



Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

Online ISSN: 2957-3696

Print ISSN: 1317-3337

Volumen 10. Numero 20. Julio-Diciembre 2026



Órgano de divulgación científica del Centro de Investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo

REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

Año 2026 / Volumen 10 / Número 20. Julio-Diciembre 2026.

Publicación Semestral

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

© CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y LA MICROEMPRESA DEL ESTADO CARABOBO, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

Versión Impresa:

Depósito Legal: pp 200102CA1193

ISSN: 1317-3337

Versión Digital:

Depósito Legal: CA2021000018

ISSN: 2957-3696

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones es un órgano de divulgación del conocimiento científico de la Administración y Gerencia vinculada a las ciencias sociales, ciencias políticas, ciencias de la conducta, ciencias económicas, empresariales y de ingeniería industrial con énfasis en los problemas de creación de empresas, emprendimiento y desarrollo de negocios, lo cual supone una perspectiva de inter y transdisciplinariedad, editada por la Universidad de Carabobo, y bajo la responsabilidad del Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo; adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la institución editora. La revista atiende a la originalidad y calidad de sus publicaciones, por lo que los artículos publicados se someten a **arbitraje doble ciego**.

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones está INDEXADA en LATINDEX N° 28077, REVENCyT RVR106 y puede ser consultada en la dirección electrónica: <http://regyo.bc.uc.edu.ve/>

El Comité Editorial no se hace responsable de los conceptos emitidos en los artículos publicados y se reserva el derecho de no publicar los originales que no se ajusten a los lineamientos de la Revista. Se autoriza la reproducción siempre y cuando se mencione el lugar de procedencia.

DIRECCIÓN DE LA REVISTA

Avenida Alejo Zuloaga, Edificio de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña, Mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro). Primer piso Campus Bárbula, Municipio, Naguanagua, Estado Carabobo. Venezuela. Apartado Postal 2005. Teléfono: +58 (416) 6412657.

e-mail: revista.regyo.faces.uc@gmail.com - nibanez@uc.edu.ve

Twitter @regyofacesuc

Diagramación:

Consejo Técnico del CIDPyMESMicro

WebMaster:

Francisco Antonio Ponte-Rodríguez
Universidad de Carabobo





UNIVERSIDAD DE CARABOBO

AUTORIDADES

Prof. Jessy Divo de Romero
RECTORA

Prof. Ulises Rojas
VICE - RECTOR ACADÉMICO

Prof. José Ángel Ferreira
VICE – RECTOR ADMINISTRATIVO

Prof. Pablo Aure
SECRETARIO



FACES

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Dr. Benito Hamidian
DECANO

Dra. Paola Lamenta
DIRECTORA ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN COMERCIAL Y
CONTADURÍA PÚBLICA

Dra. Neyda Ibañez
DIRECTORA DE INVESTIGACIÓN Y
PRODUCCIÓN INTELECTUAL

Prof. Raúl Nuñez
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
RELACIONES INDUSTRIALES

Prof. Karla Padrón
DIRECTORA DE ASUNTOS
ESTUDIANTILES

Prof. Claudia Velásquez
DIRECTORA DE POSTGRADO

Prof. Alejandra Guinand
DIRECTORA DE BIBLIOTECA

Prof. Maricarmen Ravelo
DIRECTORA DE DOCENCIA Y
DESARROLLO CURRICULAR

Prof. Marysther García
DIRECTORA DE ASUNTOS
PROFESORALES

Prof. Exaú Navarro
DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE ECONOMÍA

Prof. Norolga García
DIRECTORA DE EXTENSION Y
RELACIONES INTERINSTITUCIONALES

Ing. Karen Ramírez
DIRECTORA DE TECNOLOGÍA,
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Lic. Daniela Quintero
DIRECTORA DE ADMINISTRACION
SECTORIAL

Dr. Williams Aranguren
DIRECTOR DE INFACES

Prof. Henry Villegas
DIRECTOR DE CICLO BÁSICO

Dra. Neyda Ibañez
Coordinadora general del CIDPyMESMicro



REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

COMITÉ EDITORIAL

Directora-Editora

Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo
Investigador-Docente
Coordinadora general del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
nibanez@uc.edu.ve
<https://orcid.org/0000-0003-4954-0676>

Subdirector-Editor

Dr. Miguel José Mujica Areurma,
Investigador Emérito-Docente
Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo,
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. México.
miguel.mujica@gmail.com
<http://orcid.org/0000-0002-4364-8769>

Dr. Francisco Bribiescas
Investigador-Docente
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Ciudad Juárez, México
fbribies@uacj.mx
<https://orcid.org/0000-0003-3562-6276>

Dr. Guillermo Yáber
Investigador-Docente
Universidad Simón Bolívar.
Caracas, Venezuela
gyaber@usb.ve
<https://orcid.org/0000-0001-7715-5201>

Dra. Ninoska Díaz Milá de la Roca
Investigador-Docente
Universidad Nacional Simón Rodríguez.
Caracas, Venezuela
ailidadm@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-0432-6430>

Dr. Guillermo Marín B.
Investigador-Docente
Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.
Ciudad Juárez, México
gmarin@uacj.mx
<https://orcid.org/0000-0001-7033-5189>

Dra. Ana María Villagrasa
Investigador-Docente
Universidad Europea de Madrid
Madrid, España
anamvillagrasa@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5848-3741>

Dra. Ángela Fernández de Hernández
Investigador-Docente
Universidad José Antonio Páez
Valencia, Venezuela
adeherna@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-9235-1286>

Dr. Rubén Argenis Castillo Oropeza
Investigador-Empresario
Metalcon, C.A.
Valencia, Venezuela
<https://orcid.org/0000-0003-1545-5211>

Dr. Alberto José Cadevilla Soto
Investigador-Docente
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela
albertocadevillasoto@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5008-8245>

Dra. Amaire Josefina Mora Guerrero
Investigador-Docente
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela
amairemora@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1988-5892>

Dr. José Rafael Pineda Ruíz
Investigador-Docente
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez
Valencia, Venezuela
prjre2007@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-6608-2913>

Dr. Carlos Jesus Gonzalez Macías
Investigador-Docente
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
Ciudad Juárez, México
cgonzalez@uacj.mx
<https://orcid.org/0000-0003-2278-8751>

Dr. Manuel Gallarzo Medina
Investigador-Docente
Instituto Tecnológico de Educación Superior de
Monterrey -ITESM, México
manuel.gallarzo@gmail.com

Dr. Leonardo Villalba
Investigador-Docente
Universidad de Carabobo,
Valencia, Venezuela
lvillal2007@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-4820-7134>

Dr. Richard Osto
Investigador-Docente
Universidad Nacional Politécnica
de la Fuerza Armada Nacional
Puerto Cabello, Venezuela
rноп07@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-3564-3463>

Esp. Grewan Villalba
Investigador-Gremio profesional
Colegio de Licenciados en Administración del Estado
Carabobo. Valencia, Venezuela
grewanvillalba@gmail.com

Dr. Isaac Pérez Yunis
Investigador-Empresario
Cámara de Pequeños-Medanos Industriales
y Artesanos del Estado Carabobo, Venezuela
isaacperezyunis@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-8293-0118>

SOPORTE TÉCNICO EJECUTIVO

Traducción

B.A. Norka Jorges
Weber State University. Utah, Estados Unidos

Corrector de textos

Dra. Amaire Josefina Mora Guerrero
Investigador-Docente
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela
amairemora@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1988-5892>

Dr. Alberto José Cadevilla Soto
Investigador-Docente
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Portuguesa, Venezuela
albertocadevillasoto@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-5008-8245>

Diseño y diagramación:

MSc. Francisco Antonio Ponte-Rodríguez
Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela



CIDPyMESMicro
FACES UC



**Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña
y Mediana Empresa y la Microempresa del Estado
Carabobo - Venezuela**

PRESENTACIÓN

Con gran satisfacción presentamos el Volumen 10, Número 20 de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, correspondiente al período julio-diciembre 2026. Este número reúne ocho trabajos que abordan, desde diversas perspectivas teóricas y metodológicas, los desafíos contemporáneos de la gestión organizacional en contextos de crisis, complejidad y transformación digital, ofreciendo aportes significativos para la reflexión y la práctica gerencial.

