrés laboral y mejora el bienestar general de los equipos. La capacidad de empatizar con las necesidades emocionales de los colaboradores es particularmente relevante en áreas como atención al cliente y negociación.

Finalmente, investigaciones como las de Salovey y Mayer (1990) destacan que: “la IE no es solo una habilidad innata, sino que puede

desarrollarse mediante formación específica.” (p. 185). Interpretando lo anterior, la IA refuerza su importancia como herramienta estratégica para el liderazgo transformacional, donde los líderes no solo gestionan tareas sino también emociones, fortaleciendo las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. De esta manera, la inteligencia emocional emerge como una habilidad blanda indispensable para enfrentar los desafíos de la gerencia actual

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

El escenario gerencial que Venezuela presenta desde el año 2020, está complicado debido a conflictos en lo político, económico, social, cultural y organizacional, y pasarlo por desapercibido sería imposible. En este sentido, Maqueda (1992) indica que un buen gerente:

“Debe monitorear su ambiente interno y externo y aprovechar las fortalezas y oportunidades para llevar a cabo su gestión con eficacia, sobre todo para

adoptar el modelo de desarrollo propuesto en Venezuela, el cual tiene como premisa fundamental garantizar una producción dirigida, fundamentalmente, a satisfacer las necesidades internas del país.” (p. 1).

Dicho de otro modo, la gerencia venezolana en la actualidad necesita estar más atenta sus acciones, en lo que requiere, y cómo debe enfrentar estratégicamente los conflictos emergentes, a fin, de no afectar la concordia, ni su desarrollo, no solo en lo personal, sino también en el aspecto laboral. Es por ello, que para enfrentar esos desafíos complejos requieren una estrategia integral que incluya tanto la transformación digital como el desarrollo de habilidades blandas. En otras palabras, incorporar estas habilidades no solo mejora la eficiencia y la productividad, sino que también fomenta un ambiente laboral positivo y aumenta la fidelización de clientes

Por ejemplo, existen organizaciones empresariales del

sector manufacturero y de servicios, en las cuales sus gerentes están presentando fallas en las aptitudes sociales para trabajar en equipo, problemas de comunicación, falta de motivación, ausencia de liderazgo, entre otras habilidades blandas. Entonces, a través de entrevistas informales realizadas a gerentes, se ha determinado que, en situaciones desfavorables, emergen de forma espontánea dentro del entorno laboral, ciertas conductas y reacciones inapropiadas, las cuales son producto de un manejo inadecuado de las emociones, debido a la aglomeración de los diversos problemas externos económicos, políticos y sociales que aquejan al país, así como también inconvenientes dentro de la empresa y hasta de índole personal.

Las habilidades blandas, comprenden una serie de competencias sociales que facilitan a las personas la relación con sus semejantes. Aunque están muy ligadas a la propia personalidad, pueden mejorarse y, pese a su carácter intangible, son muy valoradas por las empresas en la actualidad. Una

habilidad muy relevante es la inteligencia emocional; Goleman (1998), señala que “Es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean.” (p. 35). Por lo tanto, la inteligencia emocional constituye el centro sobre la cual giran tanto los sentimientos como el carácter y da pie a una adecuada posición ética ante la vida, especialmente en cuanto al dominio de sí mismo y la compasión.

Su importancia para la ciencia radica en que las organizaciones deben adaptarse a un entorno en constante cambio y establecer nuevos estándares para mantenerse competitivas en el mercado. P, para lograr una mayor eficiencia, es fundamental alinear las actividades con los objetivos empresariales, priorizando aquellas acciones que realmente aporten valor eliminando tareas improductivas que puedan comprometer el rendimiento del equipo.

Un aspecto esencial en la gestión del capital humano y en la

mejora de las relaciones laborales son las habilidades, conocimientos y experiencias de los empleados. Estas cualidades son determinantes para satisfacer las necesidades tanto de los clientes internos como los externos. Además, es vital fomentar una cultura de mejora continua en los procesos, incorporando tecnología e innovación. Esto genera un ambiente dinámico que potencia la creatividad de los empleados y promueve un liderazgo participativo, sin olvidar la importancia de una comunicación fluida entre organización y sus clientes.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Conocemos como inteligencia emocional como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y las de los demás. Implica habilidades como la autoconciencia, autorregulación, automotivación, empatía y sociabilidad, que permiten a las personas procesar información emocional y guiar su comportamiento de manera efectiva. De acuerdo con Segal (1997), la inteligencia emocional

tiene beneficios para el desempeño personal, entre los que se incluyen:

“incrementa la autoconciencia, favorece el equilibrio emocional, fomenta las relaciones armoniosas, potencia el rendimiento laboral, aumenta la motivación y el entusiasmo, otorga capacidad de influencia y liderazgo, mejora la empatía y las habilidades de análisis social, aumenta el bienestar psicológico, facilita una buena salud y brinda defensas para la reacción positiva.” (p. 24)

Una visión prospectiva, implica obviamente considerar la habilidad de inteligencia emocional para el buen desempeño y éxito de todo gerente en la industria. En otras palabras, si hablamos del ámbito laboral un gerente actual que posea habilidades como: empatía, la persuasión, trabajo en equipo dará mejores resultados para conseguir sus objetivos a que siempre lo haga de manera automatizada.

Al respecto, en las organizaciones se presentan

complicaciones como por ejemplo las generadas por la intervención de los sindicatos en las operaciones de producción o servicio, lo cual crea consecuencias perjudiciales sobre el desempeño de sus actividades afectando el clima organizacional. Razón por la cual, resulta algo difícil el cumplimiento de su trabajo con excelencia, debido a que predomina la debilidad en el control de emociones y hasta en la capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.

En el mismo orden de ideas, Goleman (1995) expresa que: “Un individuo es inteligente emocionalmente si acepta y comprende sus propias emociones, las controla y a la vez es capaz de ponerse en el lugar de los demás comprendiendo sus sentimientos.” (p. 58), es decir, posibilita no solo el manejo de las propias emociones, sino toma en cuenta las relaciones interpersonales. Sin embargo, el gerente no siempre demuestra habilidades de tipo emocional en su relación con el personal subalterno, pero esto va a depender en muchos casos del estilo de pensamiento,

debido a que cada persona tiene una particular forma de resolver los diversos problemas afrontados diariamente en su ambiente laboral.

Con base a lo anterior, se ha considerado a la inteligencia emocional como un factor importante al determinar la excelencia de cualquier labor, en particular la gerencial porque identifica sus relaciones, competencias emocionales necesarias, las habilidades blandas e incluso entender los beneficios que traerá organizacionalmente la aplicación de la inteligencia emocional en su gestión gerencial.

A partir de la definición aportada anteriormente por Goleman (Ob. Cit.), se conciben entonces cinco (5) dimensiones básicas para enfrentar la solución del problema las cuales se presentan a continuación:

Dimensión 1. Autoconciencia

En esta dimensión, las personas que poseen esta destreza saben reconocer sus emociones y por qué las están sintiendo; reconocen cómo sus sentimientos afectan su desempeño, sus valores y sus metas.

Los gerentes con poca autoconciencia emocional suelen tener serias dificultades en su día a día laboral para bregar de forma adecuada con sus emociones y sentimientos, de manera que tienden a ocultarlos y quedárselos dentro, resultando muy perjudicial para su salud; ya que esto puede llegar a producir a corto o mediano plazo que terminen explotando emocionalmente, provocando sensaciones como estrés, tensión alta arterial, ira, ansiedad, entre otros.

