

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°. 2
mayo-agosto

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. Wilmer García
wgviera@gmail.com
Universidad Fermín Toro. Cabudare,
Venezuela

Dra. Mónica Rueda
mprueda@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. Yahelys Sánchez
yahelyssanchez@ucla.edu.ve
Universidad Centroccidental Lisandro
Alvarado. Barquisimeto, Venezuela

Dra. Lizet Pérez
uftpostgradoprocivil@gmail.com
Universidad Fermín Toro. Cabudare,
Venezuela

Dr. Juan Carlos Pernía
jpernia@ucla.edu.ve
Universidad Centroccidental Lisandro
Alvarado. Barquisimeto, Venezuela

Dr. Alexis Guerra
aguerra@ucla.edu.ve
Universidad Centroccidental Lisandro
Alvarado. Barquisimeto, Venezuela

CONTENIDO

ARTÍCULOS

GERENCIA POR PROCESOS: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANA 6-29

Maykel Olivo

JUSTICIABILIDAD DEL CUIDADO: RECONFIGURACIÓN DE LOS ARTÍCULOS 83 Y 88 CONSTITUCIONALES DESDE LA SUPERVIVENCIA ONCOLÓGICA 30- 55

Mariela Daboin

GESTIÓN HUMANA 4.0: INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA ALTA GERENCIA AGROINDUSTRIAL 56-87

Zulaima Hernández

DOCENTE GERENTE DE EXPERIENCIAS: CLAVES PARA EL APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO 88-108

Norys Medina

ENSAYOS

GERENCIA EMOCIONAL Y TRANSCOMPLEJIDAD: PERSPECTIVA HOLÍSTICA PARA LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES 109-121

Merlys Leal

EDITORIAL

La gestión en las organizaciones contemporáneas enfrenta un escenario de complejidad creciente, donde los enfoques tradicionales resultan insuficientes para abordar la multidimensionalidad de los desafíos actuales. La Revista Gerentia, desde la Universidad Fermín Toro, se erige como un espacio de reflexión crítica y producción académica que trasciende los límites disciplinares para abrazar una visión integral de la gestión. En este número, los trabajos que presentamos dialogan en torno a un eje articulador: la necesidad de repensar la gerencia como un proceso humano, estratégico y transcomplejo, en el que la innovación, la inteligencia emocional y la adaptación al cambio constituyen pilares fundamentales.

La gerencia, entendida como una combinación del arte, la ciencia y la técnica administrativa, se manifiesta en el ámbito educativo como un proceso inherente a la naturaleza humana. El artículo sobre Gerencia por procesos: un enfoque estratégico para la innovación en la educación superior ecuatoriana nos revela que las universidades que han adoptado este enfoque experimentan mejoras sustanciales en eficiencia operativa y coherencia entre las actividades académicas, investigativas y de vinculación. No obstante, los autores advierten sobre la resistencia al cambio y la necesidad de invertir en formación y fortalecimiento tecnológico para consolidar estas transformaciones. Este hallazgo resuena con la experiencia de nuestra propia universidad, donde la gestión por procesos se perfila como una herramienta indispensable para responder a los retos del siglo XXI.

En una línea complementaria, el ensayo sobre Gerencia emocional y transcomplejidad nos introduce en la sinergia entre la inteligencia emocional y el pensamiento complejo como marco para la toma de decisiones en contextos de incertidumbre. Desde una perspectiva hermenéutica, los autores concluyen que la articulación entre ambos constructos constituye una necesidad evolutiva para la praxis gerencial contemporánea, permitiendo configurar organizaciones más resilientes y conscientes. Este planteamiento dialoga con la investigación sobre Gestión humana 4.0, donde se explora el papel de la inteligencia artificial como herramienta de apoyo analítico en la alta gerencia agroindustrial venezolana. Los hallazgos evidencian que la incorporación de la IA fortalece el procesamiento y contraste de la información cualitativa, aunque la interpretación de los significados continúa siendo responsabilidad del investigador. La tecnología, entonces, no sustituye el juicio humano, sino que lo potencia cuando se articula con el conocimiento y la experiencia de los actores sociales.

El ámbito educativo, sin duda uno de los espacios donde la gestión adquiere mayor relevancia, es abordado en el artículo Docente gerente de experiencias: claves para el aprendizaje significativo del estudiante universitario. Los autores reflexionan sobre la necesidad de formar docentes en aspectos gerenciales que les permitan trascender la mera transmisión de conocimientos para convertirse en mediadores, gestores y dinamizadores del ambiente educativo. Los discursos emergentes de estudiantes y docentes revelan una necesidad de cambios y actualización en las estrategias pedagógicas, lo que subraya la urgencia de una formación integral que vincule la práctica docente con herramientas gerenciales efectivas. Este llamado a la transformación de la práctica educativa nos invita a reconsiderar el rol del docente como un líder capaz de diseñar experiencias de aprendizaje significativas, donde la autonomía intelectual y el desarrollo de competencias sean el horizonte.

La reflexión que guía este número encuentra su eco en el pensamiento del ilustre Fermín Toro, quien afirmaba que "la educación es el fundamento sobre el cual descansa la grandeza de los pueblos". Esta máxima, vigente en el contexto actual, nos recuerda que la formación de ciudadanos críticos y comprometidos con su realidad no puede desligarse de una gestión educativa innovadora y humanista. La educación, como proceso permanente de construcción del conocimiento, requiere de una gerencia que no solo optimice recursos, sino que cultive la sensibilidad epistémica y la madurez afectiva necesarias para enfrentar la complejidad del mundo contemporáneo.

Invitamos a nuestros lectores a sumarse a esta reflexión colectiva, a compartir sus investigaciones y experiencias en las páginas de Gerentia. La producción académica en el campo de la gestión, el derecho y las ciencias políticas constituye un vehículo privilegiado para la transformación social. Desde la Universidad Fermín Toro, extendemos una cordial invitación a académicos, investigadores y profesionales a publicar con nosotros, contribuyendo así a la construcción de un pensamiento gerencial innovador, ético y comprometido con el desarrollo de nuestra sociedad. Juntos, podemos hacer de la gestión un instrumento de justicia social y bienestar colectivo.



Cristina Coronado, coordinadora del Centro de Estudios Jurídicos y Políticos. Dr. Pablo Chiossone Universidad Fermín Toro. Es abogada egresada de la UFT en el año 2004, con estudios de postgrado en Derechos Humanos, Ciencias Penales y Criminológicas, Criminalística, Derecho Penal y Compliance. Durante 18 años sirvió a su país en el Ministerio Público ocupando cargos de fiscal principal en anti extorsión y secuestro, anti corrupción y protección penal del niño, niña y adolescente. Convencida de la importancia de la interdisciplinariedad actualmente cursa el pregrado de psicología y se tituló magister en orientación de la conducta. Es docente universitario desde el año 2007, autora del libro concepciones criminológicas y fundadora de JurídicaMente, primer centro integral de orientación conductual que fusiona el derecho y la psicología en Venezuela.

GERENCIA POR PROCESOS: UN ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANA

PROCESS MANAGEMENT: A STRATEGIC APPROACH TO INNOVATION IN ECUADORIAN HIGHER EDUCATION

Maykel Olivo

abg.alejandro2016@gmail.com

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

Universidad Metropolitana de Ecuador, Guayaquil, Ecuador

RESUMEN

La gerencia se ha entendido históricamente como una combinación del arte, ciencia y técnica administrativa, como un proceso inherente a la naturaleza humana. En este contexto, esta ampliación permitiría profundizar en el debate sobre una construcción social moderna o una manifestación permanente de la organización humana y pertinencia de sus procesos tanto gerenciales como académicos. Así, el objetivo principal del artículo fue realizar un análisis crítico sobre la implementación de la gerencia por procesos: como un enfoque estratégico para la innovación en la educación superior ecuatoriana. En atención al material y métodos: El estudio adoptó un enfoque cualitativo interpretativo, basado en una revisión documental exhaustiva de artículos científicos y documentos de organismos oficiales relacionados al tema. La metodología empleada fue predominantemente de carácter exploratorio y descriptivo, centrada en el análisis de casos de universidades ecuatorianas que habían implementado proceso de modelos gerencial. Se consideraron las dificultades observadas en estas instituciones. resultados: Los hallazgos del estudio revelaron que las universidades que habían adoptado la gerencia por procesos experimentaron mejoras sustanciales en varios aspectos. Entre estos, destacaron la mayor eficiencia operativa, reducción de tiempos administrativos de mayor coherencia entre las actividades académicas, investigativas y de vinculación. No obstante, el estudio también evidenció algunos obstáculos, como la resistencia al cambio, falta de capacitación adecuada para el personal administrativo y académico, la insuficiente integración de tecnologías para automatizar procesos clave. conclusión: El estudio concluyó que la gerencia por procesos es un enfoque estratégico esencial para fomentar la innovación y mejora educativa en las universidades ecuatorianas. No obstante, su consolidación requiere inversión en formación, fortalecimiento tecnológico y liderazgo institucional comprometido con la mejora continua. Este enfoque, si se lleva a cabo de manera efectiva, tiene el potencial de transformar la educación superior en Ecuador, haciéndola más eficiente y pertinente ante los retos del siglo XXI. **Palabras clave:** Gerencia por procesos, educación superior, innovación, gestión universitaria.

ABSTRACT

Management has historically been understood as a combination of art, science, and administrative technique, as a process inherent to human nature. In this context, this broadening of the understanding would allow for a deeper debate on whether it is a modern social construct or a permanent manifestation of human organization and the relevance of its managerial and academic processes. Thus, the main objective of this article was to conduct a critical analysis of the implementation of process management as a strategic approach to innovation in Ecuadorian higher education. Regarding the materials and methods: The study adopted an interpretive qualitative approach, based on a comprehensive review of scientific articles and documents from official organizations related to the topic. The methodology employed was predominantly exploratory and descriptive, focused on the analysis of cases from Ecuadorian universities that had implemented process management models. The difficulties observed in these institutions were considered. Results: The study's findings revealed that universities that had adopted process management experienced substantial improvements in several aspects. Among these, the most notable were greater operational efficiency, reduced administrative time, and greater coherence among academic, research, and outreach activities. However, the study also revealed some obstacles, such as resistance to change, a lack of adequate training for administrative and academic staff, and insufficient integration of technologies to automate key processes. Conclusion: The study concluded that process management is an essential strategic approach to fostering innovation and educational improvement in Ecuadorian universities. However, its consolidation requires investment in training, technological strengthening, and institutional leadership committed to continuous improvement. This approach, if implemented effectively, has the potential to transform higher education in Ecuador, making it more efficient and relevant to the challenges of the 21st century.

Keywords: Process management, higher education, innovation, university management.

Fecha Recibido: 08/12/2025

Fecha de envío a revisión: 19/01/2026

Fecha de Aprobado: 06/03/2026

INTRODUCCIÓN

La transformación de la educación superior en América Latina ha demandado, en los últimos años, la adopción de modelos de gestión más eficientes, flexibles y orientados a resultados, capaces de responder a entornos sociales, económicos y tecnológicos cada vez más complejos. Las universidades, como instituciones generadoras de conocimiento y formadoras de talento humano, se han visto obligadas a replantear sus estructuras organizativas y sus prácticas gerenciales con el fin de garantizar la calidad, pertinencia y sostenibilidad de sus funciones sustantivas. Desde la perspectiva del autor, esta dinámica regional ha puesto en evidencia las limitaciones de los esquemas administrativos tradicionales.

Estos modelos tradicionales se han caracterizado por estructuras jerárquicas rígidas, marcada división funcional y procesos fragmentados que dificultaron la articulación eficiente de las actividades institucionales. Esta forma de organización limitó la

capacidad de respuesta de las universidades frente a los cambios del entorno y redujo la efectividad en la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, la escasa orientación hacia la mejora continua impidió la evaluación sistemática del desempeño institucional y la optimización de recursos disponibles. Como consecuencia, se generaron brechas entre la planificación y la ejecución de los objetivos académicos y administrativos.

En el contexto ecuatoriano, estas exigencias han adquirido una relevancia particular debido a los procesos de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad impulsados por los organismos de control del sistema de educación superior. La necesidad de fortalecer la eficiencia institucional, la transparencia administrativa y la rendición de cuentas ha generado un creciente interés científico académico por la adopción de modelos de gestión que permitan optimizar los recursos, mejorar la toma de decisiones y

alinear los procesos internos con los objetivos estratégicos. En este escenario, la gerencia por procesos se ha consolidado como una alternativa pertinente para responder a los desafíos que enfrentan las universidades ecuatorianas.

La gerencia por procesos se fundamenta en principios teóricos provenientes de la administración científica, la teoría de sistemas y la gestión de la calidad total, los cuales conciben a las organizaciones como sistemas interrelacionados orientados al logro de resultados. Esta gerencia prioriza la identificación, estandarización, medición y mejora continua de los procesos institucionales, superando la visión funcional tradicional. En el ámbito de la educación superior, su aplicación permite analizar de manera transversal las actividades académicas, administrativas y de apoyo, facilitando una mayor coherencia entre la planificación estratégica y la ejecución operativa.

Desde una perspectiva general, la gerencia por procesos se presenta como un modelo que integra

herramientas de planificación, control, evaluación y mejora continua, orientadas al cumplimiento de objetivos y a la satisfacción de los actores involucrados. Asimismo, la Ley Orgánica de Educación Superior establece la obligatoriedad de contar con modelos de gestión por procesos, lo que refuerza la necesidad de analizar críticamente su implementación y resultados en el contexto ecuatoriano. En este sentido, resulta fundamental comprender cómo estos modelos se adaptan a las realidades, sus principales beneficios y limitaciones de manera que contribuyen a la innovación y al fortalecimiento de la gobernanza universitaria.

El presente artículo aporta un análisis crítico que permite comprender el papel de la gerencia por procesos: como un enfoque estratégico para la innovación en la educación superior ecuatoriana, destacando sus aportes teóricos y prácticos, así como los desafíos que enfrenta su implementación. En este marco, el propósito del estudio es analizar de manera crítica la gerencia

por procesos como un enfoque estratégico para impulsar la innovación y mejorar la gestión en la educación superior ecuatoriana, contribuyendo al debate académico y ofreciendo insumos relevantes para la toma de decisiones en el ámbito universitario.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

La gerencia constituye el elemento básico de la dirección y la coordinación de los procesos administrativos que articulan las distintas partes de la organización, particularmente en el contexto de la educación superior. En este sentido, Campaña y Col. (2020) sostienen que la gerencia trasciende el ámbito meramente operativo para situarse en un giro epistemológico, en el cual confluyen de manera dialéctica el hacer y el ser. Dicho enfoque implica comprender que la acción gerencial no se limita a la ejecución de funciones técnicas, sino que se fundamenta en una construcción ontológica y ética del sujeto que dirige, donde los valores, el conocimiento y la identidad del

gerente inciden directamente en la toma de decisiones.

Por consiguiente, vale la pena considerar la declaración de Salguero y Col. (2022), las teorías gerenciales contemporáneas han tendido hacia enfoques humanísticos que colocan al ser humano como eje de su preocupación, evidenciando la necesidad de articular estas orientaciones filosóficas con las prácticas de gestión del talento humano para poder enfrentar los constantes cambios del entorno laboral y potenciar la eficiencia y desempeño de los equipos de trabajo. De lo anteriormente tratado, puede señalarse que el termino gerencia es un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización humanos, físicos, tecnológicos y financieros.

Cabe destacar que en este artículo científico se utilizó el término relacionado con el área de la gerencia en la educación superior en el Ecuador, el cual se refiere a la aplicación de las cuatro funciones o procesos de la gerencia por parte de

la unidad o departamento encargado dentro de la organización. Los procesos principales que adquieren carácter de condición fundamental en el contexto gerencial son:

1.- La planificación, es la primera de las funciones o proceso contemplados de los objetivos que deben cumplirse en una organización y como llegar a cumplirlos.

La planificación implica una estrategia encadenada de acciones en relación con acontecimientos cotidianos, para fijar dirección y establecer cierto margen de seguridad a los cambios necesarios que se deben hacer; se argumenta en acciones adecuadas para poder producir un cambio de resultados positivos con un mínimo de dificultades. Se le puede contextualizar como un método sistemático y continuo que parte de acciones pasadas para perfilar nuevas estrategias y ambiente posibles, mediante ella se busca responder a los retos que se les plantean a los establecimientos educativos con respecto a las exigencias sociales.

En este orden de ideas, la planificación es una técnica en la dirección administrativa, con respecto a la utilización adecuada de los recursos existentes para lograr una perspectiva racional, estratégica y prospectiva, de la construcción de un escenario para el inicio del desarrollo y consolidación de acciones pertinentes a los requerimientos del contexto interno y externo de la educación superior.

2.- La Organización, es la segunda función del proceso de gerencia que determinan los niveles de autoridad y de responsabilidad, como los deberes y atribuciones que corresponden a los objetivos trazados previamente en el proceso.

Esta hace énfasis a un sistema orientado a formalizar las conductas en los desempeños docentes y a buscar unas sinopsis generalizadoras de motivación al logro para determinados fines, mediante la orden y disposición de los componentes para dar cumplimiento a diversas funciones según la misión establecida. La organización se utiliza en diversas zonas de la sociedad, en atención a la

estructura y funcionamiento que asume una colectividad social.

En sentido amplio, puede ser una Institución o corporación que aglutina a un sector de personas que interactúan con el fin de lograr los objetivos, referente a un proceso de la dirección administrativa, en este contexto, se asocia a la acción de preparar, ordenar, estructurar y disponer de manera conveniente los recursos humanos, materiales y otros elementos que sean relevantes para los objetivos establecidos por el horizonte.

El ordenamiento del proceso conlleva a un encadenamiento de acciones orientadas por el qué y cómo ha desarrollarse, de modo que exista un proceso para la aplicación de esta técnica y estrategias de la instrumentación de las operaciones. Esto conlleva en sí la adecuada disposición de los medios y personas necesarios para el manejo y mantenimiento de un sistema educativo, en el que todos los miembros cumplan su contenido con calidad.

En la organización es primordial cuidar los medios, para disponerlos en el orden requerido para el desarrollo de las técnicas y lograr los resultados. En este orden de ideas, el personal docente se constituye en un elemento trascendental dada su estructura organizativa integrada por conocimientos, antigüedad, motivaciones, emociones, inquietudes, expectativas, valores que lo configuran como un ser social que le permiten responder a una multidimensionalidad de factores (culturales, psicológicos, sociales, espirituales) que entran en juego en su interacción con otros individuos, y a partir de la cual establece una dinámica compleja, para atender desde la determinación de roles, funciones y tareas.

La organización forma parte del proceso educativo hacia la superación constante de los individuos y los métodos que se atienden de acuerdo con el currículo que se administra. A partir de este proceso, el personal directivo se ocupa de los problemas materiales, relaciones interpersonales, instruccionales,

cognitivos y actitudinales en la gestión administrativa de la comunidad educativa superior. En este sentido, la dirección del establecimiento educativo procura que la estructura y funcionalidad escolar facilite la optimización de los servicios que ofrece a la población usuaria del sistema.

3.- La Dirección, se puede decir que es la función de guiar de supervisar los subordinados, motivándolos a la unión de esfuerzos para el logro de los objetivos de la educación superior.

Encaminar una organización social, implica ponerla a funcionamiento a partir de una estructura organizativa para guiarla desde el sitio donde se encuentra, hacia un lugar mejor en el futuro. La dirección es la manifestación integral de las estrategias, estructuras y recursos, que se resume en la aplicación de técnicas y mecanismos en los métodos que se llevan a cabo en la gerencia admirativa. En este sentido, la administración marca la orientación a la acción concreta y simultánea a la ejecución de las

funciones; en la que el proceso de gestión se hace posible la planificación a través de la programación, desarrollo y monitoreo de la transformación de las personas que intervienen como responsables e implicadas en las mismas.

En el marco de la educación, la dirección de la gestión académica ha de ser cuidadosamente orientada a lo que se requiere de la revisión y actualización de sus procesos en forma permanente. Los líderes administrativos tienen la mayor responsabilidad en la complejidad dinámica de la organización educativa. A pesar que el autor remite a las múltiples facetas que debería atender el director de una institución de educación superior en las interrelaciones sociales, exige conocimiento de las condiciones y situaciones en las que vive y se desenvuelve el personal a su cargo como profesores, estudiantes y personal obrero.

El propósito es enfocar la atención en los aspectos humanos, liderando de manera flexible, creativa y diligente para lograr los objetivos

establecidos. Esto requiere guiar eficazmente el desarrollo de las actividades hasta su culminación, asegurando que todos los involucrados se mantengan comprometidos y alineados con la meta común. Para ello, es fundamental abordar diversos factores clave, tales como un liderazgo que inspire confianza, la toma de decisiones acertadas, la comunicación clara y efectiva, el fomento del trabajo en equipo y una adecuada gestión de los conflictos que puedan surgir.

4.- El Control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. Al término evaluación se le confieren divergentes significados y puede aplicarse en un ambiente, con diversos actores y en varias circunstancias. Sus habilidades y destrezas se realizan a través de un conjunto de estrategias, técnicas e instrumentos, siguiendo los pasos de un determinado modelo de evaluación o combinando elementos teóricos, procedimentales de varias guías con el objeto de obtener la información

requerida para conocer las condiciones y situaciones en las que se llevan a cabo los procesos que se analizan los efectos, al compararlos con las metas fijadas.

En tal sentido, en este método se consideran las necesidades y limitaciones encontradas, como los niveles del objetivo alcanzados; de este modo, la evaluación favorece la confrontación de lo que se ha hecho con lo que se quería hacer y, con el fin de mejorar la planificación futura de la institución de la educación superior. La evaluación como el desarrollo de valoración ha ampliado su espacio y cualquier actividad, causa, gestión, comportamiento y desempeño puede ser evaluado en los diversos ámbitos de actuación organizativa social.

Los procesos administrativos en los establecimientos educativos son fundamentales e importantes para garantizar la calidad en cualquier área así como sus niveles de productividad bien sea para el estado, en caso de las instituciones públicas o para los financiamientos propiciados por entidades privadas, en cualquiera de los casos la gestión administrativa en

el sector de la educación superior, toma un giro en torno a la responsabilidad que implica la formación de profesionales, producción de investigación científica y de conocimiento, que son los fines indispensables del sector educativo.

Para esto es menester consolidar una organización que se comprometa con el objetivo y se apropie de un plan institucional, para ejecutarlo y tomar acciones correctivas en caso de requerirlo a lo largo de la ejecución de las tareas inherentes al proyecto previsto. En tal sentido, que la estructura organizativa, así como la apropiación por parte de quienes la conforman, será un componente dinámico fundamental en la productividad.

La gerencia de la calidad aplicada en las instituciones educativas tiene como premisa fundamental al sujeto, considerándolo parte integral y eje central del proceso educativo. Asimismo, resulta indispensable analizar sus circunstancias históricas, sociales y contextuales, pues solo a partir del conocimiento de sus dificultades y

virtudes es posible establecer un punto de partida claro y orientar adecuadamente las acciones hacia los objetivos propuestos.

La gerencia educativa manifiesta la forma de suministrar los recursos humanos, financieros y pedagógicos, de tal forma que exige por parte del líder para estar en capacidad técnica y práctica sobre las actividades como planeación, control y evaluación de resultados, ya que éstos son las políticas educativas, para la capacitación y formación profesional que será lo que les permita tomar decisiones acertadas en el momento de efectuar una planeación de tareas, motivar su ejecución, así como incentivar la participación de docentes y comunidad para evaluar las acciones ejecutadas.

La gestión directiva es la que establece el horizonte de los centros educativos, con el aspecto del proyecto educativo, por la razón de ser la institución de formulación de visión, misión, objetivos, metas, así como la filosofía de valores que debe orientar al objetivo. Durante algún momento o gran parte de la vida algunos seres

humanos se involucran o dependen de una organización institucionalizada, esto es, a un sistema de desempeño y funciones dentro de un organismo en el que deben ejecutar las tareas diarias.

Hoy en día, la política institucional se dirige a propiciar los métodos educativos que integren en la gestión pedagógica y administrativa para garantizar la eficacia. La colectividad debe observar los distintos componentes de la gerencia como un todo interrelacionado e involucrar las variables que afectan el rendimiento del docente. Esto implica estudiar la realidad institucional, y proyectar el proyecto pedagógico con un específico modelo administrativo y direccional.

La acepción gerente está asignada para las personas que asumen la dirección y control de una empresa o compañía y son los encargados de planificar, organizar, dirigir y supervisar la eficacia y eficiencia de la organización. Así, se puede medir la base esencial de un buen gerente a través de estos criterios: eficacia, eficiencia y

efectividad. Aun así, es la manera de planificar la estructura organizativa dentro de las universidades que se interrelacionarán con los diferentes órganos e instancias de las organizaciones educativas, para desarrollar determinadas funciones y establecer los niveles de participación y responsabilidades en el momento de la toma de decisiones.

Cuando se tiene en claro las características de la organización y conducción de una institución educativa, es más expedita la contribución con respecto a la formación de los docentes universitarios, para esto es importante fomentar una cultura organizativa a nivel de los docentes para que de esta manera la institución educativa se vea obligada a establecer una organización de forma participativa.

El establecimiento tiene claro sus metas, objetivos, y funciones de cada uno de sus colaboradores va facilitar el trabajo de cada uno de estos, y esto se verá reflejado en un gran índice de eficiencia, por otro lado, también esto promueve una cultura de plena participación entre sus miembros.

Entonces, ¿cómo se puede formular la estructura organizativa de una institución educativa?, de esta manera se expresa de diferentes formas, veamos el siguiente modelo el cual se encuentra en la figura 1.