La sección de artículos originales se inicia con **“Ambiente Incomprensible y Singularidad Estratégica como parte del Espectro VUCA-BANI en Empresas Venezolanas”** de Richard N. Osto P., quien analiza la transición conceptual de VUCA hacia BANI, introduciendo los Ambientes Incomprensibles de Singularidad Subyacente (AISS) y proponiendo la gerencia comprensiva como quinto pilar de la teoría administrativa para enfrentar escenarios de incertidumbre extrema mediante herramientas como la geometría riemanniana y la ontoestrategia.

Le sigue **“Liderazgo Efectivo y la Gestión de Directores de Proyectos”** por Jorge Luis Quintero S., Ana Julia Guillén G. y Mercedes B. Blanco C., estudio descriptivo que identifica las competencias clave del líder de proyectos exitoso, destacando la inteligencia emocional, la adaptabilidad, la toma de decisiones basada en evidencia y la capacidad para motivar equipos interdisciplinarios como factores determinantes del rendimiento.

A continuación, **“Comportamiento Organizacional en Contextos de Crisis: Motivación, Compromiso y Productividad en Empresas Venezolanas”** de Gabriel E. Rojas V., investigación mixta que revela cómo, pese a la adversidad, el 80% de los colaboradores mantiene un fuerte compromiso organizacional, aunque con una reducción del 27% en productividad, evidenciando que la comunicación efectiva y el liderazgo transformacional mitigan los efectos negativos de la crisis.

Posteriormente, **“Cumplimiento Normativo y Liderazgo Ético en Organizaciones Empresariales”** de Alba Marina Matute, artículo documental que

concluye que el cumplimiento normativo y una cultura corporativa ética son herramientas fundamentales para garantizar la sostenibilidad, estabilidad y reputación corporativa, protegiendo la actividad empresarial más allá de la mera adhesión a leyes y regulaciones.

En la sección de artículos de revisión, **“Paradigmas de la Gestión. Una Taxonomía en Tres Niveles”** de Pedro Francisco Arcia-Hernández, propone que el verdadero estado del arte en gestión reside en la integración del paradigma administrativo, empresarial y gerencial, siendo el paradigma digital el catalizador que articula eficiencia interna, estrategia de mercado y liderazgo humano, interconectados por la tecnología.

A continuación, **“La Violencia Léxica en el Gerente Venezolano. Una Visión al Discurso del Poder desde la Óptica de Jacques Derrida”** de Carlos E. Nández Rodríguez, examina mediante la deconstrucción derridiana cómo el lenguaje gerencial ejerce una violencia simbólica que trasciende la agresión física, estableciendo jerarquías y dinámicas de poder exacerbadas por la crisis socioeconómica e institucional de Venezuela.

La sección de artículos de reflexión presenta **“La Ética del Reconocimiento: La Gratitude como Arquitectura Moral para Reconfigurar la Cultura Organizacional”** de Naudy Trujillo Mascia, estudio hermenéutico que integra tradiciones filosóficas desde Aristóteles hasta Levinas y Honneth, demostrando que la gratitud institucional promueve cohesión, legitimidad y sostenibilidad ética, debiendo asumirse como principio estratégico para la gestión contemporánea.

Finaliza este número **“La Resignificación Gerencial desde la Complejidad en la Gestión Municipal del Municipio Carlos Arvelo, Estado Carabobo”** de Carlos Humberto Coronel Urriola, investigación fenomenológica que revela cómo la gerencia municipal opera de manera emergente y adaptativa, integrando estructuras formales con prácticas informales, donde la complejidad organizacional se manifiesta en decisiones flexibles y el mundo de vida de los funcionarios influye decisivamente en la acción gerencial.

En conjunto, los trabajos de este número ofrecen una visión plural y profunda sobre cómo las organizaciones —públicas, privadas y del tercer sector— enfrentan entornos volátiles, complejos y en constante cambio. Desde la reconceptualización teórica de la incertidumbre hasta la dimensión ética del liderazgo y la comunicación, los autores coinciden en que la adaptación inteligente, el reconocimiento humano y la integración paradigmática son claves para la sostenibilidad organizacional. Felicitamos a los autores por sus valiosas contribuciones y agradecemos su confianza en nuestra revista.

Dra. Neyda Mercedes Ibañez de Castillo y Dr. Miguel José Mujica Areurma
Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

Contenido

Presentación	9
---------------------	----------

Neyda Mercedes Ibáñez de Castillo y Miguel José Mujica Areurma (Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)

ARTÍCULO ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE

Ambiente incomprensible y singularidad estratégica como parte del espectro vuca-bani en empresas venezolanas	227
---	------------

Incomprehensible environment and strategic singularity as part of the vuca-bani spectrum in venezuelan companies

Richard N. Osto P. (Universidad José Antonio Páez-UJAP, Valencia, Venezuela)

Liderazgo efectivo y la gestión de directores de proyectos	249
---	------------

Effective leadership and project manager management

Jorge Luis Quintero, Ana Julia Guillén y Mercedes B. Blanco (Instituto Universitario de Tecnología Industrial, Caracas, Venezuela; Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela y Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela)

Comportamiento organizacional en contextos de crisis: motivación, compromiso y productividad en empresas venezolanas	263
---	------------

Organizational behavior in crisis contexts: motivation, commitment, and productivity in venezuelan companies

Gabriel E. Rojas V. (Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela)

Cumplimiento normativo y liderazgo ético en organizaciones empresariales	291
---	------------

Regulatory compliance and ethical leadership in business organizations

Alba Marina Matute (Asesor Legal y Consultor Independiente, Valencia, Venezuela)

ARTÍCULO DE REVISIÓN / REVIEW ARTICLE

Paradigmas de la gestión. Una taxonomía en tres niveles	313
--	------------

Management paradigms. A three-level taxonomy

Pedro Francisco Arcia-Hernández (Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos, Guárico, Venezuela)

La violencia léxica en el gerente venezolano. Una visión al discurso del poder desde la óptica de Jacques Derrida	335
--	------------

Lexical violence in the venezuelan manager. A view of the discourse of power from the perspective of Jacques Derrida

Carlos E. Nández Rodríguez (Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela)

ARTÍCULO DE REFLEXIÓN / REFLECTION ARTICLE

La ética del reconocimiento: la gratitud como arquitectura moral para reconfigurar la cultura organizacional	377
---	------------

The ethics of recognition: gratitude as a moral architecture for reconfiguring organizational culture

Naudy Trujillo Mascia (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela)

La resignificación gerencial desde la complejidad en la gestión municipal del municipio Carlos Arvelo, estado Carabobo 397

Managerial resignification from the perspective of complexity in the municipal management of Carlos Arvelo municipality, Carabobo state

Carlos Humberto Coronel Urriola (investigador independiente, Valencia, Venezuela)

Políticas de publicación - Normas para los autores 417

Publication policy - Rules for authors 425

Normas e instrumento para los árbitros 433

Rules and tools for referees 437

Declaración de originalidad y cesión de derechos de publicación 441

Statement of originality and ethics and Assignment of publication rights 442

AMBIENTE INCOMPREENSIBLE Y SINGULARIDAD ESTRATÉGICA COMO PARTE DEL ESPECTRO VUCA-BANI EN EMPRESAS VENEZOLANAS

INCOMPREHENSIBLE ENVIRONMENT AND STRATEGIC SINGULARITY AS PART OF
THE VUCA-BANI SPECTRUM IN VENEZUELAN COMPANIES

Richard N. Osto P.¹

RESUMEN

Este artículo analiza la transición conceptual de VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad) hacia BANI (Fragilidad, Ansiedad, No linealidad, Incomprensibilidad), destacando que no constituye un reemplazo paradigmático, sino un campo de bifurcaciones y multidimensionalidades. En este marco emergen los Ambientes Incomprensibles de Singularidad Subyacente (AISS) como subconjunto crítico, donde atractores invisibles curvan la realidad empresarial y generan escenarios de incertidumbre extrema. Se propone la gerencia comprensiva como respuesta teórica y práctica, articulada con la ontoestrategia definida y la ontointegración estratégica, apoyadas en la geometría riemanniana para enfrentar la complejidad. El artículo vincula aportes de Poincaré sobre sistemas dinámicos, Lorenz sobre sensibilidad a condiciones iniciales y Prigogine sobre estructuras disipativas, junto con reflexiones de Morin, Luhmann, Senge, Mintzberg, Ansoff, Hamel y Prahalad. Se concluye que la comprensión, como quinto pilar de la teoría administrativa, ofrece una base epistemológica y pragmática para que la gerencia global enfrente los AISS como motor de innovación y resiliencia estratégica.