Según Goleman (2019), la autoconciencia “es el componente más importante de la inteligencia emocional, implica un conocimiento profundo de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos.” (p. 3). Un gerente con alto nivel de autoconciencia conoce sus valores y objetivos, por lo tanto, reconoce como sus sentimientos le afectan a él y al rendimiento de su personal a cargo, por eso se dice que un gerente muy consciente de sí mismo, sabe a dónde se dirige y por qué lo hace. Por otra parte, un gerente que carece de autoconciencia, acostumbra a tomar

decisiones erróneas que pueden traerle problemas en su trabajo ya que atenta contra valores muy arraigados a él.

Dimensión 2. Autoregulación

Es una dimensión clave en la inteligencia emocional. Está relacionada con la parte prefrontal del cerebro, área de “la memoria que trabaja”. Tiene la capacidad de prestar atención, recordar información y tomar decisiones. Para Zimmerman (2000), la autorregulación es un “proceso formando por pensamientos auto-generados, emociones y acciones que están planificadas y adaptadas cíclicamente para lograr la obtención de los objetivos personales.” (p. 14).

La regulación emocional es un proceso complejo que inicia suponiendo, inhibiendo un estado o comportamiento en una situación determinada, por ejemplo, la experiencia subjetiva, respuestas cognitivas, fisiológicas o conductuales con las emociones y el comportamiento relacionado con las emociones. De manera práctica, la autorregulación emocional también se puede referir a los procesos, como la

tendencia a centrar la atención en una tarea y la habilidad para reprimir comportamientos inapropiados bajo órdenes estrictas. Por lo tanto, la autorregulación emocional cumple una función muy importante para los gerentes tanto en el ámbito laboral como en la vida cotidiana.

Dimensión 3. Motivación

Con respecto a esta dimensión, hay que tener en cuenta la definición citada por Montalvo (2015), “la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.” (p. 2). En orden piramidal estas necesidades serían: fisiológicas, las relacionadas con la seguridad, de afiliación, de reconocimiento y por último de autorrealización. La fuente de motivación más grande es el reto creativo y la estimulación por el trabajo en sí. Lo más importante es el orgullo de hacer el trabajo, las relaciones laborales y de enseñar a los demás.

Un gerente debe guiar y motivar a su equipo para generar la posibilidad de incentivar a sus empleados a mantener, mejorar, desarrollar o cambiar su rendimiento o su

comportamiento. Obviamente la estimulación de un empleado se compone de una multitud de motivos, que pueden ser intrínsecos o extrínsecos. Los gerentes de las empresas tienen la necesidad de influir en ambas formas de motivación con las técnicas de motivación que sean las más adecuadas.

La motivación extrínseca se desarrolla a través de influencias externas, es decir, realización de una acción con el fin de obtener una recompensa o evitar una penalización. Por ejemplo, si un gerente recompensa la ejecución correcta de una tarea con un bono económico, esto constituye un incentivo positivo por llevar a cabo el trabajo. Caso contrario, la consecuencia de no cumplir la tarea es un castigo, esto representa un incentivo negativo. Por otro lado, la motivación intrínseca, se refiere a la realización de una acción por motivación propia. La voluntad de realizar esta acción de la mejor manera posible viene de motivos internos como, por ejemplo, cuando un empleado se siente identificado con la empresa.

Dimensión 4. Empatía

Es fundamental para comprender y apreciar los sentimientos de las demás personas. Es la dimensión base para todas las competencias sociales que son importantes en el ambiente laboral. La empatía es la capacidad que tiene una persona de comprender las emociones y los sentimientos de los demás, basada en el reconocimiento de otro como similar, o sea, como un individuo similar con mente propia, por eso es vital para la vida tanto empresarial como social.

La persona empática pretende entender a un individuo desde su perspectiva en lugar del propio en experimentar indirectamente los sentimientos y percepciones del otro. No implica en sí misma motivación de ser una ayuda; no obstante, puede volverse una base para la solidaridad o angustia personal, lo que podría resultar en una reacción, siendo éste un camino idóneo para comprender los afectos, motivaciones y comportamientos de un gerente. Mostrar empatía en el lugar de trabajo, manifiesta un gran respeto por el

personal, esto contribuye a crear una cultura de equipo. Asimismo, acrecienta la autoestima y permite que los empleados se sientan tomados en cuenta. Cuando los trabajadores de una empresa cuentan con un gerente con liderazgo empático, se sentirán seguros, alentados e incentivados a laborar.

Dimensión 5. Habilidades Sociales

Son fundamentales para apoyar el desarrollo emocional y social de un individuo. Estas son: comunicación, influencia, trabajo en equipo y liderazgo, resolución de conflictos, empatía, autocontrol, asertividad, paciencia, las cuales consiguen ganarse a la gente; hacen presentaciones que atraen a los escuchas, crean consenso y obtienen apoyo. Obviamente las habilidades sociales forman parte de los hábitos de conducta cuando se trata de relaciones interpersonales. De esta forma, este concepto hace referencia a las capacidades que un gerente posee al momento de llevar a cabo una conversación, una reunión, resolver un conflicto o realizar el trabajo de manera grupal.

En consideración a lo anteriormente indicado, es relevante establecer una visión de la gerencia emocional que permita entender esta área de interés a nivel personal y organizacional. Por lo tanto, siempre que sea posible se debe consultar a los gerentes venezolanos para consolidar un estudio fenomenológico que según Creswell (1998), "Describe el significado de las experiencias vividas por una persona o grupo de personas acerca de un concepto o fenómeno." (p. 51). Esta visión con respecto al constructo, surge de la necesidad de averiguar el papel que juegan las emociones de los gerentes venezolanos en su desempeño laboral en la organización actual.

POSTURA CONCLUSIVA

La inteligencia emocional es una cualidad cada vez más requerida en los gerentes de las empresas venezolanas, el manejo de las emociones es primordial para un sobresaliente desempeño laboral, en especial considerando que el trabajo en equipo es práctica diaria en todas

las organizaciones en estos momentos de incesantes cambios.

En general, la inteligencia emocional es aquella que permite interactuar con los demás, trabajar en equipo, tolerar situaciones difíciles y de conflicto, fortalecer vínculos afectivos, establecer empatía social, controlar los impulsos y mantener niveles adecuados de humor. La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de un individuo para tratar efectivamente las diversas respuestas afectivas tales como sentimientos, emociones, manifestaciones anímicas y motivaciones surgidas en la dinámica laboral. Permite caracterizar las numerosas respuestas socio afectivas de la cotidiana interacción del gerente con su personal, pudiendo intervenir con exactitud cuándo se requiera resolver conflictos desde una perspectiva gerencial.

Las emociones negativas afectan el buen ejercicio de los gerentes, ocasionando dificultades, miedos e inseguridad hasta producir situaciones incontrolables y conflictos en el ambiente de trabajo, lo cual impide alcanzar un clima solidario con

las personas e influye en completar el logro de las metas trazadas en cualquier empresa. Es de acotar, que las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas en su vida. Por lo tanto, sería interesante generar una aproximación teórica de la gerencia emocional en los gerentes de las empresas venezolanas desde una perspectiva estratégica.

Finalmente, es importante recalcar que los gerentes tienen que ser profesionales capaces de interactuar sobre la base de un equilibrio entre el razonamiento y las emociones, conviniendo mantener una medida apropiada al momento de tomar decisiones. Como consecuencia, se debe argumentar, que cualquier persona que ocupe un cargo gerencial ha de ser capaz de consolidar nuevas relaciones de valor, que se desprenda de los antiguos lineamientos y se incline hacia las conexiones emocionales reguladas por el raciocinio y la reflexión, esto contribuirá enormemente en la calidad de vida.

