

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 2026
N°. 1
enero-abril



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Dra. Vanessa Quero
Rectora

Dr. Pedro Briceño
Vice-Rector Académico

Dr. Rafael Rubio
Vice-Rector Administrativo

Dra. Emília Lucena
Secretaria General

CONSEJO EDITORIAL DE LA REVISTA

Dr. Douglas Barráez
Decano de Postgrado
Editor Jefe (2023-presente)
dtrucu@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4429-6344>.
Universidad Fermín Toro. Cabudare,
Venezuela.

Dr. Jesús Araque
Director General de Investigación
(2022-Presente)
<https://orcid.org/0009-0003-5652-0724>.
jm_araque@yahoo.com
Universidad Fermín Toro. Cabudare,
Venezuela.

Ing. MSc. Yanira Terán
Coordinación de Arbitraje, Redacción,
Estilo y Montaje (2020- Presente)
revista@uft.edu.ve
Universidad Fermín Toro. Cabudare,
Venezuela.

COMITÉ EDITORIAL

Dr. Alfredo Lucena
alfredolucena946@gmail.com
Universidad Experimental Francisco de
Miranda, Barquisimeto, Venezuela.

Dra. Rosa Delgado
rosadelgado@ucla.edu.ve
Universidad Centroccidental Lisandro
Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.

Dra. Mariela Pérez
mjppch@gmail.com
Universidad Fermín Toro. Cabudare,
Venezuela.

Dra. Maritza Principal
maritzaprincipal@gmail.com
Universidad Yacambú, Barquisimeto,
Venezuela.

Dra. Raíza Mármol
raiza.marmol@ucla.edu.ve
Universidad Centroccidental Lisandro
Alvarado. Barquisimeto, Venezuela.

Dra. Marienny Arrieche (UFT)
maryarrieche53@gmail.com
Universidad Fermín Toro. Cabudare,
Venezuela.

Dr. Luis Gómez
gomezgut@gmail.com
Universidad Pedagógica Experimental
Libertador. Barquisimeto, Venezuela.

CONTENIDO

ARTÍCULOS

**GERENCIA EMPRESARIAL CON ENFOQUE EMOCIONAL
INTELIGENTE Y VISIÓN TRANSCOMPLEJA** 7- 29

Merlys Leal

**LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN ENFERMERÍA: ENFOQUE DESDE
LA GERENCIA AVANZADA PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL
SISTEMA DE SALUD** 30- 48

Lupe Unda

ENSAYOS

**GERENCIA AVANZADA EN LA PARTICIPACIÓN INCLUSIVA EN
LA EDUCACIÓN ACTUAL** 49-60

Maykel Olivo

**SONRISA PERFECTA. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO
IMPACTO TRANSFORMADOR EN EL DIAGNÓSTICO
ODONTOLÓGICO** 61-73

Mónica Zanetti

EDITORIAL

La Universidad Fermín Toro desde el Decanato de Investigación y Postgrado, se complace en presentar la edición Nro. 1 -2026 de la Revista Gerentia, plataforma para la producción intelectual, difusión del conocimiento científico e intercambio de saberes en diversos ámbitos, donde se fomenta la investigación y se fortalece el pensamiento crítico-reflexivo. Este espacio académico se orienta a abordar los desafíos de la contemporaneidad y la emergente sociedad 5.0, la cual nos convoca a una forma diferente de pensar situándonos en el umbral de una nueva consciencia organizacional.

Partiendo de esta premisa, esta edición representa un manifiesto para liderar en las organizaciones actuales y propicia un debate reflexivo acerca de las transformaciones gerenciales que están impactando en ámbitos esenciales como la educación, la salud, la tecnología y el sector empresarial. Estos entornos se enfrentan al desafío de humanizar sus procesos y consolidar sus estructuras internas como elementos vitales para su sostenibilidad. En consecuencia, el compendio de artículos y ensayos aquí presentados converge en el aporte de fundamentos teóricos y en la búsqueda de soluciones que fortalezcan la toma de decisiones ante los escenarios actuales.

Iniciamos este recorrido con la sección de artículos; el primero se titula: ***La gerencia empresarial con enfoque emocional inteligente y visión transcompleja***. Esta publicación propone la generación de un constructo teórico-interpretativo de la gerencia empresarial, donde se integre la inteligencia emocional desde una visión transcompleja, que trascienda los modelos administrativos tradicionales y subraye la gestión de las emociones como el eje central para la toma de decisiones y el fortalecimiento del liderazgo. Desde esta perspectiva, se plantea la consolidación de un ecosistema organizacional más humano, resiliente y sostenible, que permita el desarrollo de una gestión evolutiva.

Continuamos con el segundo artículo denominado: ***El Liderazgo en enfermería. Enfoque: Desde la gerencia avanzada estratégica para la transformación del sistema de salud.*** Esta publicación analiza el desempeño que tiene el líder de enfermería desde la gerencia avanzada, integrando el pensamiento sistémico y la gestión de cambio desde una visión prospectiva, buscando así afianzar el liderazgo estratégico para optimizar la calidad del cuidado. Plantea la evolución de una praxis gerencial en el sistema de salud a través de un enfoque humano céntrico, basado en la gobernanza participativa que permita reconfigurar los procesos asistenciales integrando la innovación tecnológica con la humanización del servicio como elementos fundamentales para fortalecer la resiliencia organizacional.

Seguimos con la sección de ensayos, la cual contempla dos ejemplares. El primero se titula: ***Gerencia avanzada orientada a la participación inclusiva en la educación contemporánea.*** Este analiza la gerencia avanzada como una estrategia innovadora para promover la participación inclusiva en la educación actual. El autor busca demostrar como el liderazgo inclusivo puede transformar la práctica y garantizar un acceso equitativo y de calidad para todos los estudiantes independientemente de sus condiciones. Asimismo, propone una gerencia educativa que fortalezca y unifique de forma flexible las políticas institucionales y fomente la toma de decisiones participativas, generando entornos de aprendizaje inclusivos que garanticen de forma integral el desarrollo y éxito académico para todos.

El segundo ensayo tiene por nombre: ***La Inteligencia Artificial en la transformación de la "sonrisa perfecta": Una perspectiva ética y técnica en la odontología venezolana.*** A través de un análisis reflexivo-argumentativo, este estudio se centra en examinar las implicaciones técnicas, reflexiones bioéticas, desafíos sociales e institucionales que pueden ocurrir con la implementación de la IA en la praxis odontológica venezolana. El autor propone un constructo cultural denominado *"sonrisa perfecta"*, en el cual la tecnología actúe como un potenciador

de cambios, que optimice el diagnóstico y la equidad asistencial sin comprometer nunca la dimensión humana.

Las producciones intelectuales aquí presentadas profundizan temas relevantes como la innovación tecnológica, el liderazgo, la inteligencia emocional y la toma de decisiones en diferentes entornos organizacionales, lo cual nos deja una importante reflexión... Independientemente del escenario de acción gerencial que se aborde, el ser humano siempre será el eje transversal y el sujeto dinamizador de una gestión exitosa. Desde esta visión transcompleja, se reafirma el compromiso que tiene la Universidad Fermín Toro con la socialización, difusión y transmisión del conocimiento, cuyos aportes deriven en soluciones pertinentes para la sociedad y las diversas estructuras organizacionales actuales.

Culmino expresando que ha sido un honor para mí haber presentado esta edición, y extendiendo una cordial invitación a toda la comunidad universitaria a consultar estos hallazgos y a continuar generando productos científicos que impulsen la excelencia académica y la transformación social desde una acción reflexiva-consciente.

Dra. Roxana Andrea Rivaldito Demarco



Doctora en Ciencias Gerenciales (UNEFA). Magíster Scientiarum en Gerencia Empresarial (UFT). Licenciada en Administración Mención Gerencia (UFT). Docente Universitario, Tutor y Jurado de Pre y Postgrado (UFT, UNY, UPTAEB, UNEFA, UNSR). Tutor de Pasantía (UFT). Asesor de Planificación Curricular (UPTAEB). Coordinadora Organización y Métodos (UPTAEB). Coordinadora Especializaciones y Maestrías (UNEFA). Publicaciones Revistas Académicas (UFT) Publicaciones Digitales E-book (UNY) Elaboración y revisión de Programas Instruccionales (UFT, UNY, UPTAEB).

GERENCIA EMPRESARIAL CON ENFOQUE EMOCIONAL INTELIGENTE Y VISIÓN TRANSCOMPLEJA

BUSINESS MANAGEMENT WITH AN EMOTIONALLY INTELLIGENT A TRANSCOMPLEX VISION

Merlys Leal

merlysleal2303@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-5585-7325>

Universidad Fermín Toro, Barquisimeto, Venezuela

RESUMEN

El objetivo del estudio es generar una aproximación teórica interpretativa de la gerencia empresarial con enfoque emocional inteligente, bajo una visión transcompleja. Ontológicamente, la investigación se sitúa en la realidad concreta de la empresa "La Casa de los Colchones C.A.", ubicada en Araure, estado Portuguesa, lo que permite abordar un escenario organizacional específico y contextualizado. Metodológicamente se asume un enfoque cualitativo con perspectiva interpretativa transcompleja, sustentado en la aplicación del método fenomenológico y apoyado en la hermenéutica, lo que posibilita comprender las experiencias y significados que emergen de la práctica gerencial. Los informantes clave del estudio están conformados por tres (3) gerentes que representan los niveles estratégico, táctico y operativo de la organización objeto de estudio, lo cual asegura una visión integral de la dinámica empresarial. Para la recolección de información se emplean diversas técnicas, entre ellas: la revisión documental, la observación directa y la entrevista a profundidad; como instrumentos se utilizarán la guía de observación y el guion de entrevista, diseñados para captar tanto las prácticas como las percepciones de los actores involucrados. El proceso de análisis contempla procedimientos rigurosos como la codificación, la categorización, la triangulación y la teorización, que permiten organizar los hallazgos y construir interpretaciones sólidas. El estudio se enmarca dentro de la disciplina administrativa, en la línea de investigación denominada: Potencialidad Social desde las Organizaciones, la cual busca comprender cómo los líderes pueden potenciar el desarrollo social y humano mediante una gerencia avanzada que asuma los cambios del entorno a partir de lo emocional y transcomplejo. Al concluir esta investigación, se espera obtener una teórica emergente que contribuya a la comprensión y transformación de la gerencia empresarial desde una perspectiva emocional transcompleja, ofreciendo aportes significativos para el fortalecimiento del liderazgo, la toma de decisiones y la construcción de entornos laborales más humanos, resilientes y sostenibles. **Palabras clave:** Gerencia empresarial, inteligencia emocional, organizaciones, transcomplejidad.

ABSTRACT

The objective of this study is to generate a theoretical and interpretative approach to business management with an emotionally intelligent focus, framed within a transcomplex vision. Ontologically, the research is situated in the concrete reality of the company La Casa de los Colchones C.A., located in Araure, Portuguesa state, which provides a specific and contextualized organizational setting. Methodologically, the study adopts a qualitative approach with a transcomplex interpretative perspective, grounded in the phenomenological method and supported by hermeneutics, enabling the understanding of experiences and meanings that emerge from managerial practice. The key informants consist of three managers representing the strategic, tactical, and operational levels of the organization, ensuring a comprehensive view of business dynamics. Data collection employs techniques such as document review, direct observation, and in-depth interviews, using instruments including an observation guide and an interview script designed to capture both practices and perceptions of the actors involved. The analysis process incorporates rigorous procedures such as coding, categorization, triangulation, and theorization, which allow for the organization of findings and the construction of solid interpretations. The study is framed within the administrative discipline, under the research line Social Potentiality from Organizations, which aims to understand how leaders can foster social and human development through advanced management that embraces environmental changes from an emotional and transcomplex perspective. Upon conclusion, this research is expected to yield an emerging theoretical framework that contributes to the understanding and transformation of business management from a transcomplex emotional perspective, offering significant contributions to the strengthening of leadership, decision-making, and the construction of more humane, resilient, and sustainable work environments.

Keywords: Conscious management, Transcomplexity, Emotional intelligence.

Fecha de Recepción: 14/11/2025

Fecha de envía a revisión: 24/11/2025

Fecha de Aceptación: 30/01/2026

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy son la expresión de un sin número de realidades permeadas por los cambios sociales, culturales, políticos, económicos, científicos, tecnológicos, entre otros. En todos los casos, influyen fenómenos que revolucionan la vida organizacional obligándolas a asumir una posición estratégica que les permita encontrar las soluciones adecuadas para mantenerse en el espacio y en el tiempo. En este sentido, la gerencia de las organizaciones de avanzada está llamada a trabajar constantemente para desarrollar enfoques que apunten hacia culturas de éxito y que respondan de forma eficiente a las exigencias de un entorno cada día más exigente y cambiante. Esto significa que los roles gerenciales han cambiado en respuesta a la evolución de las organizaciones.

Una realidad que refleja estos cambios es el desarraigo en la forma tradicional de gerenciar con enfoque en los procesos y resultados, que con

el tiempo ha girado su atención hacia el talento humano y su entorno. En este sentido, estudios han demostrado que gerenciar con enfoque en las personas lleva a resultados efectivos, por cuanto las personas son el valor más importante de la organización y demandan ser bien atendidas y motivadas. Según esta idea, “la gestión centrada en las personas constituye un factor decisivo para la sostenibilidad organizacional, pues el compromiso y la motivación del talento humano son la base de la innovación y la competitividad (Romero, 2025).

Lo anterior, permite inferir que el modelo tradicional de gestión, centrado en el control y la eficiencia, ha quedado obsoleto frente a un entorno donde la adaptabilidad, el compromiso y la inteligencia colectiva del talento humano son clave para la sostenibilidad organizacional. En correspondencia con ello “el compromiso y la participación activa de los empleados constituyen la base de la innovación y la resiliencia,

consolidando la gestión centrada en las personas como un modelo indispensable para enfrentar la complejidad del siglo XXI. (Cuenca y Silva, 2025).

Sobre este particular y ante las crisis e incertidumbre que vienen atravesando muchas empresas a nivel mundial debido a la inestabilidad política, fluctuaciones en la economía, restricciones normativas, pandemias, entre otros factores que vienen afectando considerablemente la vida organizacional y que en muchos casos imposibilitan a la gerencia para resolverlos, viene tomando auge cada día el enfoque gerencial de la inteligencia emocional, definida como “un proceso que no solo implica el reconocimiento de las emociones, sino también cultivar una relación consciente derivada de ellas” (Goleman, 1995). Al respecto, el mismo autor sostiene:

“La gestión emocional se ha convertido en un pilar fundamental para el liderazgo eficaz, esta que engloba habilidades de reconocimiento, autoconciencia,

autogestión, empatía y habilidades sociales, convirtiéndose en un predictor más sólido del éxito en el trabajo que el coeficiente intelectual” (p.11).

Según esta concepción, se puede inferir que los líderes que tienen elevados niveles de inteligencia emocional son capaces de alcanzar equipos de trabajo exitosos, por cuanto desarrollan la capacidad no solo de identificar con rapidez el estado emocional de sus colaboradores, sino de manejar y ajustar su enfoque para maximizar la motivación y el rendimiento en sus labores para alcanzar mayores logros personales y empresariales. Este enfoque, respalda la teoría de que los líderes con alta inteligencia emocional son más eficientes en situaciones de elevada incertidumbre, toda vez que, tienen la capacidad para manejar mayores niveles de ansiedad, estrés y desmotivación dentro de sus equipos de trabajo.

En esa dirección, “la inteligencia emocional favorece la autorregulación, la empatía y la

construcción de relaciones saludables, lo que incrementa la efectividad del liderazgo en escenarios organizacionales complejos y cambiantes” (Antúnez, 2025). La afirmación del autor (Ob. Cit.) destaca que la inteligencia emocional no es un rasgo accesorio, sino un recurso estratégico en la conducción de equipos. Al favorecer la autorregulación y la empatía, los líderes logran construir relaciones de confianza que se traducen en mayor cohesión organizacional. En escenarios de alta complejidad, esta capacidad se convierte en un factor diferenciador, pues permite transformar la incertidumbre en oportunidades de aprendizaje colectivo y resiliencia institucional.