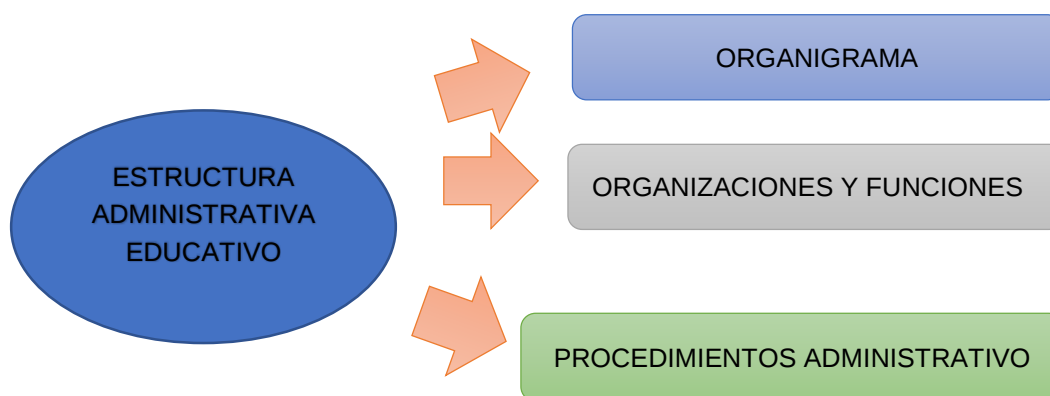


Figura 1. Estructura Administrativa Educativa

Fuente: El autor

El organigrama se representa de una forma gráfica la cual expresa una estructura de forma organizada de una institución educativa de manera

jerárquica en donde se pueda observar tanto el personal docente como administrativos.

Esta representación gráfica debe de concordar con los objetivos planteados en la institución educativa, por otro lado, debe de ser de fácil comprensión para los miembros pertenecientes a la comunidad educativa.

Un representante o gerente en la educación superior puede tener alto grado de eficacia al programar sus metas y objetivos, pero si no utiliza los procesos adecuados para lograrla, de nada serviría el haber sido eficaz si no es eficiente en la ejecución de los procedimientos de la organización. La efectividad corresponde al grado de cumplimiento que se alcanza con la primera acción que se tome sin que haya la necesidad de aplicar otras medidas o acciones colaterales para alcanzar el resultado deseado.

El gerente no limita su actividad a hacer las gestiones administrativas, controlarlas o dirigirlas, sino que, implícita a la función y responsabilidad de la acción gerencial se encuentra la de liderazgo. El líder en su esquema mental, toma en cuenta las cualidades

innatas o adquiridas durante la ejecución de sus procesos de gestión, lo que facilita la interacción con sus subordinados y colaboradores, quienes en forma espontánea lo aceptan como guía, como la persona que dirige sus intereses, esto es, como líder.

Por otra parte, es importante tener en claro cuáles son las etapas del proceso administrativo, son de vital importancia para el desarrollo eficiente de una organización e institución. El proceso de planificación adecuado no se puede llevar a cabo la ejecución de las acciones planteadas, por eso es significativo seguir cada una de las etapas del proceso administrativo las cuales llevaran al éxito de cualquier organización o por consiguiente se podrá establecer estrategias, o acciones apropiadas para poder alcanzar la eficiencia en dicha institución. Dentro de la figura 2 vamos a poder observar las etapas que comprenden los procesos administrativos que se llevan a cabo a menudo en las instituciones educativa:



Figura 2. Etapas del Proceso Administrativo

Fuente: López, (2021)

Las funciones que se desarrollan en cada una de las etapas deben de realizarse de forma ordenada y descritas con claridad, de modo que su comprensión sea inmediata y facilite su correcta aplicación. En el contexto ecuatoriano, estas funciones se articulan con lo establecido en la Ley Orgánica de Educación Superior (2010), la cual concibe la calidad educativa como una búsqueda constante y sistemática de la excelencia. Dicha ley enfatiza la pertinencia, el rendimiento óptimo y la adecuada adquisición del conocimiento como pilares fundamentales del proceso educativo. Asimismo, promueve el desarrollo del pensamiento crítico mediante la

autocrítica, la crítica externa y la mejora continua.

De esta manera, las funciones institucionales se orientan al cumplimiento de los principios legales, garantizando una educación superior de calidad y socialmente responsable. Por otro lado, Villagómez y Col. (2019), manifiestan que la gerencia educativa trae varios beneficios como lo es el trabajo armónico, el cual está relacionado con el esfuerzo que todos los colaboradores realizan con el fin de implementar acciones o establecer estrategia las cuales nos ayuden a contribuir a la resolución de problemas de manera oportuna.

Por otro lado, es fundamental que el personal esté debidamente

capacitado y participe en congresos, programas de formación continua, lo que les permitirá estar al tanto de los avances científicos más recientes. Esta preparación no solo fomentará la excelencia en la institución, sino que también contribuirá a la autonomía docente, permitiendo implementar métodos de enseñanza y aprendizaje

que faciliten una comprensión más didáctica y efectiva del contenido por parte de los estudiantes. A razón de lo planteado, en la figura 3, se esboza las nuevas formas de gestionar una institución educativa de la siguiente manera:



Figura 3. Formas de gestionar una Institución Educativa

Fuente: El autor

La figura representa un modelo conceptual jerárquico-relacional, en el cual se visualiza la articulación sistémica de distintos componentes que conforman un fenómeno organizacional complejo. En la parte superior se observa un nodo central, que simboliza el principio rector o eje epistemológico del modelo, desde el cual se derivan los demás elementos.

Este nivel superior expresa la dimensión estratégica y ontológica, asociada a la concepción del ser que orienta la acción organizacional.

Desde este eje central se despliega una estructura vertical y horizontal, evidenciando un proceso de desagregación conceptual que conecta niveles de decisión, coordinación y ejecución. El nivel

intermedio representa los procesos de articulación y mediación, donde el enfoque teórico se traduce en lineamientos operativos; en este punto se integran las dimensiones del hacer, entendidas como prácticas, funciones y acciones gerenciales que permiten la operativización del modelo.

Finalmente, en el nivel inferior se identifican varios nodos dispuestos de forma horizontal, los cuales simbolizan los componentes operativos o unidades funcionales que interactúan entre sí bajo un principio de interdependencia. Esta disposición refleja una lógica no fragmentada, en la que cada elemento mantiene una relación directa con el eje central y, al mismo tiempo, con los demás componentes, favoreciendo la coherencia, la sinergia y la retroalimentación del sistema.

En conjunto, la figura ilustra un enfoque sistémico de gestión, en el cual la gerencia no se concibe únicamente como una secuencia de acciones técnicas, sino como un proceso integral que articula el ser (valores, identidad, visión y fundamentos epistemológicos) con el

hacer (prácticas, decisiones y resultados), permitiendo comprender la organización como una totalidad dinámica orientada al logro de sus objetivos estratégicos.

Por otra parte, existe un organismo público de nivel superior denominado Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES, 2024), encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema de aseguramiento de la educación superior en el país. Este organismo realiza evaluaciones externas a las universidades de todo Ecuador. Además, el CACES es el único ente autorizado por la Constitución de la República para otorgar certificados de acreditación institucional a aquellas instituciones que cumplen con las normas y requisitos establecidos.

En este contexto, es responsabilidad de las universidades del país incorporar de manera continua y sistemática la evaluación de sus procesos administrativos, garantizando que se ajusten a los estándares de calidad establecidos. Esta práctica no solo responde al

principio económico de optimizar recursos, sino que también está alineada con las políticas del Estado, que establece parámetros fundamentales para las instituciones educativas que se distinguen por su calidad. Este marco entra en juego el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES, Ob. Cit.), cuyo principal objetivo es evaluar, acreditar y asegurar que las universidades cumplan con los estándares nacionales e internacionales de calidad.

A través de procesos de evaluación rigurosos, el CACES promueve la mejora continua en las organizaciones educativas, asegurando que tanto los programas académicos como los procesos administrativos estén alineados con los más altos criterios de calidad. Además, el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES, 2018), es el organismo encargado de supervisar y garantizar el cumplimiento de estos estándares, juega un papel clave en la acreditación

de las universidades, asegurando así la transparencia y la excelencia en el sistema educativo superior del país.

En Ecuador, el Consejo de Educación Superior (CES) y el CACES han impulsado marcos normativos que favorecen la eficiencia operativa y la innovación institucional, abriendo espacio para el uso de modelos basados en procesos. Este proceso de evaluación de carreras en el Ecuador presenta dos componentes a evaluar el cual es la evaluación con relación al entorno del aprendizaje y la otra que hace referencia a los resultados del mismo lo cual se mide a nivel del examen nacional de evaluación de carreras el cual se realiza al finalizar la misma, el resultado de estos son componentes van a determinar la acreditación de una carrera.

Dentro de los componentes ya antes mencionados, Guallasamin (2024) afirma que se evalúan dentro de una acreditación, mencionamos la evaluación del entorno de aprendizaje este se va evaluar las condiciones tanto académicas como físicas de la institución en donde se desarrolle la

carrera, la cual debe garantizar con todos los requerimientos mencionados por este organismo, y por otra parte el Examen Nacional de Evaluación de Carreras, este no es nada más que la evaluación de los conocimientos adquiridos por los estudiantes durante el tiempo de estudio el cual se lo aplica por medio de un examen a los estudiantes que se encuentra en el último año de su carrera.

Dentro de este orden de idea, la gerencia por procesos es una metodología de gestión organizacional que se centra en la identificación, documentación, análisis, evaluación y mejora continua de los procesos clave dentro de una institución. Según Ospina (2006), su implementación permite rediseñar de manera integral las operaciones, logrando mejoras significativas en el rendimiento, la calidad, los costos y la eficiencia de los recursos. Esta metodología se basa en la comprensión de los procesos como secuencias de actividades interrelacionadas que producen valor para los clientes o usuarios, promoviendo la estandarización, la

medición objetiva y la toma de decisiones basadas en evidencia.

En el ámbito universitario, la gerencia por procesos se traduce en una administración académica más eficiente, coherente y transparente, orientada hacia resultados concretos, como la calidad del aprendizaje, satisfacción de los estudiantes y optimización de recursos institucionales. Su aplicación puede abarcar procesos administrativos, como matrícula, gestión financiera y recursos humanos, incluyendo planificación curricular, evaluación docente y seguimiento del desempeño estudiantil.

En tal sentido, se facilita la alineación de la gestión institucional con estándares de calidad nacional e internacional. De esta manera, Hormaza y Col. (2022), sostienen que la gerencia por procesos no solo optimiza la operación interna, sino que también fortalece la transparencia, la rendición de cuentas y la capacidad de la institución para responder a las demandas de estudiantes, docentes y sociedad.

METODOLOGÍA

El estudio adoptó un enfoque cualitativo interpretativo, orientado a comprender la gerencia por procesos como una estrategia para la innovación en la educación superior ecuatoriana. Desde esta perspectiva, se priorizó el análisis crítico y reflexivo de fuentes documentales especializadas, permitiendo interpretar significados, enfoques y tendencias en torno a la gestión universitaria contemporánea. Asimismo, se examinaron normativas, reglamentos y modelos de evaluación emitidos por el Consejo de Educación Superior y el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, considerando su incidencia en la transformación institucional.

De manera complementaria, Guallasamin (2024) utilizó el análisis de contenido para identificar regularidades discursivas, convergencias conceptuales y aportes empíricos más relevantes. En este sentido, estudios recientes evidencian que la gerencia por procesos fortalece

la eficiencia, la cultura de mejora continua y la innovación en instituciones de educación superior. Por consiguiente, la información fue sistematizada de forma comparativa, permitiendo establecer relaciones teóricas y estratégicas pertinentes al contexto ecuatoriano.

Posteriormente, se definieron criterios rigurosos de inclusión y exclusión con el propósito de garantizar la calidad científica del corpus analizado. Se incluyeron publicaciones arbitradas entre 2020 y 2025, en español e inglés, que abordaran explícitamente la gestión por procesos y la innovación en el ámbito universitario. En contraste, se excluyeron documentos sin respaldo metodológico o con escasa pertinencia temática.

Se valoró la consistencia interna de cada estudio considerando objetivos, diseño metodológico y hallazgos principales. Tal como señalan Martínez y Col. (2023), la sistematicidad en la revisión documental fortalece la validez interpretativa en investigaciones cualitativas. Finalmente, el proceso de

interpretación se sustentó en la literatura científica con los lineamientos estratégicos del sistema de educación superior ecuatoriano. De esta manera, se construyó una comprensión integral que posiciona la gerencia por procesos como un eje estratégico para la innovación.

RESULTADOS

Los resultados del análisis cualitativo interpretativo, sustentado en la revisión documental, permitió identificar patrones comunes en la implementación de modelos gerenciales en universidades ecuatorianas desde un enfoque exploratorio-descriptivo, se evidenció la adopción de estrategias orientadas a la planificación la gestión por resultados y el fortalecimiento de los sistemas de evaluación institucional.

El estudio evidenció que la mayoría de universidades ecuatorianas presentan baja madurez en la gestión por procesos con estructuras aún centradas en funciones tradicionales. Los diagnósticos institucionales mostraron

débil estandarización de procedimientos, duplicidad de actividades y falta de indicadores de desempeño, especialmente en áreas académicas y administrativas estratégicas.

Sin embargo, se identificaron como procesos críticos aquellos relacionados con el diseño curricular, gestión de aprendizaje virtual, investigación y vinculación con la sociedad, por ser los que más limitan la capacidad de innovación. La implementación piloto de un modelo de gerencia por procesos en tres instituciones permitió reducir tiempos administrativos, mejorar la coordinación interdepartamental y aumentar la participación en proyectos de innovación educativa.

Cabe destacar, que las percepciones de docentes, estudiantes y directivos indicaron una alta aceptación del enfoque, destacando mejoras en la comunicación, claridad de roles y adaptación tecnológica. Los análisis correlacionales mostraron una relación positiva y significativa entre el nivel de gestión por procesos y el

desarrollo de prácticas innovadoras en enseñanza, investigación y uso de tecnologías.

Vista la gerencia en la educación superior en Ecuador desde esta perspectiva, ha de contribuir a producir cambios que requiere las nuevas universidades públicas y privadas con miras a un mejoramiento continuo en el cual se tenga presente el proceso de la administración como una actividad constructiva y creadora que rompa con los esquemas rutinarios de los docentes.

CONCLUSIONES

La gerencia por procesos se configura como un enfoque estratégico para fortalecer la calidad y sostenibilidad de la educación superior ecuatoriana. Su aplicación permite optimizar recursos, generar valor institucional y responder de forma más efectiva a las demandas sociales. Se recomienda diseñar políticas institucionales que promuevan su adopción, así como fomentar la formación continua del

personal académico y administrativo en gestión basada en procesos.

En primer lugar, los resultados evidencian que la educación superior ecuatoriana enfrenta importantes desafíos en materia de eficiencia, articulación institucional e innovación. Aunque muchas universidades han iniciado procesos de modernización, persisten estructuras tradicionales que dificultan la adopción de nuevas prácticas académicas y administrativas. Por ello, la gerencia por procesos se presenta como un enfoque clave para reorganizar las operaciones y mejorar la calidad educativa.

Asimismo, la aplicación de un modelo de gestión por procesos permitió identificar áreas críticas como el diseño curricular, la investigación, la virtualidad y la vinculación con la sociedad. Estos ámbitos mostraron altos niveles de fragmentación y duplicidad, lo que afectaba la capacidad institucional para generar innovación. Sin embargo, la estandarización, documentación y evaluación de procesos contribuyeron

a optimizar tiempos, recursos y coordinación entre actores.

En este sentido, la gerencia por procesos constituye un eje estratégico fundamental para impulsar la innovación en la educación superior ecuatoriana, al favorecer una gestión más flexible, colaborativa y centrada en la generación de valor académico. Su adopción sistemática contribuye al cumplimiento de los estándares de calidad y facilita la adaptación de las instituciones universitarias a los nuevos retos del sistema de educación superior. De la misma forma, resulta necesario continuar profundizando en este enfoque, mediante el fortalecimiento de la estandarización y documentación de los procesos institucionales.

Dentro de este orden de idea, se considera imprescindible capacitar de manera continua a docentes y personal administrativo en gestión por procesos, con el propósito de consolidar una cultura organizacional orientada a la calidad, la eficiencia y la innovación constante. La formación permanente no solo fortalece las competencias técnicas del personal,

sino que también fomenta el compromiso institucional y la adopción de buenas prácticas en todos los niveles de la universidad.

De igual forma, la integración de tecnologías de la información que faciliten la automatización, el seguimiento y la evaluación de los procesos se configura como un elemento clave para optimizar la eficiencia operativa, mejorar la transparencia y permitir una toma de decisiones basada en datos confiables. Estas herramientas digitales, combinadas con indicadores de desempeño claros y medibles, permiten identificar oportunidades de mejora y acelerar la implementación de soluciones innovadoras.

Paralelamente, se recomienda articular la gerencia por procesos con estrategias de innovación educativa, promoviendo la participación activa de toda la comunidad universitaria en el rediseño y la mejora continua de los procesos. Este enfoque participativo garantiza que la gestión institucional sea más inclusiva, colaborativa y centrada en los resultados de aprendizaje, fortaleciendo el vínculo

entre la administración, los docentes y los estudiantes.

Finalmente, la implementación efectiva de la gerencia por procesos, apoyada en capacitación, tecnología e innovación, contribuye no solo a la eficiencia y calidad institucional, sino también a la sostenibilidad del modelo educativo, potenciando la competitividad de la universidad y su capacidad de adaptarse de manera proactiva a los cambios del entorno académico y social. Esta visión integral asegura que los procesos no sean solo procedimientos administrativos, sino herramientas estratégicas para consolidar una educación superior de excelencia y con impacto real en la sociedad.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). **Ley Orgánica de Educación Superior**. Recuperado el 01 de 02 de 2026, de Oficio No. T. 4454-SNJ-10-1512, Última modificación el 02 de agosto del 2018:
<https://www.ces.gob.ec/documentos/Normativa/LOES.pdf>.
- Campaña, M., Melendres, E., Flores, J., y Acosta, R. (2020). **Modelo de Gestión por Procesos en la Educación Superior**. Dominio de las Ciencias, 6(5): 24 - 42.
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES). (2018). **El Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación (CEAACES)**. Recuperado el 01 de 02 de 2026, de https://www.caces.gob.ec/documentos/20116/152061/44/4436.afsh/4436_1.0.afsh
- Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES). (2024). Recuperado el 01 de 02 de 2026, de <https://www.caces.gob.ec/>
- Guallasamin, E. (2024). **Gestión por Proceso en Instituciones Superiores Técnicas Tecnológicas**. SIGMA, 247-259. doi:<https://doi.org/10.24133/w05tcr47>
- Hormaza Muñoz, Z. I., Intriago Plaza, J. R., Zambrano Montesdeoca, L. D., y Palacios Paredes, E. W. (2022). **Gerencia Educativa en el Contexto de Educación Superior: caso Ecuador**. Revista Venezolana de Gerencia (RVG), 409 - 425.
- López, C. (2021). **Etapas del Proceso Administrativo: planeación, Organización, Dirección y Control**. Recuperado el 01 de 02 de 2026, de <https://www.gestiopolis.com/etapas-del-proceso-administrativo/>
- Martínez Corona, J. I., Palacios Almón, G. E., y Oliva Garza, D. B. (2023). **Guía para la Revisión y el Análisis Documental: Desde el Enfoque Investigativo**. RA XIMHAI, 67-83. Recuperado el 28 de 02 de 2026, de <https://drive.google.com/file/d/121ggC3dwJyxvoJ-HJi1Q91hp5uU6wWGV/view>
- Ospina Duque, R. (2006). **La Reingeniería de Proceso una Herramienta Gerencial para la Innovación y Mejora de la Calidad en las Organizaciones**. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, II (2), 91 - 99. Recuperado el 18 de 01 de 2026, de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344006.pdf>
- Salguero Barba, N. G., y García Salguero, C. P. (2022). **Herramientas de la Gestión del Talento Humano y las**

Perspectivas Humanísticas de la Gerencia Actual. Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales, Ñeque, 5(12): 423–434.
doi:<https://doi.org/10.33996/revista-neque.v5i12.89>

Villagómez, P. K., Giraldo, D. L., y Passailaigue, R. (2019). **Generación de Valor en la Gestión Educativa. Tendencias y Estado Actual en la REDEI, Ecuador.** Revista ESPACIOS, 40(9):1-13.

JUSTICIABILIDAD DEL CUIDADO: RECONFIGURACIÓN DE LOS ARTÍCULOS 83 Y 88 CONSTITUCIONALES DESDE LA SUPERVIVENCIA ONCOLÓGICA

JUSTICIABILITY OF CARE: RECONFIGURATION OF CONSTITUTIONAL ARTICLES 83 AND 88 FROM ONCOLOGICAL SURVIVAL

Mariela Daboin

marieladaboin33@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0000-2313-6021>

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, Barinas,
Venezuela

RESUMEN

Se fundamentó la ruptura con el paradigma asistencialista elevando el cuidado al rango constitucional y neoderecho humano, bajo la premisa de que la fragilidad humana debe gestionarse desde derechos fundamentales exigibles. Desde una triple dimensión, como sujeto oncológico, jurista y presidenta *ad honorem* de una fundación para niños con cáncer, en este avance de tesis doctoral, se desarrolló una construcción doctrinal bajo el paradigma interpretativo-fenomenológico, con enfoque cualitativo y método de Historia de Vida de relato único. La metodología integra una triangulación hermenéutica entre la vivencia subjetiva, la praxis institucional y la doctrina constitucional contemporánea. Como informante clave, la investigadora articula la sensibilidad y la técnica jurídica para detectar la fractura estructural del Estado en su responsabilidad prestacional. Tras el peregrinaje de la cava fría, los resultados de esta etapa evidencian las carencias institucionales que obstaculizan la justicia social. El hallazgo principal demuestra que la garantía de la vida requiere una reconfiguración constitucional sustentada en la tríada del cuidado: derecho a ser cuidado, a cuidar y al autocuidado. Finalmente, la propuesta de justicia relacional se instrumentaliza mediante el control de convencionalidad y la Opinión Consultiva OC-31/25 de la Corte IDH.

Palabras clave: Neoderecho al Cuidado, Historia de vida, Control de convencionalidad, Paradigma asistencialista, Justicia Social.

ABSTRACT

The rupture with the assistentialist paradigm is substantiated by elevating care to constitutional rank and a new human right, under the premise that human frailty demands enforceable fundamental guarantees. From a threefold dimension as an oncological subject, a jurist, and an activist in the State of Trujillo, this doctoral dissertation progress develops a qualitative doctrinal construct under the interpretive-phenomenological paradigm and the Single Account Life History method. The methodology integrates a hermeneutic triangulation among subjective experience, institutional praxis, and contemporary constitutional doctrine. As a key informant, the researcher articulates sensitivity and legal technique to detect the State's structural fracture in its welfare responsibility. After the pilgrimage through the cold cellar, the results of this stage evidence the institutional deficiencies that obstruct social justice. The main finding demonstrates that the guarantee of life requires a constitutional reconfiguration sustained by the triad of care: the right to be cared for, to care, and self-care. Finally, the proposal for relational justice is instrumentalized through conventionality control and Advisory Opinion OC-31/25 of the Inter-American Court of Human Rights.

Keywords: New Right to Care, Life History, Conventionality Control, Welfare Paradigm, Social Justice.

Fecha de Recibido: 10-04-2026

Fecha enviada a evaluar: 16-04-2026

Fecha de Aprobado: 15-06-2026

INTRODUCCIÓN

El constitucionalismo contemporáneo enfrenta el imperativo de dotar de contenido material a la dignidad humana frente a la fragilidad biológica. En Venezuela, la protección en contextos de vulnerabilidad extrema, como la supervivencia oncológica, se halló fracturada por una anomia funcional que invisibiliza el cuidado como soporte vital. Aunque la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) reconoció la salud (Art. 83) y el valor del trabajo doméstico (Art. 88), su interpretación estática generó una asimetría técnica entre el texto y la realidad sentida, derivando en una orfandad normativa para el paciente.

El objetivo epistémico de esta investigación se orientó a fundamentar la trascendencia del modelo de salud estrictamente hospitalario hacia una visión integral. Bajo la premisa de Martínez (2006) sobre la relevancia de la estructura cognoscitiva, en la sistematización de la experiencia vivida, se determinó que el derecho a la salud (Art. 83 CRBV) constituyó una

categoría incompleta que omitió la dimensión del cuidado. La reconfiguración interpretativa presentada permitió que el cuidado evolucione de una asistencia discrecional hacia una prestación institucional obligatoria, invocable por cualquier ciudadano en situación de vulnerabilidad. La pretensión jurídica de este constructo es la transición de una expectativa de derecho en una realidad prestacional exigible que garantice la sostenibilidad de la vida.

Esta investigación, producto de una epistemología situada según lo descrito por Sabuco (2022), postula que: “el cuidado debe trascender la esfera privada para erigirse como un neoderecho justiciable” (p. 2). El estudio integró dieciséis años de gestión en fundaciones oncológicas con la vivencia fenomenológica del diagnóstico propio; esta dualidad permitió una triangulación heurística entre la praxis institucional y la vulnerabilidad del cuerpo, transformando la memoria del dolor en una categoría de análisis jurídico riguroso que, según Rueda (2024) otorgó al relato biográfico la validez de

un dato científico con capacidad de incidencia pública que buscó fortalecer el esquema de protección estatal.