Palabras Clave: ontoestrategia, ontointegración, comprensión, AISS (ambientes incomprensibles de singularidad subyacente), VUCA-BANI.

ABSTRACT

This article examines the conceptual transition from VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) to BANI (Brittleness, Anxiety, Nonlinearity, Incomprehensibility), stressing that it is not a paradigm replacement but a dynamic field of bifurcations and multidimensionalities. Within this spectrum, Incomprehensible Environments of Underlying Singularity (AISS) emerge as a critical subset, where invisible attractors distort business reality and generate scenarios of extreme uncertainty. The study introduces comprehensive management as both a theoretical and practical response, articulated through the defined onto-strategy and onto-integrative strategy, supported by Riemannian geometry to address complexity. It integrates Poincaré's insights on dynamic systems, Lorenz's findings on sensitivity to initial conditions, and Prigogine's perspective on dissipative structures, alongside reflections from Morin, Luhmann, Senge, Mintzberg, Ansoff, Hamel, and Prahalad. The article concludes that comprehension, as the fifth pillar of administrative theory, provides an epistemological and pragmatic foundation for global management to confront AISS as a driver of innovation and strategic resilience.

Keyword: onto-strategy, onto-integration, comprehension, AISS (incomprehensible environments of underlying singularity), VUCA-BANI.

JEL: M10, D81, L25

Fecha de recepción: 29 de diciembre de 2025

Fecha de aceptación: 10 de marzo de 2026

¹ Investigador. Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Unidad de Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) Universidad José Antonio Páez (UJAP). Valencia, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3564-3463>. Correo electrónico: rosto25@ujap.edu.ve.

INTRODUCCIÓN

La gerencia contemporánea exige capacidades para enfrentar entornos complejos, dinámicos y globales. Este ejercicio implica articular innovación, escalabilidad y diversidad de estilos de liderazgo, lo que ha dado lugar a enfoques como la gerencia estratégica, táctica, funcional y orientada por estilos. Sin embargo, en escenarios donde predomina la ausencia de lógica aparente, estos enfoques resultan insuficientes. Surge así la necesidad de un marco interpretativo capaz de comprender fenómenos de alta incertidumbre. A este enfoque lo denominamos gerencia comprensiva, concebida como respuesta teórica y práctica ante lo que definimos como Ambiente Incomprensible con Singularidad Subyacente (AISS) (Osto, 2025). Este constructo se ubica como segmento crítico del marco VUCA-BANI y representa una transición conceptual desarrollada desde 2020. Este enfoque comprensivo abre un espacio de reflexión para interpretar realidades empresariales que desafían los paradigmas tradicionales y requieren integrar complejidad, incertidumbre y singularidad estratégica en la toma de decisiones.

Si en el mundo empresarial existieran singularidades semejantes a las del universo, el resultado sería un predominio del caos. En Venezuela, esta complejidad no proviene solo de factores externos —regulación, políticas públicas o condiciones macroeconómicas—, sino también de decisiones empresariales erráticas que generan ciclos de deterioro. Estas fuerzas de distorsión alteran la planificación estratégica y afectan a organizaciones de cualquier tamaño. En este entorno, la lógica convencional pierde eficacia y la planificación es absorbida por fuerzas que desestructuran la coherencia organizacional. Comprender estas deformaciones es esencial para evitar que las empresas sean arrastradas hacia el colapso.

CRÍTICA A LA VISIÓN MECANICISTA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La visión mecanicista aún presente en muchas empresas venezolanas desconoce la dinámica real del entorno. Aplicar esquemas lineales en contextos marcados por curvaturas y deformaciones organizacionales resulta insuficiente.

En estos escenarios, los factores internos y externos actúan como fuerzas que distorsionan la planificación. La empresa deja de comportarse como una máquina predecible y pasa a operar como un sistema complejo sujeto a atractores y singularidades. Por ello, las estrategias mecanicistas pierden relevancia y se requieren enfoques que reconozcan la curvatura del entorno y la necesidad de modelos interpretativos más flexibles.

De ahí la necesidad de avanzar hacia enfoques gerenciales que reconozcan la deformación estructural del entorno organizacional, integrando modelos interpretativos y comprensivos capaces de adaptarse a la incertidumbre y de generar resiliencia frente a las deformaciones que afectan la realidad empresarial.

MATERIALES Y MÉTODOS

ENFOQUE CONCEPTUAL Y ESTRATEGIAS DE INVESTIGACIÓN

1. Tipo de estudio

La presente investigación se desarrolla como un ensayo teórico conceptual, orientado a la construcción, articulación y profundización de categorías emergentes vinculadas a la complejidad organizacional contemporánea. No constituye un estudio empírico ni pretende realizar mediciones, contrastes estadísticos o verificaciones causales. Su propósito es interpretativo y explicativo, centrado en la formulación de un marco conceptual que permita comprender los Ambientes Incomprensibles de Singularidad Subyacente (AISS) dentro del tránsito VUCA BANI.

2. Enfoque epistemológico

El estudio adopta un enfoque crítico interpretativo, sustentado en la tradición de la complejidad, los sistemas dinámicos y la teoría organizacional contemporánea. Desde esta perspectiva, se reconoce que los fenómenos estratégicos no pueden abordarse mediante lógicas lineales o deterministas, sino a través de lecturas integradoras que articulen incertidumbre, no linealidad, fragilidad sistémica y opacidad estructural.

Este enfoque permite interpretar los AISS como zonas de torsión estratégica, donde la comprensión -más que la predicción- se convierte en el eje epistemológico fundamental.

3. Estrategia de revisión documental

La investigación se sustenta en una revisión narrativa de la literatura, orientada a integrar aportes provenientes de:

- la física del caos,
- la teoría de la complejidad,
- los sistemas sociales,
- la gerencia estratégica,
- los estudios organizacionales latinoamericanos,
- y los enfoques contemporáneos sobre incertidumbre y fragilidad sistémica.

La revisión narrativa se seleccionó por su capacidad para articular perspectivas heterogéneas y construir un marco conceptual flexible, adecuado para fenómenos no lineales como los AISS.

No se aplicaron protocolos de metaanálisis ni criterios estadísticos de síntesis, dado que el objetivo del estudio es conceptual y no empírico.

4. Criterios de selección de fuentes

La selección de literatura se realizó bajo los siguientes criterios:

Pertinencia temática: obras que abordan complejidad, sistemas dinámicos, estrategia, incertidumbre y entornos VUCA BANI.

Rigor académico: libros especializados, artículos arbitrados y documentos institucionales con fundamentación teórica sólida.

Actualidad: referencias publicadas entre 2010 y 2025, sin excluir autores clásicos indispensables para la construcción del marco conceptual.

Diversidad epistemológica: inclusión de enfoques provenientes de la física, la filosofía, la gerencia, la sociología y los estudios organizacionales latinoamericanos.

Coherencia conceptual: fuentes que dialogan con la noción de curvatura estratégica, atractores discretos y geometría riemanniana aplicada a la gerencia.

Las menciones a empresas venezolanas se presentan exclusivamente como ilustraciones conceptuales, no como hallazgos empíricos derivados de trabajo de campo.