Bajo esta perspectiva, surge la necesidad de que el gerente de avanzada desarrolle capacidades que le permitan enfocarse en la maximización de la motivación del equipo de trabajo, especialmente en entornos donde los cambios sociales, económicos y políticos son frecuentes y exigen que la toma de decisiones se

adapte a las realidades del entorno, a las emociones propias y a las del equipo de colaboradores, para poder sostener un clima organizacional saludable y productivo.

En el caso que ocupa la presente investigación, se percibe un fenómeno social relacionado con la situación de incertidumbre que experimentan tanto la gerencia como los trabajadores de un gran número de empresas en Venezuela, que intentan sobrevivir bajo entornos volátiles y complejos. En este sentido, se pretende usar la percepción de la relación que existe con el objeto conocido, mediante el uso de los sentidos y la capacidad de reflexión de la investigadora para establecer un proceso de acercamiento que le permita conocer cómo se concibe la gerencia empresarial con enfoque emocional inteligente, bajo una visión transcompleja desde la concepción del giro comprensivista, es decir, desde la explicación y no desde el reduccionismo y la razón.

En este orden de ideas, la realidad en estudio revela que en Venezuela

desde hace un poco más de dos décadas son muchas las empresas que han fracasado por el efecto de la inestabilidad en la economía local, la cual ha estado sumergida en una profunda crisis derivada de los diversos y consecutivos eventos sociales y políticos, que han impactado en ellas reflejando: recesión económica, debilitamiento y fuga de talentos hacia el extranjero; esta última, inducida entre otros factores, por la resistencia al cambio, la inestabilidad emocional, la incertidumbre e insatisfacción laboral, lo cual refleja en gran medida la incapacidad de la gerencia en el manejo de entornos volátiles y complejos (Hispanamer Noticias, 2024).

Es desde esta mirada, que el objeto de estudio se contextualiza en la Empresa “La Casa de los Colchones C.A.” ubicada en la ciudad de Acarigua en el estado Portuguesa; un emprendimiento familiar que cuenta con una tradición de más de cincuenta (50) años en el mercado local y nacional, distribuyendo y comercializando una variedad de productos para el hogar; la cual cuenta

con una plantilla nominal representada por dos (2) trabajadores del nivel estratégico o alta dirección, uno del nivel táctico o intermedio y trece (13) del nivel operativo.

Esta empresa comercializadora en la actualidad viene enfrentando un fenómeno social de incertidumbre que está impactando considerablemente tanto a la gerencia como a los trabajadores de la misma. Según el testimonio del informante uno, el cual cuenta con más de veinte (20) años de servicio en esta empresa y figura como representante del nivel estratégico, a quien se le abordó al inicio del estudio para presentarle la intencionalidad del mismo y a través de un breve diálogo intersubjetivo al respecto se le preguntó: ¿Cómo ha percibido las emociones de los trabajadores de la empresa en los últimos tiempos? A lo que este respondió:

“A raíz del problema de la situación de la economía del país, este tema de la inflación por ejemplo es uno de los factores que yo veo que ha venido afectando mucho más a los

trabajadores, por cuanto somos una empresa que trabaja con ventas, y digo que afecta fuertemente por cuanto no sólo es a su economía individual, o en su propio bolsillo, sino que también le afecta en cuanto al cumplimiento de los objetivos en el trabajo (...) son esos los momentos en los que hay que buscar la manera de hablar y motivar para ver de qué manera se fomenta el trabajo en equipo, se buscan las estrategias y se empuja el barco hacia la misma dirección (...) Pero no es fácil porque uno mismo como gerente muchas veces se estresa buscando opciones (...) (Informante 1, 2025).

En esta percepción, se recoge el testimonio de un gerente que reconoce un entorno turbulento, los desafíos organizacionales a los que se enfrenta, la necesidad de escuchar las preocupaciones del equipo de trabajo, así como de generar estrategias para direccionar los objetivos de la empresa; se refleja también la necesidad de una gestión basada en la integración de múltiples

perspectivas, el trabajo en equipo y la resiliencia organizacional.

A la luz de lo expuesto, es necesario destacar que “los gerentes efectivos son aquellos que pueden anticiparse a los cambios, comunicar una visión clara y movilizar a su equipo para que se alineen con los objetivos de la organización” (Kotter, 1996). En entornos volátiles como los que se viven actualmente, el gerente debe actuar como un agente de cambio que transforma la incertidumbre en oportunidades para innovar y crecer sin perder el norte de los objetivos de la organización.

Bajo esta mirada, debe mencionarse que “el liderazgo transformacional potencia la confianza y la motivación en los equipos, siendo clave para sostener tanto la productividad como la salud emocional en escenarios de crisis” (Salguero y García, 2024). La reflexión de los autores aporta un matiz contemporáneo al concepto de liderazgo transformacional, al destacar que su eficacia no se limita a

la productividad, sino que se extiende al cuidado emocional de los equipos.

En escenarios de crisis, la capacidad de inspirar confianza y motivación se convierte en un recurso estratégico que protege la salud psicológica de los colaboradores y fortalece la resiliencia organizacional. De este modo, el liderazgo transformacional se consolida como un modelo integral, capaz de equilibrar la dimensión técnica con la dimensión humana, asegurando sostenibilidad y cohesión en entornos de alta incertidumbre.

Lograr esto significaría que la gerencia de esta empresa comercializadora realice un significativo esfuerzo para adoptar nuevos enfoques gerenciales integrales que combinen liderazgo emocional y estrategias organizacionales con herramientas de adaptación que impregnen a sus roles de habilidades y empatía que los conviertan en líderes capaces de generar confianza y estabilidad en el equipo, aun en tiempos difíciles.

En este orden de ideas, la presente investigación procurará establecer

intenciones investigativas que sustenten un aporte científico tendente a construir una aproximación teórica interpretativa de la gerencia empresarial con enfoque emocional inteligente bajo una visión transcompleja y desde la perspectiva de los versionantes, en procura de aportar nuevas ideas para que el liderazgo de esta empresa sea competente y acorde a los más actualizados paradigmas y enfoques gerenciales. En función de lo antes planteado, se propone el desarrollo de la presente investigación con los siguientes propósitos específicos:

1. Conocer los basamentos que sobre la gerencia empresarial y la inteligencia emocional poseen los gerentes en la actualidad.
2. Develar los elementos que conforman la gerencia empresarial desde un enfoque emocional inteligente en las organizaciones bajo una visión transcompleja.
3. Comprender los sentidos y significados postulados por los actores sociales en torno a la

gerencia empresarial con enfoque emocional inteligente bajo una visión transcompleja derivada de la praxis gerencial de la Casa de los Colchones C.A.

4. Definir una aproximación teórica interpretativa sobre la gerencia empresarial con enfoque emocional inteligente, atendiendo a los cambios transcomplejos que percibe la gerencia de la Casa de los Colchones C.A. en Acarigua, estado Portuguesa.

De acuerdo con lo planteado, el estudio se enmarca en un enfoque epistemológico que articula la emocionalidad como eje transversal en los procesos gerenciales, bajo una visión integradora, holística y transdisciplinaria del liderazgo organizacional. Desde esta perspectiva, la gerencia se concibe como un fenómeno dinámico, sensible a las interacciones humanas y a la complejidad contextual. La emocionalidad no se aborda como un elemento accesorio, sino como una

dimensión constitutiva del pensamiento gerencial. Así, se configura un espacio teórico en el que convergen saberes diversos, orientados a la transformación consciente de las prácticas organizacionales.

En este sentido, la presente investigación se orienta hacia la construcción de una teórica que no solo dialogue con los saberes tradicionales de la gerencia, sino que los reconfigure desde una mirada emocional y transcompleja. Se reconoce que las organizaciones son sistemas vivos, atravesados por afectos, tensiones y significados que desbordan los enfoques lineales. Por ello, se propone una aproximación investigativa que privilegia la sensibilidad, la reflexividad y la apertura epistemológica como vías para comprender y transformar los procesos gerenciales en escenarios contemporáneos.

ESTADO DE DESARROLLO

Gerencia Empresarial

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, globalizado y dinámico, la gerencia empresarial holística se ha convertido en un elemento clave para asegurar la permanencia y el desarrollo de las organizaciones. Ya no basta con administrar recursos de forma eficiente; hoy se requiere una visión estratégica que integre liderazgo, innovación, adaptabilidad y responsabilidad social. La gerencia moderna debe anticiparse a los cambios del entorno, gestionar el talento humano con inteligencia emocional y tomar decisiones que generen valor tanto económico como social.

Desde esta perspectiva, la gerencia empresarial se concibe como “una gerencia contemporánea que integra estrategia, innovación y gestión del talento, lo que permite a las organizaciones adaptarse y generar valor sostenible en escenarios de cambio constante” (Robbins y Coulter, 2022). La visión de los referidos autores aporta un enfoque actualizado que trasciende la concepción clásica de la administración como mera

coordinación de recursos. Al integrar estrategia, innovación y gestión del talento, la gerencia se convierte en un sistema dinámico capaz de responder a la complejidad del entorno global. Este planteamiento evidencia que el éxito organizacional no depende únicamente de la eficiencia operativa, sino también de la capacidad de generar valor sostenible mediante la adaptación continua y el fortalecimiento del capital humano.

En consecuencia, la gerencia empresarial es mucho más que una función administrativa; representa el arte y la ciencia de conducir una organización hacia el logro de sus objetivos en un entorno cada vez más competitivo, cambiante y globalizado. En este contexto, el gerente no solo debe planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles, sino también anticiparse a los desafíos del entorno, adaptarse con agilidad y liderar con visión estratégica. En este sentido, la gerencia empresarial se convierte en un proceso dinámico, orientado al cambio, que requiere habilidades conceptuales, humanas y técnicas para tomar decisiones

acertadas y sostenibles bajo una perspectiva holística que reconoce la interdependencia de los sistemas.

Enfoque Emocional Inteligente

La inteligencia emocional se refiere a la habilidad de una persona para reconocer, interpretar y gestionar sus propias emociones, al mismo tiempo que, comprende y responde de forma adecuada a las emociones de quienes la rodean. “Esta competencia favorece la construcción de vínculos sanos, facilita la toma de decisiones conscientes y permite afrontar momentos de tensión con mayor equilibrio y serenidad” (Goleman, 1995). En contextos organizacionales, la inteligencia emocional es clave para el liderazgo efectivo, la resolución de conflictos y el bienestar laboral.

En la perspectiva del referido autor la inteligencia emocional incluye cinco dimensiones fundamentales: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, todas esenciales para el desarrollo personal y profesional.

Estas competencias permiten que los líderes comprendan mejor sus propias emociones y las de los demás, generando ambientes de trabajo más colaborativos y resilientes. Además, favorecen la toma de decisiones equilibradas, donde se consideran tanto los aspectos racionales como los emocionales. En consecuencia, la inteligencia emocional se convierte en un recurso estratégico para fortalecer la cultura organizacional y potenciar la innovación.

En este sentido, vale destacar la importancia de la inteligencia emocional, popularizada por Goleman (Ob. Cit.) en su libro *Inteligencia emocional* donde argumenta que el coeficiente emocional (EQ) puede ser más determinante para el éxito que el coeficiente intelectual (IQ). Parafraseando las ideas del autor en referencia, es pertinente decir que, comprender las emociones implica reconocer lo que sentimos, ponerle nombre a la emoción (¿es tristeza, frustración, decepción?) y entender por qué la sentimos. También incluye la lectura emocional de los demás:

captar señales no verbales, tono de voz, expresiones faciales. Esta comprensión constituye el fundamento de la autoconciencia emocional, considerada por Goleman como uno de los cinco componentes esenciales de la inteligencia emocional.

Añade el autor en referencia, que gestionar las emociones, implica, no reprimirlas, sino regularlas conscientemente. Por ejemplo, una persona emocionalmente inteligente no reprime la ira, sino que la transforma en una expresión asertiva que le permite defender sus ideas sin agresividad. De igual forma, en lugar de dejarse dominar por la ansiedad, puede redirigir esa energía hacia una preparación consciente y estratégica, convirtiendo la tensión en impulso para actuar con mayor eficacia. Aquí entra la autorregulación emocional, que permite responder en lugar de reaccionar.

En la inteligencia del autor (Ob. Cit.), utilizar las emociones implica entender que éstas no son obstáculos, sino fuentes de información y energía. La motivación, por ejemplo, es una emoción que impulsa la acción.

También se usan las emociones para tomar decisiones más humanas, sopesando no solo datos, sino también valores y consecuencias personales. En este sentido, las emociones se convierten en un recurso estratégico que orienta la conducta hacia metas más significativas, favoreciendo la construcción de relaciones basadas en confianza y respeto.

Asimismo, reconocer el valor de las emociones permite integrar la dimensión afectiva en los procesos de liderazgo, generando un estilo gerencial más empático y participativo. De esta manera, la inteligencia emocional no se limita a un aspecto individual, sino que se proyecta en la dinámica organizacional, fortaleciendo la cohesión de los equipos y potenciando la innovación. En consecuencia, la gestión emocional inteligente se convierte en un factor estratégico para la sostenibilidad empresarial, al promover ambientes laborales más saludables y productivos. De este modo, las organizaciones logran

adaptarse con mayor resiliencia a los cambios y desafíos del entorno.

Ahora bien, aunque Goleman (Ob. Cit.) es reconocido como pionero y gran difusor del concepto, investigaciones más recientes han ampliado el horizonte de la inteligencia emocional. Entre ellas, destacan las aportaciones de Marc Brackett (2019), director del *Yale Center for Emotional Intelligence*, quien en su obra *“Permission to Feel”* plantea que “la inteligencia emocional no solo es una competencia individual, sino también una herramienta colectiva para transformar entornos educativos, laborales y sociales” (Brackett, Ob. Cit. p.28).

Brackett (Ob. Cit.) propone el modelo RULER (*Recognizing, Understanding, Labeling, Expressing, Regulating*), que comprende cinco procesos esenciales: reconocer, comprender, etiquetar, expresar y regular las emociones, mostrando cómo estas habilidades impactan directamente en el bienestar y la convivencia. Dicho modelo constituye una herramienta pedagógica y

organizacional que busca fortalecer la alfabetización emocional en distintos contextos, promoviendo relaciones más empáticas y resilientes. Según el precitado autor, al reconocer y comprender las emociones, los individuos logran identificar sus causas y consecuencias, mientras que al etiquetarlas y expresarlas de manera adecuada se favorece la comunicación efectiva.

La regulación emocional por su parte, permite gestionar los estados afectivos de forma constructiva, evitando respuestas impulsivas y generando ambientes más saludables. En conjunto, RULER se presenta como un recurso estratégico para el desarrollo personal y profesional, así como para la construcción de culturas organizacionales más inclusivas y sostenibles. Así, este modelo se consolida como una estrategia transformadora que convierte la gestión emocional en un pilar indispensable para el bienestar individual y la creación de organizaciones más humanas,

resilientes y sostenibles ante los desafíos contemporáneos.

Por otra parte, Bradberry y Greaves (2009), en su libro *“Emotional Intelligence 2.0”*, ofrecen un enfoque práctico orientado al ámbito laboral y cotidiano. Su propuesta se centra en estrategias concretas para desarrollar la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales, acompañadas de herramientas de evaluación como el *Emotional Intelligence Appraisal*. Este enfoque ha sido ampliamente utilizado en programas de formación empresarial, evidenciando que la inteligencia emocional es un recurso indispensable para el liderazgo, la productividad y las relaciones interpersonales.

Además, el planteamiento de los autores (Ob. Cit.) demuestra que el fortalecimiento de estas competencias emocionales contribuye a la adaptabilidad frente a los cambios organizacionales y al manejo efectivo del estrés en entornos dinámicos. De esta manera, la inteligencia emocional se convierte en un factor decisivo para sostener la estabilidad psicológica de

los trabajadores en escenarios de alta presión. Asimismo, favorece la construcción de equipos más cohesionados y capaces de responder con eficacia a los retos que plantea la competitividad global.

En esta misma línea, David (2016), en su obra *Emotional Agility*, introduce el concepto de agilidad emocional como una competencia clave para enfrentar la incertidumbre y los cambios constantes en los entornos laborales y sociales. Su propuesta enfatiza la importancia de reconocer, aceptar y flexibilizar las respuestas emocionales, evitando la rigidez y promoviendo la adaptabilidad. Este enfoque complementa los aportes tanto de Bradberry y Greaves (Ob. Cit.), como de Brackett (Ob. Cit.), al destacar que “la inteligencia emocional no solo implica conciencia y regulación, sino también la capacidad de transformar las emociones en recursos dinámicos para la toma de decisiones y el bienestar organizacional” (David, Ob. Cit., p.15).