Para dotar al estudio de rigor intersubjetivo y trascender el sesgo biográfico, se empleó una triangulación hermenéutica basada en el método de historia de vida, desde la complejidad: paciente, activista y jurista. Esta convergencia identitaria permitió contrastar la anomia normativa con la realidad fáctica del sistema oncológico abordada desde la complejidad de tres dimensiones dialécticas. La dimensión ontológica, (Voz de la Paciente), que describe el quiebre y la desnudez del cuidado al documentar la vulnerabilidad extrema frente a la Leucemia linfoblástica aguda de alto riesgo. La vivencia reveló que la salud es un flujo que exige soportes vitales permanentes; el quiebre ontológico se manifestó en la pérdida de la autonomía motora y cognitiva, donde el sujeto queda reducido a una "nuda vida" ante la ausencia de infraestructura de amparo. Develo así, que el autocuidado es la primera línea de

defensa de la dignidad; sin embargo, bajo la lectura reduccionista del artículo 83 de la CRBV, el Estado omite su responsabilidad prestacional al cruzar el umbral hospitalario, dejando la sostenibilidad de la vida al azar de la resistencia individual.

La dimensión empírica, (Voz de la Activista), constituyó el soporte empírico de la investigación, anclándose en dieciséis años de gestión social y la sistematización de la precariedad institucional. Como presidenta de una fundación oncológica, se identificó el "Peregrinaje de la Cava Fría" (Daboin, 2026), una metáfora que describe la gestión agónica de las familias para resguardar la cadena de frío de fármacos ante la discontinuidad del suministro público. Esta dinámica evidenció una transferencia fáctica de la carga prestacional hacia el patrimonio privado, donde la ausencia de un fármaco no es una falla logística, sino una vulneración a la progresividad del derecho a la vida. En este contexto, la esencia del artículo 88 de la CRBV se desnaturalizó, pues el cuidado, lejos de ser reconocido

como un valor social se transformó en una carga invisible que erosiona y precariza al cuidador primario, ante la omisión estatal.

Y la dimensión jurídica (Voz de la Jurista), como hito de consolidación, donde la praxis se elevó al rango de ciencia constitucional. En síntesis, la convergencia de la experiencia como paciente y activista se validaron mediante la competencia técnica y la dogmática jurídica, confiriendo a la presente investigación el rigor científico necesario para sustentar la reconfiguración interpretativa de los artículos 83 y 88 de la CRBV. A través de este hito, se presenta una propuesta de vanguardia constitucional sustentada en el bloque de convencionalidad (Art. 23 CRBV) y los estándares de la OC 31/25 de la Corte IDH. Se demostró que la reconfiguración semántica y conjunta de los artículos 83 y 88 constituye la vía para garantizar una infraestructura tuitiva que asegure la permanencia digna, transitando de una protección nominal hacia una garantía de crédito plenamente exigible.

La exigibilidad del cuidado encuentra su asidero definitivo en los estándares internacionales más recientes del Sistema Interamericano de Derechos Humanos, específicamente a través de las directrices de la Opinión Consultiva OC-31/25 de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (2025), la cual declara al cuidado como un derecho humano autónomo e interdependiente. Este marco convencional obliga a una reconfiguración dogmática progresiva de los artículos 83 y 88 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, superando el obsoleto enfoque asistencialista para transitar hacia un neoderecho prestacional plenamente justiciable, respaldado por la evolución metodológica de las historias de vida en contextos socio jurídicos (Rueda, 2024; Hurtado, 2020).

Sobre esta base, este estudio, concebido como un avance medular de tesis doctoral, se proyectó como un catalizador doctrinal orientado a consolidar la reconfiguración interpretativa de los artículos 83 y 88

de la CRBV (1999). Su fin último es garantizar que la dignidad del paciente oncológico no dependa de la concesión del altruismo civil, sino del ejercicio pleno de un derecho humano inalienable. El tránsito desde la gestión social hacia la defensa técnica, eje transversal de este constructo doctoral, emergió de la experiencia vivida ante la precariedad y la angustia, convergiendo en un propósito superior: que la vulnerabilidad de las familias encuentre una garantía constitucional plenamente exigible. Como aporte heurístico de la investigación, se buscó transformar el dolor sistematizado en una nueva dogmática de la protección, donde la firmeza del mandato jurídico sustituya la incertidumbre de la caridad.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

Construcción Doctrinal: Hacia una institucionalidad del cuidado

La superación de la hermenéutica reduccionista que gravita sobre el Artículo 83 de la CRBV

(1999) exige una reconfiguración semántica donde la salud sea entendida, fundamentalmente, como un proceso vital asistido. Esta transición dogmática parte de reconocer que el derecho a la salud es una categoría incompleta si se limita al evento clínico-hospitalario, ignorando las dimensiones pre y post-clínicas que garantizan la supervivencia.

En este sentido, el desarrollo secuencial teórico partió del horizonte teleológico de esta investigación que es la concreción de una justicia social efectiva, donde se asume que la protección de la vida en su estado de máxima fragilidad trascendió la discrecionalidad del altruismo civil y la intermitencia de la asistencia privada. Se postuló que, la supervivencia del paciente oncológico no puede depender de una falacia técnica que delegue la responsabilidad pública en acciones de caridad. Por el contrario, este estudio persiguió la interpretación armónica del bloque de constitucionalidad (Art. 23 CRBV) para transmutar el cuidado de una dádiva a una categoría de exigibilidad jurídica plena.

Bajo este orden de ideas, el alcance vinculante de la Opinión Consultiva (OC) 31/25 de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH, 2025) constituye el eje motor de la propuesta. De acuerdo con el estándar convencional invocado, el cuidado ha dejado de ser una directriz programática o asistencial para instituirse como un derecho humano autónomo, exigible e interdependiente. La Corte IDH (2025) fijó la obligación estatal de garantizar la protección integral de la tríada del cuidado (derecho a cuidar, ser cuidado y autocuidado); en consecuencia, la integración de este estándar mediante el artículo 23 de la CRBV dota de contenido vinculante a los artículos 83 y 88 constitucionales, transformando una declaración nominal en una garantía de crédito plenamente justiciable ante los tribunales de la República. En consecuencia, la finalidad última fue transitar de un modelo de benevolencia social, hacia un paradigma de garantía constitucional, bajo los siguientes ejes rectores:

En primera instancia, desde la relectura del Art. 83 de la CRBV (1999), asumir el cuidado como proceso vital asistido. Como afirmó Pautassi (2018,p.15), este debe integrarse en los sistemas de protección social como un derecho ciudadano, lo que justifica la reconfiguración interpretativa de los artículos 83 y 88 constitucionales aquí propuesta. Se esgrime que el derecho a la salud no puede garantizarse de forma efectiva si la institucionalidad ignora la infraestructura de cuidados que sostiene la vida del paciente crítico. El fin de esta reconfiguración es que la salud deje de entenderse como un evento hospitalario aislado para ser reconocida como un proceso vital asistido, donde el Estado es el garante de la sostenibilidad biológica y existencial del ciudadano.

Desde el segundo eje rector y la relectura del Art. 83 y 88, la triada se fundamentó en la ética del cuidado, la cual, según Gilligan (2013) representó una moralidad centrada en la responsabilidad y las relaciones, superando la visión abstracta de los derechos para enfocarse en la

vulnerabilidad real del ser. El propósito teleológico de reconfigurar el Artículo 88 de la CRBV (1999) no es solo buscar la equidad laboral, sino el reconocimiento del cuidado como el soporte de la sustentabilidad humana. El Poder Público no puede delegar el cuidado oncológico exclusivamente en la esfera privada y feminizada; debe asumirlo como una garantía prestacional basada en la interdependencia humana, evitando el colapso sistémico del cuidador y del paciente.

Así, este análisis jurídico alcanzó su punto de inflexión al fundamentar la justiciabilidad directa del cuidado mediante la integración de la Opinión Consultiva (OC) 31/25 de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH, 2025). El *telos* fundamental demostrado en esta investigación evidenció que, por vía del Artículo 23 de la CRBV, este estándar internacional actuó como motor de una hermenéutica evolutiva. Con ello, se sustentó que la salud (Art. 83) se fortaleciera mediante su dimensión prestacional y la igualdad (Art. 88) se consolidara a través del

reconocimiento del cuidado como un neoderecho, dotando al ciudadano de un mecanismo de exigibilidad que garantizó el soporte económico y vital necesario para la sostenibilidad de la vida.

Al respecto, la Corte Interamericana de Derechos Humanos en la Opinión Consultiva (CIDH, 2025) determinó con carácter vinculante que:

El derecho al cuidado es un derecho humano autónomo que exige de los Estados la creación de sistemas integrales que garanticen la sostenibilidad de la vida, superando la visión puramente asistencialista para integrarse en el bloque de convencionalidad como un mandato imperativo. (p. 142).

Fundamentada en el bloque de convencionalidad y la Opinión Consultiva 31/25 de la Corte IDH, la voz de la jurista exigió una evolución interpretativa, produciéndose la protección nominal en una garantía de crédito, donde el soporte vital deje de ser una dádiva discrecional para convertirse en una obligación exigible ante los órganos de justicia del

Estado. En tal sentido, la tesis que se defendió, aspira a que la dignidad del paciente oncológico deje de ser una declaración retórica para transformarse en una realidad habitable. La transición de la gestión social a la defensa técnica como jurista converge en un propósito único: donde la vulnerabilidad no encuentre caridad, sino la firmeza de un mandato constitucional vinculante e inexcusable. La ciencia jurídica, en esta obra, se pone al servicio de la vida para que el cuidado sea, finalmente, un derecho plenamente garantizado.

En el mismo orden, el tercer eje vector que sustentó el artículo, es la reconfiguración como garantía de justiciabilidad. La reconfiguración interpretativa de la norma para garantizar su cumplimiento efectivo, dotando al ciudadano de un mecanismo de exigibilidad jurídica real. El propósito es trascender la retórica constitucional para alcanzar una protección material bajo el eje de la eficacia directa de la OC 31/25 y el Bloque de Convencionalidad (Art.23), a partir de la praxis institucional en la

presidencia de una fundación oncológica, la constatación técnica de esta investigación determinó que la filantropía no puede suplantar la responsabilidad indeclinable del Estado.

El objetivo epistémico fue demostrar que, al amparo del Artículo 23 de la CRBV (1999), la reconfiguración interpretativa goza de eficacia directa y aplicación preferente. Por tanto, no se trata de una aspiración *de lege ferenda*, sino de una obligación de tutela inmediata exigible mediante el Amparo Constitucional y el Control de Convencionalidad. La pretensión jurídica es que los órganos jurisdiccionales ejerzan una hermenéutica evolutiva donde los estándares de la OC 31/25 de la Corte IDH operen como un mandato vinculante, garantizando la simbiosis normativa entre salud y cuidado dentro del sistema tuitivo nacional.

Se asumió, desde una mirada proyectiva hacia una hermenéutica de la existencia y la corresponsabilidad estatal, que la Opinión Consultiva 31/25 de la Corte IDH no representó

únicamente un avance jurisprudencial, sino una verdadera revolución en la arquitectura de los derechos humanos. Al conceptualizar el cuidado como un derecho autónomo, la Corte rompe con la visión binaria que separaba la salud de la asistencia social. En el contexto de la supervivencia oncológica, este estándar convencional obliga a reinterpretar el principio de progresividad, bajo lo que Alexy (2007) denominó mandatos de optimización; ya no basta con la atención médica hospitalaria, se requiere una infraestructura de soporte vital que garantice la vida digna fuera de los recintos clínicos.

La Corte IDH (2025) definió el cuidado como presupuesto esencial para el ejercicio de derechos fundamentales. Bajo esta premisa, las carencias logísticas y farmacológicas actuales representan un desfase prestacional frente al bloque de convencionalidad (Abramovich y Courtis, 2003). Conforme a la OC 31/25, el Estado debe asumir un rol de garante activo, transitando de una carga delegada en las familias hacia

un modelo de corresponsabilidad y justicia social distributiva que garantice la sostenibilidad de la vida (Tronto, 2013)

Bajo esta perspectiva, el alcance vinculante de la Opinión Consultiva (OC) 31/25 de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH, 2025) constituye el núcleo operativo del objeto de estudio. Como bien lo determina el estándar interamericano, el cuidado no es una categoría asistencial programática, sino un derecho humano autónomo, interdependiente y justiciable de manera directa. La Corte IDH (2025) fijó con claridad que la infraestructura tuitiva de los Estados debe adecuarse para garantizar el derecho a cuidar, ser cuidado y el autocuidado, lo que en el caso venezolano activa inmediatamente el Control de Convencionalidad sobre los artículos 83 y 88 de la CRBV, transmutando la protección nominal en una garantía de crédito plenamente exigible.

Por tanto, la integración de este estándar en el análisis de los artículos 83 y 88 de la CRBV (1999) permitió transmutar la protección del Estado de

una obligación de medios a una obligación de resultado. La vida, en su dimensión más frágil, demandó una tutela judicial efectiva que solo es alcanzable si el cuidado es reconocido, en términos de Ferrajoli et al., (2011) como un derecho de crédito exigible, donde el soporte vital sea la base de una ciudadanía plena y no el privilegio de quienes pueden costear su propia supervivencia.

METODOLOGÍA

El artículo se adscribió al paradigma interpretativo-fenomenológico, por cuanto buscó comprender la realidad jurídica y social desde los significados subjetivos que emergieron de la vivencia oncológica. Bajo este enfoque, como señala Martínez (2006) "la ciencia no persigue leyes universales, sino la interpretación de fenómenos complejos donde el investigador se reconoce como parte activa y reflexiva del proceso de construcción del conocimiento" (p. 43).

Se asumió una epistemología situada, donde el saber no se

desprende de una abstracción aséptica, sino de la interacción profunda entre el sujeto y su realidad circundante, lo que Denzin y Lincoln (2017) definieron como la construcción de realidades múltiples y holísticas e interconectadas.

Bajo esta premisa paradigmática, la investigación se enmarca en el método de Historia de Vida en su vertiente de relato único de orientación autoetnográfica, el cual ofrece un marco donde la experiencia se reveló en un relato biográfico, permitiendo indagar cómo la subjetividad del individuo refleja y cuestiona la arquitectura del mundo jurídico que le rodea.

Este método permitió transitar de lo biográfico a lo social, convirtiendo el relato individual en una crítica estructural a la norma constitucional; una premisa sustentada por Ferrarotti (2007) quien afirmó que "un solo individuo puede ser leído como un texto social" (p. 45), fundamentando la validez científica de una biografía singular al concebirla como una totalización activa de su contexto histórico, social y normativo, capaz de

condensar y revelar por sí misma las tensiones de una estructura entera.

Por consiguiente, esta metódica no constituye una mera enunciación anecdótica, sino una opción heurística radical donde la investigadora se instituyó como informante clave originaria. Al amalgamar una triple dimensión existencial y profesional, como sujeto de supervivencia oncológica, jurista y presidenta *ad honorem* de una fundación de niños, niñas y adolescentes con cáncer, la subjetividad se convierte en el locus de observación científica idóneo para concebir la investigación como una vivencia integral y detectar, desde la experiencia directa, la fractura estructural y la anomia funcional del Estado prestacional (Hurtado, 2020).

Por tanto, el blindaje teórico de este enfoque radica, finalmente, en la propuesta de Rueda (2024) quien sostuvo que la narrativa biográfica no es un ejercicio descriptivo, sino una técnica que permite convertir la experiencia personal en un dato científico con capacidad de transformar la realidad social, validando la capacidad del relato

singular para encarnar las fallas institucionales del ordenamiento jurídico, permitiendo transmutar el dolor individual sistematizado en un dispositivo de producción dogmática y en la conceptualización de los neoderechos humanos.

Triangulación de la Información

Para garantizar la validez interna, la objetividad cualitativa y el rigor taxonómico en la interpretación de los hallazgos, el proceso analítico se operacionalizó mediante una matriz de triangulación hermenéutica multidimensional. Este procedimiento técnico consistió en el contraste simultáneo y la interconexión dialéctica de tres vértices epistemológicos diferenciados:

La Dimensión Fenomenológica (El Es Sentido): Constituida por la densidad textual del relato único y las categorías emergentes que capturaron la vivencia de la vulnerabilidad y el peregrinaje hospitalario. Esta dimensión buscó, como indicó Chárriez (2012), capturar la esencia de los procesos sociales desde la subjetividad de la paciente, resaltando su valor para transformar la

praxis jurídica a partir de la reflexión biográfica. Asimismo, para dotar a este vértice de un riguroso contraste intersubjetivo, se incorporaron los hallazgos de los encuentros dialógicos con el médico oncólogo tratante, cuya visión experta permitió confrontar la crudeza de la vulnerabilidad biológica frente al vacío prestacional de las estructuras de salud en el Estado Trujillo.

La Dimensión Exegética-Nacional (El Es Normativo): Configurada por la Arqueología Jurídica de las costuras semánticas, las asimetrías técnicas y las lagunas funcionales presentes en los artículos 83 y 88 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) cotejada con la doctrina constitucional contemporánea. La Dimensión Convencional (El Deber Ser Transformativo): Integrada por el estándar internacional de protección de los derechos humanos y el bloque de convencionalidad derivado de la progresista Opinión Consultiva OC-31/25 de la Corte IDH, tomando la dignidad humana como eje transversal e inderogable.

Este cruce relacional, donde convergieron armónicamente el testimonio personal, el registro del activismo social y la visión dogmática del Derecho, fue procesado instrumentalmente para asegurar su trazabilidad conceptual. La articulación dialéctica de los tres componentes permitió superar el sesgo de la descripción aislada o puramente anecdótica, forzando la emergencia heurística de la Tríada del Cuidado (derecho a ser cuidado, a cuidar y al autocuidado) como una categoría jurídica innominada pero plenamente vinculante, justiciable y exigible por la vía del amparo constitucional estructural.

RESULTADOS

Hallazgos emergentes

La vida suele percibirse como una sucesión lineal de amaneceres donde la salud se da por sentada. Se habita el cuerpo con la confianza de un templo inexpugnable, ignorando la proliferación celular latente que, bajo el detonante del estrés, reclama su dominio. La estabilidad se quebró en una descompensación sistémica que

transformó al sujeto en un escenario de neoplasia. A partir de este quiebre biográfico, los resultados que se presentan a continuación, no constituyen meras descripciones de un proceso patológico, sino que representan la emergencia de categorías teóricas derivadas de una praxis investigativa profundamente humana y jurídica.

Lo que aquí se expone es la voz de sobrevivencia convertida en dato científico; una transición necesaria que desplaza el cuidado desde el estigma de la caridad, entendida como una asistencia precaria y voluntaria, hacia un mandato de dignidad humana plenamente exigible. Fue precisamente en el epicentro de esta vulnerabilidad donde se comprendió que la supervivencia no es solo un fenómeno clínico, sino un acto de resistencia ontológica que exige que el Cuidado se erija como un mandato constitucional imperativo, rescatando la vida de la precariedad de la caridad para elevarla a la certeza del Derecho.

Bajo el rigor del paradigma interpretativo, el procesamiento de los

hallazgos siguió los principios de la investigación holística formulados por Hurtado (2020). La información fue procesada mediante una matriz de triangulación hermenéutica multidimensional que permitió que el relato único de sobrevivencia dialogara con la doctrina constitucional y los estándares internacionales para permitir la comprensión del fenómeno desde su complejidad total. Bajo esta perspectiva integradora, emergen hallazgos estructurales que fundamentaron la necesidad de una reconfiguración dogmática en el ordenamiento venezolano: La insuficiencia del modelo asistencialista y la anomia funcional de la salud. Este procedimiento técnico consistió en el contraste simultáneo y la interconexión dialéctica de tres vértices epistemológicos diferenciados, permitiendo superar el sesgo de la descripción aislada y forzando la emergencia del Cuidado como infraestructura vital (Figura 1).

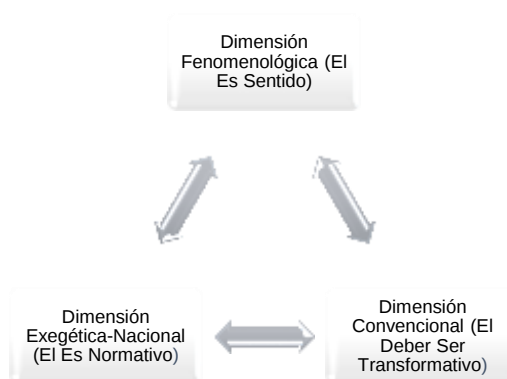


Figura 1. Matriz de triangulación hermenéutica multidimensional. Cruce relacional para la emergencia de la Tríada del Cuidado en la supervivencia oncológica. Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la investigación (2026)

La Dimensión Fenomenológica (El Es Sentido)

Este proceso de concienciación política y jurídica se originó con la fractura de la autonomía, que llevó de la nuda vida al diagnóstico, donde la irrupción de la Leucemia Linfoblástica Aguda de Alto riesgo en el Adulto representó una disrupción irreversible en la agenda individual. La pérdida ponderal, los hematomas espontáneos y la afasia sobrevenida no fueron solo síntomas; más bien, fueron la manifestación fáctica de la indefensión. Así, en la unidad de cuidados críticos, donde la autonomía se diluye entre el soporte técnico y la monitorización constante, emergió la

premisa de este estudio: el cuerpo en fragilidad extrema no requiere respuestas paliativas ineficientes, sino de un soporte vital garantizado.

En consecuencia, se experimentó el rigor de la punción medular sin anestesia, un dolor disruptivo que se sintió como un desgarró en el eje de la estructura ósea. En ese espacio, entre la intervención técnica y el silencio expectante, se gestaba la evidencia de que la vida depende estrictamente de la infraestructura de soporte disponible. De este modo, al verbalizar la palabra Leucemia, el sujeto de derecho asumió una intuición ontológica sobre su gravedad,

reconociendo que la permanencia biológica ya no dependía de la gestión personal, sino de la sostenibilidad vital garantizada por el Estado.

A partir de una vivencia oncológica personal transformado en reflexión dogmática, esta investigación propuso una ruptura con el paradigma tradicional. Se postuló que el cuidado no es una categoría subordinada a la salud, sino un neoderecho humano fundamental con autonomía propia. Bajo esta visión, la reconfiguración interpretativa de los artículos 83 y 88 de la CRBV (1999) es un imperativo de justicia material; un Estado que no garantiza la labor de cuidado desvirtúa su función tutelar, pues el cuidado es el cimiento de efectividad de todos los derechos fundamentales.

Finalmente, el tránsito hacia la ciencia jurídica consolidó el hallazgo

central de este estudio: la justiciabilidad del cuidado como puente ineludible entre la vivencia y la norma. Se sostiene que el derecho a la salud (Art. 83 CRBV,1999) y el principio de igualdad (Art. 88 CRBV,1999) resultaron categorías inejecutables si no se reconoce el cuidado como un neoderecho humano autónomo. Fundamentada en el bloque de convencionalidad y el estándar de la OC 31/25 de la Corte IDH, se postuló la transición definitiva de una protección nominal hacia una garantía de crédito; un estadio donde el soporte de vida deje de ser una concesión discrecional del Estado para consolidarse como una obligación plenamente exigible ante los órganos de administración de justicia (Figura 2)



Figura 2. Síntesis integradora del Cuidado como Infraestructura Vital en la Supervivencia Oncológica. Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la investigación (2026)

El análisis de la historia de vida reveló que la fragilidad humana es el eje para transformar la dogmática del cuidado en Venezuela. De este hallazgo surgió la "deconstrucción de la autonomía", demostrando que la vulnerabilidad extrema anuló la capacidad funcional y redujo la autonomía a la persistencia biológica. Esto evidenció que el sistema actual ignora al sujeto frágil, exigiendo que el cuidado deje de ser una opción individual o asistencialista, para convertirse en un mandato de supervivencia garantizado por el Derecho.

La Dimensión Exegética-Nacional (El Es Normativo)

La confrontación dogmática reveló una profunda anomia funcional en el ordenamiento jurídico venezolano respecto al paciente oncológico, caracterizada por la insuficiencia del modelo asistencialista tradicional. El análisis sistemático permitió identificar que la fractura del artículo 83 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) deriva en una privatización fáctica del derecho a la vida, operando una transferencia forzosa de la carga prestacional hacia la red de apoyo primaria. La familia asume el cuidado no como una prerrogativa, sino como una carga económica impuesta por la omisión estatal; esto evidenció que la salud,

sin una infraestructura humana de soporte, se reduce a una entelequia normativa.

Como efecto, surge la emergencia del cuidado como neoderecho justiciable, reconociendo la necesidad de escindir el cuidado de la salud. Mientras la salud se orienta a lo clínico, el cuidado se definió como una categoría relacional y ontológica con autonomía dogmática, alineándose con los estándares de la OC 31/25 de la Corte IDH como una garantía constitucional autónoma y exigible. Asimismo, el análisis sistemático reveló una anomia funcional en el ordenamiento jurídico venezolano respecto al paciente oncológico. Los hallazgos permitieron categorizar el cuidado como infraestructura vital desde dos dimensiones críticas que redefinieron la protección constitucional:

1.Dimensión Prestacional (Art. 83 CRBV, 1999): Se identificó que el derecho a la salud es inejecutable sin una Garantía del Cuidado que asegure el soporte técnico, farmacológico y humano fuera del recinto hospitalario.

2.Dimensión Socio-Económica (Art. 88 CRBV,1999): Se reconoció el cuidado como una actividad productiva generadora de valor. Los resultados demostraron que la falta de tutela estatal precariza económicamente al entorno familiar, desplazando la responsabilidad del Estado hacia el patrimonio privado.