5. Alcances y limitaciones

El estudio ofrece un marco conceptual para comprender los AISS como subconjunto crítico del tránsito VUCA BANI. Su alcance es teórico interpretativo, orientado a:

- clarificar categorías,
- proponer articulaciones conceptuales,
- y fundamentar la comprensión como quinto pilar de la teoría administrativa.

Entre sus limitaciones se reconoce que:

- no incluye análisis empírico,
- no aplica técnicas de validación estadística,
- no generaliza resultados a sectores específicos,
- y depende de la interpretación crítica de literatura especializada.

Estas limitaciones no afectan el propósito del estudio, dado que su contribución se sitúa en el plano epistemológico y conceptual, ofreciendo bases para futuras investigaciones empíricas.

REVISIÓN CRÍTICA DE MARCOS ESTRATÉGICOS Y HALLAZGOS DOCUMENTADOS

Resultados y discusión

De VUCA a BANI: una transición no lineal

La transición entre VUCA y BANI no constituye un reemplazo paradigmático, sino un proceso de bifurcaciones. Los fenómenos estratégicos se multiplican y generan nuevas dimensiones de análisis. La opacidad estructural y la ansiedad no son extensiones de la ambigüedad, sino señales de una realidad que ha perdido su linealidad causal (Cascio, 2020). En este sentido, BANI complejiza a VUCA en escenarios de mayor fragilidad sistémica (González, 2022).

Bifurcaciones y multidimensionalidad estratégica

Las bifurcaciones implican que las decisiones ya no se toman en planos estables, sino en superficies curvas donde cada elección genera nuevas ramificaciones. Esta idea coincide con los planteamientos sobre sistemas complejos, que destacan la interdependencia y la no linealidad organizacional (Senge, 2006). Asimismo, la estrategia incorpora patrones emergentes y múltiples perspectivas que se desarrollan en contextos dinámicos (Mintzberg, 1994). La multidimensionalidad estratégica se convierte así en una condición inherente del entorno BANI.

Singularidad estratégica y atractores curvantes

Dentro de las bifurcaciones aparece un subconjunto crítico: los ambientes de ruptura estratégica (Osto, 2025). En estos escenarios, las reglas tradicionales pierden vigencia y emergen nodos de tensión que curvan la realidad empresarial, obligando a operar en geometrías deformadas (Lorenz, 1963). Esta noción se relaciona con la capacidad de

respuesta en entornos turbulentos (Ansoff, 1984) y con la imaginación estratégica para navegar lo inesperado (Hamel & Prahalad, 1994).

Un ejemplo conceptual-hipotético puede observarse en un Ministerio de Innovación en Venezuela que incorpora un agente de inteligencia artificial para gestionar trámites ciudadanos: aunque el sistema fue diseñado bajo parámetros estables, comienza a generar decisiones divergentes debido a la interacción simultánea de variables sociales, técnicas y normativas. Este comportamiento, difícil de anticipar incluso para sus desarrolladores, actúa como un atractor discreto que deforma la trayectoria operativa institucional y obliga a la alta gerencia a replantear sus protocolos. En tales condiciones, el marco ontoestratégico se convierte en el marco que permite transformar la rigidez algorítmica en trayectorias adaptativas dentro de un mapa riemanniano.

Figura 1. Subconjunto AISS en el Conjunto de transición VUCA-BANI



Nota: La imagen fue adaptada por el autor para incluir reflexiones sobre la transición VUCA-BANI, destacando el ambiente incomprensible de singularidad subyacente (AISS) como puente estratégico y sus atractores discretos.

Henri Poincaré y los fundamentos matemáticos del caos

El aporte de Henri Poincaré constituye el punto de partida para comprender la complejidad de los sistemas empresariales en contextos volátiles. Su estudio del problema de los tres cuerpos reveló que incluso sistemas deterministas podían exhibir trayectorias impredecibles y sensibles a las condiciones iniciales (González Álvarez, 2009). Esta noción se enlaza con la ontoestrategia al mostrar que las organizaciones, aunque diseñadas bajo principios racionales y normativos, se enfrentan a dinámicas que escapan a la linealidad. En este marco, la condición de baja inteligibilidad del AISS –intensificada por el tránsito VUCA-BANI– opera como una categoría analítica que legitima la opacidad estructural de los mercados latinoamericanos. En un modelo riemanniano de gerencia, los espacios estratégicos se curvan y se deforman, reflejando la imposibilidad de mantener trayectorias rectas en entornos turbulentos. Así, Poincaré aporta la base matemática para entender que la gerencia debe anticipar bifurcaciones y recurrencias en su mapa estratégico, reconociendo que el AISS es un estado transicional donde el nodo crítico estratégico emerge como ventaja contextual.

Edward Lorenz y la sensibilidad a las condiciones iniciales

Edward Lorenz, al descubrir el efecto mariposa en sus modelos meteorológicos, mostró que pequeñas variaciones iniciales podían generar resultados radicalmente distintos (Bruzco, 2012). En la gerencia latinoamericana, marcada por volatilidad económica y fluctuaciones políticas, esta sensibilidad se traduce en la necesidad de diseñar estrategias flexibles y adaptativas. El AISS, entendido como zona crítica del continuo VUCA-BANI, se manifiesta en la imposibilidad de predecir con exactitud los desenlaces estratégicos, pues cada mínima alteración puede amplificarse en escenarios incomprensibles. En este contexto, los patrones de Lorenz dialogan con la propuesta de atractores discretos: mientras Lorenz describe patrones recurrentes de inestabilidad en sistemas dinámicos, los atractores discretos del AISS representan puntos estratégicos de tensión donde las organizaciones quedan atrapadas en decisiones fragmentadas. La arquitectura ontoestratégica, aplicada como marco filosófico y matemático, permite “darles batalla” a esos atractores discretos, transformando su

rigidez en trayectorias continuas dentro de un mapa riemanniano. De esta manera, la gerencia puede convertir la discreción en fluidez, alcanzando objetivos estratégicos mediante movimientos curvos y adaptativos que legitiman la discontinuidad estratégica como ventaja contextual.

Ilya Prigogine y la creatividad del desorden

El pensamiento de Ilya Prigogine introduce la noción de estructuras disipativas, donde el caos no es únicamente desorden, sino fuente de innovación y nuevas formas de organización (Prigogine, 1998). En mercados latinoamericanos, caracterizados por crisis recurrentes y transformaciones abruptas, las empresas pueden generar orden emergente a partir de la inestabilidad. El AISS como espacio no inteligible emergente en el pasaje VUCA-BANI se vincula directamente con esta visión, pues representa el ambiente incomprensible donde la ruptura decisional surge como respuesta adaptativa. El enfoque ontoestratégico, vinculado con la filosofía gerencial, encuentra en Prigogine la justificación epistemológica para afirmar que la gerencia no debe temer al caos, sino aprovecharlo como catalizador de nuevas estructuras estratégicas. En mapas riemannianos, las curvas representan precisamente esos espacios de transición donde la disipación energética y organizacional abre paso a configuraciones más resilientes y sostenibles, legitimando el AISS como un estado fértil para la innovación.

Ontocomprensión y resonancia estratégica

La integración de Poincaré, Lorenz y Prigogine permite articular un modelo donde filosofía gerencial, sistemas dinámicos y estrategia convergen en un espacio curvo. En mercados latinoamericanos, la volatilidad es estructural y exige mapas estratégicos capaces de absorber bifurcaciones y transformar el desorden en innovación.