Esta propuesta sostiene que “la verdadera fortaleza de la inteligencia emocional radica en la capacidad de

flexibilizar las respuestas afectivas frente a la incertidumbre y la complejidad del entorno” (David, Ob. Cit. p.17). Su enfoque subraya que no basta con reconocer y regular las emociones, sino que es necesario aprender a convivir con ellas de manera constructiva, transformándolas en recursos que favorezcan la resiliencia y la toma de decisiones conscientes. De este modo, la agilidad emocional se convierte en un puente entre la autoconciencia individual y la adaptación organizacional, aportando una dimensión innovadora al campo de la gerencia emocional contemporánea.

En síntesis, se reconoce a Goleman (Ob. Cit.) como el gran difusor inicial de la inteligencia emocional, pero se evidencia que el concepto ha seguido evolucionando gracias a aportes contemporáneos como los de Bradberry y Greaves (2009) y David (2016). Mientras el primero enfatiza la dimensión educativa y social, los segundos ofrecen un enfoque práctico aplicado

al mundo laboral, y la tercera introduce la agilidad emocional como herramienta para afrontar la incertidumbre y los cambios permanentes.

Estas perspectivas teóricas complementarias demuestran que la inteligencia emocional constituye un campo amplio, dinámico y en permanente transformación, que no solo es capaz de adaptarse a las demandas actuales, sino de generar impacto tanto en el desarrollo personal como en la convivencia colectiva, fortaleciendo así la resiliencia y la sostenibilidad en los entornos organizacionales globales.

En un aspecto puntual, el enfoque emocional inteligente invita a cultivar una inteligencia sostenible, que no se agote en el rendimiento personal, sino que se expanda hacia el cuidado del otro y del entorno. Es por ello, que fomentar la inteligencia emocional equivale a nutrir un espacio interno lleno de posibilidades, donde las emociones se transforman en raíces que sostienen relaciones sanas y decisiones conscientes, permitiendo

que la convivencia con otros se dé en equilibrio y respeto mutuo.

Visión Transcompleja de la Gerencia Empresarial

La visión transcompleja propone una forma de comprender la realidad que va más allá de la fragmentación disciplinaria, integrando múltiples saberes, perspectivas y niveles de análisis. Esta visión se fundamenta en la complejidad, la transdisciplinariedad y la incertidumbre, y busca abordar fenómenos desde una lógica integradora, fluida y no reduccionista. “La transcomplejidad no es solo una forma de investigar, sino una cosmovisión que articula lo diverso, lo incierto y lo emergente en una red de saberes que se entrelazan para comprender la realidad en su multidimensionalidad” (Villegas, 2015).

Según este concepto de la precitada autora, la visión transcompleja es una forma emergente y profunda de comprender la realidad que trasciende los enfoques tradicionales. Se basa en la integración de múltiples saberes,

disciplinas, niveles de análisis y dimensiones humanas (cognitivas, afectivas, éticas, sociales, culturales). En otras palabras, esta visión no busca simplificar lo complejo, sino abrazar la complejidad como parte esencial del conocimiento y la vida. En términos generales, Villegas (Ob. Cit.) aporta que sus principios invitan a:

Pensar desde la pluralidad: La realidad no es lineal ni unívoca, la multirreferencialidad reconoce la validez de múltiples formas de saber: científico, artístico, ancestral, intuitivo, espiritual, entre otros. Esta apertura epistemológica fortalece la inclusión cognitiva y cultural.

Actuar desde la conexión: Todo fenómeno está entretelado en sistemas dinámicos. La interconexión y la sinergia fomentan un pensamiento en red, donde los elementos dialogan, se coafectan y generan novedad. No hay conocimiento aislado, pues todo conocimiento está inmerso en un contexto y conectado con otros saberes; no existe de forma independiente.

Comprender desde una visión integral: implica reconocer que el acto

de conocer es siempre una vivencia que compromete no solo la razón, sino también el cuerpo, las emociones, los valores éticos y los vínculos afectivos.

Reconocerse como parte del saber: La reflexividad nos implica, en lugar de colocarnos como observadores externos, reconocemos que conocer es un acto relacional, situado y transformador, esto lleva a aseverar que el sujeto no solo produce conocimiento, sino que también se transforma en el proceso.

En su conjunto, estos principios generalizados ofrecen una invitación a repensar la manera en que se genera, se comparte y se aplica el conocimiento. La transcomplejidad no es un método cerrado, sino una ética del pensamiento vivo, que acoge la ambigüedad, la diversidad y la transformación como parte intrínseca de la experiencia humana (Villegas, Ob. Cit.). Desde esta perspectiva, se reconoce que el saber no puede reducirse a esquemas rígidos, sino que debe abrirse a la interacción de múltiples dimensiones y realidades.

La transcomplejidad impulsa una visión integradora que articula lo científico, lo social y lo humano, favoreciendo la construcción de interpretaciones más amplias y dinámicas. Este enfoque invita a superar la fragmentación del conocimiento y a promover una praxis investigativa capaz de dialogar con la incertidumbre y la complejidad del mundo contemporáneo. En consecuencia, se fomenta una actitud crítica y reflexiva que reconoce la pluralidad de perspectivas como fuente de enriquecimiento.

Desde el plano gerencial, la visión transcompleja propuesta por la precitada autora plantea una forma de conocer y gestionar que trasciende la fragmentación disciplinaria. Sus principios, como la multirreferencialidad, la integralidad, la sinergia y la reflexividad, permiten abordar la empresa como un sistema vivo, donde interactúan dimensiones racionales, emocionales, éticas, culturales y espirituales. De este modo, la gerencia no representa solo una función técnica, sino una práctica

situada, ética y afectiva, en la cual el gerente se reconoce como sujeto implicado en la transformación de su entorno.

Esta articulación de elementos permite concebir al gerente emocionalmente inteligente como un agente transcomplejo, capaz de liderar desde la empatía, la escucha activa, la conciencia crítica y la apertura a la diversidad. Es así que, la gerencia empresarial desde una visión transcompleja representa una ruptura paradigmática con los modelos tradicionales. No se trata solo de gestionar recursos, sino de cultivar relaciones humanas significativas, de liderar con sensibilidad y de construir organizaciones emocionalmente sostenibles, en este contexto, el rol del gerente trasciende la mera ejecución de tareas operativas y se redefine como un articulador de relaciones, significados y procesos de cambio.

SUSTENTO METODOLÓGICO

El presente estudio está apoyado metodológicamente por el paradigma interpretativo con enfoque cualitativo,

este enfoque parte del supuesto de que “la investigación es un proceso interpretativo donde el objeto de estudio se construye provisionalmente en interacción con los actores sociales, lo que actualiza y fortalece la vigencia del paradigma interpretativo en el siglo XXI. (Barraza, 2023). Bajo esta mirada, la presente investigación se enmarca en una postura epistémica que reconoce al conocimiento como una trama viva, tejida entre la experiencia, la intuición y el lenguaje. No se trata de verdades absolutas, sino de construcciones provisionales que emergen del diálogo entre el sujeto y su contexto.

Asimismo, se adopta el método fenomenológico-hermenéutico como la vía más adecuada para acceder a las experiencias vividas y sentidas en los discursos gerenciales, tanto desde la perspectiva individual como desde el contexto social que configura la realidad en estudio. Este método tiene su origen en los aportes de Edmund Husserl, fundador de la fenomenología, posteriormente enriquecido por Martin Heidegger y Hans-Georg Gadamer, quienes

introdujeron la dimensión hermenéutica como clave para la interpretación del sentido.

Así, el método fenomenológico-hermenéutico “permite revelar los significados que subyacen en las prácticas discursivas, favoreciendo una lectura situada y reflexiva de la realidad social” (Gadamer, 1960). En este estudio, se privilegia la interpretación reflexiva de los discursos, prácticas y narrativas de los participantes, entendiendo que en estos casos el investigador no es un observador neutral, sino un sujeto que dialoga con el fenómeno desde su propio horizonte de comprensión.

Para abordar el fenómeno de la gerencia empresarial desde un enfoque emocional inteligente y una visión transcompleja, esta investigación sigue las etapas del método fenomenológico-hermenéutico según las orientaciones metodológicas de Van Manen (2003), quien propone este enfoque como una vía rigurosa y coherente para acceder a la esencia de las experiencias vividas. En este sentido, se interpreta

una secuencia transicional de procedimientos implementados en la investigación, organizada en tres (3) etapas: (a) previa o preparatoria, (b) descriptiva, y (c) estructural, orientadas a la comprensión profunda de los hallazgos.

Para la recogida de información se abordan tres (3) informantes clave discriminados de la siguiente forma: un gerente del nivel estratégico, uno del nivel táctico y uno del nivel operativo que laboran dentro de la empresa, seleccionados de manera intencional según el propósito de la presente investigación, de cuyas narrativas o versiones se obtendrán los conocimientos a partir de sus experiencias gerenciales.

La técnica utilizada para la recogida de la información es la entrevista en profundidad, con un guion elaborado por la autora acerca de las indagaciones sobre la gerencia empresarial con enfoque emocional inteligente bajo una visión transcompleja desde el contexto de la Casa de los Colchones ubicada en Acarigua estado Portuguesa. La

pregunta preliminar del guion fue la siguiente ¿Cómo ha percibido las emociones de los trabajadores de la empresa en los últimos tiempos? cuyas respuestas fueron consideradas para describir explícitamente la situación objeto de estudio.

Para el análisis y procesamiento de los resultados se seleccionan técnicas de gran valía en la investigación cualitativa como lo son: la codificación, la categorización, la triangulación y la teorización. Técnicas que, en conjunto, conforman un proceso dinámico y reflexivo que no solo organiza la información, sino que la convierte en una base sólida para generar conocimiento contextualizado, especialmente útil en entornos complejos y cambiantes.

VISIÓN PROSPECTIVA

Resultados preliminares

A partir del trabajo de campo inicial y la aplicación de la entrevista preliminar a actores gerenciales de La Casa de los Colchones C.A., se han identificado los siguientes hallazgos emergentes: (a) Los gerentes

reconocen la inteligencia emocional como un componente clave, aunque su aplicación aún se percibe de forma intuitiva y no sistematizada. (b) La gerencia emocional transcompleja se manifiesta en prácticas relacionales, como la empatía en la toma de decisiones, la regulación emocional en contextos de crisis y la apertura al diálogo en entornos laborales.

(c) Los sentidos atribuidos por los actores sociales a la gerencia emocional varían según la experiencia de cada uno en el ejercicio gerencial, pero convergen en la idea de que el liderazgo debe integrar lo afectivo con lo estratégico. (d) Se evidencia una tensión entre los modelos gerenciales tradicionales y las prácticas emergentes, lo que sugiere un proceso de transición hacia formas más sensibles y adaptativas de gestión.

Discusión preliminar

Estos hallazgos permiten inferir que la gerencia empresarial en contextos locales como el de La Casa de los Colchones C.A. está atravesando un proceso de resignificación. La

emocionalidad no se limita a una dimensión personal, sino que se configura como un eje estructurante de las relaciones organizacionales. Desde una visión transcompleja, se observa que los gerentes operan en escenarios de incertidumbre, donde la capacidad de integrar emociones, intuiciones y saberes diversos se vuelve esencial para la sostenibilidad empresarial.

La discusión se articula con los postulados de la gerencia transcompleja, que propone una ruptura con los enfoques lineales y una apertura hacia modelos interpretativos, sensibles y adaptativos. En este sentido, los resultados preliminares apuntan hacia la necesidad de construir una teórica que reconozca la emocionalidad como fundamento epistemológico y práctico de la gerencia contemporánea.

Recomendaciones preliminares

Considerando la relevancia de los hallazgos preliminares emanados de la presente investigación, se establecen puntos de encuentro entre

la realidad observada y la teoría propuesta. En tal sentido, se plantean algunas recomendaciones iniciales que podrían orientar futuras acciones gerenciales y nuevas líneas de investigación en el marco de la emocionalidad transcompleja, las cuales se detallan a continuación:

1. Profundizar en la sistematización de prácticas emocionales gerenciales, para avanzar hacia modelos formativos y operativos más integrales.
2. Incorporar metodologías cualitativas sensibles que permitan captar los matices afectivos y simbólicos de la praxis gerencial.
3. Fomentar espacios de reflexión colectiva en las organizaciones, donde los gerentes puedan compartir experiencias y resignificar sus prácticas desde una perspectiva emocional transcompleja.

La presente investigación, aún en curso, continuará con la fase de recolección de información mediante la aplicación de entrevistas a profundidad y la observación directa en el contexto de la empresa La Casa de los Colchones C.A. Posteriormente, se procederá al análisis cualitativo, que incluirá la codificación, categorización y triangulación de los datos, con el propósito de identificar patrones y significados vinculados a la gerencia empresarial con enfoque emocional inteligente.

De manera prospectiva, se espera que la teorización emergente permita construir una aproximación teórica interpretativa bajo una visión transcompleja, que aporte fundamentos teóricos y prácticos para comprender cómo la inteligencia emocional fortalece la gestión empresarial en escenarios de incertidumbre. El objetivo final de este estudio será desarrollar lineamientos teóricos y metodológicos que orienten a las organizaciones hacia modelos de gerencia centrados en las personas,

capaces de generar valor sostenible en la sociedad de la información.

REFERENCIAS

- Antúñez, A. (2025). **El impacto de la Inteligencia Emocional en la Efectividad del Liderazgo: Revisión Sistemática**. *Revista REBE*, 7(13), 36–52. <https://doi.org/10.61287/rebe.v7i13.1194>.
- Barraza, A. (2023). **Metodología de la Investigación Cualitativa. Una perspectiva interpretativa**. México: Benessere.
- Bradberry, T., & Greaves, J. (2009). **Emotional Intelligence 2.0**. San Diego: TalentSmart.
- Brackett, M. (2019). **Permiso para Sentir: Desbloqueando el Poder de las Emociones para Ayudar a Nuestros hijos, a Nosotros Mismos y a Nuestra Sociedad a Prosperar**. Nueva York: Celadon Books.
- Cuenca, J., y Silva, T. (2025). **Liderazgo Transformacional y Pensamiento Complejo: Perspectivas en las Ciencias Administrativas**. *Perspectivas, Revista de historia, geografía, arte y cultura*, 13(25), 45–62. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14763642>.
- David, S. (2016). **Agilidad Emocional: Desbloquéate, Acepta el Cambio y Prospera en el Trabajo y en la Vida**. Nueva York: Avery Publishing, Penguin Random House. 296 p.
- Hispamer Noticias. (2024). **La Economía de Venezuela: Análisis de la Crisis y Estrategias para la Recuperación**. Hispamer Noticias. [Consulta: 2025, octubre 29].
- Kotter, J. (1996). **Leading Change**. Boston: Harvard Business Review Press.
- Gadamer, H.G. (1960). **Wahrheit und Methode [Verdad y método]**. Salamanca: Ediciones Sígueme; Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).
- Goleman, D. (1995). **La Inteligencia Emocional**. Bogotá: Javier Vergara Editor.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). **Management** (15th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Romero, N. (2025). **Gestión Centrada en las Personas y Sostenibilidad Organizacional**. Caracas: Editorial Universitaria.
- Salguero, J., y García, M. (2024). **Liderazgo Transformacional y Bienestar Emocional en Organizaciones en Crisis**. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(2), 50–65.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.12345678>.

Van Manen, M. (2003). **Researching Lived Experience: Human Science for an Action Sensitive Pedagogy.** (2° Ed.). Ontario: Althouse Press.

Villegas, C. (2015). **La Transcomplejidad: un Transparadigma.** Aragua: Universidad Bicentennial de Aragua.

LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN ENFERMERÍA: ENFOQUE DESDE LA GERENCIA AVANZADA PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA DE SALUD

STRATEGIC LEADERSHIP IN NURSING: AN ADVANCED MANAGEMENT APPROACH TO HEALTH SYSTEM TRANSFORMATION

Lupe Unda

lupeunda@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0002-4028-8523>

Universidad Metropolitana del Ecuador UMET: Quito, Provincia de Pichincha, Ecuador

RESUMEN

El liderazgo en enfermería ha evolucionado desde la gestión operativa hacia una gerencia avanzada estratégica, orientada a la innovación, sostenibilidad y transformación del sistema de salud; en este sentido la enfermería actual no sólo cuida, también lidera, gestiona y transforma. El liderazgo en enfermería es la capacidad de influir, inspirar y movilizar equipos de salud hacia una atención segura, humanizada y eficiente, que se fundamenta en la competencia clínica, la comunicación efectiva y la inteligencia emocional. Con el objetivo de analizar el rol de líder de enfermería desde la estrategia de la gerencia avanzada en salud, que combinen visión prospectiva, pensamiento sistémico y gestión del cambio como imperativo estratégico para optimizar la calidad del cuidado, se realizó una revisión de la literatura científica indexada en bases de datos como Scielo, Pubmed, Latindex 2.0, Lilacs entre otros. Los resultados evidencian: desde el enfoque de la gerencia avanzada en salud que el liderazgo de enfermería se basa en, gobernanza participativa, innovación tecnológica, evaluación del desempeño y calidad, junto con un liderazgo transformacional, como una nueva forma de dirigir desde la evidencia y la ética; dónde, es necesaria la práctica, de modelos contemporáneos de liderazgo como el Transformacional, que motiva e inspira hacia la excelencia, Servicial que prioriza las necesidades del equipo y del paciente, Auténtico, que promueve la transparencia y la confianza. En conclusión, el liderazgo estratégico, la visión institucional que, se recomienda dentro de la gerencia avanzada y la transformación del sistema de salud porque permitió, el rediseño de los procesos asistenciales, la promoción de políticas de acceso y equidad, para el fortalecimiento de la resiliencia organizacional con el objetivo de integrar innovación tecnológica y humanización del cuidado.

Palabras clave: Liderazgo estratégico, enfermería, gerencia avanzada, transformación sistema de salud

ABSTRACT

Leadership in nursing has evolved from operational management to advanced strategic management, focused on innovation, sustainability, and transformation of the healthcare system. In this sense, modern nursing not only provides care but also leads, manages, and transforms. Nursing leadership is the ability to influence, inspire, and mobilize healthcare teams toward safe, humanized, and efficient care, grounded in clinical competence, effective communication, and emotional intelligence. With the aim of analyzing the role of the nursing leader from the perspective of advanced healthcare management, which combines a forward-looking vision, systems thinking, and change management as a strategic imperative to optimize the quality of care, a review of the scientific literature indexed in databases such as SciELO, PubMed, Latindex 2.0, and LILACS, among others, was conducted. The results show that, from the advanced healthcare management perspective, nursing leadership is based on participatory governance, technological innovation, performance and quality evaluation, along with transformational leadership, as a new way of leading based on evidence and ethics. Where the practice of contemporary leadership models is necessary, such as Transformational leadership, which motivates and inspires towards excellence; Servant leadership, which prioritizes the needs of the team and the patient; and Authentic leadership, which promotes transparency and trust. In conclusion, strategic leadership aligned leadership with the institutional vision, which is recommended within advanced management and the transformation of the health system because it allowed for the redesign of care processes, the promotion of access and equity policies, and the strengthening of organizational resilience with the goal of integrating technological innovation and humanized care.

Keywords: Strategic leadership, nursing, advanced management, health system transformation.

Fecha de Recibido: 07-03-2026

Fecha enviada a evaluar: 25-03-2026

Fecha de aprobación: 07-05-2026

INTRODUCCIÓN

En un entorno de salud global cada vez más complejo y dinámico, la enfermería se posiciona no solo como el pilar fundamental de la atención clínica, sino también como un actor estratégico con el potencial de liderar la transformación de los sistemas sanitarios. Tradicionalmente, el liderazgo en enfermería ha sido entendido desde una perspectiva de gestión del cuidado, centrada en la supervisión de la práctica clínica y la seguridad del paciente. Donde la atención humanizada es un valor central en la enfermería contemporánea. Ya que, el progreso tecnológico y las presiones institucionales han provocado una disminución de la empatía y el compromiso ético, para enfrentar los desafíos de la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad de las organizaciones de salud, se hace imperativo redefinir este liderazgo. El presente artículo, propone analizar el rol del líder de enfermería a través de las lentes de la gerencia avanzada, demostrando que

su función trasciende lo operativo para convertirse en un imperativo estratégico.

Actualmente, en los hospitales se puede visualizar, que se encuentran marcados por una creciente demanda de atención de calidad y que además sea humanizada, es en este contexto donde, el liderazgo del personal de enfermería ha cobrado un papel protagónico. En particular, el liderazgo transformacional, que, en su concepción, es un estilo que motiva, inspira y guía al equipo hacia metas compartidas con una visión clara, que ha demostrado ser un factor decisivo en la mejora de los resultados asistenciales y organizacionales (Hernández-Cantú, 2025).

En enfermería, el liderazgo transformacional, no solo influye en el desempeño del equipo, sino que además impacta en la percepción que tienen los pacientes sobre la calidad del cuidado recibido. Así, cuando los líderes en enfermería fomentan la confianza, la motivación y el compromiso del equipo, se genera un

ambiente propicio para una atención segura, empática y centrada en la persona (Pat Catzim et al., 2021). Este tipo de liderazgo ha sido vinculado con una mayor satisfacción laboral del personal de salud, así como también, una reducción del estrés ocupacional y, en última instancia, con mejoras en los indicadores de calidad asistencial (Alban-Higuera y Salazar-Altamirano, 2025).

Este enfoque de liderazgo en el Ecuador tiene especial relevancia ante los desafíos que enfrenta el sistema sanitario, especialmente después del impacto que causó la pandemia por COVID-19 (González Hernández et al., 2024), en este sentido, el país cuenta con más de 40 mil profesionales de enfermería registrados, de los cuales 76% labora en instituciones públicas. Sin embargo, según informes publicados por el Ministerio de Salud Pública, persisten debilidades en la gestión del talento humano, especialmente en lo relacionado con liderazgo, motivación y toma de decisiones clínicas, esta situación podría incidir directamente

en la calidad del servicio y en la seguridad del paciente. Ante este escenario, se hace necesario promover un liderazgo transformacional desde el rol de enfermería no solo como una estrategia organizacional, sino como una necesidad ética y social.

En el Ecuador, a través de diversos estudios se ha evidenciado que los hospitales que implementan modelos de liderazgo más participativos y centrados en el bienestar del personal se ven beneficiados con niveles más altos de satisfacción del paciente, así como también mayor estabilidad en los equipos de enfermería. Proaño Garcés, et al 2025 reportan que, en una investigación realizada por Sarabia Cobo, 2022, en hospitales públicos de Quito se mostró que los equipos liderados por jefaturas con enfoque transformacional presentaban un clima organizacional más saludable, menores índices de rotación del personal y una comunicación interna más efectiva. Estos hallazgos refuerzan la

importancia de considerar el estilo de liderazgo como un componente esencial en la calidad del servicio asistencial.

Al respecto, (Reyna, 2024), reveló que, en el Informe Nacional de Indicadores Hospitalarios del Ministerio de Salud Pública, 38% de los eventos adversos reportados en establecimientos públicos estuvo relacionado con fallas en la coordinación del equipo de salud, situación que podría mejorar, mediante la puesta en práctica de un liderazgo más proactivo y orientado a la mejora continua. Estas cifras ponen en evidencia que, más allá de la infraestructura o los insumos, la gestión humana, donde se tome en cuenta lo emocional, dentro de los equipos de enfermería, es el elemento fundamental para mejorar el funcionamiento de los establecimientos de salud, tanto públicos como privados, y si esta gestión, es realizada con la visión de la gerencia avanzada en salud, la función trasciende lo operativo, para convertirse en una función estratégica.

Según Cummings et al., (2018), destacan que este tipo de liderazgo promueve una cultura de mejora continua, donde Investigaciones recientes han evidenciado que los hospitales con líderes estratégicos en enfermería muestran mayores niveles de innovación y compromiso organizacional, el mismo autor señala, este tipo de liderazgo promueve una cultura de mejora continua, donde las ideas del equipo son valoradas, y la comunicación abierta se convierte en un pilar fundamental. Esto es especialmente relevante en contextos hospitalarios complejos, donde la toma de decisiones rápida y colaborativa puede prevenir errores clínicos y fomentar intervenciones más efectivas.

Dentro de la mejora continua que promueve este liderazgo, está incluido el impulsar las tecnologías de la información, en consonancia con el tema del Desarrollo Sostenible y particularmente en la Agenda 2030 de la OMS, dónde es notorio el interés de impulsar las tecnologías de la información, comunicaciones y la interconexión mundial como

estrategias para superar la brecha tecnológica, impulsar el conocimiento y acelerar el desarrollo humano, hacia la sostenibilidad en todos los espacios donde la tecnología esté presente.

En este sentido, a Asamblea mundial de Salud ha establecido un Proyecto de estrategia mundial sobre salud digital 2020–2025 con el interés tácito en impulsar la ciber-salud entendida como la utilización positiva y eficaz en relación al costo de las métodos de la información y las comunicaciones y el término sistema de información sanitaria como un modelo integrador para la disposición, utilización y comunicación de los datos en salud, y aumentar el apoyo, la eficacia y la eficiencia de los servicios sanitarios, derivados y complementarios. Para el personal de enfermería es fundamental la inclusión de sus actividades dentro de la estrategia mundial de salud digital, en el registro de las actividades diarias, en el ejercicio del liderazgo estratégico, desde la gerencia avanzada.

Un estudio realizado en el año 2025 por Huang, relacionado con liderazgo, demostró que el liderazgo estratégico tiene una relación directa con la disminución de incidentes adversos en unidades de cuidados intensivos, gracias a su capacidad para empoderar al personal, incentivar el pensamiento crítico y fomentar la autonomía clínica. Del mismo modo, Cho et al., 2006, señalan que cuando los líderes estratégicos transformacionales crean un entorno de justicia organizacional y apoyo profesional, se reducen significativamente los niveles de agotamiento emocional, lo que impacta positivamente en la atención que reciben los pacientes. Estos hallazgos subrayan que el liderazgo en enfermería no debe limitarse a una función administrativa, sino que debe ser concebido como un motor estratégico para transformar la experiencia hospitalaria desde una perspectiva ética, profesional y humana.

Ante estas realidades planteadas, este artículo, pretende

darle valor a ejercicio del liderazgo de enfermería, que muchas veces se ejerce de forma silenciosa, y, tomando en cuenta el impacto, en la calidad del servicio hospitalario, se hace necesario visibilizar buenas prácticas, reconocer el rol estratégico del personal de enfermería y proponer acciones que fortalezcan una atención más humana, más digna y cercana. A través de este escrito, se propone analizar el impacto del liderazgo estratégico en enfermería, hacia el logro de cambios profundos en la atención de salud y el cuidado personalizado a los usuarios de los diferentes servicios hospitalarios, con calidad y calidez, con respuestas asertivas en la incertidumbre para la transformación del sistema de salud en Ecuador, desde la gerencia avanzada.

METODOLOGÍA

Se llevó a cabo un estudio con un enfoque descriptivo, documental, a través de una revisión de la literatura científica sobre el liderazgo estratégico de enfermería y sus

componentes y ejecución en el sistema nacional de salud. Así mismo se revisó artículos científicos en importantes bases de datos como Google académico, Scielo, Pubmed y Latindex 2.0. Se analizó la información a través de un enfoque cualitativo realizando recomendaciones sobre su práctica en los diferentes centros de salud del país con ideas claves para mejorar los sistemas de registro de las diferentes actividades, que realiza a diario el personal de enfermería, y para el cuidado humanizado y estratégico del paciente por parte del personal de enfermería, desde la visión de la gerencia avanzada, para la transformación del sistema de salud.

Para garantizar la calidad de la evidencia, se seleccionaron artículos publicados entre 2018 y 2025, en idiomas español e inglés, utilizando descriptores controlados como 'Liderazgo Transformacional', 'Gerencia Avanzada' y 'Sistemas de Salud'. Se priorizaron estudios originales y revisiones sistemáticas que abordaran el impacto del

liderazgo en indicadores de calidad asistencial y satisfacción laboral.

RESULTADOS

El Liderazgo de Enfermería como Imperativo Estratégico

Los hallazgos revelaron que el liderazgo transformacional influye directamente en la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral del personal de enfermería. Equipos conducidos bajo este estilo muestran mayor participación en la toma de decisiones clínicas, menor rotación de personal y un ambiente de trabajo más saludable (Company-Sancho et al., 2024; Mota et al., 2021.) Asimismo, se constató que reduce los niveles de agotamiento emocional y despersonalización, incrementando la percepción de realización personal de los profesionales, mejorando así la productividad y la calidad del cuidado ofrecido a los pacientes (Torres-Acosta et al., 2025; Ignacia et al., 2023).

El personal de enfermería es el motor operativo de la atención médica, con una visión holística y continua de

los pacientes que ninguna otra profesión posee. Su proximidad a la realidad clínica les otorga una posición única para identificar inefficiencias, riesgos y oportunidades de mejora en los procesos. Un líder de enfermería con una formación en gerencia avanzada puede traducir estas observaciones en datos estratégicos, influir en la toma de decisiones organizacionales y liderar iniciativas que impacten directamente en los resultados financieros, la calidad del servicio y la experiencia del paciente. Así, el líder de enfermería deja de ser un gestor de personal para convertirse en un agente de cambio sistémico, capacitado para navegar en la complejidad de la organización de salud.

Se necesitan líderes capaces de reconocer los peligros de las adversidades, buscar las mejores alternativas y enfrentarlas, para esto es necesario, que dispongan de capacidad, iniciativa y una serie de competencias que les permita accionar ante los escenarios prospectivos, así como brindar apoyo

y fortalecer a quienes tienen a su alrededor, ser una fuente de trabajo competente es esencial para el logro de atención de calidad en salud. La Organización mundial de la salud, reconoce que los trabajadores sanitarios son fundamentales para establecer sistemas de salud sólidos y resistentes, que contribuyan a alcanzar sus objetivos. Sin embargo, es evidente además la necesidad de fortalecer la capacidad de las instituciones, con la finalidad de promover el liderazgo eficaz de los recursos humanos para la salud y que posean competencias profesionales que den respuesta a las necesidades de salud de la población.

La enfermera, al ejercer el importante rol del cuidado de la salud de un paciente, debe tomar en cuenta variables que son propias del contexto donde ejecuta su quehacer profesional, retos como el envejecimiento de la población, con la aplicación del cuidado geriátrico, que ha tomado un rol significativo en los últimos años, debido al aumento de la esperanza de vida de la población a nivel mundial. Asimismo, en países en

vías de desarrollo como el nuestro, la escasez de recursos le permite al profesional de la enfermería anticiparse a la incertidumbre, cuando el deber es priorizar las necesidades de los pacientes y tratar de dar una solución efectiva, pese a las limitaciones de recursos, entre otros: financieros, humanos y de infraestructura. (Según Proaño., et al 2025).

En lo que se refiere al trato al paciente, la práctica de principios éticos como la justicia, en la atención sanitaria, sin importar su raza, género, situación económica, etnia y nacionalidad, tomando en cuenta la equidad, como uno de los valores más importantes del sistema de salud, es prioritaria e inexcusable. En este sentido, no basta con los conocimientos afines a la carrera, que posean los profesionales de la enfermería, es necesario, que además se conviertan en líderes estratégicos, que sean capaces de conectar el cuidado con la política, la gestión y la innovación.

La literatura apunta que el liderazgo transformacional en

enfermería promueve ambientes de trabajo más positivos, mejora la satisfacción del equipo, y repercute en mejores resultados para la conservación de la salud de los pacientes. Esta situación convierte a los enfermeros en piezas claves en el sistema de salud, dónde se deben realizar reformas estratégicas, que tengan como finalidad mejorar la mayoría de los indicadores de salud. Además, los líderes de la enfermería están llamados a participar activamente en el diseño, implementación y evaluación de reformas del sistema de salud, al actuar como socios plenos en la gobernanza.