REFERENCIAS

- Creswell, J. W. (1998). **La Investigación Cualitativa: Métodos Flexibles, Apertura a la Triangulación y el Rol del Investigador**. California: Sage Publications Ltd.
- Goleman, D. (1998). **La Práctica de la Inteligencia Emocional**. Editorial Kairos S.A. Barcelona, España.
- Goleman, D. (1997). **Inteligencia Emocional en el Entorno Laboral**. Editorial Kairos. Barcelona, España.
- Goleman, D. (2019). **Inteligencia Emocional. Auto Conciencia**. Harvard Business Review Press.
- Maqueda, F. (1992). **Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME**. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Montalvo, G. y R. Plasencia. 2015. **La Motivación**. 14p.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). **Inteligencia Emocional**. Sage Journals. Volumen 9 (3): Abstract.
- Segal, J. (1997). **Su Inteligencia Emocional, Aprenda a Incrementarla y a Usarla**. Editorial Grijalbo Barcelona, España.
- Zimmerman, B. J. (2000). **Handbook of Self-regulation**, 1ª Ed., 13-40, Academic Press, San Diego, California (2000).

ENDOMARKETING: ESCENARIOS QUE INSPIRAN MOTIVACIÓN Y COMPROMISO LABORAL**ENDOMARKETING: SCENARIOS THAT INSPIRE MOTIVATION AND WORK COMMITMENT****Jonathan Pazmay**

jonathanp1@hotmail.es

<https://orcid.org/0009-0007-1922-4361>

Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. EC

Recepción: 24-03-2025

Aprobación: 02-06-2025

RESUMEN

Este ensayo argumentativo se orientó con el propósito de reflexionar acerca del Endomarketing y sus elementos concomitantes con la construcción de escenarios que inspiran motivación y compromiso laboral en la organización. Para ello, se desarrollaron tres aspectos teóricos relacionados con la satisfacción del personal mediante estrategias comunicacionales, compromiso organizacional en prácticas integradoras del talento humano, liderazgo transformador y promotor de una cultura institucional participativa. Metodológicamente, se abordó a través de una investigación documental implementando la técnica del fichaje. Las conclusiones permiten significar que la estrategia abordada debe ser respaldada por un liderazgo organizacional efectivo en el fomento de un entorno inclusivo y participativo donde la comunicación interna, el reconocimiento y la capacitación, fortalecen el compromiso y la motivación laboral. La visión futura de esta producción académica apunta a profundizar estrategias innovadoras de esta herramienta en la gestión de la empresa, en la idea de una mirada sostenible en la organización mediante entornos laborales inspiradores del talento humano hacia el bienestar integral y compromiso con los objetivos previstos.

Palabras clave: endomarketing, motivación, compromiso laboral, liderazgo organizacional, estrategias innovadoras.

ABSTRACT

This argumentative essay was designed to reflect on endomarketing and its concomitant elements with the construction of scenarios that inspire motivation and work commitment in organizations. To this end, three theoretical aspects were developed related to staff satisfaction through communication strategies, organizational commitment in integrative practices of human talent, transformational leadership, and the promotion of a participatory institutional culture. Methodologically, it was addressed through documentary research implementing the time-carding technique. The conclusions suggest that the strategy addressed must be supported by effective organizational leadership, fostering an inclusive and participatory environment where internal communication, recognition, and training strengthen commitment and work motivation. The future vision of this academic production aims to deepen innovative strategies of this tool in business management, with the idea of a sustainable view of the organization through work environments that inspire human talent toward integral well-being and commitment to the planned objectives.

Key words: endomarketing, motivation, employee engagement, organizational leadership, innovative strategies.

INTRODUCCIÓN

Las nuevas realidades empresariales trascienden el perfil de situaciones inherentes a la comunicación interna convencional, para prosperar escenarios estratégicos que potencien la motivación y el compromiso de los trabajadores, frente a lo cual se da cabida a la gestión del endomarketing enfocado a la comprensión de las dinámicas sensibles en la sinergia de actuaciones del talento humano que puede fortalecer los espacios de interacción significativa, a partir de estrategias de fortalecimiento orientadas en línea con el sentido de pertenencia, a fin de confluir en la convergencia de entornos laborales más productivos y humanizados.

En esta perspectiva, el endomarketing de acuerdo con Queiroz, et al. (2024), también definido como marketing interno, da cuenta de una estrategia organizacional orientada hacia la motivación de los colaboradores en el marco entendido de acciones comunicacionales y culturales que

respalden sus esfuerzos, compromiso, integración, así como la satisfacción laboral. De allí, la prioridad de manifestaciones de liderazgo inspirador para dar cuenta de una comunicación efectiva cuyo fundamento significativo se corresponda con la consolidación de la identidad corporativa.

En este contexto, se trata de ir proyectando a su vez, el fomento de lealtad de los colaboradores en términos de afrontar y superar posibles barreras hacia los mejores desempeños. Por ello, la singularidad de hechos, factores y circunstancias que rodean el pensar y hacer en el enfoque constructivo comunicacional en la gestión del talento humano, juega un rol significativo, en tanto estas activaciones, dentro del marco motivacional en el endomarketing, aplica a todos los niveles de la organización.

Por lo tanto, se trata de asegurar que los empleados sientan que son valorados en sus aportes, además que son importantes para el núcleo productivo involucrado activamente en la generación de ideas integrales con

compromiso organizacional, lo que da cabida a reconocer el interés por los factores intrínsecos atinentes a la búsqueda del bienestar del empleado, a los fines de aprovechar sus talentos individuales y colectivos, en función del cumplimiento efectivo de los objetivos planteados, a partir de la fuerza positiva que impacta un ambiente de trabajo colaborativo y comprometido en la mirada fundamental del éxito empresarial, devenida en el escenario de la gestión de la mencionada estrategia, donde se reconoce el efecto comunicacional fomentado en la condición de una participación activa, en términos de identidad organizacional del empleado en el enfoque hacia la calidad de los servicios integrales.

Al pensar en todos estos eventos y circunstancias inherentes a la realidad planteada, este ensayo argumentativo se construyó con el propósito de reflexionar acerca del endomarketing y sus elementos concomitantes con la construcción de escenarios que inspiran motivación y compromiso laboral en la organización. Para ello, se asumió una

investigación documental, siguiendo la técnica del fichaje en la selección de artículos indexados en la base de Scopus, Web of Science, SAGE Journals, IGI Global, SciELO (Scientific Electronic Library Online), Redalyc (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe) y DOAJ (Directory of Open Access Journals).

De este modo, los artículos seleccionados se relacionaron con el desarrollo de tres puntos medulares: satisfacción del personal mediante estrategias comunicacionales, compromiso organizacional en prácticas integradoras del talento humano, liderazgo transformador y promotor de una cultura institucional participativa. El procedimiento seguido para el proceso de selección e inclusión de nueve (9) artículos a partir de veintiuno (21) de ellos consultados, fue utilizando la combinación de las palabras clave: endomarketing con talento humano, comunicación, estrategias innovadoras, gestión organizacional, liderazgo y motivación. Se ajustaron criterios temporales de actualización en el período 2018-2025; descartando

cuando el mismo artículo estuvo publicado en diversas revistas, se evaluó el enfoque temático en la coincidencia con las palabras clave, valoración de la calidad académica, así como su relevancia científica y análisis del estudio en la aplicabilidad al propósito planteado.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Satisfacción del personal mediante estrategias comunicacionales

Los elementos, factores y condiciones que se suscitan en la dinámica del endomarketing en la gestión del talento humano, trascienden hacia algo más que los aspectos funcionales objetivos para indagar sobre la esencia que los mantiene apegados a la consolidación de sus acciones, desde el comportamiento humano del trabajador hacia perfiles significados en el sentido de pertenencia y motivación laboral, que inspira el hecho de poner énfasis en el desarrollo de los procesos y actividades en términos de acciones cooperativas con los otros, para el

alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

En este orden de ideas, la satisfacción de los trabajadores viene a ser representativa de la premisa significativa al ser clientes internos, lo que da lugar al impacto generado en el desempeño organizacional, así como en el contexto asociado con la fidelización del talento humano. Desde esta perspectiva, se retoman los razonamientos de Sarker y Ashrafi (2018) quienes avalan estas señales en la amplitud de prácticas de marketing interno, asociadas con la capacitación y desarrollo, el apoyo organizacional, la política de retención y la remuneración que, en el marco de los resultados de esta investigación previa, hace referencia al setenta y cinco, coma uno por ciento (75,1%) obtenido en la variabilidad de la satisfacción laboral en el contexto de estos estudios.