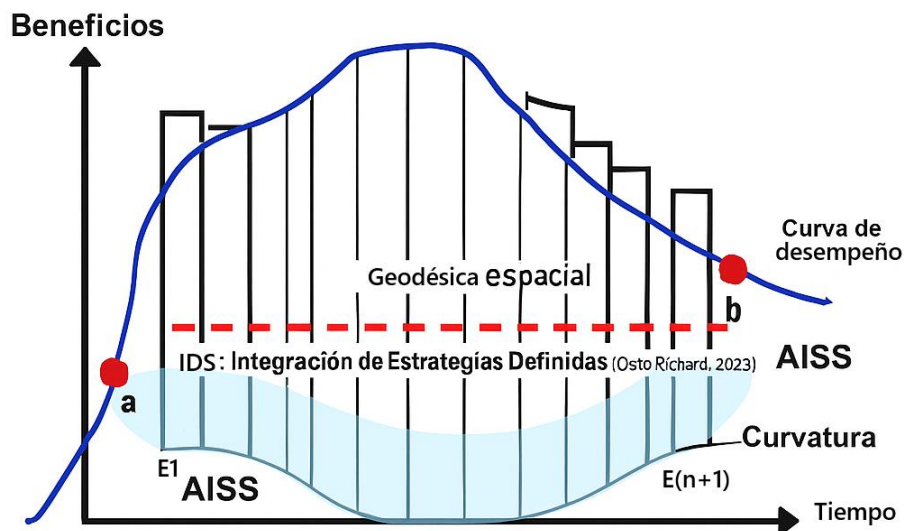
Frente a los puntos de tensión discreta del AISS, la adaptación reactiva es insuficiente. Se requiere una lectura ontodinámica del entorno, entendida como la capacidad de resonar con las curvaturas del entorno e integrar múltiples dimensiones en la toma de decisiones. Esta arquitectura ontoestratégica traduce la complejidad en acción resonante (Osto, 2025).

En este diálogo, los atractores de Lorenz muestran la sensibilidad extrema de los sistemas dinámicos, mientras que los atractores discretos propuestos en la ontoestrategia revelan la necesidad de transformar la discreción en continuidad.

En el marco representado en la Figura 2, los ambientes de torsión estratégica pueden comprenderse como zonas donde la curva de desempeño se ve abruptamente deformada por nodos de perturbación discreta que alteran la trayectoria esperada entre las estrategias E1 y E(n+1). En estos espacios curvos, la geodésica estratégica deja de coincidir con la línea de Integración de Estrategias Definidas (IDS) (Osto, 2023), generando desviaciones que obligan a la gerencia a operar en superficies no euclidianas. Un caso hipotético aplicado al sector fintech podría ilustrar esta dinámica: una plataforma de pagos digitales enfrenta un súbito incremento de transacciones atípicas derivadas de cambios regulatorios venezolanos, lo que produce una torsión en su mapa estratégico similar a la curvatura mostrada en el AISS. Ante esta deformación, el marco ontoestratégico permite reconducir la trayectoria hacia rutas más fluidas, transformando la rigidez del entorno en decisiones resonantes que se adaptan a la geometría del espacio estratégico. (Ver Figura 2).

El proceso ontintegrativo representa la dinámica que permite ejecutar la ontoestrategia en espacios curvos. En este marco, la gerencia emergente no es una técnica instrumental, sino una actitud ontológica que reconoce la singularidad como fuente de sentido estratégico. La ontoestrategia proyecta los aportes de Poincaré, Lorenz y Prigogine hacia un horizonte latinoamericano donde la incomprensibilidad se convierte en recurso para la innovación y la resiliencia.

Figura 2. Mapa estratégico riemanniano con entornos AISS



Nota: Geodésica estratégica: trayectoria óptima en el mapa estratégico que conecta objetivos, proyectos y estados ($E1...E(n+1)$), representando la ruta de menor resistencia o mayor eficiencia para alcanzar metas organizacionales dentro del espacio AISS (área de curvatura). Integración de Estrategias Definidas (IDS): línea de integración estratégica (trazo punteado rojo) que compacta y armoniza las distintas estrategias operativas y tácticas para evitar sesgos que afecten la rentabilidad y el desempeño. IDS indica la ruta integrada de acción; la geodésica muestra la trayectoria de eficiencia entre estados; AISS representa el conjunto de condiciones sistémicas que generan bifurcaciones estratégicas.

Fuente: Elaboración propia.

SISTEMA DINAMICO DE TENSIONES

El paso de VUCA a BANI no puede entenderse como un simple reemplazo lineal, sino como un sistema dinámico de tensiones. Los entornos caracterizados por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad se bifurcan en nuevas ramificaciones que generan fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprensibilidad. Este tránsito refleja un campo de fuerzas donde lo emergente se manifiesta en múltiples dimensiones simultáneas —económicas, tecnológicas, sociales y culturales— que se curvan y se pliegan, configurando un entramado multidimensional difícil de reducir a categorías tradicionales. Esta reflexión se vincula con la noción de complejidad, la cual sostiene

que los sistemas no pueden comprenderse desde una lógica simplificadora, sino desde la integración de lo incierto y lo contradictorio (Morin, 1990).

Dentro de este marco, surge el subconjunto de la singularidad estratégica, donde los ambientes puntuales no linealmente interpretables representan escenarios en los que las reglas conocidas dejan de funcionar. Tal como se anticipa en los planteamientos sobre sensibilidad a las condiciones iniciales y dinámica no lineal (Poincaré, 1892/1957; Lorenz, 1963), emergen vectores estratégicos que curvan la realidad empresarial y obligan a redefinir las estrategias. La discontinuidad subyacente se convierte en un punto de inflexión donde la empresa se enfrenta a lo inesperado absoluto, y la gerencia debe operar con resonancia estratégica más que con planificación tradicional. Este planteamiento dialoga con la idea de que el orden puede emerger del desorden y que la irreversibilidad es constitutiva de los sistemas complejos (Prigogine & Stengers, 1984).

Las implicaciones para la gerencia son profundas. En el paradigma VUCA bastaba con adaptarse, pero en BANI se requiere una comprensión estratégica profunda que integre la fragilidad y la ansiedad como parte del sistema. La curvatura estratégica implica aceptar que la realidad no es plana ni lineal, sino que se deforma alrededor de atractores tecnológicos, sociales y financieros. Esta perspectiva se enlaza con la propuesta riemanniana, donde la geometría estratégica permite visualizar cómo los atractores deforman el espacio de decisiones y cómo la ontocomprensión se convierte en un requisito para la ontogerencia (Osto, 2025). Este enfoque también dialoga con la idea de que las organizaciones operan como sistemas autopoiéticos que no eliminan la complejidad, sino que la gestionan mediante la comunicación (Luhmann, 1995).

En consecuencia, la transición VUCA-BANI, interpretada como campo de tensiones y bifurcaciones, no solo redefine la manera de entender los entornos empresariales, sino que exige un marco conceptual capaz de integrar la incomprensibilidad y la singularidad subyacente como motores de innovación y estrategia. El AISS y la ontogerencia riemanniana se presentan como propuestas que consolidan este tránsito,

otorgando fuerza científica a la comprensión de los sistemas dinámicos contemporáneos.

Podemos resumir lo siguiente; la transición VUCA-BANI no constituye un simple reemplazo de paradigmas, sino un campo de bifurcaciones y multidimensionalidades donde emergen subconjuntos de ruptura estratégica. En dichos subconjuntos, fuerzas invisibles de deformación curvan la realidad empresarial, generando ambientes de baja trazabilidad causal que obligan a la gerencia a trascender la adaptación y asumir una estrategia de comprensión profunda y resonante.

ONTOESTRATEGIA DEFINIDA Y ONTOINTEGRACIÓN ESTRATÉGICA: PRAXIS TECNOCIENTÍFICA EN MERCADOS VOLÁTILES

En la transición VUCA-BANI, los ambientes empresariales se tornan incomprensibles por la emergencia de singularidades estratégicas que desbordan los marcos tradicionales de interpretación. Desde la perspectiva de la complejidad, se plantea que esta no puede entenderse como una simple suma de variables, sino como una red de interacciones que genera incertidumbre estructural (Morin, 1990). Esta visión se complementa con el enfoque de los sistemas sociales, según el cual las organizaciones se autoproducen y generan clausuras operativas que dificultan la previsión (Luhmann, 1995). En este marco, se ha señalado que la gerencia en mercados volátiles debe navegar “tempestades” con un enfoque resiliente (Gaibor, 2024), mientras que otros autores destacan que la planificación estratégica debe adaptarse a la transición de VUCA a BANI (Chero, 2023). El gerente interpretativo profundo, entonces, actúa como intérprete simbólico de las curvaturas del entorno, aplicando un marco ontoestratégico definido como marco normativo y una ontointegración estratégica como brazo dinámico que incorpora geometría riemanniana para afrontar multidimensionalidades.