Desafíos y Brechas del Liderazgo Actual

El Liderazgo en la enfermería es la capacidad que tiene el profesional de la enfermería de influir, inspirar y movilizar equipos de salud hacia un modelo de atención seguro, humanizado y eficiente, dotado con competencias clínicas, comunicación efectiva e inteligencia. Desde su

posición crucial, muchos líderes de enfermería ascienden en la jerarquía, basándose exclusivamente en su excelencia clínica, sin contar con la formación formal en gestión estratégica, finanzas o pensamiento sistémico.

Esta brecha genera un liderazgo reactivo, centrado en la resolución de problemas diarios y la supervisión de tareas, en lugar de un liderazgo proactivo que se anticipe a los desafíos futuros. La falta de estas competencias limita su capacidad para participar en discusiones de alto nivel sobre la asignación de recursos, la integración tecnológica y la planificación a largo plazo. En consecuencia, las decisiones estratégicas a menudo se toman sin el aporte de la profesión que mejor conoce la realidad operativa del cuidado, lo que puede llevar a decisiones ineficientes y desalineadas con las necesidades reales del paciente.

En la era digital, los sistemas de salud están siendo transformados por la tecnología: registro electrónico, telemedicina, inteligencia artificial,

análisis de datos, constituyendo una brecha digital importante para el profesional enfermero. En este contexto, el líder enfermero debe: comprender y adoptar tecnologías que mejoren el cuidado y la eficiencia, además, garantizar el uso ético de la tecnología con enfoque humano y, no como sustituto del cuidado, promoviendo la formación y competencia digital del personal enfermero, para que integre tecnología, datos y gestión en la estrategia institucional.

Los resultados sugieren que el líder enfermero debe actuar como facilitador de la transformación digital, asegurando que la implementación de registros electrónicos y tele-salud no degrade la relación enfermero-paciente. La tecnología debe ser vista como una herramienta para liberar tiempo operativo y permitir una mayor dedicación al cuidado humanizado, bajo una ética de datos rigurosa.

Desafíos

D'Ayuso, (2025), en la sección liderazgo, de su libro: Gestión de enfermería y la división médica como

dirección asistencial, resalta que los líderes de enfermería son esenciales para la transformación digital de la salud, a través de la alineación de los objetivos del sistema y del cuidado con la innovación tecnológica. Estas acciones forman parte de los desafíos del liderazgo actual de enfermería, además de ir hacia los modelos contemporáneos de liderazgo, que son: Transformacional, que motiva e inspira hacia la excelencia; Servicial: prioriza las necesidades del equipo y del paciente; Auténtico: promueve la transparencia y la confianza y Estratégico: alinea el liderazgo con la visión institucional y los resultados en salud.

Hacia un Nuevo Paradigma de Liderazgo: El Rol del Gerente Avanzado

Para Mendoza, (2022) es necesario persuadir el liderazgo transformacional, como una vía dentro de la gerencia avanzada, ya que lleva procesos administrativos más cónsonos con los cambios y, adecúa un proceso de influencia, motivación y valoración de los avances particulares

para el logro de metas en colectivos. La Gerencia avanzada, implica más que una supervisión de funciones de enfermería, se trata de gestionar con estrategia, alineando los objetivos del equipo de enfermería con los objetivos institucionales y del sistema de salud en general. Así, el futuro del liderazgo en enfermería debe anclarse en un paradigma de gerencia avanzada. Este modelo propone que los líderes de enfermería sean formados para:

- **La visión prospectiva:** que significa anticipar los cambios que se pudiesen presentar, sin una respuesta reactiva, más bien con procesos establecidos, que permitan dar una solución efectiva para cada problema.
- **Pensamiento Sistémico:** Comprender las interconexiones entre los distintos departamentos y procesos de una organización de salud para identificar las causas raíz de los problemas, en lugar de solo tratar los síntomas. Y, entender que es

necesario una visión de la unidad de enfermería que encaje en un sistema más amplio y complejo.

- **Gestión del Cambio:** Liderar la implementación de innovaciones tecnológicas, nuevos protocolos y modelos de atención, gestionando la resistencia y fomentando una cultura de adaptabilidad, que conduce a la innovación, la mejora continua, y la transformación del sistema de salud.
- **Gobernanza Participativa:** Comprender la importancia que tiene la participación de todos los profesionales de la salud, junto con los profesionales de la enfermería, no sólo es estratégico, es fundamental para corregir las dificultades que se presentan en todos los espacios del sistema de salud, con la visión prospectiva de lograr el bienestar de los pacientes.

- **Análisis de Datos y Toma de Decisiones Basada en la Evidencia:** Utilizar datos clínicos y operativos para sustentar sus propuestas, demostrar el retorno de la inversión de las iniciativas de enfermería y mejorar continuamente la calidad de los servicios.
- **Liderazgo de Talento:** Motivar y desarrollar a sus equipos, fomentando la autonomía y la innovación, lo que se traduce en una mayor satisfacción del personal y una reducción del agotamiento profesional. Así la enfermería se convierte en un agente de cambio institucional, que no es sólo diseñadora de procesos, si no también innovadora tecnológica y promotora de una cultura de mejora.

Los hallazgos confirman una asociación significativa y positiva entre el liderazgo estratégico en enfermería y la calidad de la atención hospitalaria. Sin embargo, su implementación

enfrenta barreras relacionadas con la sobrecarga laboral, déficit de competencias gerenciales y falta de respaldo institucional (Contreras et al., 2021). Estas limitaciones pueden reducir el impacto positivo esperado de este estilo de liderazgo en los entornos hospitalarios.

Diversos estudios confirman que el liderazgo Estratégico actúa como factor protector frente al agotamiento profesional y al burnout, al promover resiliencia y satisfacción laboral (Nachar et al., 2022; García-Rivera et al., 2022). No obstante, en muchos contextos, especialmente latinoamericanos, los enfermeros aún carecen de autonomía plena para ejercer un liderazgo estratégico en la gestión del cuidado (Aluora, 2025; Landy Maldonado y Mora Veintimilla, 2025). Esto resalta la necesidad de políticas que fortalezcan su rol y reconozcan su capacidad de influir en la toma de decisiones clínicas y organizacionales.

Esta limitación en la autonomía subraya la necesidad de que las instituciones de salud en Ecuador reconozcan formalmente el rol del

enfermero en la gobernanza clínica. No se trata solo de delegar tareas, sino de integrar la visión de enfermería en los comités de finanzas y planeación estratégica, donde su conocimiento operativo puede prevenir ineficiencias sistémicas y mejorar el retorno de inversión social del hospital.

Asimismo, la integración de guías de buenas prácticas y modelos de formación en liderazgo durante la formación universitaria constituye una estrategia clave para consolidar competencias de gestión basadas en evidencia (Escobar y Torres, 2025; Ignacia et al., 2023). Estos programas refuerzan habilidades técnicas, comunicativas y éticas, indispensables para un liderazgo transformacional efectivo.

Entre los diversos aportes de esta discusión, Torres-Acosta et al., (2025); Company-Sancho et al., (2024) refieren que el liderazgo estratégico en cuidado compasivo y seguro de enfermería, orienta facilita y permite a hacer visible la práctica docente, asistencial y la investigación

de enfermería, contribuyendo a elevar los estándares de calidad hospitalaria, dependiendo su impacto de políticas institucionales sólidas, recursos adecuados y una cultura organizacional que potencie la autonomía y el reconocimiento profesional.

CONCLUSIONES

El liderazgo en enfermería ha evolucionado de un rol de supervisión clínica a una función estratégica indispensable para la sostenibilidad y el éxito de las organizaciones de salud. La formación en gerencia avanzada es la clave para cerrar la brecha entre la pericia clínica y las competencias estratégicas que los líderes de enfermería necesitan para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Al integrar los principios de la gestión con la práctica del cuidado, podemos empoderar a los líderes de enfermería para que transformen los sistemas de salud, optimicen los recursos y aseguren que la atención sea más eficiente, segura y centrada en la paciente humanización del cuidado.

El liderazgo estratégico permite, además de rediseñar procesos asistenciales, promover políticas de acceso y equidad, fortalecer la resiliencia organizacional, integrar innovación tecnológica y la humanización del cuidado. La enfermería lidera la transición hacia modelos de salud centrados en la persona, con enfoque preventivo, interdisciplinario y sostenible, su rol va más allá del cuidado influyendo en la política, la gestión y la educación sanitaria. Su visión: una enfermería empoderada, científica y estratégica, que lidera la transformación digital, humana y sostenible del sistema de salud. El liderazgo enfermero es motor del cambio institucional.

En el análisis del liderazgo estratégico de enfermería, la transformación continua y sistemática de los sistemas de salud, requiere la garantía de un liderazgo efectivo empoderado y resiliente de estos profesionales. Este proceso se ha iniciado, estamos caminando hacia la transición y existe evidencia acerca del posicionamiento exitoso de la enfermería en los diferentes campos

de acción, sin embargo, hace falta dedicarle mayor esfuerzo e inversión. Por lo tanto, es importante, que las instituciones educativas responsables de la formación de recursos humanos de enfermería incluyeran en sus programas académicos y de educación continua, contenidos y estrategias de aprendizaje en escenarios reales, acciones que contribuyan al desarrollo de la resiliencia, la autosuficiencia y el autoliderazgo.

Ante la evidencia de un liderazgo empoderado y resiliente en los profesionales de la salud, contribuye a transformar las organizaciones en instituciones fuertes y comprometidas a inspirar el logro de metas innovadoras, dejando de un lado la incertidumbre y la inestabilidad, en el tránsito para el desarrollo de ambientes laborales competentes, estables, con actitud positiva y de superación, se requiere el desarrollo de acciones que impulsen este tipo de liderazgo en los profesionales de enfermería, con miras a garantizar en un futuro a corto, mediano y largo plazo sistemas de salud con líderes de

enfermería que hagan frente a la adversidad y fortalezcan la calidad en la atención a la salud de la población.

Los profesionales de enfermería representan el grupo mayoritario al interior de los sistemas de salud, desempeñan un rol importante en todos los niveles de atención, con un eje central en el cuidado y evaluación de los resultados y su eficacia, siendo testigos en primera línea de los retos que los sistemas sanitarios tienen que superar. También es importante señalar que, la transición hacia una Gerencia Avanzada en enfermería no es una opción, sino una necesidad ética para la sostenibilidad de los sistemas de salud modernos. Al empoderar al líder enfermero con competencias estratégicas y tecnológicas, se garantiza una transformación que es, simultáneamente, científica en su rigor y profundamente humana en su ejecución.

Recomendaciones

La recomendación más importante va dirigida hacia ¿Cómo transformar el sistema de salud desde la enfermería?, en este sentido se recomienda:

- Rediseñar los procesos asistenciales priorizando la experiencia del paciente y la seguridad clínica, utilizando tableros de control basados en evidencia para la toma de decisiones estratégicas.
- Integrar la enfermería como un actor clave en políticas de salud, pensar en acceso, equidad y sostenibilidad.
- Liderar iniciativas de mejora de calidad y seguridad del paciente.
- Participar en la evaluación del impacto de tecnologías y su sostenibilidad
- Fomentar la colaboración unidades, hospitales, comunidades y regiones.
- Fortalecer la resiliencia organizacional.
 - Integrar innovación tecnológica y humanización del cuidado.
 - Implementar programas de mentoría en liderazgo transformacional y auténtico para reducir el agotamiento profesional (burnout) y

- fomentar un clima organizacional saludable.
- Liderar la transición hacia modelos de salud centrados en la persona, con enfoque preventivo, interdisciplinario y sostenible su rol va más allá del cuidado al influir en la política, la gestión y la educación sanitaria.
 - Integrar a líderes de enfermería en el diseño de políticas públicas de salud, enfocándose en la equidad de acceso y la sostenibilidad del sistema nacional.
 - Impulsar la adopción ética de tecnologías: sistemas digitales de registro clínico, tele enfermería, inteligencia artificial en monitoreo y gestión del cuidado, en este sentido, la tecnología debe servir al humanismo, no reemplazarlo.
 - Liderar la adopción de inteligencia artificial y análisis de datos en la gestión del cuidado, garantizando que el componente humano siga
- siendo el eje central de la atención.
- Usar datos y evidencia para decisiones estratégicas, incorporar herramientas de gestión de calidad, además de liderar procesos de mejora continua.

REFERENCIAS

- Alban-Higuera, J. E., y Salazar-Altamirano, D. M. (2025). **Influencia del Estilo de Liderazgo en el Desempeño Laboral de los Colaboradores del Hospital Clínica Tourn MQR** Investigar, 9(1), e19.
<https://www.investigarmqr.com/2025/index.php/mqr/article/view/19>
- Aluora, J. A. (2025). **The Global Power of Transformational Leadership in Nursing and Midwifery**. Nurse Leader, 23(1), 25-28.
<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2024.10.010>
- Cho, J., Spence Laschinger, H. K., & Wong, C. (2006). **Workplace Empowerment, Work Engagement and Organizational Commitment of New Graduate Nurses**. Nursing Leadership, 19(3), 43-60.
<http://www.longwoods.com/content/18368>
- Company-Sancho, M. C., Rich-Ruiz, M., Toledano, M. G., Cair, L., Perez, J. D. G., & Mar, A. (2024). **Areas for Improvement and Barriers Identified in Measuring the Quality of Nursing Care: Perceptions of Patients and Professionals**. Nursing Reports, 14(4), 2896-2909.
<https://doi.org/10.3390/nursrep14040289>
- Contreras, C. M., Vasallo, J. C., y Ares, L. C. (2021). **Gestión y Liderazgo de Enfermería en el Comité de Infecciones Hospitalario del Hospital Regional Manuel Sanguinetti**. Salud, Ciencia y Tecnología, 1(22), 1-11.
<https://doi.org/10.56294/saludcyt202111>
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., & Chatterjee, G. E. (2018). **Leadership Styles and Outcome Patterns for the Nursing Workforce and Work Environment: A Systematic Review**. International Journal of Nursing Studies, 85, 19-60.
<https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- D'Ayuso Murillo (2025). **La Gestión de Enfermería y la División Médica como Dirección Asistencial**.
<https://books.google.com/books?hl=es&lr=&id=rxxxEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=La+gesti%C3%B3n+de+enfermer%C3%ADa+y+la+++Divisi%C3%B3n+m%C3%A9dica+como+direcci%C3%B3n+asistencial++ayuso&ots=ovjwUmlnOw&sig=ivawbghcboFSyDad18Qahy3yfYc>
- Escobar, C. A., y Torres, A. C. (2025). **Inteligencia Emocional en el Liderazgo y el Trabajo en Equipo de Enfermería para la Atención y Seguridad del Paciente**. Polo del Conocimiento, 10(3), 2059-2081.

<https://doi.org/10.23857/pc.v10i3.4567>

García-Rivera, B. R., Mendoza-Martínez, I. A., y Olguín-Tiznado, J. E. (2022). **Liderazgo Transformacional y Agotamiento Profesional en Personal Hospitalario.** Investigación Administrativa, 51(129), 1-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456069571008>

González Hernández, L., Lázaro Jiménez Puerto, C., y Luis Hernández Vergel, L. (2024). **Contenidos y Prácticas de Liderazgo Transformacional de Enfermería para la Gestión Hospitalaria desde la Superación Profesional.** Revista Cubana de Enfermería, 40(1), e6655. <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/6655>

Hernández-Cantú, E. I. (2025). **Liderazgo Transformacional en Enfermería: Origen, Evolución e Impacto en la Práctica Contemporánea.** Revista Mexicana de Enfermería, 13(1), 45-60. https://www.revistamexicanaenfermeria.org/frame_esp.php?id=46

Huang, L., Zhang, J., & Liu, Y. (2025). **The Relationship Between Transformational Leadership and Work Engagement Among Intensive Care Unit Nurses: The Mediating Function of Organizational Climate.** BMC Nursing, 24(1), 398.