El comentario que deviene en esta perspectiva del hallazgo de los precitados autores, se refuerza con el razonamiento del enfoque estratégico en la gestión del talento humano, al asumir elementos significativos que

fortalezcan el clima organizacional, sobre todo cuando se trata de los incentivos adecuados, a fin de proporcionar las mejores experiencias del empleado, así como el impacto del buen hacer laboral en el marco de la eficiencia y sostenibilidad organizacional competitiva, lo cual conlleva a interpretar que la aplicabilidad del endomarketing propicia un ambiente organizacional en el cual se fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso del talento humano desde una perspectiva humanista, priorizando su bienestar y realización personal, lo cual genera, como consecuencia, escenarios favorables en el desarrollo innovación y la sostenibilidad del desempeño en entornos competitivos.

Asimismo, Santivañez de Osambela et al., (2023) afirman que el endomarketing se caracteriza por su significatividad en la consolidación de la satisfacción interna de los trabajadores, en tanto, permite impactar en la motivación laboral y el compromiso que transforma el devenir de la dinámica laboral, de manera positiva, al aumentar las expectativas

más acordes como parte de la redefinición en la percepción del servicio.

A ello se agrega que, el éxito organizacional cobra vigencia en la gestión efectiva del endomarketing, tal como señalan Queiroz Leite et al., (2024) cuando hace ver que la participación activa de los colaboradores es fundamental para la motivación gerencial y, en consecuencia, las evidencias que muestran los precitados autores, dan cuenta que, todos los procesos vinculados al buen desarrollo organizacional, en función de la calidad del servicio ofrecido, se significa, en los desempeños promovidos por esta herramienta, que exigen asegurar con la mejor disposición, su gestión estratégica motivadora y generadora de identidad a la empresa, en la garantía de trasladar su impacto positivo en la relación entre la institución y sus usuarios.

Igualmente, la consolidación del ambiente de trabajo cohesionado, motivado y alineado con la filosofía de gestión organizacional impacta el

estado de bienestar y compromiso del trabajador, en el marco de la implementación de estrategias de marketing interno que procuran la búsqueda de un alto nivel de satisfacción, a fin de ir fortaleciendo el sistema de relaciones de los líderes, compañeros y departamentos, en el marco entendido de una cultura organizacional integrada. Por lo tanto, la esencia del endomarketing en la optimización del hecho comunicacional bidireccional, frente a la identificación y sentido de pertenencia del trabajador con la empresa, cobra vigencia además en la mejora de la imagen corporativa ante los clientes, al asimilar que colaboradores insatisfechos transmiten percepciones negativas al público externo (Pedersen, 2025).

Desde esta perspectiva, recojo algunas descripciones involucradas en la realidad del endomarketing para significar su concepción como estrategia organizacional integral y sistematizada que aborda el fomento de la satisfacción, motivación y sentido de pertenencia de los trabajadores, en el marco

comunicacional bidireccional, el sistema de creencias y valores compartidos alineando intereses personales con los objetivos organizacionales, para consolidar la cultura cohesionada, trascendente y orientada al servicio de calidad desde adentro. No obstante, Santiago et al., (2023) reafirman que se han de comprender a los trabajadores como cooperadores, en tanto se trata de:

...” una asociación de beneficio mutuo, donde las personas sienten que trabajan para una organización que les ofrece algo a cambio, como oportunidades de desarrollo, un entorno alentador y acceso a capacitación, información y apoyo. Además, las técnicas y herramientas de marketing aplicadas en una organización mejoran la satisfacción, motivación y compromiso de los trabajadores.” (p. 5)

La cita preliminar, cobra relevancia en el marco entendido de la satisfacción interna de los trabajadores en una organización, haciendo hincapié en estrategias de

endomarketing que fomenten un entorno motivador y de desarrollo. Por lo tanto, vale la pena destacar la aplicación de técnicas de marketing interno, en la idea de fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso, en términos de asumir relaciones de beneficio mutuo concomitantes con la percepción de los empleados al otorgar valor significativo a sus labores cotidianas, haciendo posible el impacto positivo en la productividad y el éxito organizacional.

Compromiso organizacional en prácticas integradoras del talento humano

De hecho, las implicaciones en la aplicabilidad del endomarketing proporcionan esquemas positivos en el desarrollo de las actividades laborales, al destacar la significación de la comunicación interna efectiva en la gestión y reconocimiento del talento humano, que viene a fortalecer la idea de la búsqueda integral del bienestar colectivo y productivo, como generadores de impactos hacia el compromiso con la organización y la

articulación emocional de los trabajadores con su entorno de desempeños. De tal manera que, todo ello connota el sentir y hacer en la gestión una conectividad de interacciones consideradas como algo más de las propias responsabilidades designadas a través de cada función hacia las manifestaciones que correlacionan el sentido de la satisfacción laboral y el desempeño. Sobre esta misma dinámica, López et al., (2023) aciertan en el siguiente razonamiento:

“Esta relación entre los empleados y la empresa puede ser de gran interés estratégico, ya que, implantando una sólida estrategia relacional, se puede mejorar el comportamiento organizativo de la empresa, con el fin de esperar un mayor beneficio económico, debido a que el personal se ha convertido en un factor clave en la búsqueda de ventajas competitivas.” (p. 165)

A partir de la cita, se asume que el endomarketing, al centrarse en la interacción dinámica y estratégica

entre la empresa y sus trabajadores, se configura en el fundamento significativo de construcción sostenible en torno al compromiso laboral, ajustado en esta sinergia de vínculos intersubjetivos, precisando las necesidades y requerimientos del talento humano a fin de fortalecer la pertenencia alineada con los objetivos organizacionales, al tiempo que se identifican las expectativas del personal. Esta sinergia es parte de la optimización del clima laboral que, a su vez, genera ámbitos de trascendencia en la productividad con los aportes que van consolidando el sentir y hacer del trabajador, reconociendo su importancia como activo medular en la generación de ventajas competitivas.

A ello se agrega a lo planteado por Darisi y Barbosa (2025), en términos de valorar el impulso concedido a la idea fortalecida de un sistema de relaciones cercanas con el empleado que trascienda el simple compromiso contractual, de manera que se busque el fortalecimiento contributivo de la percepción estratégica que los usuarios externos

desarrollan sobre la competitividad de la organización en el mercado. En este sentido, es necesario comprender el significado de las estrategias del endomarketing como una herramienta de interés en el devenir de los valores organizacionales con el desempeño del trabajador, a fin de ir favoreciendo su compromiso y productividad.

Ahora bien, en el marco de una gestión humana cuyo ámbito de trascendencia esté concentrada en el desarrollo integral del talento, las organizaciones enfrentan el reto de alinear los saberes y haceres de los colaboradores con los objetivos institucionales, sin que ello implique una presión desmedida sobre su desempeño, en tanto el endomarketing actúa como una estrategia complementaria que, al integrarse con otras prácticas de gestión, contribuye al fortalecimiento de la identidad corporativa además de la construcción de vínculos internos fortalecidos en el contexto colaborativo orientado hacia la innovación y la excelencia operativa en escenarios organizacionales dinámicos.