La ontoestrategia definida se erige como una arquitectura epistemológica que permite reconfigurar vectores estratégicos en tiempo real. Diversos estudios señalan que las fintech venezolanas requieren modelos multifactoriales apoyados en enfoques de contingencia para superar la rigidez de la planificación clásica (Osto, 2023). También se ha planteado que la geometría riemanniana, aplicada en programación y

modelación, ofrece un marco para visualizar los espacios empresariales como superficies dinámicas donde cada decisión genera torsiones (Maldonado, 2025). El gerente ontoestratégico, en este sentido, se convierte en un cartógrafo de la complejidad, capaz de leer las deformaciones del entorno y traducirlas en acciones resonantes que eviten la desvirtuación de los planes estratégicos.

La aplicación pragmática del brazo ontointegrativo de la estrategia definida se manifiesta en la capacidad de las organizaciones para operar en espacios curvos de decisión. Desde los planteamientos sobre sistemas dinámicos se ha mostrado que estos requieren modelos no euclidianos para comprender trayectorias múltiples (Poincaré, 1957/1892). Asimismo, se ha señalado que los riesgos estratégicos — incluidos los cisnes negros— se intensifican en entornos VUCA-BANI, lo que obliga a la gerencia a trascender la adaptación y asumir una ontoestrategia resonante (Reichard, 2025). El gerente ontoestratégico, al incorporar esta lógica, interpreta, reconfigura y proyecta escenarios desde una visión escolástica de la gerencia, donde la comprensión profunda del entorno constituye la base de la acción eficaz.

ESCENARIOS CONTEMPORÁNEOS DE AMBIENTES INCOMPENSIBLES

En la literatura sobre entornos VUCA-BANI se ha destacado la necesidad de nuevos marcos interpretativos que integren volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad con las dimensiones de fragilidad, ansiedad, no linealidad e incomprensibilidad (Cascio, 2020; González, 2022). Estas aproximaciones subrayan que los procesos decisionales tradicionales resultan insuficientes frente a choques sistémicos y trayectorias estratégicas no lineales. Asimismo, trabajos recientes enfatizan la urgencia de incorporar capacidades tecnológicas y de gobernanza para gestionar la fragilidad sistémica y la ansiedad organizacional propias del espectro VUCA-BANI (Gaibor, 2024; Chero, 2023).

A modo ilustrativo y sin pretensión de presentar evidencia empírica de casos reales, supóngase un escenario hipotético en el sector de consumo masivo venezolano: una corporación enfrenta simultáneamente choques de oferta, variaciones abruptas en la

demanda y fallas logísticas que curvan sus trayectorias estratégicas. En ese contexto hipotético, la empresa podría priorizar la implementación de sensores de inventario, sistemas de trazabilidad y contratos flexibles con proveedores locales para reducir la exposición a rupturas de suministro y adaptar su portafolio a segmentos con menor poder adquisitivo (ejemplo conceptual).

De forma análoga, puede plantearse un ejercicio conceptual para el sector fintech: bajo presiones de inflación, procesos de dolarización parcial y cambios regulatorios, las plataformas financieras digitales hipotéticas experimentarían cómo pequeñas perturbaciones en la liquidez o en la confianza de los usuarios generan efectos no lineales sobre la provisión de crédito, la gestión de riesgos y la continuidad operativa. En este escenario ilustrativo, una fintech podría implementar mecanismos de gestión dinámica de liquidez, algoritmos de scoring adaptativos y capas de redundancia en sus pasarelas de pago; además, podría articular acuerdos con proveedores de liquidez local y diseñar productos financieros modulables para segmentos con alta volatilidad de ingreso.

En telecomunicaciones y *retail*, los ejercicios conceptuales muestran escenarios donde la innovación tecnológica, la presión social y las limitaciones de infraestructura o las fragilidades en la cadena de suministro curvan las trayectorias operativas y estratégicas de empresas hipotéticas. De igual modo, en logística y transporte, un modelo situacional puede ilustrar cómo factores como inseguridad, escasez de combustible y eventos climáticos obligan a replantear rutas, inventarios y acuerdos operativos (Maldonado, 2025; Reichard, 2025).

Conviene enfatizar la distinción entre referencias que sustentan afirmaciones generales sobre la naturaleza de los entornos VUCA-BANI y los ejemplos hipotéticos que se emplean para ilustrar posibles respuestas organizacionales. Las citas aquí incluidas respaldan marcos teóricos y observaciones generales; cuando se incorporen datos empíricos de empresas concretas, estos deberán identificarse explícitamente y separarse claramente de los ejercicios ilustrativos (Gaibor, 2024; Chero, 2023).

Estos escenarios conceptuales evidencian que los AISS no son meras abstracciones, sino realidades que obligan a la gerencia a trascender la adaptación reactiva. Desde la perspectiva de la complejidad, se ha planteado que los sistemas contemporáneos integran incertidumbre, contradicción y no linealidad como rasgos constitutivos de su funcionamiento (Morin, 1990). En el ámbito latinoamericano, también se ha destacado que los procesos organizacionales y territoriales se estructuran mediante dinámicas emergentes que desbordan los marcos tradicionales de planificación y control (Boisier, 2010). Asimismo, los estudios sobre autopoiesis han mostrado que los sistemas sociales se producen y reproducen mediante operaciones internas que condicionan su capacidad de respuesta ante entornos volátiles (Maturana & Varela, 1998).

En el campo organizacional contemporáneo, se ha señalado que la gestión en contextos turbulentos exige marcos interpretativos capaces de integrar ambigüedad, discontinuidad y sorpresas estratégicas (Innerarity, 2020). Otros enfoques destacan que la no linealidad y la emergencia son características inherentes de los sistemas organizacionales, lo que obliga a abandonar modelos de control rígidos y adoptar perspectivas adaptativas basadas en la complejidad (Stacey, 2011). De igual forma, se ha advertido que los eventos altamente improbables —los llamados cisnes negros— pueden amplificarse en contextos frágiles, generando impactos desproporcionados en la toma de decisiones (Taleb, 2007). Estas perspectivas dialogan con aproximaciones recientes que analizan la gestión de la incertidumbre en sectores económicos latinoamericanos y la necesidad de marcos multifactoriales para interpretar entornos volátiles (De la Maza, 2019; Maldonado, 2025; Reichard, 2025).

En este marco, el gerente ontocomprendido se convierte en un cartógrafo de la complejidad, aplicando una ontoestrategia definida como marco normativo y una ontointegración estratégica como brazo dinámico que utiliza la geometría riemanniana para afrontar las multidimensionalidades presentes en los sectores económicos venezolanos.

EL QUINTO PILAR DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

La teoría administrativa clásica ha reconocido pilares fundamentales como la planificación, la organización, la dirección y el control. Sin embargo, en los entornos de alta incomprensibilidad (AISS), insertos en el entramado VUCA-BANI, emerge la necesidad de un quinto pilar: la comprensión. Este pilar no se limita a interpretar datos, sino que implica una lectura ontológica de las curvaturas estratégicas del entorno. Se ha planteado que la administración es un proceso integral que requiere adaptación constante, aunque en escenarios de incomprensibilidad la adaptación resulta insuficiente (Fayol, 1916/2013). En este contexto, la comprensión se convierte en un acto gerencial superior, capaz de integrar lo incierto y lo caótico en un marco normativo que evite la desvirtuación de los planes estratégicos.