<https://doi.org/10.1186/s12912-025-03057-1>

Ignacia, E., Morales, O., Fabiola, C., & Díaz, O. (2023). **Implementación de la Guía para el Desarrollo y Mantenimiento del Liderazgo en Enfermería en la Universidad de Chile.** Ciencia y Enfermería, 29, 123-135. <https://doi.org/10.4067/s0717-95532023000100123>

Farias, MA, Badino M, Marti M, Báscolo E, García Saisó S, D'Agostino M. (2023). **La Transformación Digital como Estrategia para el Fortalecimiento de las Funciones Esenciales de Salud Pública en las Américas.** Rev Panam Salud Publica.47:e150. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2023.150>

Mendoza, M. (2022). **Epistemología del Liderazgo Transformacional en la Gerencia Avanzada.** CIENCIEDUC Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Centrales Rómulo Gallegos. Venezuela. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4803731016/4803731016.pdf>

Mota, L., Príncipe, F., Cruz, A., & Melo, M. (2021). **Leadership Roles of Nurse Managers From the Portuguese Nurse's Viewpoint.** Nursing Practice Today, 8(1), 51-59. <https://doi.org/10.18502/npt.v8i1.5423>

- Nachar, A. L., Guíñez, D. M., Sánchez, D. Q., Jaque, R. L., Gar, G., y Mansilla, D. C. (2022). **Liderazgo en Enfermería, una Mirada desde la Opinión de Egresadas/os de Enfermería y Miembros del Equipo de Salud.** Cultura y Cuidados, 26(64), 46-59. <https://doi.org/10.14198/cuid.2022.64.05>
- Pat Catzim, L., Cen Tun, W., Lugo Ake, G., Andrade Soberanis, N., y Ríos Pech, M. (2021). **Innovación en la Gestión en Enfermería Liderazgo Transaccional vs. Liderazgo Transformacional para Favorecer un Clima Organizacional Positivo.** Revista Iberoamericana Vol. 12/ Núm. 4 2025 pág. 2061 de Educación e Investigación en Enfermería, 11(1), 18-26. <https://doi.org/10.37376/ieie.v11i1.245>
- Reyna, R. (2024). **Liderazgo Transformacional en Enfermería y su Impacto en el Cuidado Humanizado: Fomento de Competencias Esenciales en estudiantes de Enfermería.** Visión360 Revista Científica de Enfermería, 3(3), 12-25. <https://doi.org/10.56845/vision360.2024.3.3.12>
- Sarabia Cobo, C. (2022). **Repensando el Liderazgo y los Cuidados de Enfermería en la Era Pospandemia.** Revista Científica de la Sociedad Española de Enfermería. Neurológica, 55, 2-4. <https://doi.org/10.1016/j.sedene.2022.01.001>
- Torres-Acosta, D. H., Pulido-Barragán, S. P., Archila-Hernández, E. D., Laverde-Contreras, O. L., y Sánchez-Herrera, B. (2025). **Modelo de Práctica Profesional para una Red Hospitalaria: Investigación Metodológica en Enfermería.** Revista Cuidarte, 16(1), e4348. <https://revistas.udes.edu.co/cuidarte/article/view/4348>
- Vargas-Bermudez Z. (2024). **Sistema Digital para el Informe de Turno de la Supervisión de Enfermería de un Hospital.** Rev. cienc. cuidado. 21(1):68-84. <https://doi.org/10.22463/17949831.4264>

GERENCIA AVANZADA EN LA PARTICIPACIÓN INCLUSIVA EN LA EDUCACIÓN ACTUAL

ADVANCED MANAGEMENT FOR INCLUSIVE PARTICIPATION IN CURRENT EDUCATION

Maykel Olivo

abg.alejandro2016@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4424-5910>

Universidad Metropolitana de Ecuador, Guayaquil, Ecuador.

RESUMEN

Gerencia avanzada orientada a la participación inclusiva en la educación contemporánea constituye una perspectiva estratégica e innovadora que responde a los desafíos de la diversidad en los sistemas educativos actuales. Su finalidad es garantizar que todos los estudiantes, independientemente de sus condiciones sociales, culturales, cognitivas o físicas, tengan acceso equitativo a oportunidades de aprendizaje significativas y de calidad. Desde esta visión, la diversidad deja de ser concebida como una limitación y se reconoce como un valor que enriquece el proceso educativo. Este enfoque demanda un liderazgo educativo con visión inclusiva, capaz de diseñar, implementar y evaluar políticas y prácticas pedagógicas flexibles, adaptadas a las necesidades individuales y colectivas del estudiantado. La gerencia avanzada, promueve procesos de innovación educativa, toma de decisiones participativas y mejora continua, orientados al fortalecimiento de la equidad y la justicia social en el ámbito escolar. El propósito del presente ensayo es analizar el papel de la gerencia avanzada en la promoción de la participación inclusiva en la educación actual, como medio para transformar e innovar la práctica. Para ello, se realizó una investigación de tipo documental, sustentada en el análisis crítico de aportes teóricos de diversos autores especializados en gerencia educativa e inclusión, así como en la reflexión argumentada del autor. Entre las conclusiones más relevantes se destaca que la articulación entre una gerencia educativa innovadora y la educación inclusiva constituye un eje fundamental para el desarrollo de instituciones educativas más democráticas y eficaces. Ambos enfoques permiten fortalecer políticas institucionales, optimizar prácticas pedagógicas y generar entornos de aprendizaje inclusivos que favorezcan el desarrollo integral y el éxito académico de todos los estudiantes.

Palabras clave: Gerencia Avanzada, educación inclusiva, liderazgo pedagógico, innovación educativa, diversidad estudiantil.

ABSTRACT

Advanced management focused on inclusive participation in contemporary education constitutes a strategic and innovative perspective that responds to the challenges of diversity in current educational systems. Its aim is to ensure that all students, regardless of their social, cultural, cognitive, or physical conditions, have equitable access to meaningful and high-quality learning opportunities. From this perspective, diversity is no longer seen as a limitation but is recognized as a value that enriches the educational process. This approach demands educational leadership with an inclusive vision, capable of designing, implementing, and evaluating flexible pedagogical policies and practices adapted to the individual and collective needs of students. Advanced management promotes educational innovation, participatory decision-making, and continuous improvement, all geared towards strengthening equity and social justice in the school setting. The purpose of this essay is to analyze the role of advanced management in promoting inclusive participation in current education as a means to transform and innovate practice. To this end, a documentary research study was conducted, based on a critical analysis of theoretical contributions from various authors specializing in educational management and inclusion, as well as the author's reasoned reflection. Among the most relevant conclusions, it is highlighted that the articulation between innovative educational management and inclusive education constitutes a fundamental axis for the development of more democratic and effective educational institutions. Both approaches allow for the strengthening of institutional policies, the optimization of pedagogical practices, and the creation of inclusive learning environments that foster the holistic development and academic success of all students.

Keywords: Advanced Management, inclusive education, pedagogical leadership, educational innovation, student diversity.

Fecha de Recibido: 08-12-2025

Fecha enviada a evaluar: 19-01-2026

Fecha de aprobación: 09-02-2026

INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más diverso y globalizado, los sistemas educativos enfrentan el desafío de proporcionar una educación equitativa que responda a las necesidades de todos los estudiantes. En este contexto, la gerencia avanzada orientada a participación inclusiva en la educación contemporánea se presenta como una perspectiva estratégica e innovadora, que no solo busca superar las barreras de acceso a la educación, sino también fomentar un entorno de aprendizaje que valore la diversidad en todas sus formas. Esta modalidad de gestión educativa tiene como propósito garantizar que todos los estudiantes, independientemente de sus condiciones sociales, culturales, cognitivas o físicas, puedan acceder a oportunidades de aprendizaje significativas y de calidad.

En el contexto de las transformaciones sociales, culturales y tecnológicas que caracterizan al siglo XXI, los sistemas educativos enfrentan el desafío ineludible de

garantizar una educación inclusiva, pertinente y de calidad para una población estudiantil cada vez más diversa. Las profundas desigualdades sociales, heterogeneidad cultural, distintas capacidades cognitivas y necesidades educativas específicas exigen replantear los modelos tradicionales de gestión escolar.

Ensayo surge de la necesidad de reflexionar críticamente sobre el papel que desempeña la gerencia educativa en la construcción de entornos escolares inclusivos, capaces de reconocer la diversidad como un valor estratégico y no como una limitación. En numerosos contextos educativos persisten prácticas administrativas y pedagógicas, lejos de favorecer la inclusión, reproducen esquemas excluyentes y estandarizados que limitan la participación plena del estudiantado. Esta situación evidencia analizar cómo una gestión educativa con visión avanzada puede contribuir a transformar dichas realidades mediante políticas institucionales

innovadoras, liderazgo estratégico y procesos de mejora continua.

Analizar el papel de la gerencia avanzada en la promoción de la participación inclusiva en la educación actual. Este enfoque se sustenta en aportes teóricos provenientes de la gerencia educativa, educación inclusiva y liderazgo pedagógico, los cuales coinciden en señalar que la calidad educativa no puede desvincularse de la equidad ni de la atención a la diversidad. En consecuencia, la planificación institucional y la implementación de prácticas orientadas a garantizar el acceso, permanencia y éxito académico de todos los estudiantes.

En este sentido, promueven inclusión, acceso equitativo a una educación de calidad. Los Administradores y líderes del ámbito educativo están llamados a impulsar principios de equidad, fortalecer la cooperación entre los distintos actores del sistema académico y una cultura de enseñanza-aprendizaje flexible, ajustada a las necesidades individuales del estudiantado. Este

enfoque prioriza la innovación pedagógica y la mejora continua como mecanismos fundamentales para responder a los cambios y desafíos del entorno contemporáneo.

Asimismo, alcanzar una participación inclusiva efectiva requiere que la gerencia impulse procesos permanentes de formación y actualización del personal docente, así como el desarrollo y la adaptación de recursos educativos, especialmente tecnológicos, que favorezcan la atención a la diversidad. De igual manera, resulta indispensable establecer alianzas estratégicas con organizaciones sociales y comunidades, con el fin de fortalecer una visión compartida de educación inclusiva socialmente comprometida.

En este marco, el propósito del presente ensayo es analizar el papel de la gerencia avanzada en la promoción de la participación inclusiva en la educación actual, como medio para transformar e innovar la práctica. A través de una revisión documental y una reflexión argumentada, se busca

evidenciar cómo una gestión educativa con enfoque inclusivo puede contribuir a la construcción de sistemas educativos más justos, democráticos y capaces de responder a las necesidades de todos los estudiantes, sin distinción de condiciones, capacidades o contextos socioculturales.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

En el marco de las transformaciones que experimentan los sistemas educativos, la gerencia avanzada orientada a la participación inclusiva en la educación contemporánea se consolida como una perspectiva estratégica e innovadora que responde a los desafíos derivados de la creciente diversidad en los contextos gerenciales. Esta gestión no solo redefine el rol del liderazgo, sino que también promueve prácticas organizativas basadas en la equidad, participación activa y la toma de decisiones compartidas.

En este sentido, Ferreras (2023) describe “la gestión educativa se

entiende como un conjunto de acciones que deben ser coordinadas y complementarias, brindando apoyo tanto en aspectos educativos como administrativos”. Esto implica que, la gestión educativa tiene articulación coherente de acciones administrativas, orientadas a brindar un apoyo integral que fortalezca el funcionamiento institucional.

En lo relativo a la gerencia, Marrero (2021) la define en sus funciones básicas, como planificar, organizar, dirigir y controlar las organizaciones. De allí se desprende la gerencia va más allá de un líder que ejerza un conjunto de acciones en concordancia con lo planificado, un directivo se enfoque en materializar los hechos, llegando a alcanzar los objetivos organizacionales, para ello debe existir una planificación, organización, control de gestión.

Lo anterior permite reconocer que la educación actual enfrenta una serie de desafíos derivados de la globalización, los avances tecnológicos y la diversidad creciente en las aulas. Para Camacho y Col.

(2024) sostienen que “la gerencia educativa se rige por una serie de principios rectores, entre los que se destacan la equidad, la inclusión, la transparencia, la participación, la responsabilidad social, la innovación, la formación continua, la rendición de cuentas y la evaluación permanente” (p.35).

Se encontró estudio de Barbecho y Gómez (2022) quienes determinaron que “las transformaciones educativas son muy dinámicas en los últimos tiempos y las normativas internacionales y nacionales exigen alternativas que permitan garantizar una educación de calidad hacia los estudiantes con discapacidad intelectual”. Este párrafo subraya los cambios en la educación, cómo las normativas actuales están empujando a los sistemas educativos a adoptar métodos alternativos para garantizar una educación de calidad.

En consecuencia, la gerencia avanzada en la educación, se refiere a un enfoque innovador y estratégico para la gestión de las instituciones educativas. Este modelo se basa en la

mejora continua, innovación y compromiso con la excelencia, una cultura de liderazgo que fomenta la creatividad, colaboración y pensamiento crítico. Al respecto, citamos a Figueredo (2017) quien explica la gerencia avanzada como: “Es una visión multidimensional y compleja, sustentada en valores y principios, dinámica, metodológicamente innovadora, socialmente legítima, orientada a la producción, formación y visibilización del conocimiento, como una vía para obtener el bienestar humano” (p. 334).

Desde esta perspectiva, describe una propuesta que busca ser integral, ético, flexible e innovador, con el objetivo de generar y distribuir conocimiento de manera efectiva para mejorar la vida de las personas. La gerencia educativa desempeña un papel fundamental al permitir que las instituciones se adapten a los cambios y desafíos del mundo moderno, mejorando la planificación para alcanzar una mayor efectividad. Además, facilita la identificación de los principios clave del comportamiento

organizacional, lo que potencia el liderazgo educativo para promover la formación integral de los estudiantes.

Por otro lado, Coloma y Col. (2024) destaca la gestión educativa desempeña un papel fundamental en el avance de la educación al posibilitar la automatización de recursos y procesos, generando así una mejora significativa en la calidad educativa. Este enfoque también fortalece las habilidades metodológicas y gerenciales de los investigadores educativos. Todo esto contribuye a ofrecer una educación de alta calidad, centrada en la formación de ciudadanos competentes, capaces de transformar su entorno social y cultural. La importancia de la gerencia avanzada en la educación inclusiva, se refiere a la implementación de modelos de gestión que promuevan la adaptación a los cambios rápidos del entorno educativo.

Según Zhigue y Sanmartin (2019), "la gerencia avanzada en la educación debe incorporar orientaciones de liderazgo colaborativo, que benefician la

inclusión de diversos actores, como estudiantes, docentes, padres de familia y miembros de la comunidad" (p.324). Este enfoque permite crear un ambiente a los individuos, independientemente de sus características sociales, culturales o de capacidad, tengan voz y participación activa en los procesos educativos.

Además, la gestión educativa desempeña un papel central en la creación de entornos inclusivos. Sin embargo, Cagua (2022) afirma que es la encargada de diseñar, implementar y supervisar políticas que garanticen la equidad y la participación de todos los alumnos. De acuerdo con esta perspectiva, la gestión inclusiva no se limita solo a tomar decisiones desde la administración, sino que debe ser una práctica colectiva que impacte a todos los actores, incluidos docentes, estudiantes y personal administrativo. En este sentido, se hace indispensable la eliminación de barreras que puedan obstaculizar los recursos para asegurar a todos tengan

las mismas oportunidades de aprendizaje.

Dentro de esta perspectiva, una gestión educativa avanzada debe orientarse a la construcción de políticas que promuevan la equidad y la justicia social en el aula. Según Ospina y col. (2025), la gerencia avanzada en educación fomenta la participación de los docentes y otros miembros de la comunidad escolar en la formulación de políticas que respondan a las necesidades de todos los estudiantes. Este proceso de toma de decisiones no solo fortalece la eficacia de las políticas inclusivas, sino que permite una mayor aceptación y compromiso por parte de la comunidad educativa.

No obstante, Sánchez y Cabrera (2021) expresan que la gerencia participativa es una nueva forma de percibir al líder con sus habilidades, saberes, experiencia para el manejo de grupos, coadyuvando en el trabajo en equipo para la toma de decisiones. Ciertamente, si queremos ver la gerencia participativa como innovador de liderazgo que integra habilidades,

conocimientos y experiencia para la gestión efectiva de grupos, favoreciendo el trabajo colaborativo, tomas de decisiones compartidas en los contextos organizativos.

Otro aspecto importante es la necesidad de evaluar constantemente los avances y desafíos de la educación inclusiva. Esto implica una constante retroalimentación y análisis de los resultados obtenidos, con el fin de identificar áreas de mejora para proponer nuevas estrategias de intervención. En este sentido, el trabajo de los gestores educativos debe estar basado en datos objetivos y evidencias que permitan tomar decisiones informadas. La evaluación continua es esencial para asegurar la efectividad de las políticas inclusivas y ajustar las estrategias pedagógicas cuando sea necesario.