En el mismo esquema de análisis, se afianzan las ideas precedentes, según los elementos medulares a los cuales hacen referencia Moreira et al. (2020), quienes resaltan que el endomarketing como enfoque estratégico, fortalece el compromiso organizacional, al concebir al empleado en el involucramiento de ser un cliente interno. De allí los requerimientos de la planificación, implementación y evaluación de estrategias en la gestión del capital humano en el marco entendido hacia la perspectiva motivacional y de satisfacción laboral, lo que, a su vez, impacta positivamente en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Vale decir, que en la gestión estratégica del talento humano, el endomarketing se aplica como una herramienta orientada hacia el fortalecimiento de las competencias vinculadas al compromiso y la participación activa de los colaboradores frente a los desafíos del entorno organizacional, lo que significa que, es clave para identificar

talentos con el potencial innovador, cuya proyección es potenciada hacia el devenir de acciones promotora del desarrollo profesional, tal como lo destacan Lizote (Ob. Cit.) en términos del rol fundamental del liderazgo en la conducción efectiva del marketing interno.

Liderazgo transformador y promotor de una cultura institucional participativa

Este escenario representa un aspecto central en el desarrollo de estrategias significativas en su efectividad hacia el horizonte del compromiso y motivación que requieren sostener la productividad organizacional, lo que da cabida a reconocer que el liderazgo juega un rol ideal en el fortalecimiento de las condiciones, factores y situaciones creativas en la razón de procurar un entorno en el cual se fomente el desarrollo personal y profesional de los trabajadores, hacia la concreción de las actividades y procesos que conlleven al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Viéndolo de esta manera, se trasladan los planteamientos de Lizote

et al. (2019) al ámbito organizacional en torno a la gestión eficaz del endomarketing, que incluye el apoyo del líder frente a las recompensas, como parte de los componentes afectivos y normativos del compromiso empresarial, asociado a la búsqueda del rendimiento del trabajador, cuando éstos están motivados y emocionalmente conectados con la institución, en tanto mantienen la tendencia contributiva al desarrollo de los objetivos organizacionales. Así, la gestión del endomarketing ofrece senderos abiertos para el desarrollo profesional y la comunicación interna efectiva, promoviendo satisfacción laboral y creatividad, a través de la formación de equipos comprometidos con el éxito empresarial, al considerar su inmersión en un escenario competitivo y en constante transformación.

Vale considerar que la gestión del endomarketing redunde en las competencias de compromiso y acciones del talento humano, lo cual es fundamental al enfrentar los desafíos de la realidad, por lo tanto, se deben considerar talentos especiales

representativos del motor innovador, que según Lizote et al. (2019), apunta al hecho que los líderes han de asumir los procesos de gestión del marketing interno en aspectos medulares como el desarrollo profesional, la claridad de los objetivos y la comunicación interna a fin de mantener la tendencia del compromiso afectivo y normativo de los trabajadores.

En este sentido, se reconocen aspectos que puedan incidir positivamente en el rendimiento individual y en la consolidación de un clima laboral más estable y productivo. Si bien es cierto que factores como la rotación y el ausentismo laboral, pueden responder a múltiples causas, como condiciones salariales o personales, entre otras, ciertas prácticas de liderazgo organizacional, orientadas por estrategias de endomarketing, pudieran contribuir a fortalecer el vínculo institucional con los colaboradores, al tiempo que se promuevan atmósferas creativas de motivación y compromiso que impacten favorablemente en el desempeño dentro de entornos organizacionales sinérgicos. Al

respecto, Apaza (2019) da cabida al siguiente planteamiento:

“Uno de los inconvenientes con lo que se atraviesa en las empresas es el abandono de los trabajadores a la fuente laboral cuando se comienzan a familiarizar con los procedimientos para los que fueron contratados, este hecho involucra la necesidad de contratación de nuevo personal y la capacitación del mismo convirtiéndose este hecho en una carga para la empresa (...) el endomarketing ofrece una perspectiva de solución a dichas circunstancias.” (p. 251)

Por lo tanto, los líderes deben entender que el endomarketing permite el ajuste de una serie de estrategias de comunicación interna y asimismo, provoca el avance hacia un conjunto de acciones integrales vinculadas a la capacitación y el reconocimiento del esfuerzo del trabajador, lo cual significa la posibilidad cierta de asumir un liderazgo efectivo, que en este marco de representatividad institucional dominen aspectos clave en la

capacidad de inspirar experiencias de motivación dada la conexión emocional con los colaboradores, generando un sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

En estos términos, la gestión del endomarketing bajo el liderazgo organizacional es parte inherente a la adopción de actividades y procesos con carácter del enfoque inclusivo, participativo y transparente, a fin de ir más allá de las simples técnicas de motivación y trasladar el potencial creativo de una cultura organizacional que inyecte el sentido de valorar el bienestar integral de los trabajadores, sobre todo cuando el líder ofrece espacios reflexivos de interacción donde se comparten ideas y recibir retroalimentación constante.

De este modo, la gestión del talento humano cobra relevancia en el sistema de relaciones efectivas, pertinentes a reconocer los elementos, factores y condiciones intencionados en el marco representativo de la mejora del rendimiento productivo reforzado en el término de la lealtad hacia la organización. Se trata entonces de

apostar hacia un liderazgo organizacional, que sea representativo de la dinámica gestionada desde el endomarketing, de manera consciente de su influencia en la construcción de compromiso creciente en la mirada organizacional.

POSTURA CONCLUSIVA

Este ensayo argumentativo se orientó con el propósito de reflexionar acerca del endomarketing y sus elementos secundarios con la construcción de escenarios que inspiran motivación y compromiso laboral en la organización. En este orden de ideas, se consideran las siguientes conclusiones:

El endomarketing constituye una herramienta estratégica que impacta aspectos significativos inherentes a la satisfacción interna de los trabajadores, al tiempo que focaliza los escenarios vinculados a la pertenencia y motivación laboral. En este sentido, se concluye sobre el hecho que, al entender el comportamiento de los empleados como clientes internos, las organizaciones logran fidelizar el

talento humano, lo cual incide en el desempeño organizacional, y una posible rotación si esa fuera la causa.

La gestión efectiva del endomarketing permite el mejor desenvolvimiento del empleado en el clima organizacional positivo, que advierte sobre el sistema de mejoras de la imagen corporativa, implicándose de esta manera, una conexión significativa en el puente perceptivo de satisfacción y mirada externa de la empresa. Por lo tanto, favorecer este tipo de estrategias internas en la organización fomenta la motivación, cooperación y la conexión entre los colaboradores, lo cual es clave para la sostenibilidad y competitividad organizacional.

La estrategia del endomarketing se presenta favorecedora para la construcción del compromiso laboral de los trabajadores, en tanto, se concluye que al mejorar la comunicación interna y fortalecer el sentido de pertenencia, activa la acción participativa y dinámica entre la organización y sus colaboradores en el ejercicio sinérgico que promueve un ambiente laboral positivo, generando

de este modo, ámbitos de trascendencia productiva en el desempeño y competitividad a largo plazo.

Así, la implementación estratégica del endomarketing, al focalizarse en las necesidades del talento humano y alinear sus expectativas con los objetivos organizacionales, puede fortalecer el compromiso y la motivación laboral, envuelta en una dinámica tendente a mejorar el clima organizacional y, en determinadas circunstancias, pudiera favorecer condiciones que inciden de manera efectiva en procesos como la innovación y la búsqueda de la excelencia operativa, elementos que contribuyen al desempeño organizacional en contextos de alta competitividad.

El perfil de actividades y procesos que activan el liderazgo organizacional, encuentran en la gestión del endomarketing, las ideas significadas en un ámbito de cultura organizacional en la cual el trabajador se sienta emocionalmente comprometido con la empresa, en procura de favorecer su desarrollo

profesional y personal. Vale decir que, desde esta perspectiva, el fundamento de la comunicación interna efectiva y el reconocimiento, impulsan el compromiso y la motivación, que se proyecta en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la estabilidad laboral.