Desde la perspectiva de la complejidad, se ha advertido que esta no puede reducirse a fragmentos, sino que exige una visión integradora que reconozca la incertidumbre como parte constitutiva de los sistemas (Morin, 1990). En este sentido, la comprensión se articula con la ontoestrategia definida, que establece un marco normativo para la acción gerencial, y con la ontointegración estratégica, que actúa como brazo dinámico capaz de operar en espacios curvos de decisión. También se ha señalado que los sistemas sociales se autoproducen mediante clausuras operativas que condicionan su capacidad de respuesta, lo que refuerza la necesidad de comprender dichas dinámicas y no solo dirigirlas (Maturana & Varela, 1998). La comprensión, entonces, se convierte en un acto de resonancia ontológica que permite al gerente ontoestratégico interpretar los atractores discretos e invisibles que curvan la realidad empresarial.

Asimismo, se ha planteado que los sistemas dinámicos contemporáneos requieren modelos no lineales para comprender trayectorias múltiples y espacios de decisión deformados (Boisier, 2010). En este marco, la comprensión no es un ejercicio contemplativo, sino una praxis gerencial que traduce las deformaciones del entorno en decisiones resonantes. Diversos estudios han mostrado que las organizaciones que operan en entornos volátiles requieren modelos multifactoriales que integren contingencias y comprensión profunda del entorno para sostener su viabilidad (De la

Maza, 2019). También se ha destacado que la geometría aplicada a procesos de modelación permite visualizar espacios dinámicos donde cada decisión genera torsiones, lo que refuerza la necesidad de un gerente capaz de comprender y no solo planificar (Maldonado, 2025). Finalmente, se ha advertido que los riesgos estratégicos en entornos BANI —incluidos los cisnes negros— solo pueden ser enfrentados mediante una comprensión profunda que trascienda la reacción y se convierta en ontoestrategia resonante (Reichard, 2025).

Este quinto pilar, la comprensión, se proyecta como un aporte a la teoría administrativa global, capaz de dialogar con los clásicos y con los pensadores contemporáneos de la complejidad. Su impacto científico radica en que ofrece una base epistemológica para que la gerencia mundial pueda enfrentar los ambientes incomprensibles de singularidad subyacente, integrando normatividad, dinámica y resonancia en un marco ontoestratégico que redefine la praxis administrativa.

CONCLUSIONES

Las conclusiones señalan que la transición de VUCA hacia BANI no es un simple reemplazo de paradigmas, sino un campo de tensiones y bifurcaciones donde emergen los Ambientes Incomprensibles de Singularidad Subyacente (AISS). En este marco, la gerencia ontocomprensiva se consolida como el eje rector capaz de interpretar las curvaturas estratégicas del entorno y de transformar la incomprensibilidad en ventaja competitiva. Este enfoque supera la lógica mecanicista de la planificación tradicional y se convierte en un acto gerencial superior, donde la comprensión se legitima como el quinto pilar de la teoría administrativa. La ontoestrategia definida y la ontointegración estratégica, apoyadas en la geometría riemanniana, ofrecen un marco conceptual que permite absorber bifurcaciones, transformar atractores discretos en trayectorias fluidas y proyectar resiliencia organizacional. El diálogo interdisciplinario con los aportes de Poincaré, Lorenz, Prigogine, Morin, Luhmann, Senge, Mintzberg, Ansoff, Hamel y Prahalad refuerza la pertinencia de este enfoque, consolidando la gerencia ontocomprensiva como respuesta epistemológica y pragmática frente a la complejidad contemporánea.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones apuntan a que las organizaciones venezolanas deben adoptar la gerencia ontocomprensiva como práctica estratégica central, trascendiendo la adaptación reactiva y asumiendo la comprensión como fundamento de la acción gerencial. Se sugiere incorporar modelos riemannianos en la planificación para visualizar la curvatura de los entornos y anticipar bifurcaciones en la toma de decisiones. Es necesario fortalecer la formación de gerentes ontocomprensivos en programas académicos y de postgrado, integrando competencias que les permitan operar en ambientes incomprensibles y multidimensionales. Asimismo, se recomienda promover investigación aplicada sobre AISS en Latinoamérica, validando empíricamente la pertinencia del modelo en distintos sectores económicos. Finalmente, se plantea la integración interdisciplinaria en la gestión empresarial, articulando la matemática de sistemas dinámicos, la filosofía de la complejidad y la teoría organizacional, con el fin de consolidar un enfoque holístico donde la gerencia ontocomprensiva se convierta en el cartógrafo de la complejidad y en el motor de innovación y resiliencia estratégica.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. (1984). *Implanting strategic management*. Prentice Hall.
http://archive.org/details/isbn_9780134518817
- Boisier, S. (2010). *El vuelo de Ícaro: Ensayos sobre desarrollo territorial*. CLACSO.
<https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190702034043/Boisier.pdf>
- Bruzco, M. (2012). El efecto mariposa y sus implicaciones estratégicas en el contexto organizacional. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 39–49.
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151325816003.pdf>
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos*. Institute for the Future.
http://www.iftf.org/uploads/media/Facing_the_Age_of_Chaos.pdf
- Chero, L. (2023). *Planificación estratégica de entornos VUCA a entornos BANI*. Blog PUCP.
<https://blog.pucp.edu.pe/blog/gestionpublica/2023/11/12/planificacion-estrategica-de-entornos-vuca-a-entornos-bani>

- De la Maza, G. (2019). *Gobernanza y complejidad en América Latina*. CLACSO. <https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2020/02/Gobernanza-y-complejidad.pdf>
- Fayol, H. (2013). *Administración industrial y general* (Obra original publicada en 1916). Biblioteca Virtual Universal. <https://www.biblioteca.org.ar/libros/153601.pdf>
- Gaibor, R. (2024). *Navegando en tempestades: Gerenciando en mercados VUCA y BANI*. LinkedIn Pulse. <https://www.linkedin.com/pulse/navegando-en-tempestades-gerenciando-mercados-vuca-y-ricardo-gaibor-bakie>
- González, M. (2022). *Desde un mundo VUCA a entornos BANI*. Universidad Andrés Bello. https://uddo.unab.cl/archivos/None/AACD103_2024/recursos/aacd103_s2_vucabani.pdf
- González Álvarez, J. (2009). *Henri Poincaré, la topología y el caos*. Casanchi. <http://casanchi.org/ref/henritopcaos01.pdf>
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press. <http://archive.org/details/competingforfut000hame>
- Innerarity, D. (2020). *Una teoría de la democracia compleja*. Galaxia Gutenberg. <https://www.galaxia.com/libro/una-teoria-de-la-democracia-compleja/>
- Lorenz, E. (1963). Deterministic nonperiodic flow. *Journal of the Atmospheric Sciences*, 20(2), 130–141. DOI: [https://doi.org/10.1175/1520-0469\(1963\)020<0130:DNF>2.0.CO;2](https://doi.org/10.1175/1520-0469(1963)020<0130:DNF>2.0.CO;2)
- Lorenz, E. (1993). *The essence of chaos*. University of Washington Press. <http://archive.org/details/essenceofchaos0000lore>
- Maldonado, J. (2025). *Geometría riemanniana aplicada a la modelación organizacional*. Manuscrito no publicado.
- Maturana, H., & Varela, F. (1998). *El árbol del conocimiento*. Editorial Universitaria. <https://www.redcientifica.com/doc/doc201509171215.pdf>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press. <https://archive.org/details/risefallofstrate0000mint>
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. https://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/antologias/antologia_pensamiento_complejo.pdf

Osto, R. (2023). Integración de estrategias definidas en las empresas de tecnologías financieras en Venezuela. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 7(14), 255–276. <https://regyo.bc.uc.edu.ve/v7n14/art02.pdf>

Osto, R. (2025). *La Ontoestrategia. Modelo riemanniano para fintech en economías latinoamericanas volátiles*. Grupo Editorial J3V.

Poincaré, H. (1957). *Les méthodes nouvelles de la mécanique céleste* (Vols. 1–3). Dover. (Trabajo original publicado en 1892). <https://henripoincarepapers.univ-lorraine.fr/chp/hp-pdf/hp1892mna.pdf>

Prigogine, I. (1998). *El fin de las certidumbres*. Editorial Andrés Bello. <https://racimo.usal.edu.ar/4588/1/1267-4547-1-PB.pdf>

Prigogine, I., & Stengers, I. (1984). *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature*. Bantam Books.