La Dimensión Convencional (El Deber Ser Transformativo)

Frente a la insuficiencia nacional, el bloque de convencionalidad (Art. 23 CRBV) y el estándar internacional interamericano actuaron como el motor de eficacia para resolver la urgencia del cuidado. Se postuló la necesidad de escindir epistemológicamente el cuidado de la salud: mientras la salud se orienta a lo clínico-biomédico, el cuidado se define como una categoría relacional y ontológica con autonomía dogmática. Esta propuesta se alineó formalmente con el enfoque de derechos de Pautassi (2018, p.15) quien sostuvo que el cuidado debe integrarse en los sistemas de protección social como un derecho ciudadano y una obligación

objetiva del Estado, así como con la democracia del cuidado de Tronto (2024,p.87), que trascendió lo privado para convertirse en una base fundamental de la justicia social.

En este marco, la transición hacia la ciencia jurídica consolidó el hallazgo medular de esta investigación que es la justiciabilidad del cuidado. Se concibió esta dimensión como una arquitectura técnica que transforma la vivencia en norma, donde la Tríada del Cuidado: derecho a cuidar, a ser cuidado y al autocuidado se instituyó como el eje axiológico de una nueva protección constitucional. Bajo este modelo, la supervivencia oncológica dejó de ser una circunstancia fortuita para

constituirse en un neoderecho humano justiciable que vinculó al Estado como garante último.

En clave de progresividad convencional, resultó medular establecer que, todo el sistema se encuentra blindado por el Bloque de Convencionalidad (Art. 23 CRBV) y los estándares de la OC 31/25 de la Corte IDH, garantizando que estas prerrogativas no sean una aspiración legislativa futura, sino un mandato de aplicación inmediata. Este modelo representó la hoja de ruta para transmutar la vulnerabilidad en una categoría de protección constitucional reforzada, imperativa e inexcusable (Figura 3).



Figura 3. Modelo de Justiciabilidad del Cuidado: Hacia una Reconfiguración de los Artículos 83 y 88 de la CRBV. Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la investigación (2026)

El modelo, representado en la Figura 3, sistematizó la propuesta medular, articulando la fenomenología de la supervivencia con la dogmática constitucional. En esta síntesis visual, el núcleo de la dignidad humana se proyectó en tres dimensiones de exigibilidad: la prestacional (Art. 83) para el soporte institucional; la de justicia social (Art. 88) para el reconocimiento del cuidado sin precarización; y la convencional (OC 31/25), que actuó como el motor de eficacia para elevar el cuidado al rango de neoderecho humano.

Partiendo de los modelos teorizados en esta investigación, se proponen tres horizontes fundamentales para la ciencia jurídica contemporánea. En primer lugar, se sugiere evaluar el impacto de la anomia funcional de la salud en otras patologías crónicas de alto costo, determinando si la privatización fáctica del derecho a la vida reproduce las lógicas de precarización familiar identificadas en el escenario oncológico. En segundo lugar, ante la emergencia del cuidado como neoderecho autónomo, se plantea la

necesidad de desarrollar líneas enfocadas en el litigio estratégico; esto implica estudiar la viabilidad procesal de la tríada del cuidado (derecho a cuidar, ser cuidado y autocuidado) mediante la acción de amparo constitucional o el recurso por abstención o carencia en el sistema de justicia venezolano. Finalmente, bajo el estándar de la Opinión Consultiva 31/25 de la Corte Interamericana de Derechos Humanos (Corte IDH, 2025), se prospecta el análisis comparado de políticas públicas en la región andina para diseñar indicadores métricos que permitan operacionalizar el tránsito definitivo desde una protección nominal de la salud hacia una garantía de crédito exigible.

Perspectiva Comparada: El Cuidado como Tendencia del Constitucionalismo Latinoamericano

Esta reconfiguración interpretativa no es un fenómeno aislado, sino que se discutió y argumentó con los postulados del constitucionalismo transformador latinoamericano, una corriente que,

según Bogdandy y Loannidis (2014, p.11), buscó la realización de los derechos humanos mediante la transformación de las realidades sociales y políticas de la región. Las experiencias en la región demostraron que el tránsito hacia la justiciabilidad del cuidado es una realidad tangible: desde el reconocimiento explícito del cuidado como derecho y función social en la Constitución de la Ciudad de México, hasta los avances jurisprudenciales en Colombia y Argentina, sustentados en las tesis de Maffia y Zubrzycki (2011) sobre la ética del cuidado y la ciudadanía, que han comenzado a dismantelar la invisibilidad del trabajo de soporte vital.

Estos hitos en Latinoamérica, analizados por Pautassi (2018) como el paso necesario del cuidado de una necesidad a un derecho con contenido prestacional, confirmaron que la transición del paradigma asistencialista hacia un modelo de corresponsabilidad estatal es la respuesta jurídica necesaria ante la crisis global de los cuidados. Esto validó, siguiendo la teoría de la

exigibilidad de Abramovich (2006), la urgencia de actualizar el bloque de constitucionalidad venezolano bajo estándares de justicia social material y eficacia convencional.

Como implicaciones prácticas del estudio, se constató que la interpretación exegética actual de la norma constitucional opera mediante una ceguera técnica que reduce la salud al evento clínico-hospitalario. La investigación demostró que la tutela judicial se agotó en el quirófano, dejando al paciente oncológico en una zona de invisibilidad normativa tras el egreso. El hallazgo principal estableció que la salud sin cuidado es un derecho inejecutable; mientras la praxis médica interviene el cuerpo biológico, el cuidado constituye la infraestructura ontológica que sostiene la vida. Por tanto, se identificó una anomia funcional donde, si bien se reconoce el derecho, el sistema omite el soporte vital necesario para su efectividad, transformando la garantía constitucional en una promesa vacía.

En el aspecto jurídico, los hallazgos confirmaron una transferencia asimétrica e ilegítima de la responsabilidad pública hacia el ámbito privado, donde la ausencia de soportes institucionales convirtió el

cuidado en una carga que erosiona el patrimonio y la dignidad del ciudadano. Esta brecha de protección en el Artículo 88 de la CRBV invisibiliza el valor social de esta labor, transformando un derecho en una exigencia económica impuesta por la omisión estatal. Ante esta realidad, se presenta la categoría del cuidado como un Neoderecho con autonomía dogmática, fundamentado en el Bloque de Convencionalidad (Art. 23 CRBV, 1999). Se sostiene que la Opinión Consultiva 31/25 de la Corte IDH ha clausurado la discrecionalidad del Estado venezolano, elevando el cuidado de una asistencia discrecional a una garantía de crédito de cumplimiento obligatorio. Este estándar internacional, integrado al texto constitucional, dota al ciudadano de una herramienta de exigibilidad directa, permitiendo transmutar la vulnerabilidad en una categoría de protección reforzada e inexcusable.

Como parte de la teorización, se propuso avanzar en el tránsito del nominalismo a la tutela judicial efectiva. La garantía del cuidado en Venezuela no demanda una reforma

del texto constitucional, sino una reconfiguración hermenéutica de los artículos 83 y 88 de la CRBV (1999). Este análisis determinó que la actualización dogmática permitió sincronizar el sentido normativo con la realidad oncológica contemporánea, transmutando el derecho programático en una obligación de cumplimiento inmediato. Esta reconfiguración dotó al órgano jurisdiccional de una vía expedita: la acción de Amparo Constitucional.

Al definir el soporte vital como núcleo duro de los derechos a la vida y la salud, cualquier intermitencia estatal en la prestación de cuidados constituyó una vulneración directa y reparable de forma autónoma. Para la magistratura, este cambio de paradigma implicó que la decisión judicial es independiente de la discrecionalidad presupuestaria, supeditándose al mandato de justiciabilidad directa. Bajo esta lectura, el amparo erigió a la judicatura como un contrapoder efectivo frente a la inacción legislativa, convirtiendo el cuidado en una prestación exigible.

En consecuencia, el efecto jurídico de este postulado es la consolidación de un estándar de protección reforzada. Al integrar la tríada del cuidado en el bloque de convencionalidad, el juez constitucional queda facultado para dictar medidas que salvaguarden la sostenibilidad de la vida. La sentencia se constituye, así como un instrumento de justicia material, orientado a detener la erosión del patrimonio familiar y restituir la dignidad de quienes sostienen la existencia en contextos de fragilidad extrema.

CONCLUSIONES

Como corolario de la aproximación cualitativa, se concluyó que la mudez del legislador ante la vulnerabilidad extrema no puede constituir el veredicto que sentencie la existencia. La reconfiguración hermenéutica propuesta dotó al ciudadano de herramientas de exigibilidad efectivas, permitiendo la consolidación del Neoderecho al Cuidado. De este modo, la investigación trascendió la noción de

caridad para instituir el cuidado como el eje motor de la Justicia Social material. Al integrar de forma preferente los estándares vinculantes de la Opinión Consultiva (OC) 31/25 de la Corte IDH, se materializó la transición desde la desprotección fáctica hacia un mandato convencional inexcusable, convirtiendo la dignidad humana, en una realidad habitable, justa y plenamente garantizada.

Esta reconfiguración interpretativa y evolutiva de la norma constitucional se sustenta en el andamiaje dogmático que ofrece el Artículo 23 de la CRBV, el cual obliga al operador jurídico a realizar una adecuación convencional permanente. Por lo tanto, el tránsito normativo de los artículos 83 y 88 hacia el reconocimiento del cuidado no es una simple mutación biológica o social trasladada al texto, sino una reorganización garantista e imperativa del Estado social de derecho frente a la vulnerabilidad oncológica.

A la luz de lo transitado, se reconoció que el Derecho no es una estructura estática. Como señaló el

jurista Cardozo (1924), "La ley, al igual que el viajero, debe estar lista para el mañana" (p. 20). Si la patología oncológica impuso una transformación forzosa en la biología y en el alma, la norma constitucional no podía permanecer impávida; debió reconfigurarse para seguir siendo humana. Tras el peregrinaje de la "cava fría", emergió una sabiduría que no se halla en los manuales de técnica legislativa, sino en la fragilidad de quien aprendió a caminar la oscuridad para transformarla en justicia. La flexibilidad de la ley es su mayor virtud tuitiva: no se trata solo de legislar para el ciudadano capaz, sino de reorganizar el Estado para el sujeto que sufre, resiste y cuida. Este trabajo demostró que la vulnerabilidad es el punto de partida para una nueva ética jurídica.

Si la patología oncológica impuso una transformación forzosa en la biología y en el alma, la norma constitucional no puede permanecer impávida; debe reconfigurarse evolutivamente para seguir siendo humana. Tras el peregrinaje de la "cava fría", emergió una sabiduría que

no se halla en los manuales de técnica legislativa, sino en la fragilidad de quien aprendió a caminar la oscuridad para transformarla en justicia. Se comprendió que la rigidez de la ley es su mayor debilidad, mientras que su adaptabilidad convencional es su virtud tuitiva: no se trata solo de legislar para el ciudadano capaz, sino de reorganizar la arquitectura del Estado para el sujeto que sufre, resiste y cuida. Este trabajo demostró que la vulnerabilidad es el punto de partida para una nueva ética jurídica, donde la mutabilidad hermenéutica y no la alteración informal del texto se erige como garantía de supervivencia.

En cumplimiento del objetivo epistémico de esta investigación, se determinó que la viabilidad del cuidado como neoderecho justiciable en Venezuela no está supeditada a una reforma formal del texto constitucional, sino a la aplicación inmediata del Control de Convencionalidad por parte del Poder Judicial. La interpretación evolutiva y conjunta de los artículos 83 y 88 de la CRBV, blindada por el artículo 23 *ejusdem* y la jurisprudencia

interamericana, constituye la vía idónea para transmutar las obligaciones programáticas del Estado en un derecho de crédito plenamente exigible mediante la Acción de Amparo Constitucional. Así, la dogmática jurídica y la ciencia constitucional se erigieron como el andamiaje técnico definitivo para rescatar la supervivencia oncológica de la incertidumbre institucional y garantizar la sostenibilidad de la vida bajo un esquema de corresponsabilidad pública social distributiva, imperativa e inexcusable.

REFERENCIAS

- Abramovich, V. (2006). **Una Aproximación al Enfoque de Derechos en las Estrategias y Políticas de Desarrollo**. <https://hdl.handle.net/11362/11102>.
- Abramovich, V., y Courtis, C. (2003). **Apuntes sobre la Exigibilidad Judicial de los Derechos Sociales**. Derechos sociales: instrucciones de uso, 2003, ISBN 9684764456, págs. 55-78, 55-78. <https://dialnet.unirioja.es>
- Alexy, R. (2007). **¿Derechos Humanos sin Metafísica?** Doxa: Cuadernos de Filosofía del Derecho, (30), 237-248. <https://dialnet.unirioja.es>.
- Chárriez, M. (2012). **Historias de Vida: Una Metodología de Investigación Cualitativa**. Revista Griot, 5(1), 50-67. <https://revistas.upr.edu>.
- CIDH. (2025). **DIRAJus**. La Corte Interamericana reconoce el derecho al cuidado como derecho autónomo. <https://dirajus.org/es>.
- CRBV. (1999). **Justicia Venezuela: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: Ley de Venezuela**. <https://venezuela.justia.com>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. SAGE Publications.
- Ferrajoli, L., Ibáñez, P. A., y Greppi, A. (2011). **Derechos y Garantías: La ley del más débil**. 1-180. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/2914612>
- Ferrarotti, F. (2007). **Las historias de Vida como Método**. Convergencia, 14(44): 15-40.
- Gilligan, C. (2013). **La Ética del Cuidado**. <https://www.revistaseden>.
- Hurtado, J. de B. (2020). **La Investigación como Vivencia Integral**. Revista Venezolana de Enfermería, 7(2):34-38.
- Maffia, M. M., y Zubrzycki, B. (2011). **Africanos y Afrodescendientes en la Argentina del Siglo XXI: Un breve panorama**. <https://ri.conicet.gov>.
- Martínez, M. (2006). **Fundamentación Epistemológica del Enfoque Centrado en la Persona**. Polis. Revista Latinoamericana, (15): 1-14. <https://journals.openedition.org>
- Pautassi, L. (2018). **El Cuidado como Derecho: Un Camino Virtuoso, un Desafío Inmediato**. Revista de la Facultad de Derecho de México. Tomo LXVIII. Número 272. 717-742. <https://doi.org/10.22201/fder.24488933e.2018.272-2.67588>.
- Rueda, H. (2024). **Historias de Vida. Método de la Investigación Cualitativa (UO)**.

Sabuco, A. (2022). **El Pensamiento Situado y Tentacular de Donna Haraway: Aportaciones para una Epistemología Feminista Confluyente**. Revista General de Derecho Público Comparado. (31): 1-24 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8502900>.

se ha Hecho y qué se puede hacer. Revista de Estudios Políticos, (165), 19-64. <https://dialnet.unirioja.es>

Tronto, J. (2024). **Democracia y Cuidado: Mercados, Igualdad y Justicia**. El cuidado en el centro de la vida humana. Rayo Verde Editorial.

Tronto, J. (2013). **Límites Morales: Un Argumento Político a Favor de una Ética del Cuidado**. Madrid: Editorial Dituria.
<https://doi.org/10.4324/9781003070672>

Von Bogdandy, A. von, y Loannidis, M. (2014). **La Deficiencia Sistémica en el Estado de Derecho: Qué es, qué**

GESTIÓN HUMANA 4.0: INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA ALTA GERENCIA AGROINDUSTRIAL

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT 4.0: ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN SENIOR AGRO-INDUSTRIAL MANAGEMENT

Zulaima Hernández

tecnozula@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7036-5548>

Centro de Investigaciones del Estado para la Producción Experimental- CIEPE San Felipe, Yaracuy

RESUMEN

La expansión de la inteligencia artificial (IA) en los ámbitos social, económico, cultural, médico, científico y educativo ha alcanzado tal magnitud que, en la actualidad, no existe sector desvinculado de la influencia de este fenómeno tecnológico. Las ventajas superan las expectativas de quienes la utilizan, dejando de lado aspectos como la desconfianza y el miedo asociados a su adopción, lo que ha motivado su aplicación en ámbitos anteriormente no considerados. Este artículo forma parte de un estudio derivado de una tesis doctoral, circunscrito a la línea de investigación Potencial Social de las Organizaciones. En este contexto, se aplica la IA para interpretar, complementar y ampliar los resultados obtenidos previamente en dicha investigación, incorporando la perspectiva generada por Gemini como recurso de apoyo analítico al proceso interpretativo, en correspondencia con los aportes de los informantes seleccionados. El objetivo fundamental consistió en interpretar las respuestas generadas por cuatro (4) gerentes de gestión humana pertenecientes a empresas del sector agroindustrial venezolano, incorporando el apoyo analítico de la IA para enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado. Metodológicamente, el estudio se circunscribe al paradigma interpretativo, bajo un enfoque cualitativo y un diseño de triangulación de datos. Los hallazgos evidencian que la incorporación de la IA como herramienta de apoyo analítico fortalece el procesamiento, la sistematización y el contraste de la información cualitativa, mientras que la interpretación de los significados continúa siendo responsabilidad del investigador. Se concluye que la gestión humana 4.0 encuentra en la articulación entre el conocimiento humano y el apoyo tecnológico una alternativa para fortalecer los procesos estratégicos de la alta gerencia agroindustrial.

Palabras clave: gestión humana 4.0, inteligencia artificial, alta Gerencia agroindustrial.

ABSTRACT

The expansion of artificial intelligence (AI) across the social, economic, cultural, medical, scientific, and educational fields has reached such magnitude that virtually no sector remains untouched by its influence. The advantages offered by this technology have exceeded users' expectations, reducing concerns related to its adoption and encouraging its application in areas previously considered outside the scope of technological automation. This article is derived from a completed doctoral dissertation and is framed within the research line Social Potential of Organizations. In this context, AI was employed to interpret, complement, and expand the results previously obtained in the doctoral research by incorporating the analytical perspective generated by Gemini as a support tool for the interpretative process, in conjunction with the contributions of the selected key informants. The main objective was to interpret the responses provided by four human resource managers from Venezuelan agro-industrial companies, incorporating AI-based analytical support to enrich the understanding of the phenomenon under study. Methodologically, the research was conducted under the interpretative paradigm using a qualitative approach and a data triangulation design. The findings show that incorporating AI as an analytical support tool strengthens the processing, systematization, and comparison of qualitative information, while the interpretation of meanings remains the responsibility of the researcher. It is concluded that Human Management 4.0 finds in the articulation between human knowledge and technological support an alternative for strengthening the strategic processes of agro-industrial senior management.

Keywords: human management 4.0, artificial intelligence, agro-Industrial senior management.

Fecha de Recibido: 18-05-2026

Fecha enviada a evaluar: 27-05-2026

Fecha de Aprobado: 20-07-202

INTRODUCCIÓN

Desde la visión del gerente moderno, la gestión en las organizaciones contemporáneas atraviesa una crisis estructural en la que el pensamiento lineal y los modelos tradicionales resultan insuficientes para cubrir las exigencias corporativas. La arquitectura de la gerencia frente al escenario demandante de los últimos años ha evidenciado profundas brechas en sus bases organizacionales, lo que obliga a replantear por completo el diseño gerencial clásico ante los desafíos derivados de las innovaciones tecnológicas continuas. Hoy en día, las empresas se ven impulsadas a incursionar en la era tecnológica, pero sin perder la esencia humana durante su adopción. Esto permite desarrollar una gestión híbrida, donde la IA se convierte en una herramienta estratégica para analizar volúmenes de datos.

En consecuencia, surge la necesidad de estructurar una arquitectura organizativa que no solo cumpla con la normativa formal, sino que además garantice integralmente

por el bienestar de las personas. Este cambio de paradigma exige una mutación en la identidad de quien ejerce el liderazgo, impulsando una transformación del ADN gerencial en los sectores productivos mediante un enfoque digital. Este cambio resulta significativo para la supervivencia productiva de la agroindustria, de la mano de una gestión del talento de alto impacto en la denominada Sociedad 4.0. Lo anteriormente descrito se suscita bajo un entorno global exigente en el cual la velocidad de respuesta constituye una ventaja competitiva clave para la productividad.

Este fenómeno impacta directamente en la estabilidad y sostenibilidad agroindustrial. Ante este escenario, el sector está orientado a potenciar el desempeño y la efectividad hacia una gestión humana 4.0 a través de la inteligencia artificial (IA) como un socio dinamizador desde la alta gerencia. No se trata de una simple automatización industrial, sino de transformar la estructura de los vínculos humanos, las subjetividades y el entorno laboral mediante datos y

algoritmos que permitan atender las exigencias del entorno disruptivo. En este contexto es cada día más demandante y difícil de sobrellevar bajo las tendencias mundiales de la globalización y la presión sociopolítica interna, factores que acrecientan las debilidades gerenciales en la agroindustria nacional

En virtud de lo argumentado, este artículo tiene como propósito interpretar los discursos de cuatro (4) gerentes del área de gestión humana pertenecientes a empresas del sector agroindustrial de Venezuela, incorporando la inteligencia artificial (IA) como herramienta de apoyo al proceso de interpretación y análisis. Como breve enfoque metodológico, el estudio se desarrolló bajo el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo y diseño de triangulación de datos.

En este orden de ideas, los resultados servirán de base para realizar una contribución epistemológica respecto a la complementariedad interpretativa entre la capacidad algorítmica de la IA y la sensibilidad del talento humano,

como un modelo integral de codiseño estratégico para desarrollar la gestión humana 4.0 en el sector agroindustrial. Los actores sociales expresan, desde su vivencia del fenómeno, significados que son interpretados por el investigador para comprender la realidad que describen desde su experiencia, lo que permite generar una aproximación teórica más humana y cercana a la cotidianidad, sin alterar la esencia de quienes están inmersos en esa realidad. De este modo, se trasciende la simple adopción tecnológica para dar paso a una nueva racionalidad organizacional.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

La Realidad Ecosistémica

El escenario productivo ha estado caracterizado históricamente por normativas estatales de movilización, fluctuaciones en el acceso a materias primas, regímenes de costos y una alta rotación de personal técnico calificado, lo que somete a la alta gerencia a un estado de contingencia permanente. En este

entorno de ideas, las unidades de gestión humana no solo administran personal, son responsables de garantizar la continuidad operativa en plantas industriales que trabajan las 24 horas para asegurar el abastecimiento de alimentos en el país, a través de sus planes estratégico y operativos que van desde contrataciones de personal, horas extras, uniformes, herramientas de seguridad y la clara directriz que el personal que se incorpora comprenda su objetivo de estar allí.

Sobre este contexto, Ivanov (2022, citado por Flores, (2025), afirma que “la agilidad se define como la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, responder con eficacia a las demandas del mercado y fomentar la innovación” (s/n). Es decir, las gerencias deben ser ágiles por naturaleza. Esta característica no solo les permite adaptarse, sino también responder a los cambios disruptivos que enfrenta cada día la gestión humana en estas organizaciones del sector agroindustrial. Esto nos invita a pensar en una transformación de

aquellos aspectos que demandan mayor agilidad en su desempeño, logrando así atender a las unidades que necesitan respuestas en el tiempo oportuno.

Bajo este escenario, la gestión humana necesita desarrollar y consolidar una agilidad organizacional que le permita adaptarse de forma rápida a las exigencias del entorno. El objetivo es responder a los cambios sin perder el enfoque en la productividad ni en el bienestar laboral. Al respecto, la Organización Mundial de la Salud OMS (2010) define “el bienestar laboral como el estado en que los trabajadores se sienten cómodos, seguros y valiosos en su lugar de trabajo”. (s/n).

Partiendo de esta premisa, esto se logra cuando los trabajadores tienen igualdad de oportunidades para desarrollar sus habilidades, recibir retroalimentación y apoyo, así como trabajar en un entorno que promueva la salud y el bienestar integral. Asimismo, al contar con un ambiente seguro, se garantiza el desarrollo humano de cada trabajador, no solo en pro de la organización, sino

también en beneficio individual y colectivo, incluyendo a las comunidades como parte de la responsabilidad social.

Frente a esto, para alcanzar esta meta, es clave adoptar herramientas que faciliten el trabajo operativo. Al respecto, parafraseando a Rodríguez y Sánchez (2023), el área de recursos humanos debe evolucionar hacia una iniciativa y un enfoque estratégico que administre tanto el lado técnico como el humano del cambio. Lo que permite mejorar y fortalecer la agilidad en las actividades estratégicas y operativas, un avance que la gestión humana puede potenciar significativamente a través de la IA.

A juicio de estos autores, esta condición genera ventajas competitivas sustanciales y previene pérdidas al fortalecer la toma de decisiones rápidas. En el caso de la agroindustria venezolana estudiada, dicha agilidad enfrentó el reto de conectar la rigidez de los procesos fabriles con la volatilidad socioeconómica externa, demostrando que las unidades críticas demandan profesionales de

vanguardia aptos para atender de manera inmediata cualquier situación desfavorable mediante tecnologías emergentes; todo esto sin retrasar la productividad, pero acelerando los procesos de producción y calculando los riesgos en el contexto externo e interno donde se desenvuelven, a fin de generar acciones estratégicas que permitan afrontar cualquier eventualidad en tiempo real.

Se desprende de este análisis que el éxito empresarial depende de múltiples factores que influyen en la dinámica productiva e impactan directamente en el clima organizacional, cuyos elementos afectan el desempeño y la motivación de los trabajadores, aspectos estrechamente vinculados a la productividad la cual, de no ser gestionada adecuadamente, pone en riesgo la resiliencia y la permanencia de la organización. Al respecto, de acuerdo con Gagné et al. (2022), la motivación laboral se define como:

“como un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá del ser del individuo, para iniciar la

conducta relacionada con el trabajo y determinar su forma, dirección, intensidad y duración. En el contexto actual, la motivación se entiende como un proceso de internalización donde las metas de la empresa se transforman en metas personales a través de una regulación identificada e integrada.” (s/n)

Bajo la perspectiva analítica de estos investigadores, la motivación se valora como una energía capaz de impulsar de forma independiente el alcance de metas. Estas pueden ser propias y colectivas e ir desde obtener un cargo hasta realizar estudios y optimizar el desempeño operativo. Es por ello que la gestión humana debe desarrollar la agilidad organizacional, cuya capacidad le permita adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, responder con eficacia y mantener la motivación junto a la felicidad productiva. Sobre este contexto, Ivanov (2022, citado por Flores, Herrera y Quiñones, 2025) define la agilidad como “la capacidad de una organización para adaptarse rápidamente a los cambios del

entorno, responder con eficacia a las demandas del mercado y fomentar la innovación” (s/n).