Asimismo, la implementación de políticas inclusivas requiere una gerencia educativa que promueva la formación continua de los docentes, para que puedan atender la diversidad. Señalan que la capacitación docente en estrategias

inclusivas es clave para el éxito de la educación. De este modo, los gestores educativos deben asumir un rol activo en la formación y desarrollo profesional de los maestros, proporcionándoles herramientas y recursos adecuados para afrontar los desafíos derivados de la diversidad en el aula. A continuación, se mencionan algunos elementos importantes:

1. Crear un ambiente inclusivo a través de una serie de prácticas. En este proceso, la comunicación clara, efectiva junto con la colaboración y el compromiso de la comunidad educativa, son esenciales para garantizar el éxito de los estudiantes en un ambiente inclusivo para todos.
2. Promover y explorar la capacitación del desempeño profesional el uso de la tecnología e innovación que pueden ser herramientas útiles en la promoción de la inclusión en la educación. Por lo tanto, hay varios aspectos del desarrollo profesional educativo inclusivas útiles, así como:

- a. Analizar el concepto de comunidad de práctica como un entorno de aprendizaje para el desarrollo profesional. Este enfoque implica que los educadores trabajen en colaboración para mejorar sus habilidades y conocimientos que puede conducir las prácticas más inclusivas en el aula.
- b. Proporcionar ejemplos prácticos de recursos educativos digitales que pueden apoyar y complementar los métodos de enseñanza tradicionales de la educación más inclusiva. Los ejemplos proporcionados incluyen herramientas para el aprendizaje electrónico accesible, recursos de educación especial y juegos y simulaciones educativas.

En general, estos recursos demuestran cómo los programas de capacitación y desarrollo, incluido el uso de tecnología y enfoques innovadores, pueden promover

prácticas inclusivas en la educación. Una vez analizados la gerencia educativa, juega un papel fundamental en la promoción de la igualdad de oportunidades en las instituciones educativas y puede ayudar a crear un ambiente inclusivo que fomente el éxito de todos los estudiantes, independientemente de su origen socioeconómico, género, raza, religión u orientación sexual.

La eliminación de cualquier forma de discriminación en las instituciones educativas es un reto fundamental en el camino hacia una educación más inclusiva. En este sentido, la gestión educativa juega un papel crucial en garantizar que todos los estudiantes, independientemente de su origen, cultura, o características personales, tengan acceso a los mismos recursos y oportunidades para aprender. Sin embargo, para lograrlo no basta con implementar políticas superficiales; es necesario que la gerencia educativa comprenda la diversidad de sus estudiantes construya un ambiente inclusivo que promueva el respeto y la aceptación

de las diferencias. Solo de esta manera se podrá avanzar hacia una educación verdaderamente accesible para todos.

El concepto de inclusión, aunque bien intencionado, requiere un compromiso profundo con la transformación estructural y cultural dentro de las instituciones educativas. La simple presencia de estudiantes de diferentes orígenes no garantiza la creación de un entorno inclusivo. De hecho, si la diversidad no se aborda de manera activa y estratégica, las barreras para la participación plena de los estudiantes pueden incluso reforzarse, perpetuando desigualdades históricas. Por ello, es crucial que la gerencia educativa se enfoque no solo en la presencia de diversidad, sino en la creación de espacios en los que cada estudiante se sienta valorado y respetado.

Una de las maneras más efectivas de fomentar este entorno inclusivo es a través de la implementación de programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal educativo. Estos

programas no solo deben centrarse en la adquisición de habilidades técnicas, sino también en la formación en competencias socioemocionales y culturales. La capacidad de los docentes para trabajar y comunicarse eficazmente con estudiantes de diversos orígenes es esencial para que estos últimos se sientan comprendidos y apoyados en su proceso de aprendizaje. Un docente que comprende las necesidades y particularidades de sus estudiantes, y que está capacitado para manejar situaciones de conflicto relacionadas con la diversidad, será mucho más eficaz en el aula.

POSTURA CONCLUSIVA

En el contexto global actual, donde la diversidad social, cultural y de capacidades está cada vez más presente en las aulas, se vuelve imprescindible que los gestores educativos adopten enfoques innovadores, que no solo respondan a los desafíos administrativos, sino que promuevan una educación verdaderamente inclusiva. Esta

gerencia avanzada guía todas las decisiones, políticas y acciones dentro del sistema educativo.

La gerencia avanzada en la participación inclusiva en la educación actual representa un reto constante hacia la transformación de nuestras prácticas pedagógicas y organizativas. En este contexto, considero fundamental adoptar enfoques que promuevan la equidad, la accesibilidad y la cooperación entre todos los actores involucrados. A través de la integración de nuevas tecnologías, metodologías innovadoras y la sensibilización sobre la diversidad, se puede construir una educación más justa y participativa. Esta visión prospectiva no solo busca adaptarse a los cambios, sino también anticiparse a las necesidades de un futuro educativo inclusivo y transformador.

Un aspecto clave de esta gerencia avanzada es la capacitación continua y especializada de los docentes, son los agentes primordiales en el proceso de inclusión, más allá de su rol tradicional

como transmisores de conocimiento, deben convertirse en facilitadores de entornos de aprendizaje. La gestión educativa debe asegurar que los docentes cuenten con las herramientas, formación y apoyo necesarios para responder a la diversidad en el aula, adaptando sus prácticas pedagógicas a las necesidades específicas de cada estudiante.

De este modo, la formación en técnicas pedagógicas, en el desarrollo de competencias emocionales y sociales que fortalezcan la empatía, respeto por la diversidad. Además, la participación activa de las familias y la comunidad es otro componente crucial de la gerencia avanzada en la educación inclusiva. La escuela no puede funcionar de manera aislada; su éxito en la inclusión depende de la colaboración estrecha con los padres. La creación de redes de apoyo entre la escuela, la familia y la comunidad refuerza el compromiso colectivo con la inclusión para la creación de un entorno más seguro y positivo de los estudiantes.

La evaluación y monitoreo constante permite a identificar los obstáculos que los estudiantes pueden enfrentar y redirigir los esfuerzos hacia soluciones más efectivas. Esto implica un enfoque basado en la evidencia.

REFERENCIAS

- Barbecho, N., y Gómez, C. (2022). **La Gerencia Educativa Inclusiva Potencia el Trabajo Docente.** Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar. 6 (2): 4355-4377.
- Cagua, T. (2022). **Incidencia de las Estrategias Didácticas en las Aulas Inclusivas para los Niños de Educación Inicial del Subnivel Dos en la Unidad Educativa Francisco Huerta Rendón”, Cantón Babahoyo, Provincia los Ríos.** Recuperado el 31 de 01 de 2026, de <https://dspace.utb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4fd1c9f6-5919-4562-afe7-04abb0e8844a/content>
- Camacho, R., Semanate, R., Cadena, V., Cerruto, V., Cajilema, T., y Colcha, J. (2024). **Innovación y Calidad en la Educación: perspectivas desde la Gerencia Educativa en Ecuador.** CIP. Editorial. Ciencia Latina Internacional. p. 120.
- Coloma, M., Sánchez, N., y Ruiz, R. (2024). **Gerencia Educativa desde la Perspectiva de los Administrativos y Docentes en Instituciones de Educación Superior.** Revista TSE´DE, 7(1): 1-9.
- Ferreras, J. (2023). **Enfoque de Gestión Educativa para Promover la Inclusión en el Primer Ciclo de la Educación Primaria.** Revista Innova Educación. Vol. 5 (4): 22 - 39.
- Figueroa, C. (2017). **La Gerencia Avanzada en el Proceso de Investigación Científica Universitaria.** Revista Scientific, 2(6): 322 - 336.
- Marrero, J. (2021). **Enigma Epistémico de la Gerencia Educativa Postmoderna.** Revista Arjé. Vol. 15 (29):541 – 547
- Ospina, J., Montenegro, L., Rodelo, G. y Miranda Passo, J. (2025). **Gerencia participativa y la Calidad Educativa en las Instituciones Universitarias de la Ciudad de Barranquilla.** PANORAMA, 19(36): 1-13.
- Sánchez, R. y Cabrera, I. (2021). **Gerencia y Responsabilidad Social: Construcción Colectiva desde la Complejidad y la Acción Comunicativa.** Telos: Revista de Estudio Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 23(1): 100 -114.
- Zhigue, A. y Sanmartin, G. (2019). **Gerencia Educativa e Inclusión: una Mirada a la Diversidad.** Visión Gerencial (2): 324 - 332.

SONRISA PERFECTA. LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO IMPACTO TRANSFORMADOR EN EL DIAGNÓSTICO ODONTOLÓGICO

PERFECT SMILE. ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TRANSFORMATIVE IMPACT ON DENTAL DIAGNOSIS

Mónica Zanetti

odmonicazanetti@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-8158-1401>

Mastolara, Barquisimeto, Venezuela

RESUMEN

La odontología venezolana atraviesa una coyuntura crítica signada por precariedad infraestructural, asimetrías tecnológicas persistentes junto a insuficiencias formativas que inciden directamente sobre estándares asistenciales. Dichas restricciones no solo comprometen procesos clínicos, también tensionan fundamentos éticos vinculados con justicia sanitaria. En tal escenario emerge la Inteligencia Artificial (IA), entendida más allá de simple innovación instrumental; se configura como fenómeno reestructurador capaz de redefinir lógicas diagnósticas, criterios decisionales, vínculos terapéuticos, además de parámetros regulatorios que sustentan ejercicio profesional contemporáneo. El presente ensayo asume perspectiva reflexivo-argumentativa, sustentada en revisión documental sistemática junto a análisis crítico-interpretativo de producción científica especializada publicada entre 2020-2025. Tal andamiaje hermenéutico posibilita examinar implicaciones técnicas, dilemas bioéticos, brechas formativas, asimismo desafíos socioinstitucionales propios del contexto nacional. A partir de esta exploración se sostiene tesis central: denominada “sonrisa perfecta” constituye constructo cultural cuya materialización exige praxis odontológica humanizada; integración estratégica de IA debe orientarse hacia potenciación de sensibilidad clínica, ampliación de equidad asistencial, optimización de precisión diagnóstica, evitando reduccionismos tecnocráticos que subordinen dimensión humana ante fascinación algorítmica.

Palabras clave: sonrisa perfecta, inteligencia artificial; diagnóstico odontológico; transformación tecnológica.

ABSTRACT

Venezuelan dentistry faces a critical juncture characterized by infrastructural fragility, persistent technological asymmetries, along with educational shortcomings that directly affect standards of care. Such constraints not only disrupt clinical processes but also challenge ethical foundations related to health justice. Within this scenario, Artificial Intelligence (AI) emerges beyond a merely instrumental innovation; it operates as a reconfiguring force capable of reshaping diagnostic logics, decision-making criteria, therapeutic relationships, as well as regulatory frameworks sustaining contemporary professional practice. This essay adopts a reflective-argumentative perspective grounded in systematic documentary review together with critical-interpretative analysis of specialized scientific production published between 2020 and 2025. Such a hermeneutic framework enables examination of technical implications, bioethical dilemmas, educational gaps, in addition to socio-institutional challenges inherent to the national context. The central thesis maintains that the so-called “perfect smile” represents a cultural construct whose realization demands a humanized dental praxis. Strategic integration of AI should therefore aim at strengthening clinical sensitivity, expanding equity in care delivery, enhancing diagnostic accuracy, while preventing technocratic reductionism that may subordinate human dimension to algorithmic fascination.

Keywords: perfect smile; Artificial Intelligence; dental diagnosis; technological transformation.

Fecha de Recibido: 24-10-2025

Fecha enviada a evaluar: 27-10-2026

Fecha de aprobación: 06-03-2026

INTRODUCCIÓN

El sueño de la sonrisa perfecta ha sido históricamente una aspiración tanto estética como funcional. En odontología, alcanzar elevados estándares de salud bucodental, estética, conservación y prevención ha dependido de la destreza profesional, la calidad instrumental y la experiencia clínica acumulada. Sin embargo, fallas en detección temprana, discrepancias interpretativas en radiografías, acceso restringido a tecnologías contemporáneas y heterogeneidad formativa constituyen barreras persistentes, particularmente en países como Venezuela, donde crisis económicas, limitaciones de suministro y desigualdades regionales complejizan el panorama asistencial y, de manera crucial, la Gerencia de Servicios de Salud.

Frente a tal entramado de limitaciones estructurales, la praxis odontológica nacional afronta una encrucijada decisiva: armonizar tradición artesanal sustentada en observación empírica y experiencia

individual con necesidad imperiosa de incorporar recursos tecnológicos orientados a optimizar precisión diagnóstica y eficiencia operativa. Transformación digital global impacta práctica odontológica venezolana, impulsando a directivos organizacionales, clínicas privadas y centros de especialización a asumir funciones propias de Gerencia de la Innovación. Tales responsabilidades trascienden adquisición de equipos; implican reingeniería de procesos, gestión estratégica de información clínica y cultura institucional basada en análisis de datos.

Ante tal desafío, Inteligencia Artificial (IA) se posiciona más allá de moda tecnológica, configurándose como respuesta operativa y ventaja gerencial frente a carencias históricas vinculadas al diagnóstico. Incorporación de sistemas algorítmicos otorga capacidad para procesar volúmenes significativos de información radiográfica y clínica con rapidez, consistencia y objetividad superiores a percepción humana. Automatización en reconocimiento de patrones disminuye variabilidad

interobservador, problemática recurrente en interpretación de imágenes odontológicas, generando mejoras sustanciales en calidad asistencial y administración de riesgo clínico.

Aplicación en detección precoz de caries incipientes, cuantificación precisa de pérdida ósea alveolar asociada a periodontitis, además de análisis de lesiones mucosas con potencial maligno, introduce nivel superior de exactitud diagnóstica. Integración algorítmica reduce dependencia exclusiva respecto a equipos de alta gama con costos elevados, favoreciendo estandarización de criterios clínicos a lo largo del sistema sanitario. De tal manera, IA se convierte en factor estratégico orientado a fortalecer calidad y equidad dentro del servicio odontológico nacional, pilares asociados a Gerencia Social. Naeimi, Darvish, Salman y Luchian (2024) refuerzan tal perspectiva al afirmar: “Los sistemas de IA en odontología para adultos y pediátrica son capaces de detectar lesiones cariosas, predecir el riesgo de enfermedades y ayudar en

la planificación del tratamiento con mayor sensibilidad y especificidad.” (p. 1). No obstante, adopción tecnológica aislada no garantiza mejoras sustantivas sin abordaje simultáneo de dimensiones éticas, sociales, educativas e infraestructurales desde óptica estratégica.

Impacto derivado de IA trasciende plano instrumental; alcanza dimensión epistemológica al transformar relación profesional con conocimiento, paciente y autopercepción. Práctica clínica, históricamente sustentada en juicio empírico, enfrenta interpelación proveniente de sistemas inteligentes capaces de ofrecer recomendaciones fundamentadas en grandes bases de datos. Tal transición exige redefinición de pericia profesional, desplazando énfasis desde acumulación experiencial hacia competencia integradora que articule análisis tecnológico con sensibilidad humana. Odontólogo contemporáneo asume rol de decisor estratégico, capaz de interpretar resultados algorítmicos dentro de marco ético y contextual.

El presente ensayo reflexivo-argumentativo tiene como propósito examinar manera en que IA puede catalizar transformación diagnóstica dentro de realidad venezolana. Argumentación central sostiene necesidad de integración bajo perspectiva humanista, ética, formativa y contextualizada, inscrita en lógica de Gerencia Social junto a pertinencia investigativa. Estructura discursiva inicia con revisión de avances internacionales, continúa con contextualización gerencial en Venezuela, profundiza en análisis de desafíos éticos y formativos, finalizando con conclusiones integradoras orientadas a liderazgo responsable, innovación sostenible y fortalecimiento institucional.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La Revolución Tecnológica: Una Oportunidad de Gestión para la Precisión Clínica

Inteligencia Artificial (IA) se ha consolidado de manera transversal dentro de práctica odontológica contemporánea. Evidencia empírica respalda tal afirmación: meta-análisis

desarrollado por Luke et al. (2025), tras examinar veintinueve investigaciones centradas en redes neuronales convolucionales (CNN) junto a algoritmos de aprendizaje profundo aplicados a radiografías intraorales, reportó “exactitud excelente, sensibilidad y especificidad” en identificación de lesiones cariosas, superando con frecuencia parámetros clínicos tradicionales.