He allí la importancia del liderazgo organizacional en la manifestación concreta de su gestión del endomarketing, a partir de desarrollar actividades inclusivas y de participación que despliegan proyectos de capacitación, fundamentados hacia el reconocimiento y el bienestar de los trabajadores, y en la intención de apostar por la lealtad hacia la organización, reducción de la rotación laboral y compromiso con la visión empresarial.

REFERENCIAS

- Apaza, R. M. (2019). **Estrategia de Endomarketing para Fidelizar a los Clientes Internos de Una Empresa de Pizza. Enfoques.** Revista de Investigación en Ciencias de la Administración, 3(12): 250-270.
- Darisi, E., & Sousa, B. B. (2025). **Using Endomarketing as a Strategic tool for Innovation in the Business Context: Preliminary Insights it Operates.** In Human resource management in the age of generative AI. (189-214). IGI Global.
- Lizote, S. A., Alves, C. S. R., & Cavalcheiro, C. C. (2019). **Perceived Organizational Factor, Internal Marketing and Organizational Commitment in University Teachers.** Revista Pensamento Contemporaneo em Administracao, 13(2): 88-107.
- López, J., López, J. F., Pomaquero, J. C., & Vasco, J. A. (2023). **Implementation Strategies of a CRM System from an Endomarketing Perspective to Foster Positive Organizational Behavior.** Techno Review: International Technology Science and Society Review, 15(1): 164-175.
- Moreira, N., Hidalgo, A., Loor, M. I., & González, F. (2020). **Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Co-operativism.** SAGE Open, 10(3): 1-10. <https://doi.org/10.1177/2158244020945712> (Original work published 2020).
- Queiroz Leite, J., da Silva, F. S., Coutinho, M. M., Gomes, S. C. Casimiro, J. C. & Porto, R. (2024). **The Impact of Endomarketing Actions on Employee satisfaction: A Case Study.** Revista de Gestão Social e Ambiental, 18(11): 1-19.
- Santiago, M. M., Coelho, A., & Bairrada, C. (2023). **How Can Internal Marketing Practices Help Achieve Organizational Success?** Brazilian Journal of Public Administration 57(4): 1-22.
- Santivañez de Osambela, J., Farfán Pimentel, J., & Delgado Arenas, R. (2023). **Endomarketing Management and Staff Engagement of a Municipality in Perú.** International Journal of Professional Business Review, 8(8): 1-23.
- Sarker, M. A. R., & Ashrafi, D. M. (2018). **The Relationship Between Internal Marketing and Employee Job Satisfaction: A Study from Retail Shops in Bangladesh.** Journal of Business & Retail Management Research, 12(3): 149-159. <https://doi.org/10.24052/JBRMR/V12IS03/ART-13>.

ALTA GERENCIA EN CENTROS EDUCATIVOS: PRAXIS CRÍTICA PARA UNA GESTIÓN TRANSFORMADORA, ÉTICA Y SOSTENIBLE

SENIOR MANAGEMENT IN SCHOOLS: CRITICAL PRAXIS FOR TRANSFORMATIVE, ETHICAL AND SUSTAINABLE MANAGEMENT

Isabel Leal

ilealm@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5071-0866>

Universidad Estatal de Milagro: Milagro, Guayas, EC

Recibido: 21-07-2025

Aprobado: 11-08-2025

RESUMEN

El presente ensayo analiza el papel de la alta gerencia como apoyo en los centros educativos, enfocándose en una praxis crítica, ética y sostenible. Se aborda la necesidad de un descentramiento epistemológico en la gestión educativa, integrando perspectivas transdisciplinarias que consideren la complejidad de los entornos organizacionales. Asimismo, se discute la sostenibilidad como horizonte ontológico de la gerencia y se propone un liderazgo ético y dialógico como modelo para los centros educativos. La metodología empleada es de tipo cualitativo, basada en la revisión documental y el análisis crítico de fuentes teóricas relevantes. Los hallazgos sugieren que una alta gerencia crítica y sostenible puede transformar los centros educativos en espacios más equitativos y responsables con el entorno. Este enfoque requiere abandonar paradigmas gerenciales tradicionales y adoptar prácticas que fomenten la participación comunitaria, la innovación pedagógica y la justicia social. Se concluye que la integración de estos principios en la formación de líderes educativos es esencial para enfrentar los desafíos del siglo XXI, como la crisis ambiental y las desigualdades sociales.

Palabras clave: alta gerencia, centros educativos, sostenibilidad, liderazgo ético, gestión crítica.

ABSTRACT

This essay examines the role of senior management as support in educational centers, focusing on critical and sustainable praxis. It addresses the need for an epistemological decentering in educational management, integrating transdisciplinary perspectives that consider the complexity of organizational environments. Sustainability is discussed as an ontological horizon for management, and an ethical and dialogic leadership model is proposed for educational centers. The methodology is qualitative, based on documentary review and critical analysis of relevant sources. The discussion suggests that critical and sustainable senior management can transform educational centers into more equitable and environmentally responsible spaces. This approach requires abandoning outdated managerial paradigms and adopting practices that foster community participation, pedagogical innovation, and social justice. It is concluded that integrating these principles into the training of educational leaders is essential to address the challenges of the 21st century, such as the environmental crisis and social inequalities.

Keywords: senior management, educational centers, sustainability, ethical leadership, critical management.

INTRODUCCIÓN

La alta gerencia en el ámbito educativo ha sido históricamente asociada con modelos de gestión tecnocráticos, centrados en la eficiencia operativa, el cumplimiento de estándares y la optimización de recursos (Bolívar, 2019). No obstante, este enfoque tradicional resulta insuficiente frente a los desafíos globales del siglo XXI —como la crisis climática, las desigualdades sociales, la transformación digital y las demandas por una educación más inclusiva— que reclaman una transformación sustancial de las prácticas directivas. En este sentido, organismos internacionales advierten sobre la necesidad de reformular el papel de la gestión educativa, orientándolo hacia principios más éticos, inclusivos y sostenibles que respondan a la creciente complejidad del entorno (UNESCO, 2021).

Ya no basta con administrar instituciones educativas bajo parámetros tradicionales; es imperativo adoptar una praxis crítica,

ética y sostenible que responda a las complejidades de un mundo en constante cambio.

En este contexto, el presente ensayo aborda la alta gerencia educativa desde una perspectiva transformadora, cuestionando los paradigmas hegemónicos que han dominado la gestión escolar durante décadas. Como señala Guerra (2025), el descentramiento epistemológico es fundamental para superar enfoques reduccionistas y abrazar una visión transdisciplinaria, donde convergen saberes pedagógicos, sociológicos, ecológicos y tecnológicos. Esta apertura hacia la complejidad del conocimiento permite comprender la realidad educativa desde una lógica sistémica e interconectada, una idea que también es compartida por Capra y Luisi (2014), quienes proponen entender a los centros educativos como sistemas vivos, profundamente interdependientes con su entorno.

Además, se propone la sostenibilidad como horizonte ontológico de la gerencia educativa, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la

ONU (2015). Esto implica repensar las políticas institucionales para que prioricen no solo el rendimiento académico, sino también la equidad, la justicia social y la responsabilidad ambiental. Por ejemplo, una escuela gestionada bajo estos principios integraría prácticas como:

- ✓ Currículos críticos que aborden problemas globales (ej.: cambio climático, migración).
- ✓ Participación comunitaria en la toma de decisiones (Scharmer, 2009).
- ✓ Uso ético de la tecnología para reducir brechas digitales (Área y Adell, 2021).

En este marco, la sostenibilidad no solo se plantea como un objetivo externo, sino como una ética que permea la cultura organizacional y las relaciones en el ámbito escolar. La forma en que se lidera una institución educativa puede potenciar o limitar esta transformación. Por ello, es necesario reflexionar sobre los modelos de liderazgo que la alta gerencia adopta en su praxis cotidiana.