A juicio de este autor, genera ventajas competitivas para la organización, previene pérdidas millonarias, por lo cual fortalece la toma de decisiones de forma ágil demostrando que los gerentes de algunas unidades consideradas las más críticas entre ellas; gestión humana, producción, compras y ventas, demanda de profesionales que valoren la importancia de estar a la vanguardia apliquen herramientas tecnológicas para enfrentar de manera inmediata cualquier situación negativa, proveniente de los riesgos a los que enfrenta la gestión humana en la agroindustria. El abordaje metódico de la investigación se estructuró operativamente en cuatro fases secuenciales, ejecutadas en su totalidad bajo las premisas del paradigma interpretativo:

En la primera fase se seleccionaron, de forma intencional, los informantes clave pertenecientes a la alta gerencia del sector agroindustrial, incorporando la IA

como herramienta de apoyo al proceso de análisis por su capacidad para complementar la interpretación de la información. En la segunda fase se identificaron las categorías y subcategorías emergentes mediante la sistematización de los discursos obtenidos en las entrevistas cualitativas y la abstracción de las unidades de significado fundamentales para el estudio. Posteriormente, en la tercera fase, la información discursiva fue procesada en el entorno algorítmico para agrupar los patrones semánticos y las tendencias conceptuales que dieron paso al análisis comparativo de las categorías y subcategorías.

Finalmente, la cuarta fase comprendió la interpretación integradora de los hallazgos mediante un proceso hermenéutico orientado a complementar, ampliar y discutir las perspectivas generadas por la IA en correspondencia con las vivencias del talento humano y las teorías precursoras. Fortaleciendo el desarrollo de las teorías generadas por la investigadora bajo la

hermenéutica acción que consolida los aportes de los informantes claves.

Para el análisis y la presentación de la información, se utilizaron cuadros descriptivos que organizaron los hallazgos emergentes y las consideraciones reflexivas derivadas del proceso interpretativo. Este constructo procedimental buscó ofrecer un sustrato epistemológico sólido que promueva a otros investigadores a profundizar en el estudio del ecosistema digital autónomo y generar nuevas contribuciones científicas en el marco de la gerencia avanzada.

Las exigencias del mundo empresarial traen consigo constantes cambios y, con ello, nuevos retos. Es así como captar y reclutar personal con altas capacidades técnicas y habilidades blandas es uno de los objetivos más preciados en los espacios productivos. Por ende, el capital humano pasó a ser el eje central de la evolución gerencial, impulsado por el desempeño profesional de quienes laboran en las organizaciones en su constante búsqueda por alcanzar la excelencia

laboral. En la praxis gerencial diaria manteniendo lo más altos estándares de calidad en la ejecución de los planes, con la aplicación de tecnologías apropiadas e integración de personal altamente motivado y espacios

De ahí que, se construyó el discurso que acompañó esta investigación, esgrimiendo elementos considerados relevantes para interpretar la perspectiva de la gestión humana 4.0 a partir de la aplicación práctica de la tecnología en el campo investigativo. Bajo este enfoque, la motivación se valoró como una de las estrategias de mayor aplicación, a fin de generar un clima organizacional que promueva el compromiso con el entorno productivo donde se desempeñaban los actores sociales.

Gestión Humana 4.0 como Eje Estratégico de la Transformación Organizacional

A lo largo de los años se ha mantenido la percepción que la Gestión Humana 4.0 como eje estratégico de la transformación organizacional es una unidad

exclusivamente operativa dedicada a contratar, pagar y amonestar a los trabajadores por fallas en su desempeño. De allí que autores contemporáneos como Villadiego et al. (2022) definen la gestión del talento como el verdadero catalizador del rendimiento moderno:

“la gestión humana se entiende como un elemento estratégico e integrado por un conjunto de procesos dinámicos que actúan como el motor del éxito organizacional. En el entorno actual, su función sobrepasa el control administrativo para centrarse en el diseño de estructuras horizontales, la flexibilidad laboral y la alineación de las asignaciones del trabajador con las metas macro de la empresa, convirtiendo el capital intelectual en la principal ventaja competitiva.” (p. 64)

A juicio de estos autores, la gestión humana es el hilo conductor de la organización, un elemento estratégico que une la motivación de los trabajadores con la misión filosófica de las empresas. Se genera,

por lo tanto, un cambio profundo en el papel integrador de los procesos internos, por lo que se requiere romper el esquema tradicional a fin de no identificarse solamente como una unidad de apoyo administrativo, sino como la auténtica gestión humana 4.0 que demanda el mundo empresarial actual. En este nuevo estadio, la tecnología digital y la IA se funden bajo un mismo enfoque integrador, De la Garza et al. (2023) abordan la transición de los procesos tradicionales hacia los ecosistemas automatizados:

“La Gestión Humana 4.0 deja de operar como un proceso meramente administrativo para convertirse en un sistema de inteligencia competitiva. Su propósito fundamental es alinear de manera inmediata las habilidades digitales de los trabajadores con la estrategia macro de la empresa. Mediante el uso de herramientas como asistentes virtuales, algoritmos de selección predictiva y plataformas inteligentes de evaluación *just in time*, este modelo optimiza los ciclos de producción y transforma el capital humano en la fuente

más rentable de diferenciación en mercados saturados.” (p. 40)

Bajo el prisma De la Garza et al. (2023), se produce un giro drástico en la forma tradicional de concebir el talento, para dar paso al reconocimiento estratégico de esta unidad. Su propósito fundamental radica en alinear de manera inmediata las habilidades digitales de los trabajadores con la estrategia macro de la empresa, mediante herramientas digitales basadas en la inteligencia artificial que fortalecen la transformación del capital humano demandado por la industria.

Inteligencia Artificial en la Transformación Estratégica del Talento Humano

El siglo XXI se considera la época en que la tecnología digital está generando cambios con mayor impacto a nivel mundial. Además del conocimiento digitalizado, los datos masivos que se crean se han convertido en la base fundamental para la producción empresarial. Es así

como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016) afirma que “los datos y el conocimiento digitalizado se convierten en un factor estratégico de producción” (p.12), lo que da pie a establecer políticas corporativas orientadas a proteger los activos intangibles conformado por el flujo de información digital. Bajo esta perspectiva, se observa el desarrollo de nuevos modelos de negocios producto de la transformación digital en los espacios lucrativos, donde el big-data genera un valor incalculable en el mundo empresarial

Esta dinámica genera ventajas competitivas que abren oportunidades en otros mercados comerciales gracias a la innovación. Sin embargo, trae consigo alteraciones constantes que dificultan su manejo en aquellos escenarios donde la organización no tiene dominio de las herramientas tecnológicas, lo que provoca un entorno complejo que requiere la optimización inmediata de sus procesos y sobre todo demanda de protección digital en las bases de

datos, que forman parte de sus criptoactivos.

En relación con los fundamentos teóricos descritos anteriormente, se puede inferir que son parte de las estrategias evolutivas de las organizaciones para enfrentar situaciones externas que impactan a lo interno, con el único fin de alinear sus estructuras a las necesidades y exigencias globales y volátiles. Las empresas promueven un cambio total de su forma de gerenciar, para resistir los cambios. Es por ello por lo que según Andrade et al. (2023) conceptualizan el cambio a partir de la estrategia evolutiva, sosteniendo que:

“el cambio organizacional en la industria postmoderna estará conformado por implementar esquemas gerenciales dinámicos, innovadores, sustentados en los avances de las tecnologías de la información y el conocimiento (TIC) que sean lo suficientemente oportunos para dar respuesta pertinente al dinamismo del ecosistema empresarial que incluya a los clientes tanto internos como ex-ternos.” (p. 29)

A la luz de estas premisas, las organizaciones atraviesan una metamorfosis para mejorar su competitividad y resiliencia, cuyos resultados no dependen de la adopción de nuevas tecnologías, sino de la gestión del factor humano; implica un liderazgo transformacional capaz de comunicar un propósito claro, lo cual conlleva a plantear la exigencia a la gestión humana sobre la adopción de las mismas para su mejora continua, eficiencia y su desempeño. Se colige del fundamento anterior, según Alfonzo (2025), quien afirma:

“En un contexto globalizado, el éxito de las organizaciones depende cada vez más del desempeño del talento humano, impulsando la adopción de modelos organizativos dinámicos y adaptables. Por ello, las organizaciones inteligentes, que priorizan el aprendizaje, la innovación y el desarrollo del talento, se vuelven cruciales para la competitividad.” (p. 17)

Interpretando esta cita queda en evidencia que las organizaciones a pesar de su modelo productivo comercial, su mayor productividad está y estará en manos de la gestión humana como unidad estratégica para fortalecer la gestión de la alta gerencia, cuya base es la innovación en función de incrementar las capacidades técnicas desde donde se desarrolla la competitividad, sostenibilidad y sustentabilidad y dar paso a la perspectiva dinamizadora.

Sociedad 4.0: La Metamorfosis Tecnológica de la Sensibilidad Humana

El análisis de la gestión humana 4.0, en la utilización de la IA como un socio dinamizador en la alta gerencia agroindustrial, encuentra en la perspectiva de la sociedad 4.0 un marco interpretativo pertinente para comprender las transformaciones derivadas de la cuarta revolución industrial. Etapa que marcó la evolución humana, se caracterizó por la hiperconectividad, la digitalización y la fusión masiva entre los mundos físicos y digital innovó el mundo

laboral, académico, así como la comunicación e interacción. Según, González et al. (2020) afirman que “la Sociedad 4.0 es una plataforma para organizar y exaltar un movimiento de personas para colocar de manera activa y metódica el futuro de la humanidad en manos de la gente.” (p. 29)

Esta afirmación define cómo las tecnologías fortalecen los procesos organizacionales al acortar los tiempos de respuesta y promover un tránsito digital más ágil. Dentro de esta dinámica, la incorporación de herramientas avanzadas en el ambiente corporativo, tales como el internet de las cosas, el cómputo móvil, la nube, el big data y las redes de sensores inalámbricos, reconfigura por completo los sistemas tradicionales de trabajo.

En este mismo orden de ideas, facilita las labores operativas y fortalece la gestión estratégica mediante la integración de sistemas. Al respecto, Schwab et al. (2022) sostienen que “la verdadera transformación digital no radica en la

mera adopción aislada de dispositivos, sino en la convergencia armónica entre los sistemas físicos y digitales para crear plataformas de aprendizaje autónomo y predictivo” (p. 84).

Es de resaltar que la industria 4.0 permite incorporar esta cultura tecnológica en la gestión humana para mejorar el desempeño organizacional a través de pilares fundamentales como la aplicación datos y la toma de decisiones basada en el análisis interpretativo de grandes volúmenes de información. Este fundamento representativo de la gestión ofrece soporte a la alta directiva para potenciar el liderazgo, optimizar el clima organizacional y elevar el impacto directo. Siguiendo esta línea, autores como Scribano (2021) plantea que:

“la Sociedad 4.0 está redefiniendo “las políticas de las sensibilidades”. Según esta perspectiva, tecnologías como el Big Data y el Internet de las Cosas (IoT) no solo operan como herramientas de diagnóstico social o producción, sino como mecanismos que transforman las

interacciones humanas cara a cara hacia entornos puramente virtuales y móviles, regulando la confianza institucional y colectiva. (s/n)".

En resumidas cuentas, esta referencia sostiene que la Sociedad 4.0 va más allá de un cambio técnico o industrial en el manejo de datos; representa una metamorfosis provocada por la innovación de la cultura y las emociones. Centralizar la vida emocional de la actividad operativa en flujos de información, mediante equipos móviles, rompe la tradicional interacción física entre las personas. Esto da espacio a arquitecturas virtuales y algoritmos predictivos que fortalecen el uso de herramientas tecnológicas bajo una comunicación digital y con menor roce. De este modo, se desplaza el espacio social presencial para transferir la confianza a un sistema ciberfísico, consolidando un entorno interactivo libre de contacto directo.

METODOLOGÍA

La presente investigación se fundamentó en el paradigma interpretativo como guía bajo la cual la investigadora desplegó sus acciones y ejecutó los protocolos en búsqueda de la comprensión fenoménica, lo que otorgó validez científica a los hallazgos obtenidos y permitió analizar las respuestas provistas por los informantes clave, promoviendo la interpretación en complementariedad con la inteligencia artificial (IA) como parte del rigor epistémico del estudio.

Es por ello y para otorgar credibilidad y consistencia interna a los hallazgos, se empleó el diseño de triangulación de datos. Al respecto, Flick (2022) la define como. "una estrategia de investigación en la que se combinan distintas fuentes de información o perspectivas teóricas para abordar un mismo fenómeno" (p. 63). Es decir, esta técnica logró una visión holística que trascendió la descripción simple a un escenario más sólido y confiable.

Bajo estas condiciones, la convergencia de perspectivas

garantizó el rigor cualitativo del estudio y permitió que la interpretación final integrara la complejidad de la realidad abordada, articulando las visiones de los actores sociales con el ecosistema digital de la inteligencia artificial (IA). Sobre la base de este proceder, ya para responder a la metodología la investigación se estructuró en cuatro fases, las cuales se describen a continuación:

Fase I: Selección de los actores sociales

Se llevó a cabo a partir de la identificación del personal técnico activo adscrito a las organizaciones del sector privado, estableciendo los criterios de selección de los informantes clave para la realidad abordada. En este sentido, los sujetos de estudio provinieron de empresas del área agroindustrial ubicadas en

la región Centroccidental de Venezuela, se distribuyeron de la siguiente manera.

Dos (2) gerentes de gestión humana pertenecientes al rubro de producción de arroz del estado Guárico, un (1) gerente de gestión humana del área de producción de maíz del estado Portuguesa y un (1) jefe de captación, selección y desarrollo del sector de producción de azúcar del estado Lara. Adicionalmente, para efectos de esta investigación, se incorporó la inteligencia artificial (Gemini+2026) como herramienta de apoyo al proceso de análisis, debido a su capacidad para procesar múltiples fuentes de información y complementar el análisis e interpretación de los datos en tiempo real de sobre los aportes de las entrevistas de los informantes clave, cuadro 1.

Cuadro 1.

Criterios de selección de los informantes clave de la investigación

Simbología	Cargo que desempeña en la Empresa	Sector al que pertenece	Experiencia	Característica de su gestión
Informantes clave 1 (VC1)	Gerente de Gestión Humana	Agroindustrial-Producción de arroz. Empresa Privada	4 años	Liderazgo
Informantes Clave 2 (VC2)	Gerente de Gestión Humana	Agroindustrial-Producción de arroz. Empresa Privada	6 años	Liderazgo
Informantes Clave 3 (VC3)	Gerente de Recursos Humanos	Agroindustrial-Producción de harina de maíz. Empresa Privada	10 años	Empatía
Informantes Clave 4 (VC4)	Jefe de Captación, selección y desarrollo	Agroindustrial-Producción de azúcar. Empresa Privada	10 años	Comunicación asertiva

Fuente: Elaboración propia (2026)

Cabe destacar que los años de experiencia, el cargo y el sector de desempeño de los informantes resultaron significativos, lo que facilitó la convergencia de sus aportes en ejes temáticos comunes como la productividad, el trabajo en equipo y el clima organizacional. Estos elementos evidenciaron un impacto relevante en los procesos de la alta gerencia, particularmente en el personal hacia el cual se orientan las estrategias corporativas.

En este marco, la inteligencia artificial (IA) fue utilizada como herramienta de apoyo para el procesamiento de bases de datos y el análisis de información cualitativa, se describe en el cuadro 2, lo que permitió ampliar la sistematización de los hallazgos y profundizar la comprensión de la realidad estudiada, especialmente en lo referido a la productividad, la capacidad de respuesta organizacional y la dinámica del clima laboral.

Cuadro 2.

Recurso de apoyo analítico

Recurso	Plataforma	Función metodológica	Rol en la investigación
Inteligencia artificial	Gemini (Google)	Procesamiento, sistematización y contraste interpretativo de la información	Herramienta de apoyo al análisis cualitativo

Fuente: Elaboración propia (2026)

Durante el proceso de análisis se incorporó el sistema de inteligencia artificial Gemini (Google) como recurso de apoyo analítico, con el propósito de fortalecer el procesamiento, la sistematización y el contraste interpretativo de la información cualitativa. Su utilización correspondió a una herramienta tecnológica de apoyo al análisis, sin asumir la condición de informante clave o actor social dentro de la investigación.

La recolección de información es una etapa crítica. De ella depende la calidad de toda investigación. Determina, además, la confiabilidad de los resultados finales. Para este estudio cualitativo se seleccionó la entrevista como herramienta estratégica. Este instrumento permite captar las impresiones naturales de los versionantes desde sus propias perspectivas, emociones y realidades. Al respecto, Lázaro (2021, citado en González et al., 2022) describe:

“De tal manera, que la investigación cualitativa y el uso de la entrevista permiten interpretar y comprender la

intersubjetividad como formas de obtener la verdad de esa realidad, la interpretación de la forma de pensar del sujeto quién es quién da la información y actúa como ser pensante y participativo en su realidad” (s/n)

A juicio de estos autores, la entrevista cualitativa trasciende la mera acumulación de datos. Se convierte en un encuentro colaborativo profundo. Permite co-construir el conocimiento junto al actor social, lo que fortalece aún más la información obtenida, desde interpretar y comprender la intersubjetividad como formas de obtener la verdad de esa realidad. Es decir, es el puente que conecta nuestra mente individual con la de los demás, permitiéndonos entender perspectivas ajenas y tejer el entramado social, cultural y lingüístico en el que vivimos. Ahora bien, a través de esta interacción, emergen las categorías subjetivas que configuran la realidad del versionante.

No se buscan verdades absolutas ni generalizaciones

estadísticas. El propósito medular es interpretar los significados latentes dentro de su discurso vivencial. Al respecto, Saunders et al. (2024) señalan que “este abordaje permite develar las estructuras internas de la experiencia humana en entornos complejos. Asimismo” (s/n), en este sentido Flick (2023) afirma que la flexibilidad de la entrevista es indispensable para captar la riqueza de los fenómenos sociales contemporáneos.

Guion de Entrevista Rediseñado (Instrumento de Recolección de Datos)

1. ¿De qué manera la unidad de gestión humana se constituye como el hilo conductor y el eje dinamizador de la arquitectura organizacional en el ente empresarial?
2. ¿Con qué elementos clave cuenta la gestión que usted desarrolla en esta empresa?
3. ¿Qué elementos clave y dinamizadores, considera usted que se deben promover, reforzar o incluir en la gestión para optimizar el desempeño de esta empresa?

Las preguntas generadoras constituyeron la base heurística de los encuentros dialógicos con los informantes clave, permitiendo el surgimiento de las seis (6) categorías y subcategorías del estudio diseñada para garantizar la visualización efectiva de las esencias y significados identificados en los relatos. Esto facilitó sistematizar las vivencias del entorno agroindustrial para su posterior interpretación comprensiva.

Fase II: Identificación de categorías y subcategorías emergentes

Según la metodología cualitativa contemporánea (Braun y Clarke, 2022; Strauss y Corbin, 2016), las categorías y subcategorías de este estudio emergieron directamente de la codificación abierta y el análisis temático inductivo aplicado al discurso de los informantes clave. El banco de preguntas optimizado utilizado en los encuentros dialógicos y los siguientes ejes heurísticos:

1. ¿De qué manera la unidad de gestión humana se constituye como el hilo conductor y el eje dinamizador de la arquitectura organizacional en el ente empresarial?
2. ¿Con qué

elementos clave cuenta la gestión que usted lidera en esta empresa? 3. ¿Qué elementos clave y dinamizadores considera usted que se deben promover, reforzar o incluir en la gestión para optimizar el desempeño de esta empresa?

Las preguntas generadoras establecieron la base metodológica sólida. Guiaron de forma abierta cada encuentro dialógico con los informantes clave. Cada uno expuso pensamientos y emociones. Gracias a ello, emergieron las seis categorías y

subcategorías del estudio. Estas estructuras conceptuales se organizaron detalladamente en el cuadro 3. El diseño de dicha matriz garantiza una visualización efectiva de las esencias identificadas. Asimismo, permite plasmar los significados profundos latentes en los relatos de los versionantes. Este orden metodológico permitió sistematizar con rigor las vivencias del entorno agroindustrial. Desde una perspectiva humana sin alterar la realidad y el sentir de los informantes clave.

Cuadro 3.

Categorías y Subcategorías para interpretar las entrevistas a los informantes clave

N°	Categorías	Subcategorías	Código
1	Perspectiva de gestión humana eje dinámico del ente empresarial	1. Unidad táctica y estratégica para mantener la productividad empresarial	UTEMPE
		2. Engranaje que mueve la empresa	EME
2	Gestión humana y su desempeño	1. Indicadores de gestión	IG
		2. Proceso de reclutamiento y selección de personal	PRSP
		3. Crecimiento profesional	CP
3	Praxis Gerencial	1. Dirigir y ejecutar políticas, lineamientos del funcionamiento de la empresa	DEPLFE
		2. Desarrollo de competencias necesarias para alcanzar propósitos.	DCNAP
		3. Exigir productividad al personal	EPP
		4. Diseño de estrategias	DE
4	Elementos dinamizadores de la Gerencia Avanzada sector agroindustrial	1. Estilo gerencial	EG
		2. Liderazgo gerencial.	LG
		3. Liderazgo, comunicación asertiva, empatía e inteligencia emocional	LCAEIE.
		4. Inteligencia emocional	IE
		5. Alineación de la visión del negocio	AVN
5	Comportamiento Organizacional	1. Estructura organizativa.	EO
		2. Clima organizacional.	CO
		3. Valores organizacionales	VO
6	Gerencia Avanzada	1. Anticipación al riesgo o cambio.	ARC
		2. Inteligencia artificial.	IA.
		3. Liderazgo era tecnológica.	LET.

Fuente: Hernández (2025)

En segunda fase, se eligieron seis categorías construidas a partir de lo requerido en conformidad con los propósitos del estudio, las cuales son: Perspectiva de gestión humana eje dinámico del ente empresarial, Gestión humana y su desempeño, Praxis Gerencial, Elementos dinamizadores de la Gerencia Avanzada sector agroindustrial, Comportamiento Organizacional y Gerencia Avanzada. Estas fueron sombreadas con los colores azul claro, violeta, rojo, marrón, verde y amarillo; esta cromatización se siguió para ubicar de manera fácil las familias de las categorías correspondientes, identificadas en el material protocolar de las entrevistas transcritas del mismo modo como se manifestaron en la realidad que se manejó en la investigación.

Es Importante señalar que se organizó todo el material en cuadros de contenido. A partir de allí, se inició la categorización y codificación abierta del discurso. Para este proceso, se siguieron los pasos metodológicos que plantean Strauss y Corbin (2016).

Este análisis minucioso permitió separar los relatos en unidades con significado propio. Al agrupar los testimonios similares, se identificaron los primeros patrones comunes dentro de la realidad agroindustrial.

Fase III. Análisis de datos, (categorías emergentes a partir del discurso de los actores) a través de la aplicación de la IA)

El análisis de los datos cualitativos representa el tránsito fundamental y crítico desde el discurso vivo de los actores sociales hacia la conceptualización teórica. En esta etapa, la aplicación de la Inteligencia Artificial se asume como un soporte metodológico avanzado para potenciar el análisis temático reflexivo. Mediante el uso de algoritmos de procesamiento de texto, se examinaron de manera rigurosa las transcripciones de las interacciones.

En este contexto permitió organizar, codificar y agrupar los testimonios con mayor agilidad facilitando el manejo apropiado de los datos. Esta sinergia, entre el criterio

interpretativo humano y la precisión analítica de la IA, garantizó un proceso inductivo transparente de forma armoniosa, del cual emergieron las categorías y subcategorías que dan sentido y respuesta al fenómeno en estudio.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, asumí el proceso de construcción de categorías bajo una ruta estrictamente inductiva. A partir del análisis por la línea de los discursos de los actores sociales, identifique códigos vivos y expresiones significativas, es decir

verdaderamente inductiva (que va desde el dato real de campo hacia la teoría). Estos códigos iniciales se agruparon por familias de significados, dando origen a las subcategorías estructurales (por ejemplo, UTEMPE, IG, PRSP). Finalmente, mediante un proceso de abstracción y contrastación con los referentes teóricos (Fischer, Barrios, Kuhn, entre otros), emergieron las macro-categorías que estructuran la arquitectura interpretativa detallada en el cuadro 4.

Cuadro 4.
Interpretación de hallazgos críticos por versionantes, según la IA

Categoría /	Aportes de Informantes Humanos (VC1 - VC4)	Soporte Analítico de la IA (Gemini-2026)	Códigos Asociados (Subcategorías)	Síntesis Hermenéutica Final (Investigadora)
Perspectiva de Gestión Humana como Eje Dinámico	Coinciden en que es la columna vertebral y el engranaje donde "comienza todo" la productividad.	Procesa flujos de capital intelectual en tiempo real, modelando una arquitectura interconectada.	Unidad táctica y estratégica; Engranaje empresarial; Socio estratégico. <i>(UTEMPE / SE)</i>	Se consolida como el hilo conductor estratégico y el sistema nervioso de la agroindustria moderna. Al cruzar los discursos del campo con el soporte analítico, se evidencia que el éxito productivo no es una métrica aislada. Es el resultado de un engranaje que transforma el potencial humano en adaptabilidad real.