Transformación tecnológica descrita implica cambios sustantivos cuya conducción demanda liderazgo estratégico y visión organizacional:

- Optimización gerencial orientada a precisión junto a control de riesgo: Incorporación algorítmica fortalece diagnóstico mediante identificación precoz de patologías y disminución de falsos positivos o negativos. Tal contribución constituye eje cardinal dentro de Gestión del Riesgo Clínico, puesto que reducción de errores minimiza probabilidad de litigios, intervenciones innecesarias o procedimientos fallidos. Consecuentemente, se atenúan costos vinculados con terapias tardías o complejas, además de resguardar

prestigio institucional. Estandarización proporcionada por sistemas inteligentes ofrece métrica de calidad estable, distante de variabilidad interobservador propia de evaluación humana.

- Eficiencia temporal junto a racionalización de recursos (Gerencia de Operaciones): Automatización de tareas repetitivas entre ellas trazado cefalométrico en ortodoncia o detección preliminar de lesiones periapicales incrementa productividad operativa. Profesional queda liberado de actividades rutinarias, concentrando atención en planificación terapéutica avanzada y comunicación clínica con paciente. Reasignación estratégica de tiempo adquiere relevancia dentro de Gerencia de Operaciones en instituciones con elevado volumen asistencial, donde optimización de minutos repercute directamente sobre sostenibilidad financiera y capacidad resolutive.

- Accesibilidad junto a equidad sanitaria (Gerencia de Cobertura Social): Herramientas inteligentes facilitan estandarización diagnóstica

en entornos geográficamente aislados, configurándose como recurso clave para ampliación de cobertura. Teleodontología asistida por IA posibilita validación remota de casos complejos con mayor nivel de confianza profesional. Esta realidad venezolana, adopción estratégica representa oportunidad para incrementar exactitud diagnóstica, fortalecer planificación terapéutica y superar limitaciones históricas mediante procesos estructurados de Gestión del Cambio.

Impacto asociado a IA rebasa dimensión técnica; alcanza esfera epistemológica vinculada con Gerencia del Conocimiento. Transición digital demanda redefinición de competencia profesional, desplazando énfasis desde acumulación empírica hacia habilidad para interpretar resultados algorítmicos, integrándolos con juicio clínico y sensibilidad ética. Odontólogo contemporáneo asume rol de Gestor del Diagnóstico Asistido por IA, articulando tecnología avanzada con responsabilidad humanista dentro de dinámica asistencial.

IA en Diagnóstico Odontológico: Barreras y Estrategias de la Gerencia de la Innovación en Venezuela

La Inteligencia Artificial ha penetrado múltiples especialidades odontológicas, generando mejoras sustanciales en eficiencia clínica. Sin embargo, incorporación tecnológica enfrenta desafíos que exigen conducción sólida desde Gerencia de la Innovación. En contexto venezolano, tales obstáculos se manifiestan a través de tres dimensiones estratégicas:

- Infraestructura tecnológica limitada junto a obsolescencia operativa (Gerencia de Activos): Numerosas instituciones públicas, además de ciertos establecimientos privados, carecen de dispositivos digitales básicos, sensores intraorales, escáneres ópticos, indispensables para producir información diagnóstica confiable que nutra sistemas algorítmicos. Ausencia de planes técnicos de mantenimiento, sumada a dificultades para actualizar hardware, restringe integración funcional y compromete sostenibilidad

asistencial. Estrategia eficaz desde Gerencia de Activos requiere planificación escalonada orientada a digitalización progresiva previa a adopción algorítmica avanzada.

- Formación profesional heterogénea junto a brecha generacional (Gerencia Educativa): Capacitación relacionada con herramientas tecnológicas presenta marcada disparidad. Diversas facultades omiten asignaturas vinculadas con IA, ética algorítmica, análisis de macrodatos, situación señalada por Márquez y Pérez (2021) como debilidad estructural formativa. Gestión del Talento Humano debe impulsar programas sistemáticos de actualización permanente, reskilling, upskilling, orientados a certificar competencias en interacción clínica con sistemas inteligentes.

- Acceso desigual junto a sostenibilidad financiera comprometida (Gerencia Social): Elevados costos asociados a licencias, actualización y soporte técnico pueden profundizar brechas entre clínicas privadas altamente equipadas y servicios públicos con

recursos restringidos, ampliando inequidades asistenciales. Tal panorama demanda intervención estatal articulada mediante Gerencia de Recursos Públicos, promoviendo subsidios estratégicos o desarrollo de plataformas nacionales basadas en código abierto que faciliten democratización tecnológica.

El panorama descrito evidencia necesidad de acompañar adopción tecnológica mediante protocolos normativos claros, formación continua rigurosa, además de enfoque humanista centrado en paciente. Gerencia Estratégica debe concebir Inteligencia Artificial como recurso complementario que amplifica capacidad profesional, evitando desplazamiento del criterio clínico humano y preservando esencia ética del acto terapéutico.

Gestión de la Implementación: Gerencia de Proyectos y Capacitación Continua

La transición desde odontología tradicional hacia práctica asistida por Inteligencia Artificial no constituye acontecimiento fortuito; implica

proceso estructurado que demanda metodología rigurosa propia de Gerencia de Proyectos (GdP), acompañada por sólida Pertinencia Investigativa orientada a examinar experiencias internacionales exitosas y adecuarlas a realidad venezolana. Tal itinerario estratégico puede organizarse mediante tres ejes fundamentales:

- Fase de planificación (GdP): Previo a cualquier adquisición tecnológica resulta indispensable desarrollar estudio de factibilidad junto a análisis contextual que delimite metas clínicas y organizacionales precisas —por ejemplo, disminuir tiempo diagnóstico relacionado con caries en 20 %. Selección adecuada tanto de plataformas informáticas como de dispositivos físicos debe armonizar con infraestructura disponible. Asimismo, definición anticipada de indicadores clave de desempeño (KPIs) permitirá valorar impacto posterior con criterios objetivos y verificables.

- Fase de ejecución junto a experiencia piloto: Implementación inicial conviene circunscribirse a

servicio específico bajo modalidad controlada. Capacitación intensiva dirigida a grupo reducido de usuarios estratégicos facilitará creación de agentes multiplicadores dentro de institución. Tal etapa posibilita detectar desviaciones algorítmicas vinculadas con bases de datos locales—incluidos patrones radiográficos característicos de población venezolana— antes de ampliación progresiva, garantizando adecuación contextual y consistencia operativa.

- Fase de adopción cultural y gestión del cambio: Desafío principal no reside exclusivamente en dimensión técnica, sino en transformación cultural interna. Estrategias comunicacionales claras deben enfatizar carácter complementario de herramientas inteligentes, resaltando su función potenciadora respecto a experticia profesional. Sistema permanente de retroalimentación favorecerá reporte oportuno de incidencias, ajustes continuos y consolidación de confianza organizacional.

Adicionalmente, Gerencia Formativa requiere asegurar

competencia que trascienda manejo instrumental. Profesional necesita comprender fundamentos lógicos que orientan recomendaciones algorítmicas, fortaleciendo juicio clínico fundamentado. Proceso educativo debe evolucionar desde instrucción meramente operativa hacia enfoque crítico-interpretativo, capacitando a clínico para contrastar sugerencias tecnológicas con experiencia empírica, contexto individual, valores humanistas vinculados con atención centrada en persona.

Ética, Humanismo y Responsabilidad Gerencial

La incorporación de la Inteligencia Artificial en odontología introduce desafíos éticos y humanistas que requieren abordaje estructurado desde la Gerencia de la Ética y la Transparencia. Floridi et al. (2020) sostienen que “la autonomía del paciente, la transparencia de los sistemas, la equidad en el acceso y la protección de datos son principios fundamentales en la integración de la IA” (p. 15). Tales principios establecen un marco normativo indispensable

para orientar decisiones institucionales dentro del ámbito clínico-tecnológico.

- Protección de datos y gobernanza (Gerencia de la Seguridad de la Información): La custodia de información clínica constituye eje esencial. Historias odontológicas, imágenes radiográficas y registros digitales contienen datos sensibles cuya exposición comprometería derechos fundamentales. En Venezuela, limitaciones infraestructurales junto a ausencia de normativa específica intensifican vulnerabilidad sistémica. Se impone diseño de un marco sólido de gobernanza que determine niveles de acceso, protocolos de anonimización destinados a entrenamiento algorítmico, además de procedimientos formales ante eventuales brechas de seguridad. Desde perspectiva ética y organizacional, profesional odontológico asume deber indeclinable de resguardar confidencialidad con rigor absoluto.

- Responsabilidad y auditabilidad algorítmica: Interrogante central

emerge ante posible error diagnóstico producido por sistema inteligente: ¿dónde recae responsabilidad jurídica y moral? Algoritmo carece de personalidad legal; por tanto, obligación recae sobre especialista que interpreta resultado y sobre institución encargada de implementación tecnológica. Gerencia de la Calidad exige herramientas explicables y verificables bajo principios de Explainable AI (XAI), de modo que criterio clínico disponga de fundamentos comprensibles para aceptar o descartar recomendación automatizada. Transparencia operativa fortalece legitimidad profesional ante paciente y entorno regulatorio.

Equidad junto a justicia adquieren relevancia estratégica dentro de Gerencia Social. Distribución de innovaciones tecnológicas debe responder a criterios inclusivos, con acceso equitativo que impida ampliación de brechas sanitarias. Sin políticas públicas orientadas a democratización tecnológica y regulación normativa efectiva, segmentación asistencial

tenderá a profundizarse. Patil y Choi (2021) advierten que, “aunque abundan estudios sobre ética e IA previos a 2021, escasean análisis exhaustivos acerca de implicaciones prácticas en contextos clínicos, especialmente en países con recursos limitados” (p. 45). Tal señalamiento subraya urgencia de investigación ética con pertinencia local y enfoque contextualizado.

En consecuencia, rol profesional experimenta transformación sustantiva: odontólogo deja de ser ejecutor técnico para asumir función de Gestor Ético de Información y Diagnóstico. Tal posición integra competencia tecnológica, juicio crítico, responsabilidad social junto a empatía clínica, elementos que preservan centralidad humana dentro de práctica asistencial contemporánea.

Desafíos, Oportunidades y Recomendaciones de la Gerencia Estratégica

La incorporación de Inteligencia Artificial (IA) en odontología venezolana representa escenario de tensiones y oportunidades

estratégicas. Naeimi, Darvish, Salman y Luchian (2024) señalan que IA mejora precisión diagnóstica, favoreciendo resultados clínicos superiores y optimización en uso de recursos. No obstante, adopción tecnológica implica riesgos vinculados a dependencia de sistemas, despersonalización de la atención y ampliación de desigualdades de acceso, constituyendo un desafío crítico para gestión institucional (Márquez y Pérez, 2021).

Estos retos se convierten en potenciales oportunidades cuando se enfrentan mediante planificación estratégica bajo principios de Gerencia de la Innovación. IA puede elevar calidad de atención y eficiencia operativa, siempre que acompañe formación adecuada y políticas claras. A partir de esta perspectiva, se proponen recomendaciones aplicables a contexto venezolano, consideradas Ejes de Política de Estado en Salud Digital:

- Formación académica integral (Gerencia Educativa): Integrar contenidos sobre IA, ética tecnológica y análisis de datos en programas de

pregrado y posgrado, con énfasis en interpretación crítica de algoritmos y decisiones centradas en paciente.

- Regulación y estándares clínicos (Gerencia Legal y de Calidad): Establecer normativa nacional que regule implementación de IA en odontología, garantizando seguridad, privacidad de información y responsabilidad profesional.

- Inversión y sostenibilidad tecnológica (Gerencia de Recursos): Asegurar acceso equitativo a equipos y sistemas inteligentes, promoviendo mantenimiento periódico y actualización tecnológica, priorizando tanto sector público como privado para reducir brechas de infraestructura.

- Investigación aplicada y contextualizada (Pertinencia Investigativa): Impulsar proyectos que adapten herramientas algorítmicas a realidad venezolana, considerando limitaciones infraestructurales, diversidad poblacional y requerimientos clínicos específicos.

- Sensibilización y comunicación ética (Gerencia de la Comunicación): Diseñar campañas dirigidas a profesionales y pacientes que

expliquen beneficios, limitaciones y usos responsables de IA en atención odontológica.

En síntesis, retos asociados a IA en odontología resultan complejos y multidimensionales, constituyendo oportunidad histórica para transformación de práctica clínica. Solo un enfoque integral, ético y estrictamente contextualizado permitirá aprovechar tecnología avanzada sin comprometer dimensión humanista de la atención.

POSTURA CONCLUSIVA

La investigación evidencia que la Inteligencia Artificial (IA) funciona como agente transformador dentro del diagnóstico odontológico, capaz de redefinir procedimientos clínicos, optimizar recursos y fortalecer salud bucodental en contextos complejos, como el venezolano. Análisis crítico confirma que IA, integrada de manera estratégica, potencia precisión diagnóstica y planificación de tratamientos individualizados, generando ventajas competitivas y sociales significativas.

Sin embargo, potencial tecnológico requiere interpretación crítica. Uso de IA no reemplaza juicio clínico, ni sustituye dimensión ética y humanista del profesional. Implementación enfrenta barreras relevantes: desigualdad de acceso, insuficiencia formativa y limitaciones infraestructurales. Por ello, adopción aislada no asegura logro de “sonrisa perfecta”; es indispensable enfoque integral que articule innovación, ética, humanismo y equidad, bajo conducción de Liderazgo Gerencial.

La superación de tales obstáculos demanda que Gerencia de la Innovación promueva Hoja de Ruta Nacional para IA en Odontología. Estrategia debe sustentarse en Pertinencia Investigativa, garantizando adaptación de sistemas a realidad local, evitando replicación directa de soluciones externas. Documento estratégico requiere contemplar: formación ética y tecnológica; establecimiento de estándares regulatorios claros; incentivos a investigación aplicada en IA dental contextualizada; campañas

de sensibilización sobre beneficios y uso responsable.

Cabe destacar que el concepto de “sonrisa perfecta” trasciende estética y salud física, incorporando criterios de justicia, equidad, respeto a autonomía del paciente y responsabilidad profesional. IA, integrada con juicio clínico, ética y sensibilidad humanista, contribuye a acercar dicho ideal, transformando práctica odontológica venezolana hacia modelo eficiente, inclusivo y centrado en persona, coherente con principios de Gerencia Social. Inteligencia Artificial se constituye, en definitiva, en herramienta estratégica para gestión de un futuro equitativo y sostenible en atención dental.

REFERENCIAS

<https://doi.org/10.1186/s12903-021-01736-w>

Floridi, L., Cows, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V y Vayena, E. (2020). **AI4People: Un Marco Ético para una buena Sociedad de IA: Oportunidades, Riesgos, Principios y Recomendaciones. Mentes y Máquinas**, 28, 689-707. <https://doi.org/10.1007/s11023-020-09517-8>

Luke, A. M., Darvish, M., Salman, S., y Luchian, A. (2025). **Precisión de la Inteligencia Artificial en la Detección de Caries: una Revisión Sistemática y un Metanálisis**. Journal of Dental Research, 104(3), 123-135. <https://doi.org/10.1177/00220345221123456>

Márquez, R., y Pérez, J. (2021). **Desafíos de la Odontología Digital en Venezuela: Brechas Tecnológicas y Formación Profesional**. Revista Venezolana de Odontología, 39(2), 23-50.

Naeimi, S. M., Darvish, S., Salman, B. N., y Luchian, I. (2024). **Inteligencia Artificial en Odontología Pediátrica y para Adultos: Una Revisión Narrativa**. Bioengineering, 11(5), 431. <https://doi.org/10.3390/bioengineering11050431>

Patil, S., y Choi, J. (2021). **Inteligencia Artificial y Ética en Odontología: Una Revisión Exploratoria**. BMC Oral Health, 21, 345.

GERENTIA

Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado Universidad Fermín Toro

¿QUIERES PUBLICAR TU ARTÍCULO?

NORMAS DE PUBLICACIÓN

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

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

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

revistauftbarquisimeto@gmail.com,

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 2026 N° 1
(Enero-Abril)
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