Finalmente, en el ensayo se argumenta que un liderazgo dialógico y ético es la piedra angular de esta transformación. Frente a modelos jerárquicos y verticales, se propone un liderazgo que fomente la escucha activa, la co-creación y el cuidado de las relaciones humanas (Freire, 1970). Solo así la alta gerencia podrá cumplir su rol como apoyo estratégico para centros educativos resilientes, innovadores y comprometidos con un futuro sostenible.

A partir de este marco conceptual, el presente ensayo se organiza en seis apartados fundamentales que desarrollan los ejes centrales de una alta gerencia educativa transformadora. En primer lugar, se analiza el rol actual de la gerencia en el contexto educativo; luego, se profundiza en el descentramiento epistemológico como vía para superar enfoques reduccionistas. El tercer apartado aborda la sostenibilidad como horizonte ontológico de la gestión; el cuarto examina el liderazgo ético y dialógico como clave para la transformación institucional.

Posteriormente, se exploran las competencias gerenciales requeridas en la era digital y, finalmente, se exponen las implicaciones para la formación de nuevos líderes educativos. Cada uno de estos ejes pretende contribuir a una comprensión integral de la praxis gerencial en contextos educativos complejos y cambiantes.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La Alta Gerencia en el Contexto Educativo

La alta gerencia en los centros educativos representa un componente fundamental en la construcción de sistemas educativos de calidad, al asumir la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas que impactan directamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Como señala Guerra (2025), este rol requiere trascender los enfoques tradicionales para adoptar una perspectiva holística que integre saberes multidisciplinares, reconociendo la inherente complejidad de los entornos educativos contemporáneos. Esta

visión ampliada de la gestión educativa implica considerar no solamente aspectos técnicos y administrativos, sino también dimensiones éticas, sociales y ecológicas que conforman el entramado institucional.

En la práctica concreta, este paradigma de gestión se materializa a través del diseño e implementación de políticas institucionales que fomenten la innovación pedagógica, promuevan el desarrollo profesional docente continuo y faciliten la participación de todos los actores de la comunidad educativa, incluyendo a las familias y al entorno comunitario. Como sostiene Bolívar (2019), este enfoque representa una evolución desde modelos burocráticos tradicionales hacia un modelo pedagógico-estratégico, donde las decisiones gerenciales se articulan coherentemente con los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) desarrollados de manera participativa.

En este sentido, el liderazgo educativo transformador debe articularse no solo con principios éticos y participativos, sino también

con el desarrollo de competencias estratégicas que respondan a la complejidad del contexto actual. La siguiente sección examina estos atributos en mayor detalle, dando continuidad a la reflexión sobre la praxis gerencial crítica.

Competencias clave para la gestión transformadora

El liderazgo educativo contemporáneo requiere un enfoque transformador que trascienda la mera administración de recursos y se centre en la capacidad de generar cambios profundos en los sistemas educativos. Investigaciones recientes (Morin, 1999; Goleman, 2020; Rizvi y Lingard, 2010) destacan que este tipo de gestión demanda el desarrollo de tres competencias fundamentales:

1. Pensamiento complejo:

Permite a los gestores abordar problemas multidimensionales (como la deserción escolar o la brecha digital) desde una perspectiva sistémica, reconociendo las interrelaciones entre los distintos actores y factores del entorno educativo.

2. Inteligencia socioemocional:

Esencial para liderar equipos docentes en contextos de alta incertidumbre, fomentando climas institucionales colaborativos y resilientes ante los cambios acelerados.

3. Conocimiento de políticas públicas:

Facilita la articulación con diversos actores (gobiernos locales, organismos internacionales) y el aprovechamiento de oportunidades dentro del marco normativo vigente.

Estas competencias no solo optimizan la gestión, sino que promueven una transformación educativa sostenible, alineada con las demandas del siglo XXI. A continuación, en el cuadro 1, se sintetizan sus aplicaciones prácticas e impactos específicos en el ámbito escolar:

Cuadro.1
Competencias clave para la gestión transformadora

Competencia	Aplicación práctica	Impacto
Pensamiento complejo	Análisis de problemas multidimensionales (ej. deserción escolar)	Toma de decisiones sistémicas y contextualizadas
Inteligencia emocional	Gestión de climas institucionales en contextos de cambio	Reducción de conflictos y mayor cohesión docente
Conocimiento político	Articulación interinstitucional y gestión de redes	Acceso a programas y recursos estratégicos

Fuente: Adaptado de Morin (1999), Goleman (2020) y Rizvi & Lingard (2010)

Caso paradigmático: Escuelas Sostenibles en Ecuador

El enfoque de gestión educativa transformadora basado en pensamiento complejo, inteligencia socioemocional y conocimiento político encuentra un ejemplo concreto en el modelo de Escuelas Sostenibles impulsado por el Ministerio de

Educación de Ecuador (2023). Esta iniciativa, alineada con los principios de sostenibilidad integral (ambiental, social y económica), demuestra cómo una visión sistémica y participativa se materializa en tres ejes clave:

1. **Gobernanza participativa:** Presupuestos con veeduría comunitaria, donde familias y estudiantes co-gestionan recursos.
2. **Evaluación holística:** Indicadores de bienestar estudiantil que trascienden lo académico (ej. salud mental, inclusión).
3. **Innovación colaborativa:** Redes con universidades para investigación-acción en contextos locales.

Resultados y alcance transformador

Este modelo ha logrado:

- ✓ +15% en aprendizajes (pruebas estandarizadas, 2023).
- ✓ -22% en deserción en zonas rurales.

- ✓ Fortalecimiento del vínculo escuela-comunidad, clave para la resiliencia territorial.

Más que un programa aislado, este caso ejemplifica cómo una gestión educativa sostenible—articulada desde lo pedagógico, lo social y lo político— puede generar entornos inclusivos y preparar a las instituciones para desafíos complejos: desde la brecha digital hasta la demanda de equidad. Como evidencia esta experiencia, cuando los gestores adoptan un enfoque sistémico, participativo y alineado con la Agenda 2030, trascienden la administración tradicional para convertirse en agentes de cambio institucional y comunitario.

Descentramiento epistemológico en la gestión educativa

El descentramiento epistemológico propuesto por Guerra (Ob. Cit.) sugiere alejarse de una visión positivista y funcionalista de la gerencia. En su lugar, se propone una perspectiva transdisciplinaria que permita comprender la complejidad de

los centros educativos como sistemas vivos e interdependientes.

Esta visión reconoce que las decisiones gerenciales deben considerar múltiples dimensiones, incluyendo las culturales, políticas y ambientales. En contextos escolares, este cambio implica que las decisiones no pueden estar únicamente justificadas por métricas de eficiencia, sino por su impacto en el desarrollo humano integral.

Así, se valora la diversidad de saberes y se promueven prácticas colaborativas con enfoque crítico, que desafían las jerarquías verticales y promueven el trabajo en red.

La sostenibilidad como horizonte ontológico

Integrar la sostenibilidad como núcleo de la gerencia educativa trasciende la esfera operativa para convertirse en un principio rector de la praxis institucional. Como señalan Capra y Luisi, (Ob. Cit.), las organizaciones educativas deben reorientarse hacia la preservación sistémica de la vida—en sus

dimensiones social, económica y ecológica—, lo que exige:

Una redefinición de los objetivos institucionales bajo criterios de equidad intergeneracional (ODS 4, 10), justicia espacial (ej. acceso a recursos en zonas marginadas, ODS 1) y regeneración ecológica (ODS 12-15).