Gestión Humana y su Desempeño	Enfocados en el crecimiento interno, reclutamiento estricto e indicadores de eficiencia.	Optimiza perfiles curriculares de alta precisión y automatiza KPIs eliminando subjetividades.	Indicadores de gestión; Reclutamiento y selección; Crecimiento profesional. <i>(IG / PRSP / CP / OP)</i>	El desempeño en el sector agroindustrial deja de ser una métrica fría de rendimiento para convertirse en un proceso de integración orgánica.
Praxis Gerencial	Orientados a ejecutar políticas de productividad diaria, rediseñar estrategias según el mercado y decidir rápido desafiando el control tradicional.	Agiliza flujos decisionales complejos y modela escenarios de choque ante entornos macroeconómicos volátiles.	Dirigir y ejecutar políticas; Desarrollo de competencias; Exigir productividad; Diseño de estrategias.	Representa un ejercicio disruptivo que rompe con la administración vieja para adoptar métodos ágiles orientados a mercados globales.
Elementos Dinamizadores de la Gerencia Avanzada	Destacan un estilo que contagia sinergia, alineando la visión del negocio con la empatía, el respeto y la comunicación asertiva.	Ofrece soporte analítico en la toma de decisiones para liberar al líder de la carga operativa y permitirle enfocarse en la mentoría.	Estilo gerencial; Liderazgo gerencial; Inteligencia emocional; Alineación de la visión del negocio.	Esta categoría devela que el gerente avanzado opera como un catalizador de sinergias, donde las habilidades blandas constituyen las verdaderas herramientas de cohesión productiva.
Comportamiento Organizacional (El Líder como Escultor)	Resaltan el apego a la estructura y organigramas claros para evitar la extralimitación de funciones y solucionar conflictos de clima.	Realiza monitoreo algorítmico preventivo de patrones de fricción en el clima y modela de forma automatizada perfiles de cargos optimizados.	Clima organizacional; Valores; Estructura funcional; Conflictos laborales; Ética.	El procesamiento de la IA actúa aquí como un semáforo analítico capaz de alertar sobre patrones de conflicto, pero es la acción del líder como escultor la que moldea una cultura basada en la ética y los valores.
Gerencia Avanzada y Resiliente	Demandan empatía, comunicación asertiva, respeto mutuo y diseño de estrategias de choque.	Ofrece modelado predictivo de escenarios de riesgo (climático, biológico y de mercado).	Gerencia avanzada; Liderazgo tecnológico; Resiliencia; Mentalidad de vanguardia.	Esta síntesis revela que el nuevo ADN gerencial amalgama la sensibilidad humana con la precisión predictiva de los datos, utilizando la tecnología como un escudo protector para garantizar la estabilidad laboral

				ante incertidumbre.	la
--	--	--	--	------------------------	----

Fuente: El autor y Gemini (2026)

Como se sistematiza en el cuadro 5 respecto a la síntesis integradora y contrastación analítica respaldada por IA, las realidades narradas por los versionantes clave (VC1, VC2, VC3, VC4) develan la compleja cotidianidad del sector agroindustrial en su nivel empírico. En este entorno, los gerentes de gestión humana concentran casi la totalidad de sus esfuerzos en resolver contingencias operativas y mediar en las constantes tensiones del clima laboral.

Esta vivencia, fuertemente marcada por la inmediatez práctica, obliga a los actores sociales a priorizar la estabilidad de los procesos, evidenciando los desafíos reales que enfrenta la gerencia para garantizar tanto la operatividad como una respuesta oportuna frente a un día a día que absorbe las capacidades directivas, más en controlar lo que ocurre y menos en maniobrar con estrategias.

Este escenario empírico cobra una profunda vigencia interpretativa al contrastarse con el nivel teórico del estudio. Lo descrito por Sandoval et al. (2022) demuestra que la excelencia gerencial no depende exclusivamente de la asimilación tecnológica, sino que el núcleo del éxito radica en consolidar un liderazgo transformacional robusto. Este tipo de liderazgo debe ser capaz de gestionar las subjetividades y mitigar los miedos dentro del equipo de trabajo, pues solo a través de este abordaje humano es posible reconfigurar, de forma efectiva y sostenible, el tejido de los vínculos organizacionales.

Finalmente, el análisis se complementó de manera precisa desde el nivel instrumental. La Inteligencia Artificial se incorporó solo como soporte tecnológico. Es crucial precisar que la IA no actuó como actor interpretativo. Esta herramienta no produce perspectivas ni significados en sentido fenomenológico. Su rol se limitó a procesar y asistir en la

organización de datos. Opera como un recurso técnico que optimiza la labor del investigador.

Lo expuesto halló correspondencia y respaldo efectivo al realizar la triangulación interpretativa de las vivencias compartidas por los actores sociales para atender aspectos relacionados con el bienestar socioemocional y la resiliencia del capital intelectual, aspectos considerados actualmente de gran importancia para el sector agroindustrial, que se afianzan en el desempeño del capital humano. Sobre este tema el postulado de Sandoval ob. cit. (2022). Afirma:

“la Gestión Humana 4.0 trasciende la visión administrativa clásica para erigirse como un sistema de co-creación, donde la IA opera como un socio dinamizador que libera al líder de cargas operativas para permitirle concentrarse en el bienestar socioemocional y la resiliencia del capital intelectual.” (p. 316)

Como síntesis de este entramado metodológico, mis

consideraciones como investigadora hallaron un respaldo práctico fundamental al realizar el abordaje interpretativo de las vivencias compartidas por los actores sociales. Comprender los discursos de los versionantes clave (VC1, VC2, VC3 y VC4) permitió determinar cómo los gerentes de gestión humana concentran sus esfuerzos en resolver contingencias operativas dentro del sector agroindustrial, dedicando la mayor parte de su jornada a equilibrar el clima de trabajo frente a las demandas de la rutina.

Por su parte, la revisión documental demostró que la excelencia gerencial en estos escenarios exige un liderazgo transformacional robusto y centrado en la subjetividad, una perspectiva clave para mitigar el miedo a la disrupción tecnológica y reconfigurar eficazmente el tejido de los vínculos organizacionales. Estos aportes teóricos respaldan la urgencia de humanizar los procesos, superando de manera definitiva la visión administrativa clásica que se mantiene en las industrias.

Finalmente, el procesamiento tecnológico a través de la Inteligencia Artificial (Gemini, 2026) se incorporó exclusivamente como una herramienta analítica de apoyo, sin asumir en ningún momento un rol de juicio o validación conceptual. Su función metodológica se limitó a identificar patrones semánticos en las narrativas, sirviendo como recurso instrumental y complementario que optimiza la labor reflexiva de la investigadora sin desplazar su sensibilidad interpretativa.

RESULTADOS

Cuadro 5.

Referentes teóricos tradicionales de las categorías.

N°	Categorías	Teóricos Expertos
1	Perspectiva de gestión humana, eje dinámico del ente empresarial	Fischer (citado en Barrios y cols., 2020): La gestión del talento facilita que este se convierta en una fuente de capacidad dinámica.
2	Gestión humana y su desempeño	Sánchez y cols. (Citado en Gaspar, 2021): El éxito radica en la capacidad de integrar a los trabajadores en los proyectos empresariales.
3	Praxis gerencial	Kuhn (citado en Suárez, 2023): Debe superar viejos paradigmas ante la competencia global para lograr una "revolución de la gerencia".
4	Elementos dinamizadores de la Gerencia Avanzada sector agroindustrial	Ramírez y cols. (Citado en González y cols., 2018): El gerente es un elemento dinámico que convierte acciones individuales en organizacionales.
5	Comportamiento organizacional	Chiavenato (2000) / Likert (citado en García, 2009): Define las bases del funcionamiento; el clima es la estructura psicológica de la organización.
6	Gerencia Avanzada	Gutiérrez (2005) (Vargas), 2020 Citado en Arias (2021)"implica mantenerse cerca del frente de cambio, de desarrollo, de las nuevas tendencias y orientaciones.

Fuente: Hernández (2026)

Fase IV: Interpretación integradora de los hallazgos

El procedimiento fue clave para transformar las entrevistas en datos conceptuales estructurados de fácil manejo e interpretación. Este análisis reconoció las experiencias y vivencias de los actores sociales que compartieron sus narrativas cotidianas sobre la gestión humana. Posteriormente, se resaltó el foco recurrente de mayor relevancia teórica, al incorporar referentes tradicionales. En el cuadro 5, se llevó a la selección y construcción de categorías intermedias.

La interpretación crítica de las vivencias compartidas se fundamenta en el ordenamiento y reconstrucción del discurso para explicitar la lógica del proceso vivido y los factores intervinientes en la realidad agroindustrial. Su propósito es producir un conocimiento situado que teorice desde la práctica para enriquecer el saber científico desde la perspectiva de la hermenéutica donde se comprenda cada una de sus partes.

En este sentido, el método fenomenológico y hermenéutico asume este proceso como un camino para alcanzar la comprensión profunda de las realidades estudiadas. Su mirada se centra en escuchar con empatía las vivencias de las personas dentro de su entorno. De esta manera, la investigación deja de lado las mediciones frías y se transforma en un puente que conecta con el sentir de los gerentes de gestión humana que hacen vida en estos espacios. Así, se rescata el valor real de cada historia compartida en la cotidianidad de la organización donde se suma el análisis e interpretación de la investigadora como parte vital para generar conocimiento científico. En

palabras de Jara (2020), la sistematización de experiencias se concibe como:

“aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí y por qué se han hecho de ese modo. Su propósito es producir un conocimiento situado que teorice desde la práctica para enriquecer el saber científico y transformar la realidad social.” (p. 20).

De acuerdo con el autor es un enfoque crítico e interpretativo, valorando las experiencias, emociones, pensamientos y sentimientos de quienes viven diariamente el fenómeno directamente, reconstruyendo y ordenando de forma lógica las vivencias, descubre a través de las respuestas de los informantes clave, específicamente los cuatro gerentes de gestión humana sobre el fenómeno

vivido, especialmente la interacción y la relación entre ellos, verificando y validando los datos obtenidos que se trasformarán en conocimientos.

Desde mi postura investigativa, asumo un enfoque crítico-interpretativo para valorar con profunda sensibilidad las experiencias, pensamientos, emociones y sentimientos de los informantes clave. A través de sus relatos cotidianos, busco reconstruir y ordenar de forma lógica sus vivencias compartidas para descubrir la verdadera esencia de sus interacciones y las relaciones que construyen en su realidad.

Esta perspectiva transforma la investigación cualitativa en un proceso dinámico y horizontal, donde la articulación entre lo lógico y lo inductivo guía la exploración y descripción del entorno. Así, la interpretación de los hallazgos surge directamente de la interacción con los actores sociales, lo que permite decantar los datos base y estructurar los constructos teóricos necesarios para consolidar una visión general del

fenómeno, la cual se sistematiza en el cuadro 4.

Por otra parte, aclaro que la incorporación de la IA no busca ser considerada un versionante más dentro de la investigación, su aplicación se fundamentó en ampliar la sistematización de los hallazgos y profundizar la comprensión de la realidad estudiada al interpretar, contrastar y complementar los datos empíricos previos con la perspectiva del procesamiento cognitivo algorítmico (sistema Gemini-2026).

Su análisis tecnológico me permitió verificar, contrastar y organizar las estructuras conceptuales que emergen de los trabajadores. Así, valido los datos integrando la calidez humana con la innovación, generando una nueva perspectiva en la aplicación de la IA transformando de manera rigurosa y respetuosa la información en conocimiento puro la cual se puede apreciar en el cuadro 5.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este artículo, fundamentado en los hallazgos de mi tesis doctoral titulada *Visión Fenoménica de la Gestión Humana como Elemento Dinamizador en la Gerencia Avanzada del Sector Agroindustrial Venezolano* (2025), generó un impacto revelador. Esta propuesta permitió analizar de manera sincrónica cómo la integración de la Inteligencia Artificial (Gemini) responde eficazmente ante las inquietudes desafiantes de la praxis gerencial contemporánea en tiempo real, considerando variables actuales que influyen de forma directa en esta unidad productiva.

Con tal nivel de profundidad, la interacción heurística lograda entre la investigadora y el sistema no solo reflejó rigurosidad al evaluar las interrogantes planteadas originalmente a los versionantes en el campo de estudio, sino que desplegó un abanico de opciones analíticas totalmente inéditas. Estas perspectivas complementarias no habían sido contempladas en la

investigación base y abren nuevos rumbos de interpretación, tal como se aprecia detalladamente en el cuadro 3.

En este sentido, el procesamiento de la información presentado en el cuadro 5 (Interpretación de Hallazgos Críticos mediante Apoyo Analítico de IA) facilitó la identificación de elementos complementarios a mi análisis inicial. Estos aportes enriquecieron la sistematización y el contraste de los datos; mientras los actores sociales otorgaron las experiencias, percepciones y significados derivados de su práctica gerencial, la IA agilizó el procesamiento del corpus textual, expandiendo las posibilidades de examen sin sustituir en ningún momento mi labor interpretativa. De este proceso de co-diseño analítico se desprenden los siguientes aportes fundamentales:

1. **Precisión técnica y contención de sesgos:** El soporte algorítmico aportó exactitud al procesamiento de los discursos, favoreciendo una organización consistente de los

datos y contribuyendo a disminuir posibles desviaciones o preconceptos durante el análisis cualitativo.

2. **Ampliación del espectro**

analítico: La herramienta permitió identificar conexiones relacionales y dimensiones latentes en las narrativas de los informantes clave, enriqueciendo la profundidad del contraste teórico.

3. **Eficiencia temporal con**

sentido humano: La velocidad en la ordenación de los testimonios optimizó los tiempos de la investigación, manteniendo la comprensión final de los hallazgos firmemente sustentada en la carga socioemocional y las vivencias aportadas por los sujetos de estudio.

4. **Dirección estratégica hacia**

metas organizacionales: Los datos procesados suministraron insumos clave para la reflexión y el diseño de estrategias corporativas viables, facilitando la toma de

decisiones alineadas al éxito de la organización.

5. **Vanguardia en la Gestión**

Humana 4.0: El cruce de información develó las tendencias disruptivas y las rutas críticas hacia donde debe transitar la gestión del talento en el dinámico escenario agroindustrial contemporáneo.

A través de esta sinergia, mientras los gerentes proporcionaron desde su experiencia elementos esenciales como la empatía y la sensibilidad en la conducción de equipos, la tecnología asumió el ordenamiento de grandes volúmenes de información. En consecuencia, la construcción del conocimiento permaneció bajo mi responsabilidad interpretativa como investigadora, integrando ambos recursos dentro del bucle hermenéutico.

Este abordaje marca una tendencia disruptiva en la metodología cualitativa actual al resolver la brecha de velocidad en el manejo de datos masivos. Frente al enfoque tradicional cuyos tiempos de codificación, categorización y triangulación suelen

ser prolongados y propensos al agotamiento cognitivo, la capacidad operativa de la IA no solo optimiza el factor tiempo, sino que redefine la productividad científica. Al delegar el procesamiento mecánico al sistema, el investigador humano puede concentrar sus esfuerzos intelectuales en la interpretación profunda, el pensamiento crítico y la formulación de conclusiones estratégicas de alto valor para el estudio.

REFERENCIAS

- Andrade, P., Sandoval, H., Arzuaga, M., y Ardila, J. (2023). **Modelo de Gerencia Disruptiva para el Cambio Organizacional en la Industria Postmoderna**. Revista Temario Científico, 3. <https://doi.org/10.47212/rtcAlinin>. [Consulta: 2026, julio 10].
- Alfonzo, P. (2025). **El Desempeño del Talento Humano: una Mirada desde la Gestión de las Organizaciones Inteligentes**. Revista Biodanza & Humanismo, 3(1), 16-30.
- Barrios, K.; Olivero, E.; Figueroa, J. (2020). **Condiciones de la Gestión del Talento Humano que Favorecen el Desarrollo de Capacidades Dinámicas**. Información Tecnológica, 31(2), 55-62.
- Braun, V.; Clarke, V. (2022). **Thematic Analysis: A Practical Guide**. London: SAGE.
- CEPAL. (2016). **Educación y Desarrollo Productivo en Economías Abiertas**. San Juan, Puerto Rico: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [Disponible:] <https://www.cepal.org/es/publicaciones/13057-desarrollo-productivo-economias-abiertas> [Consulta: 2026, julio 9].
- De la Garza Rodríguez, L.; Toscano Moctezuma, J. A. (2023). **El Impacto de la Industria 4.0 en Recursos Humanos**. Revista Torreón Universitario, 12(33). [Disponible:] <https://portal.amelica.org/ameli/journal/387/3873792008/> [Consulta: 2026, julio 9].
- Flick, U. (2022). **El diseño de la investigación cualitativa**. (2.ª ed.). Madrid: Ediciones Morata.
- Flores, F.; Quiñones, M.; Herrera, D. (2025). **Agilidad Organizacional en la Era Digital: revisión Sistemática y Análisis Cienciométrico**. Quipukamayoc, 33(69), 75-91.
- Gagné, M.; Vansteenkiste, M.; De Witte, H. (2022). **Shaping the Future of Work: A Self-determination Theory Perspective on Changing Organizational Dynamics**. Work & Stress, 36(4), 345-353.
- García, M. (2009). **Clima Organizacional y su Diagnóstico: una Aproximación Conceptual**. Cuadernos de Administración, 42, 43-61. [Disponible:] <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004> [Consulta: 2026, mayo 10].
- Gaspar, J. (2021). **La Gestión de Talento Humano y su Influencia en el Desempeño Laboral para el Éxito de las Empresas**. Polo del Conocimiento, 6(8), 318-329.
- González, E.; Oquendo, A.; Becerra, J. (2018). **Identificación del Estilo de gerencia en la Empresa "A" del Sector Agroindustrial de la**

- Ciudad de Montería. *AD-GNOSIS*, 7(7), 65-75.
- González, Y.; Manzano, O.; Jiménez, L. (2020). **Cualificación del talento humano frente a la organización 4.0 y sus innovaciones.** *Revista ESPACIOS*, 41(49), 18.
- González-Veja, A. M. C.; Sánchez, R. M.; Salazar, A. L.; Salazar, G. L. (2022). **La entrevista cualitativa como técnica de investigación en el estudio de las organizaciones.** *New Trends in Qualitative Research*, 14, 571.
- Hernández, Z. (2025). **Visión Fenoménica de la Gestión Humana como Elemento Dinamizador en la Gerencia Avanzada del Sector Agroindustrial Venezolano.** Tesis doctoral no publicada. Universidad Fermín Toro, Cabudare.
- Jara, O. (2020). **Para Sistematizar Experiencias: una Propuesta Teórica y Práctica.** San José: Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- Mintzberg, H. (2014). **Directivos, no MBAs: una Visión Renovada de la Gestión y el Desarrollo Directivo.** Barcelona: Deusto.
- Schwab, K.; Malleret, T. (2022). **El Gran Reinicio de la Era Digital y la Evolución Industrial.** Barcelona: Ediciones Debate.
- Scribano, A. (2021). **Sociología de la Sensibilidad y Sociedad 4.0.** Buenos Aires: CLACSO.
- Organización Mundial de la Salud. (2010). **Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS. Contextualización, prácticas y literatura de soporte.** Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Rodríguez, M.; Sánchez, E. (2023). **La Digitalización y su Impacto en las Dinámicas Laborales.** *Gestión y Sociedad*, 15(2), 34-50.
- Saldarriaga, J. (2013). **Responsabilidad Social y Gestión del Conocimiento como Estrategias de Gestión Humana.** *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117.
- Sandoval, J.; Torres, M.; Mindiola, J.; Suárez, L. (2022). **El Liderazgo Transformacional como Estrategia de Cambio en las Organizaciones Contemporáneas.** *Revista de Ciencias Gerenciales*, 16(3), 315-330.
- Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A. (2024). **Research Methods for Business Students.** (9.^a ed.). Harlow: Pearson.
- Suárez, M. y Abreu, A. (2023). **Praxis Gerencial en las Instituciones de Educación Superior Venezolanas.** *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 2023,7(14), 369-382.
- Strauss, A.; Corbin, J. (2016). **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory.** (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Villadiego, L.; Calics, L. (2022). **La gestión del talento humano:**

elemento catalizador del éxito en las organizaciones actuales. *Revista Dialogus*, 9, 60-74.

**DOCENTE GERENTE DE EXPERIENCIAS: CLAVES PARA EL
APRENDIZAJE SIGNIFICATIVO DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO**
**TEACHER AS MANAGER OF EXPERIENCES: KEYS TO MEANINGFUL
LEARNING FOR UNIVERSITY STUDENTS**

Norys Medina

norisme@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-6767-2949>

Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto Lara

RESUMEN

El presente estudio busca reflexionar sobre los factores asociados al desempeño del docente como el gerente de experiencias de aprendizaje en el escenario universitario dado que su rol reviste importancia en la promoción de aprendizajes significativos, lo cual da cabida a la trascendencia de su función docente desde la transmisión de conocimientos hacia su labor como mediador, gestor y dinamizador del ambiente educativo articulado con el desarrollo de competencias, autonomía intelectual y capacidad para propiciar ambientes de aprendizaje significativo. Se tomó como referencia, los resultados de trabajo de investigación de la autora sobre gerencia de aula realizado en el año 2018, el cual sirvió de guía para llevar a cabo nuevas entrevistas cuyos discursos nos pudieran proporcionar un acercamiento a la visión de los informantes sobre la gestión docente como promotor de experiencias de aprendizaje. Para ello, se seleccionaron tres (3) informantes clave, entre ellos un docente y 2 estudiantes del V y VI semestre respectivamente, en la carrera de la Licenciatura en Artes Plásticas de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. En los discursos emergentes de los docentes informantes se percibió un nivel bajo en el conocimiento de la utilidad de incluir herramientas gerenciales en la planificación de sus actividades en clase y con respecto al discurso de los estudiantes se intuye una necesidad de cambios y actualización en las estrategias y recursos que aplica el docente en el aula. El análisis reflexivo destaca la necesidad de formar docentes en aspectos gerenciales capacitándolos para una gestión integral que pueda vincularse a su práctica docente como gerente de experiencias en el aula, siendo esta una clave efectiva para el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes universitarios.

Palabras clave: aprendizaje significativo. educación universitaria, estrategias de enseñanza. gerencia en aula.

ABSTRACT

This study aims to reflect on the factors associated with the teacher's performance as a manager of learning experiences in the university setting, given the importance of their role in promoting meaningful learning. This highlights the significance of their teaching function, moving beyond the transmission of knowledge to their role as a mediator, manager, and facilitator of the educational environment, linked to the development of competencies, intellectual autonomy, and the ability to foster meaningful learning environments. The results of the author's 2018 research on classroom management served as a reference point, guiding new interviews whose discourses provided insight into the informants' perspectives on teacher management as a promoter of learning experiences. To this end, three (3) key informants were selected: one teacher and two students from the fifth and sixth semesters, respectively, of the Bachelor of Fine Arts program at the Lisandro Alvarado Central-Western University. The emerging discourses of the participating teachers revealed a low level of awareness regarding the usefulness of incorporating management tools into their classroom planning. Regarding the students' discourse, a need for changes and updates in the strategies and resources used by teachers in the classroom was evident. The reflective analysis highlights the need to train teachers in management aspects, equipping them for comprehensive management that can be linked to their teaching practice as managers of classroom experiences. This is a key to achieving meaningful learning for university students.

Keywords: meaningful learning, university education, teaching strategies, classroom management.

Fecha de Recibido: 09-03-2026

Fecha enviada a evaluar: 25-03-2026

Fecha de Aprobado: 20-07-2026

INTRODUCCIÓN

La realidad académica actual muestra que el aula universitaria ha evolucionado. Pasó de ser un espacio para vaciar contenidos a una audiencia pasiva, acostumbrada solo a recibir información, para transformarse en todo un ecosistema de saberes donde el conocimiento fluye en ambos sentidos, permitiendo su trascendencia a dimensiones estratégicas donde el profesor pasa de ser docente de aula a gerente de experiencias de aprendizaje.

Por tanto, no se trata simplemente de administrar contenidos programáticos, o cumplir con una carga horaria determinada, sino de construir entornos de aprendizaje donde la planificación, liderazgo, gestión de recursos y trabajo en equipo converjan para activar toda una estructura cognitiva en el estudiante. Así, con esa visión emerge en este análisis la metáfora del docente como gerente de experiencias en el aula para un aprendizaje significativo capaz de

conectar con la realidad del futuro profesional.

Desde esta perspectiva se comprende al docente como articulador entre los contenidos curriculares y los estudiantes, utilizando para ello, métodos, técnicas, o procedimientos ya establecidos, pero se requiere además, que sea consciente de los alcances de su rol como educador y se permita ir más allá de las funciones tradicionales demostrando sus capacidades gerenciales desde una visión sistémica y de interacción para llevar a cabo los procesos en el aula a fin de lograr, con éxito, los objetivos trazados, en concordancia con lo señalado por Vásquez, (2015): “Aprender a gerenciar las aulas, es encender luces en el camino, elevar el nivel del problema del conocimiento, estimular la curiosidad intelectual, saber programar los esfuerzos y asumir retos...” (p.25).

En este sentido, es importante comprender, que la disposición del docente ante su responsabilidad de ser gerente de los procesos en el aula

como espacio vital para el desarrollo del aprendizaje debe vincularse con los elementos que contribuyen de forma directa a fortalecer el desempeño de las actividades y las relaciones interpersonales que se llevan a cabo en un entorno de aprendizaje donde la planificación, el liderazgo, la gestión de recursos y el trabajo en equipo, entre otros indicadores gerenciales fortalecen la capacidad del docente para establecer compromisos hacia el logro de metas.

Por ello, para considerar al docente como gestor de experiencias en el aula, se requieren evidencias de aplicación de opciones sobre las que la gerencia puede basar su accionar en el aula; por ejemplo, estrategias creadas pensando en la estructura cognitiva del estudiante y, de esta manera, conocer cómo aprende su estudiante, y así también la manera de lograr que conecte lo aprendido con lo que ya conoce. Implica esto entonces, tiempo docente en planificar, disposición para organizar la enseñanza, y actitud hacia el logro de los propósitos en el aula; todo lo cual

agrega valor a la función educativa del docente.

El presente ensayo tiene el propósito de reflexionar sobre los factores asociados al desempeño del docente como el gerente de experiencias de aprendizaje en el escenario universitario dado que su rol reviste importancia en la promoción de aprendizajes significativos, lo cual da cabida a la trascendencia de su función docente desde la transmisión de conocimientos hacia su labor como mediador, gestor y dinamizador del ambiente educativo articulado con el desarrollo de competencias, autonomía intelectual y capacidad para propiciar ambientes de aprendizaje significativo.

DESARROLLO SECUENCIAL TEÓRICO

Gerencia educativa como organización productiva

La gerencia educativa se ha convertido en una pieza fundamental en la consecución de los objetivos estratégicos de las instituciones; esto, debido a que en esta era globalizada los cambios están a la orden del día. Por tanto, los contextos de formación

deben tener claras las orientaciones hacia las mejoras y el fortalecimiento de la calidad en el trabajo académico; y en esto, las acciones gerenciales como la toma de decisiones, considerando la naturaleza de la organización, juegan un papel fundamental en el éxito deseado. Es el esfuerzo propio de quienes tienen la responsabilidad de asumir el compromiso de liderar la operatividad del área en su campo de acción.

Lo anterior induce a que el progreso de cualquier país tiene su apoyo en la educación, sector determinante por su accionar en el avance de los pueblos al ofrecer oportunidades para quienes los habitan. En este sentido, las instituciones educativas promueven el alcance de propósitos que se corresponden con los de la sociedad en cuanto a educación, cultura y formación del talento humano. Sin embargo, hay que comprender que estas pueden cumplir de forma óptima su misión, en la medida en que sean gestionadas desde la convicción que constituyen organizaciones generadoras de conocimiento y

desarrollo social en la garantía de innovación del aprendizaje.

Al respecto, García y otros (2016) destacando el rol importante y representativo de las organizaciones educativas, señala: "... estas deben contar con una gerencia que esté plenamente identificada con los retos, transformaciones necesarias, cambios requeridos para dar paso a programas, planes que brinden beneficios y desarrollo a la nación" (p.25). Así mismo, Giraldo, (2022) resalta la evolución de la gerencia educativa como disciplina en la gestión y dirección de las instituciones educativas, señalando que esta se ha convertido en base fundamental para lograr el desarrollo y la transformación de las organizaciones formativas (p.7). Por ello deben involucrarse en una arquitectura que implique tecnología, calidad, productividad y recurso humano visionario.

Al considerar este escenario en el amplio contexto educativo, se requiere entonces reconocer que los docentes representan el eslabón donde deben iniciarse los procesos de cambio hacia

una visión gerencial, estrategia y proactiva de la gestión educativa. Por tanto, todas las acciones llevadas a cabo por el docente en el aula, como: planificación de clase, administración de contenidos, organización del tiempo, toma de decisiones, liderazgo en el espacio de interacción, son elementos propios de procesos gerenciales en cualquier organización; sin embargo, al ponerlos en práctica a diario, el docente no siempre los vincula como propios de su función gerencial en el aula; y aún cuando no sea consciente del valor de estas acciones, juega un papel fundamental

para el éxito esperado en el contexto universitario.

La figura 1 refleja el hecho que, en tiempos de globalización los cambios en las organizaciones están a la orden del día; por ello la gerencia se ha tornado fundamental en la consecución de los objetivos, traducidos en acciones gerenciales orientadas al éxito en la gestión; y es en el sector educativo donde converge la responsabilidad con la generación del conocimiento en la formación del talento humano



Figura 1. Educación como Organización productiva. Fuente: El autor

Competencias y prácticas del docente desde la gestión del aula en educación universitaria

En un contexto de educación universitaria, ya no es suficiente el conocimiento específico de una disciplina o el dominio de un programa instruccional en la práctica docente; sino abrir un horizonte de posibilidades ante el estudiante para que sea él quien decida qué aprender y cómo hacerlo. El profesor universitario debe dejar de pensar en la mera transmisión de conocimientos como esencia del proceso de aprendizaje y asumir el reto del cambio para la gestión de los procesos de enseñanza desde la creación de estrategias innovadoras pensadas en función del estudiante con el propósito de lograr en ellos un aprendizaje significativo.

Asumir el reto significa apropiarse de su rol como docente, sentirse gerente promotor de experiencias en el aula ser y saberse responsable de lo que ocurre en esos espacios de aprendizaje. Para lograrlo, además, debe dejar de verse como la figura

central del aula y darle prioridad al estudiante como eje sobre el cual rigen los procesos de enseñanza y aprendizaje en la actualidad.

Se requiere, un profesional de la docencia con formación gerencial que le permita fortalecer su desempeño en el aula a partir de estrategias acertadas, basadas en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de los procesos; al fortalecer sus capacidades en función de las nuevas formas de alcanzar el conocimiento.

Según Panza, (2022) desarrollar competencias tecnológicas y desde lo humano: *saber ser*, como un estilo de liderazgo en el aula, lo define como liderazgo competencial; referido a las habilidades y comportamientos que debe mostrar un alto gerente, en nuestro caso docente, para ser efectivo gerente de aula, debe ser un estratega e innovador al planificar sus actividades y crear los espacios ideales para despertar en el estudiante su motivación, interés e iniciativa al participar y protagonizar su

propio aprendizaje.

En referencia con la dimensión tecnológica, ciertamente, esta debe verse como una herramienta, pero además se debe asumir como una parte fundamental en los procesos de enseñanza en el aula, siempre y cuando el docente sepa cómo y para qué usarla. Al respecto, Azoulay, Directora General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2023) en comunicado de prensa de julio 2023, hace un llamado urgente para el uso adecuado de la tecnología en la educación y al respecto expresa:

“La revolución digital contiene un potencial inconmensurable, pero, al igual que se ha advertido sobre cómo debe regularse en la sociedad, debe prestarse una atención similar a su uso en la educación. Se debe emplear para mejorar las experiencias de aprendizaje y para el bienestar de estudiantes y docentes, no en su detrimento...” (s/n).

Ese mismo informe, en cuanto a las

formaciones actuales del profesorado, destaca que los docentes acusan falta de formación adecuada en la adquisición de competencias tecnológicas y una formación insuficiente en competencias socioemocionales; lo que resulta en una necesidad perenne de preparación para enfrentar los vertiginosos y disruptivos cambios de esta nueva era global. Lo cual implica contar con una gerencia educativa identificada con las necesidades y los retos que debe enfrentar para lograr las transformaciones necesarias en este sector.

Lo anterior refuerza nuestra premisa acerca de la necesidad que el docente, gerente de experiencias en el aula, conforme un conjunto de capacidades sociales y comunicativas, de creatividad, liderazgo, criticidad, entre otras, que le permitan gestionar el aula con las suficientes herramientas orientadas al logro del aprendizaje significativo del estudiante en el aula, evidenciado en el desarrollo de competencias cognitivas, emocionales, técnicas, y en la adquisición de capacidades

fundamentales como la comunicación efectiva, empatía, trabajo en equipo y resolución de problemas, conocidas actualmente como competencias socio emocionales.

En este sentido, la idea es abogar por una visión gerencial en el aula para la generación de experiencias significativas, donde el aprendizaje sea producto de actividades formativas-evaluativas no solo de las exigencias de un programa instruccional, sino de una adaptación del docente luego del análisis del diagnóstico y del vínculo que se construye en las relaciones interpersonales dentro de una participación motivada al logro. Desde este punto de vista, se toma algunos testimonios informales y preliminares en la realidad del fenómeno. Se dispuso para este análisis, de tres (3) actores sociales, el primero: docente, identificado como “E1DOC.”, y dos estudiantes: “E2EST” y E3EST.” del quinto y sexto semestre de la carrera Licenciatura en Artes Plásticas de la UCLA.

Así, al sondear la opinión de los

entrevistados sobre el tema en referencia, el informante “E1DOC” expresó:

“El profesor como facilitador de experiencias... pues yo no lo veo tanto así, como docentes tenemos una visión clásica de lo que es trabajar en el aula; es decir, el profesor, con un rango mayor hacia los estudiantes. Obviamente, el docente, es el que va a dirigir y el que va a proponer en la clase. Esa es nuestra dinámica, pero se comienza por hacer una prueba diagnóstica para considerar el nivel de conocimiento...”.

Lo expresado por el entrevistado, nos lleva a inferir que en este contexto, prevalece la práctica docente tradicional, cuya enseñanza se centra en la figura del profesor, y el estudiante asume una postura pasiva memorizando contenidos para medir su aprendizaje mediante exámenes estandarizados lo cual encaja con lo referido por Cusme (2023): “Históricamente la educación se ha centrado en el papel del profesor como transmisor de conocimiento y la

repetición y memorización de la información por parte de los estudiantes” (p.1).

Esta postura, se aprecia como una visión vertical del momento educativo en el aula lo cual limita el accionar docente a un único vínculo de comunicación (unilateral) que va en dirección: docente-estudiante, al sesgar la oportunidad de interacción, comunicación, intercambio de ideas y participación activa del estudiante para fomentar la construcción de un clima de interés, motivación y compromiso como valor agregado hacia un aprendizaje significativo

De forma similar, el testimonio hace hincapié en la planificación de la enseñanza basada en el diagnóstico, cuando señala “se comienza por hacer una prueba diagnóstica; lo cual revela una acción automática del docente porque es algo que debe realizar en cada inicio de semestre; y aunque es muy apropiado hacerlo, no se percibe una actitud consciente de esta función elemento gerencial. Así mismo, el docente no precisa los aspectos que

considera en el diagnóstico; lo cual resulta un poco contradictorio con lo que inicialmente señala cuando menciona que mantiene la práctica educativa tradicional; es decir: contenido programático, estrategias de enseñanza, evaluaciones, entre otros aspectos de uso tradicional en una clase.

En la figura 2 podemos apreciar gráficamente, las diferencias entre las formas de comunicación en una práctica educativa tradicional y una basada en el diálogo y la negociación para el logro de acuerdos de interacción en el aula. La imagen izquierda evoca un docente que dirige la clase, da órdenes y se muestra como la figura central ante unos estudiantes sentados de forma rígida, callados, escuchando y sin poder expresarse abiertamente. En la imagen derecha se muestra un docente relajado, abierto al diálogo y sus estudiantes le rodean en forma de círculo a su alrededor, lo que se interpreta que participan de la clase de forma activa.



Figura 2. Práctica tradicional Vs. Práctica experimental. Fuente: El autor

Ahora bien, en conversaciones informales con el estudiante E1EST., opina que se trata de estrategias formativas y evaluativas preparadas de manera aislada, fragmentada y no acorde con los estilos de aprendizaje de los estudiantes o quizás debido a un consenso. En este sentido afirmó: ... “se han presentado irregularidades en cuanto a la forma de calificarnos sin darnos oportunidades, es un proceso rígido y eso nos causa mucho malestar, aunque nos quedamos callados...” Además, agregó el estudiante:

“Con respecto a las estrategias pienso que el profesor no debe

dejarlo todo a una presentación en powerpoint, sino que debiera ir un poco más allá; estamos en un nivel universitario, deberían variar los recursos. Y en cuanto a las temáticas nos hace falta más tiempo para crear, practicar en clase, intercambiar ideas con los compañeros y con el profesor, esto es algo que siempre reclamamos porque estamos en una carrera de artes”.

Coincidentemente, la postura anterior es ratificada por el testimonio informal del informante E2EST., cuando indica “...los docentes deben ampliar sus conocimientos de manejo en el aula y mejorar las estrategias de comunicación con el estudiante de

artes, y encontrar las maneras de hacernos entender utilizando estrategias nuevas y creativas...”

Asimismo, expresa:

“Si el docente mejora las formas de darnos la clase y suaviza un poco la forma de tratarnos porque ya somos estudiantes adelantados; bueno, ojo, no son todos, que quede claro, cambiaría también nuestra actitud, lo que a su vez creo que mejoraría su opinión de nosotros al evaluarnos. Creo que tan solo con eso los profesores podrían lograr cosas buenas con los estudiantes. Nos gusta trabajar en talleres, ver lo que hacemos, compartir y comparar nuestros trabajos, ¿me entiende? ...”

Práctica Docente Tradicional: Impacto en el Aprendizaje Significativo

El entorno cambiante y disruptivo actual, producto de la evolución del pensamiento en la era de globalización, gesta cambios importantes en los aspectos económicos, social y cultural de los países. Por consiguiente, la educación también ha cambiado y en muchos

contextos ha tenido que adaptarse a las nuevas necesidades educativas transformando los métodos en nuevas formas de enseñanza. Sin embargo, gran parte de la práctica docente contemporánea sigue esquemas con base en programas de estudios tradicionales en los cuales factores como el tiempo, contenidos, memorización, los tipos de evaluación y el resultado final son los que guían la actuación docente para generar los aprendizajes.

De acuerdo con lo expuesto se evidencia que la praxis tradicional del docente no es suficiente para satisfacer las demandas del entorno, por lo que se presume la necesidad de un docente con requerimientos en formación gerencial que permita fortalecer el proceso dentro del aula, con estrategias acertadas, con base en una planificación definida y por supuesto, el acompañamiento pedagógico que permita verificar resultados.

En este sentido, el producto de la gestión docente efectiva atrae

beneficios derivados de su capacidad organizativa para el desarrollo de actividades planificadas que promuevan un sistema de relaciones significativas con los actores del proceso educativo, concretamente con los estudiantes. De la misma manera, estos beneficios dan cabida a las habilidades del docente en cuanto a su orientación, liderazgo y dinamismo propios de los procesos de aprendizaje en su ámbito de acción, lo que significa que su capacidad de acompañamiento pedagógico y evaluación de las actividades ejecutadas dará los resultados esperados. Todo ello se complementa con la toma de decisiones informadas que orientan hacia el mejoramiento continuo y la realimentación de los procesos y acciones cuando se amerite la revisión, reconstrucción y reflexión.

El impacto que debe percibir el docente como gerente de experiencias en el aula para el aprendizaje significativo se asume en su postura orientada hacia la organización de actividades

profesionales innovadoras que revisten su hacer desde las capacidades gerenciales además de complementar su rol de administrador de los contenidos especializados que agreguen valor al desempeño cotidiano.

La meta es lograr en el estudiante la adquisición de conocimientos y esto puede ser posible a través de una acertada gestión docente y su habilidad para crear estrategias de enseñanza en las que se considere la estructura cognitiva del estudiante y, en ese sentido, planificar los contenidos, la organización y administración eficiente en el aula, asegurándose que el conocimiento nuevo llegue al estudiante y que éste logre anclarlo a lo que ya conoce para formar un nuevo saber. El aprendizaje significativo se manifiesta cuando el estudiante logra relacionar sus conocimientos previos, o pre-existentes, con la nueva información que recibe y con ello construye un nuevo conocimiento y aprendizaje; por ello se requiere que el docente domine las herramientas necesarias para que

dentro de su rol como gestor de experiencias en el aula, innove formas de hacer llegar el conocimiento para comprender la validez e impulso que puede representar el hecho que el estudiante aprenda de manera eficaz.

Tal como lo afirman Ausubel, Novak y Hanesian (2010) el aprendizaje significativo es considerado como la forma de interacción de los contenidos pre-existentes con los recién adquiridos “...son relacionados de modo no arbitrario y sustancial (no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe” (p.48). Es decir, la relación sustancial y no arbitraria se refiere a la conexión que hace el individuo de las ideas relevantes que existen en su estructura cognoscitiva con una imagen, un concepto o símbolo. De acuerdo con esta afirmación, resulta necesario que el docente, en el proceso educativo, conozca lo que el estudiante ya sabe, por ejemplo, ideas o conceptos sólidos y definidos con los cuales los nuevos conocimientos puedan conectarse; aunado a la participación del estudiante al

expresar la manera cómo se le facilita aprender y si está logrando internalizar los conocimientos; pues de ello depende en buena parte el éxito académico esperado.

Por tanto, la comunicación, el diálogo y la negociación aparecen como elementos necesarios en los procesos de enseñanza y estos elementos, también forman parte esencial de toda acción gerencial. En este sentido, la recomendación es que todas las acciones del docente como gestor de aula en un contexto universitario estén orientadas al logro de un aprendizaje significativo en el estudiante. Por ello, entre las acciones prioritarias están la creación de estrategias en las cuales se tome en cuenta las particularidades y características de cada estudiante; es decir, los estilos de aprendizaje y que cada habilidad se ajuste al individuo que aprende; por ello, es indispensable contar con información real sobre las potencialidades de cada estudiante.

La reflexión nos lleva a plantear el

abordaje del aprendizaje significativo con base en el accionar docente en su papel de gestor de experiencias en el aula debido a que los estudiantes, en ese proceso, y desde su forma de aprender, adquiere conocimientos al establecer una relación, o vinculación de lo aprendido con las experiencias y motivaciones vividas en su día a día a través del tiempo. Con respecto al tema, la opinión de Baque y Portilla (2021) sustentan lo planteado cuando afirman: “la enseñanza tiene éxito cuando ocurre un aprendizaje significativo que logre aportes e impulse las bases que permitirán seguir aprendiendo durante toda la vida” (p.79). Es decir, aprender de manera significativa es un proceso que no concluye nunca y se nutre constantemente de todo tipo de experiencias.

Gerencia Educativa

Lograr el más alto desempeño haciendo el mejor uso posible de los recursos es uno de los principales propósitos de las organizaciones; y esto se logra con procesos

desarrollados por la gerencia. Un gerente planifica, organiza, dirige y controla el talento humano y los recursos financieros, mediante objetivos que dirigen sus esfuerzos. Al respecto, Lara et al. (2016) hace referencia a que la gerencia trata de la resolución de problemas que continuamente surgen en el curso de una organización en su camino a lograr metas y objetivos. Desde esta perspectiva, el abordaje de la gerencia educativa debe direccionarse en la búsqueda de cambios que permitan implementar acciones para minimizar las estructuras rígidas y promover visiones abiertas y flexibles que den paso a la creatividad, la innovación, con enfoque orientado hacia una gerencia educativa integral.

Con respecto a la gerencia de aula, se visualiza al docente como un líder con responsabilidades claras en la aplicación de habilidades administrativas y de gestión para la planificación, la dirección y el control en el espacio educativo. Por tanto, acciones como el diseño de estrategias, la optimización de los

recursos y la motivación al estudiante conducen a elevar la calidad de los procesos de enseñanza para un eficaz aprendizaje en el estudiante. Al respecto, González (2020) afirma que entre los elementos necesarios para que el docente cumpla su rol como gerente de aula, además de ser mediador de experiencias y generar conocimientos significativos, están: efectividad y capacidad para gerenciar tiempo, conflicto, comunicación, toma de decisiones, considerando además las fortalezas y debilidades en su ámbito de acción que es el aula de clases. (p.69)

Elementos Gerenciales Vinculados a la Gestión Docente

La gestión docente integra procesos administrativos y de liderazgo aplicados al aula; lo cual transforma al docente en un gerente capaz de planificar, organizar, dirigir, coordinar, ejecutar, evaluar y controlar su entorno de clase para optimizar el proceso de enseñanza y alcanzar los objetivos propuestos. De acuerdo con Pérez (2022) la planificación está relacionada con la definición de

objetivos que se persiguen y los recursos con los que se cuenta para establecer el curso de las acciones. La organización con base en la planificación determina prioridad de las acciones, distribución de los recursos y establecimiento de metas en cuanto a tiempo de logro. En su función de dirección, el docente coordina, dirige y evalúa el curso del plan con respecto al cumplimiento de los objetivos para evaluar la eficacia del proceso de enseñanza. (p.11)

Habilidades Gerenciales del Docente Universitario

El conjunto de destrezas para el liderazgo, la planificación y la resolución de problemas que aplica el docente para gestionar el aula representan las habilidades y capacidades en áreas fundamentales; y su puesta en práctica se traduce en decisiones y acciones respaldadas en la planificación. En concordancia con Valles y otros (2020), sostienen el criterio que las habilidades gerenciales definen la capacidad para planificar, programar y ejecutar cualquier actividad. En el caso del

docente como gerente de aula, son destrezas demostradas en un conjunto de actitudes y aptitudes que permiten al docente el desarrollo eficaz de actividades en su entorno de enseñanza para el logro de objetivos.

Entre estas habilidades, Díaz, López y Falcón (2008-2010) citados en Valles (2020) destacan el pensamiento analítico como herramienta orientada a nuevas formas de generar conocimiento o despertar en los estudiantes sus actitudes para un pensamiento crítico con resultados productivos. La creatividad para el trabajo innovador, colaborativo, en equipo para la resolución de problemas y la toma de decisiones que permite a los estudiantes el desarrollo del pensamiento estratégico; habilidades organizativas para propiciar interacciones entre el grupo, la planificación como activo para determinar objetivos y decidir el curso de acción para lograrlos; y habilidades de liderazgo para influir y motivar al grupo utilizando sus capacidades en la generación de confianza, empatía,

dominio de grupo y conocimiento. (p.6-8)

METODOLOGÍA

Para el presente análisis se consideró un enfoque cualitativo que, según Martínez (2010) “Trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón de su comportamiento y manifestaciones” (p.5). Por tanto, siguiendo los postulados de este autor, se asumió el método fenomenológico con apoyo de la hermenéutica para abordar el tema planteado desde una postura reflexiva, donde la información obtenida se basa en la confianza de las opiniones emitidas por los informantes, a fin de lograr la comprensión necesaria de la situación planteada. De acuerdo con Hurtado y Toro (2007) “La fenomenología estudia los fenómenos tal como son percibidos y experimentados por el hombre” (p.128). Los Informantes clave (actores sociales) Representan la muestra a estudiar, según Martínez (2010):

“No podrá estar constituida por elementos aleatorios descontextualizados, sino por un todo sistémico, con vida propia, una persona, una institución, una etnia, o un grupo social; por ello, se impone la profundidad de la extensión y la muestra se reduce en su amplitud numérica, explicitando los criterios para su escogencia según la relevancia para la investigación.” (p.12)

En este caso, se trabajó con base a una muestra de tres actores sociales entrevistados, seleccionados en el contexto de estudio. En referencia a la escogencia de los sujetos, Rojas (2010) señala que la muestra en la investigación cualitativa no obedece a criterios de representación numérica; es más bien un muestreo intencional cuyo propósito es seleccionar sujetos que puedan aportar información relevante para el estudio (p.66). Así, el criterio para escoger la muestra fue docentes y estudiantes de semestres avanzados; en el caso de los profesores se seleccionó uno entre aquellos con tiempo mayor a diez años

en la institución. Como primer acercamiento a la realidad, los informantes seleccionados proporcionaron material suficiente para levantar un constructo reflexivo acerca de lo encontrado en este primer nivel de la investigación, lo cual dará respuestas sobre la relevancia en la continuidad del tema.

El contexto de estudio se ubicó en la carrera de licenciatura en artes plásticas de la Ucla, enfocado en tres actores sociales, un (1) docente y dos (2) estudiantes del V y VI semestre de la carrera, respectivamente. La técnica de recolección de la información fue la entrevista semiestructurada. Con respecto al procedimiento, este trabajo permitió un primer acercamiento al fenómeno a estudiar mediante preguntas a los actores sociales quienes facilitaron información puntual que permitió construir las orientaciones previas de este ensayo reflexivo. Seguidamente se procedió a describir el fenómeno de estudio partiendo de la realidad vivida por los encuestados y con los resultados parciales obtenidos, se

procedió a elaborar una descripción de la realidad existente; lo cual servirá de soporte comparativo en un próximo acercamiento al tema de investigación que se realizará en el mismo contexto de estudio con un campo de acción más amplio y aumento de la muestra poblacional para la obtención de resultados concretos que permitan estudiar ampliamente el fenómeno.

POSTURA CONCLUSIVA

La gestión del docente en el aula en un primer acercamiento en el contexto de estudio, surge desde las voces de los actores sociales claves preliminares, como un proceso desde donde se requiere emprender acciones coherentes, creativas e innovadoras, destinadas a articular elementos que propicien y refuercen el desarrollo efectivo de actividades para permitir un aprendizaje significativo, e influir en la asimilación del conocimiento durante el proceso educativo.

En esta etapa previa a la

investigación, se pudo evidenciar que el docente no es consciente de su papel gerencial en las aulas ni de las posibilidades que tiene de elevar la calidad de su gestión al aplicarlas. Además, se pudo apreciar, que aun cuando cumple algunos pasos del proceso durante su gestión, no es suficiente porque estos elementos gerenciales van concatenados unos a otros para que se dé con efectividad la experiencia en el aula. En este sentido, para que un docente pueda cumplir su rol como gerente de aula y se le perciba como gestor de experiencias para el logro de un aprendizaje significativo en el estudiante, debe, primero hacerse consciente que su rol docente va mucho más allá del cumplimiento de una planificación, y que su poder para generar conocimiento perdurable en los estudiantes, está en su formación y preparación académica, en su capacidad para transformar los espacios de clase en una experiencia académica y luego en su amor por lo que hace y su responsabilidad como preparador del ciudadano profesional

del futuro.