Prácticas pedagógicas y administrativas alineadas con los 17 ODS, que incluyen, pero van *más allá* de la educación ambiental:

Currículos críticos que aborden desigualdades de género (ODS 5) y promuevan alianzas multiactor (ODS 17).

Gestión de recursos con enfoque de economía circular (ODS 9, 12).

Participación comunitaria en la toma de decisiones (ODS 16), como veedurías para infraestructura inclusiva (ODS 11).

Caso ilustrativo: De lo ambiental a lo integral

Una escuela en Quito (Ecuador, 2023) ejemplifica este enfoque al:

Vincular el huerto escolar (ODS 2, 15) con clubes de ciencia que analizan su impacto nutricional (ODS 3).

Usar datos de consumo energético (ODS 7) para proyectos estudiantiles de matemáticas aplicadas (ODS 4).

Esta visión ontológica donde lo sostenible es un lente para todas las decisiones desafía a los gestores a evaluar sus acciones mediante preguntas clave: ¿Esta política reduce brechas (ODS 10)? ¿Fortalecen ecosistemas (ODS 14-15)? ¿Prepara a los estudiantes para sociedades pacíficas (ODS 16)? Así, la gerencia educativa se transforma en un dispositivo ético de cambio civilizatorio.

Liderazgo ético y dialógico en la alta gerencia

El liderazgo en la alta gerencia debe evolucionar hacia un modelo ético y dialógico. Scharmer (2009) propone un liderazgo basado en la escucha activa y la co-creación de sentido colectivo. En los centros educativos, esto implica fomentar la participación de todos los actores, incluyendo docentes, estudiantes y comunidades, en la toma de decisiones y en la construcción de una

visión compartida del futuro institucional.

La figura del líder como facilitador más que como director autoritario permite generar climas institucionales más democráticos, donde se valoran la empatía, la colaboración y el aprendizaje mutuo. Esta forma de liderazgo está alineada con la ética del cuidado y la justicia social, componentes clave en la gestión de una escuela inclusiva y transformadora.

Competencias gerenciales en la era digital

Estas habilidades resultan esenciales para que los líderes escolares diseñen estrategias pertinentes en contextos de incertidumbre, digitalización y transformación cultural.

La integración de tecnología no debe verse solo como una herramienta de administración, sino como una oportunidad para repensar las metodologías pedagógicas y las formas de comunicación con las comunidades. Por tanto, el desarrollo profesional continuo en estas áreas

debe formar parte del perfil de la alta gerencia escolar.

Implicaciones para la formación de líderes educativos

La transformación de la alta gerencia en los centros educativos requiere cambios en la formación de líderes. Es fundamental desarrollar programas que integren enfoques transdisciplinarios, fomenten la reflexión ética y promuevan la sostenibilidad como eje central de la gestión.

Esto permitirá formar líderes capaces de enfrentar los desafíos contemporáneos y de guiar a las instituciones educativas hacia un futuro más justo y sostenible. En este contexto, las universidades y centros de formación deben revisar sus planes curriculares e incorporar prácticas reflexivas, estudio de casos, proyectos colaborativos y pasantías en comunidades educativas diversas.

Discusión crítica

Los desafíos actuales como la crisis ambiental, las desigualdades estructurales y la aceleración

tecnológica exigen que los centros educativos se conviertan en agentes activos de transformación social. En este contexto, la alta gerencia no puede reducirse a una función administrativa; debe asumirse como una praxis situada, crítica y éticamente comprometida con la equidad, la sostenibilidad y la justicia educativa.

Abandonar paradigmas gerenciales superados implica reconocer que los modelos jerárquicos y tecnocráticos no responden a la complejidad de los entornos escolares contemporáneos. En su lugar, se requiere una gerencia dialógica, capaz de articular múltiples voces, y de liderar procesos de innovación pedagógica en diálogo con las comunidades. Esto demanda una apertura radical a la escucha activa, a la corresponsabilidad y a la construcción colectiva del proyecto institucional.

En consecuencia, las políticas públicas deben dejar de concebir la gestión como un instrumento de control y pasar a entenderla como un espacio de creación contextualizada.

Esto implica marcos normativos más flexibles, financiamiento orientado a la equidad territorial, y mecanismos que fortalezcan la autonomía institucional y el liderazgo distribuido.

POSTURA CONCLUSIVA

El ejercicio investigativo realizado permite sostener que la alta gerencia educativa, para responder a los desafíos contemporáneos, debe superar visiones tradicionales centradas exclusivamente en la administración de recursos. Se requiere una gestión capaz de integrar la complejidad institucional, el compromiso ético y la capacidad de adaptación frente a contextos cambiantes y exigentes.

La transformación de la alta gerencia no es solo una aspiración teórica, sino una necesidad urgente que se evidencia en experiencias institucionales que han logrado impactos positivos en el aprendizaje, la inclusión social y la relación escuela-comunidad. Sin embargo, este proceso enfrenta obstáculos profundos: estructuras burocráticas

rígidas, mentalidades conservadoras dentro de las comunidades escolares, y esquemas de formación directiva desvinculados de las realidades locales.

Frente a estas tensiones, se plantea una postura que reivindica una alta gerencia centrada en el sentido educativo de su acción. Esto implica la construcción de liderazgos críticos, comprometidos con el fortalecimiento de la democracia escolar, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. No se trata únicamente de gestionar eficientemente, sino de generar condiciones institucionales, simbólicas y humanas para una educación emancipadora.

En síntesis, gerenciar en educación en el siglo XXI exige una mirada integral que combine gestión estratégica con sensibilidad humana. Es, en definitiva, un acto político, ético y transformador orientado a la construcción colectiva de futuros más justos y dignos.

REFERENCIAS

- Área, M., y Adell, J. (2021). **La Transformación Digital de la Educación: Competencias Digitales y Pensamiento Crítico**. *Comunicar*, 29(67), 1–10. <https://doi.org/10.3916/C67-2021-01>
- Bolívar, A. (2019). **Liderazgo Educativo y Mejora Escolar** (1.^a ed., 208 págs.). Editorial Síntesis.
- Capra, F., y Luisi, P. L. (2014). **The Systems View of Life: A Unifying Vision**. Cambridge University Press.
- Darling-Hammond, L. (Ed.). (2017). **Empowered Educators: How High-performing Systems Shape Teaching Quality** (1st ed., 368 pp.). Jossey-Bass.
- Fals Borda, O. (2015). **Una Sociología Sentipensante**. Siglo del Hombre.
- Goleman, D. (2020). **Leadership: The Power of Emotional Intelligence** (2.^a ed.). Northampton, MA: More Than Sound.
- Guerra, A. (2025). **Alta Gerencia y Sostenibilidad** (1.^a ed.). Caracas, Venezuela: UFT Ediciones.
- Hargreaves, A., y Fullan, M. (2012). **Professional Capital: Transforming Teaching in Every School**. Teachers College Press.
- Naciones Unidas. (2015). **Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). **Guía de Gestión Escolar Sostenible**.
- Morin, E. (2021). **Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro** (Ed. actualizada). UNESCO.
- Ocampo, J. (2008). **Actualidad del Pensamiento de Paulo Freire**. *Revista Educación y Pedagogía*, 20(51), 11–26.
- Plan CEIBAL. (2023). **Informe de Liderazgo Educativo**.
- Rizvi, F., & Lingard, B. (2009). **Globalizing Education Policy** (1.^a ed., 216 págs.). Routledge.
- Scharmer, O. C. (2009). **Theory U: Leading From the Future as it Emerges** (1.^a ed., 532 págs.). Berrett-Koehler Publishers.
- UNESCO. (2021). **Reimagining our Futures Together**. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379380>

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

revistaufbarquisimeto@gmail.com, 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

- 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

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

dirinvestigacion@uft.edu.ve

dirinvestigacionuft@gmail.com

AÑO 2025 N° 2
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