Las claves para un aprendizaje significativo en los estudiantes universitarios están en el desarrollo de competencias para la comunicación, el respeto, la interacción entre pares, el trabajo en equipo, fomentar la

lectura, el análisis, la reflexión crítica, la responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, cultivar la actitud hacia la resolución de conflictos, disposición para resolver los compromisos académicos, ser empático, colaborador, y participante activo en todas las actividades de la clase.

REFERENCIAS

- Ausubel, D., Novak, J. y Hanesia, H. (2010). **Psicología Educativa. Un Punto de Vista Cognoscitivo**. (2a ed.). México: Trillas.
- Azoulay, A. (2023). **Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo**. UNESCO, Dirección General.
- Baque, G., y Portilla, G., (2021). **El Aprendizaje Significativo como Estrategia Didáctica para la Enseñanza-Aprendizaje**. Pol.con, edición 58, vol.6, No.5 <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>.
- Cusme, V. (2023). **Análisis de la Educación Tradicional en el Siglo XXI**. Revista Tecnopedagogía, Vol.2 No.1 Instituto Superior Tecnológico Japón.
- García L. y García J., (2016). **Gerencia Educativa Emergente Prospectiva para la Gestión Educativa del Tercer Milenio**. Editorial Fundación Koinonia, Coro, Venezuela.
- Giraldo, D. (2022). **La Gerencia Educativa y su Influencia en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje en la Institución Educativa Rural La Violeta**. 593 Digital Publisher Ceit 7(1), 5-16
- Google. (2026). **Gemini 3 Flash** [Modelo de lenguaje de gran tamaño] Versión marzo. Traducción del resumen.
- González, F. (2020) **La Gerencia de Aula desde la Vocación del Colectivo Cocente**. Revista electrónica de ciencias de la educación humanidades, artes y bellas artes. Editorial Epísteme Koinonia, Año III, vol.3, No.5. Santa Ana de Coro, Venezuela.
- Hurtado, I. y Toro, J. (2007). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Caracas: CEC, S.A.
- Lara, D., Rodríguez, P. y Del Canto, E. (2016). **La Gerencia en el Contexto Venezolano**. Universidad de los Andes ULA. Sapienza Organizacional, vol.3 Mérida, Venezuela.
- Martínez, M. (2010). **Nuevos Paradigmas en la Investigación**. Caracas: Alfa.
- Medina, N. (2017). **Gerencia de Aula desde la Perspectiva del Aprendizaje Significativo**. Universidad Yacambú-Barquisimeto, Venezuela.
- Panza, N., (2022). **Competencias, Desafíos y Realidades desde la Ejecutoría de la Alta Gerencia**. Competencias laborales desde la Alta Gerencia. Venezuela. (pdf).
- Pérez, L., (2022). **Gestión Creativa Gerencial en los Conflictos Laborales Docentes**. Decanato de Investigación, Extensión y Postgrado Universidad Bicentenario de Aragua. Fondo editorial UBA. Venezuela.

Rojas, B., (2010). **Investigación Cualitativa, Fundamentos y Praxis.** Fedupel, 2da.edición, Caracas, Venezuela.

Valles, K., Del-Valle, D., Valles, M. y Torres, L. (2020). **Habilidades Gerenciales Aplicadas por Docentes de Aula para el Fortalecimiento de la Enseñanza Aprendizaje en el Nivel de Secundaria Unidad Educativa Ernesto Flores Fuenmayor.** Panorama, vol14, (27): 146-161.

Vásquez, D., (2015). **La Gerencia de Aula y su Influencia en la Calidad Educativa: un Estudio de Caso.** Universidad Central de Venezuela, Saber UCV. <http://saber.ucv.ve>

GERENCIA EMOCIONAL Y TRANSCOMPLEJIDAD: PERSPECTIVA HOLÍSTICA PARA LA TOMA DE DECISIONES ORGANIZACIONALES**EMOTIONAL MANAGEMENT AND TRANSCOMPLEXITY: A HOLISTIC PERSPECTIVE FOR ORGANIZATIONAL DECISION-MAKING****Merlys Leal**

merlysleal2303@gmail.com

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

Universidad Fermín Toro, Lara Venezuela

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito analizar la integración de la gerencia emocional inteligente con los principios de la transcomplejidad para optimizar la toma de decisiones en contextos organizacionales caracterizados por la incertidumbre. Metodológicamente, la investigación se adscribe al paradigma interpretativo con un enfoque cualitativo, bajo la modalidad de investigación documental-crítica. Se empleó el método hermenéutico para la interpretación de las unidades discursivas, permitiendo un diálogo teórico actualizado entre la gestión afectiva y el pensamiento complejo. Los hallazgos revelan que la transcomplejidad ofrece el marco epistemológico para abordar sistemas multidimensionales, mientras que la inteligencia emocional actúa como el dispositivo de orden para gestionar la ambigüedad sistémica. Se concluye que la sinergia entre ambos constructos constituye una necesidad evolutiva para la praxis gerencial contemporánea permitiendo la configuración de organizaciones más resilientes y conscientes. Como aporte propositivo, emergen líneas de investigación orientadas a la gestión emocional en la era digital, el liderazgo transcomplejo vinculado a la salud mental y el desarrollo de métricas de madurez emocional. Finalmente, se recomienda el cultivo de una sensibilidad epistémica que articule la madurez afectiva con la visión estratégica holística.

Palabras clave: Gerencia Emocional, Transcomplejidad, Toma de Decisiones, Incertidumbre.

ABSTRACT

The purpose of the present study was to analyze the integration of intelligent emotional management with the principles of transcomplexity to optimize decision-making in organizational contexts characterized by uncertainty. Methodologically, the research is aligned with the interpretative paradigm with a qualitative approach, under the modality of critical-documentary research. The hermeneutic method was employed for the interpretation of discursive units, allowing for an updated theoretical dialogue between affective management and complex thinking. The findings reveal that transcomplexity offers the epistemological framework to address multidimensional systems, while emotional intelligence acts as the ordering device to manage systemic ambiguity. It is concluded that the synergy between both constructs constitutes an evolutionary necessity for contemporary managerial praxis. As a propositional contribution, research lines emerge oriented towards emotional management in the digital age, transcomplex leadership linked to mental health, and the development of emotional maturity metrics. Finally, the cultivation of an epistemic sensitivity that articulates affective maturity with a holistic strategic vision is recommended.

Keywords: Emotional Management, Transcomplexity, Decision Making, Uncertainty.

Fecha de Recibido:30-10-2025**Fecha enviada a evaluar:**24-11-2025**Fecha de Aprobado:** 27-02-2026

INTRODUCCIÓN

En el campo disciplinar de las ciencias gerenciales, la comprensión del liderazgo ha transitado desde modelos burocráticos hacia paradigmas que reconocen la multidimensionalidad del factor humano. En este recorrido Goleman, (1995) define la inteligencia emocional (IE) como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones” (p. 5), consolidándose como una competencia determinante que supera al cociente intelectual como único predictor de efectividad.

No obstante, las exigencias del siglo XXI han impulsado la evolución hacia una gerencia emocional inteligente, donde el líder descodifica la información afectiva para convertirla en un insumo lógico en la resolución de conflictos (Arias et al., 2022). Esta evolución resulta imperativa bajo la óptica de la transcomplejidad, entendida por Meza, (2014) como “una visión de mundo o episteme, que emerge para dar múltiples

posibilidades de reentender y resignificar la realidad” (p. 1). Desde esta mirada, el gerente actúa como un decodificador de dinámicas invisibles, utilizando la inteligencia emocional como una racionalidad de vínculo para armonizar la red de saberes y emociones de la institución.

Según los principios de la transcomplejidad planteados por autores como Morin (2005) y profundizados más recientemente por Villegas (2015), las organizaciones son sistemas alejados del equilibrio donde la predictibilidad lineal ha sido desplazada por la incertidumbre y la recursividad. Bajo esta cosmovisión, la IE se asume como una habilidad cognitiva superior para procesar la incertidumbre. En tal sentido, la gerencia transcompleja implica un reto a las categorías mentales tradicionales, dejando de lado la fragmentación y la simplificación del conocimiento (Farfán, 2024). Esta capacidad permite al líder dotar de sentido a la interdependencia de variables, transformando la crisis en una

estructura de significado que garantiza la cohesión sistémica.

Ahora bien, al revisar el recorrido de la literatura reciente, el estado del arte identifica hallazgos que vinculan la madurez afectiva con la sostenibilidad institucional. Específicamente, la evidencia científica ha centrado su atención en la inteligencia emocional y la resiliencia empresarial, permitiendo un análisis controversial de su impacto en la adaptación organizacional ante crisis de naturaleza sistémica (Rosero, 2025). Bajo esta premisa, la gestión del líder ya no se mide solo por resultados técnicos, sino por su capacidad para navegar en la incertidumbre.

En consonancia con este hallazgo, la madurez afectiva del gerente actúa como un regulador del caos organizacional. Esto significa que, lejos de ser una habilidad pasiva, la inteligencia emocional se convierte en el motor de la recursividad gerencial, donde la capacidad de respuesta del líder ante la crisis (resiliencia) permite que la organización no solo sobreviva, sino

que se reconfigure positivamente frente a la incertidumbre.

No obstante, a pesar de este avance en la literatura, se observa que en muchos casos la praxis gerencial aún se encuentra anclada en modelos de gestión fragmentados que ignoran las tensiones invisibles del entorno organizacional, una problemática que persiste en la aplicación de modelos rígidos frente a la necesidad de adaptación (Rosero, Ob. Cit.). Precisamente, la brecha crítica detectada reside en la desconexión entre el avance teórico de la inteligencia emocional y su ejecución en la práctica gerencial.

Esta disonancia justifica la necesidad de proponer una racionalidad integradora que reconozca la interdependencia de los procesos humanos desde la transcomplejidad asumiendo que la estabilidad organizacional depende de una visión sistémica y no parcelada de la realidad. Desde esta mirada, se asume que la gerencia debe trascender la visión de una simple suma de tareas técnicas para ser

comprendida como un fenómeno multireferencial.

Bajo este hilo conductor, la integración de la gerencia emocional con los principios de la transcomplejidad no se presenta como una opción, sino como el estándar necesario para la optimización de la toma de decisiones. Se asume que una decisión optimizada es aquella que reconoce la multireferencialidad del entorno, permitiendo que el líder actúe no solo sobre los síntomas de la crisis, sino sobre las dinámicas invisibles que subyacen en la red de vínculos humanos. Esta postura argumental, busca demostrar que la gerencia emocional inteligente es el núcleo de una nueva arquitectura del pensamiento administrativo, capaz de transformar la incertidumbre en un activo estratégico para la evolución organizacional (García y García, 2022).

En consecuencia, se postula la inteligencia emocional como aquella que trasciende la mera gestión de sentimientos, convirtiéndose en el eje articulador de la estructura sistémica.

Bajo esta mirada, la gerencia se transforma en una praxis transcompleja donde la convergencia entre razón y emoción permite estabilizar el sistema frente a las fluctuaciones del entorno, garantizando que la toma de decisiones sea tan técnicamente precisa como humanamente significativa.

Metodológicamente, esta investigación se adscribe al paradigma interpretativo con enfoque cualitativo, bajo el método hermenéutico y la modalidad documental-crítica (Hurtado de Barrera, 2012). El objetivo central es analizar dicha integración para optimizar la gestión empresarial, transformando la sensibilidad afectiva en un activo de inteligencia operativa capaz de procesar el caos organizacional desde una visión holística.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La comprensión de la gerencia contemporánea demanda una ruptura definitiva con el pensamiento lineal,

situando el análisis en la convergencia entre la subjetividad humana y la dinámica sistémica de las organizaciones. Esta integración no responde a una simple suma de competencias, sino a la necesidad de configurar la inteligencia emocional como un dispositivo de orden frente a la entropía administrativa.

Bajo esta mirada, la madurez afectiva del líder deja de ser un rasgo de personalidad para transformarse en una facultad estratégica, asumiendo que la sensibilidad humana y la eficacia operativa funcionan como una unidad que garantiza la adaptación y sostenibilidad institucional frente a entornos de incertidumbre. De este modo, se logra que la sensibilidad humana y la eficacia operativa funcionen como una unidad dialógica inseparable que garantiza la sostenibilidad de las instituciones modernas.

La Gerencia Emocional ante la Complejidad Organizacional

Examinar la Gerencia Emocional ante la complejidad organizacional

implica reconocer que las estructuras rígidas han sido superadas por la incertidumbre. Bajo esta premisa, la gestión de las emociones no es un evento aislado, sino una capacidad estratégica que permite articular los procesos humanos con los objetivos corporativos en contextos de alta entropía. Por ello, comprender el comportamiento humano exige trascender los modelos de racionalidad instrumental que han dominado la administración clásica, asumiendo que las emociones configuran la arquitectura del pensamiento y la acción gerencial.

En este sentido, Salguero y García, (2024) consideran que la inteligencia emocional es “una competencia clave de la gerencia emocionalmente inteligente pues permite una resolución de problema más efectiva y una innovación continua” (p. 5). Esta facultad trasciende la visión de la autorregulación individual para convertirse según Ortega, (2016) en “la facultad de procesar la subjetividad propia y ajena para optimizar la toma de decisiones en entornos de alta

incertidumbre” (p. 3). Por lo tanto, la madurez afectiva del líder es el factor determinante para la sostenibilidad institucional, funcionando como una herramienta necesaria para enfrentar los entornos VICA, caracterizados por la disrupción constante y la fragilidad de los nexos laborales (Bautista, 2021).

En concordancia con este razonamiento, las dimensiones propuestas por Goleman (Ob. Cit.) “no operan de forma aislada, sino que configuran un sistema que permite al gerente procesar el estrés crónico y la toma de decisiones bajo presión, reduciendo significativamente la entropía organizacional y fortaleciendo la resiliencia colectiva frente al caos sistémico (Salguero y García Ob. Cit.). Dentro de esta praxis, se distinguen las siguientes dimensiones:

(a) Autoconciencia y Autorregulación: La primera permite que el mundo interno del gerente no distorsione la interpretación de la realidad (Samaniego y Páez, 2022); la segunda actúa como un estabilizador

que evita reacciones precipitadas ante la volatilidad, resguardando la cohesión del equipo (Rosero, Ob. Cit.). (b) Motivación y Empatía: La motivación se redefine como la energía intrínseca que permite perseverar cuando las estructuras fallan ante la incertidumbre (David, 2020). Por su parte, la empatía “constituye la capacidad de percibir y comprender las necesidades, perspectivas y emociones de los otros, permitiendo que el líder responda con sensibilidad a las dinámicas del capital humano” (Goleman, 2018, p. 110).

c) Habilidades Sociales: Representan la destreza para construir vínculos sólidos, permitiendo que el flujo de información sea orgánico y la influencia positiva sustituya al control jerárquico tradicional (Chen et al., 2019). Esta convergencia entre la realidad psíquica del directivo y la arquitectura grupal funciona como el soporte necesario para interpretar la transcomplejidad desde una perspectiva integradora. Mientras la inteligencia emocional gestiona el

mundo interno y relacional, la transcomplejidad ofrece el marco epistémico para entender a la organización como un sistema vivo donde el caos y el orden coexisten de manera recursiva (Morín, 2005).

El Pensamiento Complejo y la Gerencia Transcompleja

El pensamiento complejo, fundamentado en los postulados de Edgar Morin, se define como la capacidad de conectar dimensiones que la lógica tradicional separa, asumiendo que la realidad es, a la vez, una y múltiple. En el ámbito organizacional, esto implica que el gerente no debe fragmentar los problemas, sino comprenderlos en su contexto total. Esta visión se sostiene en principios como la dialogicidad, donde el orden y el caos coexisten, y la recursividad, donde los resultados de un proceso realimentan sus causas, configurando una estructura viva que supera la linealidad administrativa (García y García, Ob. Cit.).

Bajo esta premisa, la complejidad no es una abstracción, sino una necesidad operativa. La gerencia no debe buscar eliminar la incertidumbre mediante el control rígido, sino integrarla en su planificación. Si el líder no logra complicar su propio pensamiento para igualar la dinámica del entorno, la organización queda desarmada ante la crisis; por lo tanto, la visión sistémica actúa como el dispositivo que permite transformar el caos en aprendizaje institucional.

En este sentido, el pensamiento complejo y la gerencia transcompleja constituyen una unidad funcional donde la teoría alimenta la praxis. Mientras el primero ofrece el marco epistémico para comprender la multidimensionalidad, la gerencia transcompleja actúa como el vehículo operativo para la toma de decisiones. Esta liga conceptual permite trascender la racionalidad instrumental, integrando lo humano y lo técnico en un flujo constante de adaptación (García y García, Ob. Cit.).

Por ello, abordar la gestión desde esta perspectiva implica reconocer

que las organizaciones son tejidos de eventos e interacciones donde lo azaroso es la norma. Según Acevedo (2022), esta visión exige un gerente capaz de integrar saberes, donde la subjetividad humana y la rigurosidad técnica coexisten sin excluirse. Así, la transcomplejidad ofrece la plataforma para gestionar la realidad desde la incertidumbre, asumiéndola como una condición intrínseca de la vida organizacional y no como un obstáculo.

Finalmente, este paradigma invita a superar la fragmentación del conocimiento, proponiendo una visión dialógica donde la organización es un sistema vivo en constante transformación (Farfán, 2024). Dicha interconexión demanda un pensamiento vincular para captar las interrelaciones invisibles que definen el clima y la productividad. Como señala Villegas (Ob. Cit.), el gerente se convierte en un tejedor de relaciones complejas que interpreta las tensiones emocionales y las demandas técnicas como un todo

indisoluble para navegar con éxito en la ambigüedad del entorno global.

Inteligencia Emocional y Decisión Transcompleja

Como colofón del análisis, se evidencia que la inteligencia emocional y la transcomplejidad no son rutas paralelas, sino una unidad insoluble para la gerencia moderna. En entornos definidos por la coexistencia recursiva entre orden y desorden, la toma de decisiones no puede depender exclusivamente de datos cuantitativos; requiere de la intuición y madurez afectiva del líder para interpretar las señales sutiles del sistema. Así, la decisión se convierte en un equilibrio donde la autogestión emocional procesa la incertidumbre sin parálisis, mientras la visión compleja permite navegar la multidimensionalidad organizacional, integrando lo humano y lo técnico (Ortega, Ob. Cit.).

Bajo esta lógica integradora, el gerente transcomplejo emerge como un sujeto epistémico que trasciende la visión mecanicista: decide con la razón, pero gestiona desde la

consciencia emocional. Al reconocer que cada acción impacta la red de significados de la organización, el líder armoniza su mundo interno con la complejidad externa, promoviendo una cultura de resiliencia que supera la eficiencia inmediata.

En definitiva, este perfil gerencial garantiza la sostenibilidad al transformar el caos en una oportunidad de evolución constante. Se cierra así el ciclo de una gestión que no solo sobrevive a la incertidumbre, sino que optimiza la realidad institucional para prosperar en ella, consolidando una praxis donde lo humano y lo estratégico fluyen en un mismo sentido, permitiendo que la organización se reconfigure positivamente frente a las fluctuaciones globales.

POSTURA CONCLUSIVA

La articulación entre la inteligencia emocional y la transcomplejidad constituye una respuesta necesaria ante la obsolescencia de los modelos mecanicistas. Se concluye que la gestión contemporánea ha dejado de

ser una técnica de control jerárquico para convertirse en una praxis de acompañamiento en sistemas vivos. En este escenario, el liderazgo transcomplejo actúa como un dispositivo de orden frente a la entropía, donde la madurez afectiva del gerente es el eje estabilizador que permite la autoorganización y adaptación frente al caos sistémico del entorno global.

Asimismo, la inteligencia emocional se posiciona como una facultad estratégica de orden superior que trasciende la visión simplista de las "habilidades blandas". Su función medular es actuar como un catalizador de decisiones multidimensionales; al integrar la autogestión con la visión sistémica, el gerente logra transformar la rigidez operativa en redes de confianza. Por lo tanto, la efectividad administrativa ya no se mide por la predictibilidad técnica, sino por la resiliencia y la agilidad de respuesta humana ante la ambigüedad.

Bajo esta perspectiva, el éxito de las organizaciones dependerá de su capacidad para humanizar la técnica a

través de una sensibilidad epistémica. Esta visión no solo enriquece la teoría administrativa, sino que ofrece una guía práctica para que las instituciones operen como ecosistemas capaces de prosperar en la incertidumbre. Atendiendo a la necesidad de expandir el conocimiento en el campo de la transcomplejidad, se proponen las siguientes líneas de investigación, cuyo desarrollo permitirá fortalecer la praxis gerencial ante los retos emergentes:

1. Gestión Emocional en la Era Digital: Orientada a investigar el impacto de la inteligencia emocional en la gobernanza de sistemas de inteligencia artificial. Su aporte reside en prevenir la deshumanización de los procesos administrativos, garantizando que el uso de algoritmos en la toma de decisiones mantenga un sentido ético y una sensibilidad humana que la tecnología por sí sola no posee.

2. Liderazgo y Salud Mental: Enfocada en explorar el liderazgo transcomplejo como herramienta para

mitigar el estrés crónico en equipos de trabajo globales. El propósito es generar modelos de bienestar organizacional que reduzcan la entropía humana, aportando estrategias prácticas para fortalecer la resiliencia colectiva y la productividad en contextos de alta presión.

3. Métricas de la Madurez Emocional: Dirigida a desarrollar indicadores cualitativos y cuantitativos que midan el retorno de inversión de la formación emocional. Su relevancia radica en dotar a las organizaciones de evidencias científicas sobre cómo la gestión de vínculos impacta directamente en los indicadores de eficiencia, transformando lo intangible en datos gestionables para la gerencia estratégica.

Finalmente, la gerencia emocional transcompleja reafirma que el epicentro de la sostenibilidad reside en la capacidad del líder para abrazar lo imprevisible. Gestionar no es dominar el caos, sino transformar la incertidumbre en una fortaleza estratégica. El gerente del mañana no será recordado por la rigidez de sus

planes, sino por la profundidad de una conciencia capaz de navegar la complejidad sin perder el norte de lo humano.

REFERENCIAS

- Acevedo I. (2022). **Gerencia Transcompleja en Instituciones de Educación Universitaria**. Revista Científica Gerens. N° 9: 103-111.
- Arias, S. Arias O., y Arias, C. (2022). **Modelo de Inteligencia Emocional para la Solución de Conflictos en las Organizaciones** /. Revista Mundo Financiero. Volumen 3 (8): 41-63.
- Bautista J. (2021). **Liderazgo VICA: Cómo Liderar en un contexto de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad**. Ediciones SM España. Disponible en: [Liderazgo VICA: Cómo liderar en un contexto de volatilidad, incertidumbre ... - José María Bautista - Google Libros](#).
- Chen, Q., Kong, Y., Niu, J., Gao, W., Li, J. & Li, M. (2019), **How Leaders' Psychological Capital Influence Their Followers' Psychological Capital: Social Exchange or Emotional Contagion**. Frontiers in Psychology. Volumen 10: 1-10.
- David, S. (2020). **Agilidad Emocional: Rompe tus Bloqueos, Abraza el Cambio y Triunfa en el Trabajo y en la Vida**. Editorial Sirio S.A. 296 p.
- Farfán, H. (2024). **Gerencia Transcompleja: Una Visión Humanista para el Fortalecimiento de los Procesos Gerenciales en las Instituciones Gubernamentales**. Revista Científica CIENCIAEDUC. Vol. 7 Num. (1): 1-16.
- García, L. y García, L. (2022). **Megatendencias Gerenciales. Cosmovisión desde su Praxis**. Revista FACES, Vol. 4. N° (1): 23-39.
- Goleman, D. (1995). **La Inteligencia Emocional**. Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2018). **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. (Reimpresión). Barcelona: Penguin Random House.
- Hurtado de Barrera, J. (2012). **Metodología de la Investigación: Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia**. (4ta ed.). Bogotá y Caracas: Ediciones Quirón - CIEA-Sypal.
- León de Valero, R. y Rueda de Aranguren, D. (2025). **Fundamentos de la Transcomplejidad**. Fondo Editorial de la Universidad de los Andes.
- Meza, D. (2014). **La Transcomplejidad como Opción Integradora de Saberes: Comunidad y Salud**. vol.12 núm 2: I-II.
- Morín, E. (2005). **Introducción al Pensamiento Complejo**. Editorial Gedisa. 172 p.

- Ortega, C. (2016). **El proceso de toma de decisiones vinculado a la inteligencia emocional como herramienta de gestión dentro de las organizaciones empresariales.** Tesis Doctoral. Universidad Internacional de Catalunya, España.
- Romero, N. (2025). **Teoría de la Complejidad en la Gestión del Recurso Humano Organizacional, Basada en el pensamiento complejo.** Revista Experiencia, 4(2): 124-139.
- Rosero, S. (2025). **Inteligencia Emocional y Resiliencia Empresarial: Un Análisis Controversial de su Impacto en la Adaptación Organizacional ante una Crisis.** Contabilidad Y Negocios, 20(40): 108–129.
- Samaniego R. y Páez X. (2022). **Liderazgo e Inteligencia Emocional a Nivel Gerencial; Perspectivas del Conocimiento Ontológico, Epistemológico, Metodológico y el Paradigma.** Revista de Investigación de la Ciencia Turística. RICIT N° (16): 105-122.
- Salguero, N., y García, C. (2024). **Inteligencia Emocional y Liderazgo en Organizaciones.** Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades. Volumen V (6): 44-53.
- Villegas, C. (2015). **La Transcomplejidad: un Transparadigma.** Aragua: Universidad Bicentennial de Aragua.

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° 2

(Mayo-Agosto)

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