Reichard, T. (2025). *Riesgos estratégicos y cisnes negros en entornos BANI*. Manuscrito no publicado.

Senge, P. (2006). *La quinta disciplina*. Granica. [https://posgrado.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/12843/mod_folder/content/0/Senge_Peter - La Quinta Disciplina.pdf](https://posgrado.agro.unlp.edu.ar/pluginfile.php/12843/mod_folder/content/0/Senge_Peter_-_La_Quinta_Disciplina.pdf)

Stacey, R. (2011). *Strategic management and organizational dynamics* (6th ed.). Pearson. <https://www.routledge.com/Strategic-Management-and-Organisational-Dynamics/Stacey/p/book/9780273734183>

Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The impact of the highly improbable*. Random House. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/176226/the-black-swan-by-nassim-nicholas-taleb/>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/sensemaking-in-organizations/book4959>



LIDERAZGO EFECTIVO Y LA GESTIÓN DE DIRECTORES DE PROYECTOS

EFFECTIVE LEADERSHIP AND PROJECT MANAGER MANAGEMENT

Jorge Luis Quintero S.¹, Ana Julia Guillén G.², Mercedes B. Blanco C.³

RESUMEN

El propósito de este estudio fue analizar el liderazgo efectivo en la gestión de proyectos, se utilizaron como base las teorías relacionadas con la gestión de proyectos, tomando en cuenta estudios previos sobre modelos de liderazgo y metodologías adaptativas. Materiales y métodos, El tipo de investigación fue diseño no experimental, transversal y descriptiva. Como técnica, la encuesta, el instrumento de recolección de datos *managerial style profiles of successful project managers: a survey*, La población estuvo constituida por 75 profesionales en directores de oficinas de gerencia de proyectos. Los resultados permitieron identificar las competencias y habilidades más relevantes que debe desarrollar un líder de proyectos para asegurar un buen rendimiento, resaltando la inteligencia emocional, la adaptabilidad, la toma de decisiones basadas en evidencia y la capacidad de motivar equipos interdisciplinarios.

Palabras Clave: adaptabilidad, gestión de proyectos, liderazgo efectivo, modelos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas.

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze effective leadership in project management, theories related to project management were used as a basis, taking into account previous studies on leadership models and adaptive methodologies. Materials and methods, the type of research was non-experimental, cross-sectional and descriptive design. As a technique, the survey, the data collection instrument "Managerial style profiles of successful project managers: a survey", The population was made up of 75 professionals in directors of project management offices. The results made it possible to identify the most relevant competencies and skills that a project leader must develop to ensure good performance, highlighting emotional intelligence, adaptability, evidence-based decision-making and the ability to motivate interdisciplinary teams.

Keyword: project management, effective leadership, leadership models, strategic decision making.

JEL: D220, D230, L210

Fecha de recepción: 29 de noviembre de 2025

Fecha de aceptación: 15 de marzo de 2026

¹ Instituto Universitario de Tecnología Industrial, Ingeniero en Mantenimiento Industrial, Técnico Superior Universitario en Mecánica Industrial Especialista en Gerencia de Proyectos, jorgeluisqs@gmail.com, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-1220-5797>

² Profesora de la Universidad Católica Andrés Bello, adscrita al programa de postgrado de Gerencia de Proyecto, correo institucional: aguillen@ucab.edu.ve, anajuliaguilleng@gmail.com, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9246-2987>

³ Profesora Titular de la Universidad de Carabobo, adscrita al Instituto Manuel Pocaterra Jiménez, Jefe de Cátedra de Aplicada, dirección postal; 2121 correo institucional: bereniceblanco53@gmail.com, mblanco23@uc.edu.ve, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-0107-6878>.

INTRODUCCIÓN

La gerencia de proyectos se ha consolidado como una disciplina que permite gestionar eficazmente recursos limitados, enfocándose no solo en la ejecución, sino también en el valor estratégico que los proyectos aportan a las organizaciones. A diferencia de la administración tradicional, la gestión de proyectos enfrenta desafíos constantes en entornos dinámicos y cambiantes (Grisales y López, 2011). Esta disciplina ha evolucionado desde una práctica limitada a ciertas áreas funcionales hasta convertirse en un enfoque integral que abarca toda la estructura organizacional. En este sentido, ha pasado de ser una función meramente administrativa a consolidarse como un proceso empresarial clave (Kerzner, 2022).

En este contexto, el liderazgo y su efectividad dentro de los equipos de proyectos se vuelven elementos esenciales. Actualmente, estos se desarrollan en un entorno globalizado, marcado por aceleración tecnológica, la creciente complejidad y la necesidad de adoptarse a la incertidumbre (Müller y Turner, 2010). Por ello, el rol del gerente de proyectos es crucial para inspirar, coordinar y fomentar un ambiente de trabajo productivo. Un liderazgo efectivo permite afrontar la complejidad, fortalecer la colaboración y aumentar las probabilidades de éxito del proyecto.

Asimismo, el liderazgo en la gestión de proyectos influye directamente en la cultura organizacional y en las relaciones entre los actores involucrados. Diversos estudios han demostrado que el éxito de un proyecto no depende únicamente de la aplicación de metodologías estructuradas, sino también de la capacidad del líder para generar confianza, establecer una comunicación clara y promover una cultura de compromiso y responsabilidad. En este marco, el presente estudio se propone analizar cómo el liderazgo impacta en la coordinación de equipos, la toma de decisiones y la implementación de estrategias en distintos tipos de proyectos. A través del análisis de casos concretos y su comparación con teorías contemporáneas, se busca identificar los factores que favorecen la adopción de modelos de liderazgo eficaces, considerando las particularidades de cada proyecto y su contexto de ejecución.

ASPECTOS TEÓRICOS

El liderazgo efectivo es un factor determinante en la gestión de proyectos exitosos. Diferentes teorías han ayudado a comprender cómo el liderazgo influye la dirección de equipos y el logro de objetivos en entornos de proyectos. A continuación, se presentan las principales teorías de liderazgos relevantes para la gestión de proyectos y los años en que se desarrollaron desde la óptica de los investigadores.

Tabla 1 Teorías que Apoyan la Relación Liderazgo y Gestión de Proyecto

Teoría	Representación	Gestión de Proyectos
Teoría de Rasgos de Liderazgo Paul Costa & Robert McCrae (2000)	Sostiene que los líderes eficaces poseen características innatas como carisma, inteligencia emocional, y habilidades comunicativas	Ayuda a identificar directores de proyectos con habilidades idóneas desde el inicio.
Teoría del Comportamiento Herbert Alexander Simon (1916-2001)	Se centra en los comportamientos observables del líder, más que en sus rasgos, dividiéndolos en liderazgo orientado a la tarea u orientado a las relaciones ^[7] .	Permite ajustar los estilos de dirección para aumentar la efectividad del equipo.
Situacional/contingencia (Hersey y Blanchard 1978) Montequin <i>et al.</i> , (2015)	Plantea que no hay un estilo único de liderazgo exitoso, sino que este depende de las circunstancias específicas del proyecto y del equipo, establecen que el liderazgo debe ajustarse, según las características del equipo y el contexto del proyecto	Este modelo se ha aplicado ampliamente en la gestión de proyectos para mejorar la adaptación del equipo ante situaciones dinámicas, (Montequin <i>et al.</i> , 2015). El director adapta su liderazgo según las necesidades, el entorno y las fases del proyecto.
Teoría, Liderazgo transformacional (McGregor 1980) (Burns, 1978). Bass y Avolio (1994)	Se caracteriza por la capacidad del líder para inspirar y motivar a sus seguidores, promoviendo un cambio significativo en la organización, El líder inspira, motiva y fomenta el desarrollo tanto del proyecto como de los individuos, buscando cambios positivos y mayor compromiso	Favorece el empoderamiento y la responsabilidad, incrementando el compromiso y la creatividad. Potencia el rendimiento del equipo, la innovación y la satisfacción laboral.

Teoría	Representación	Gestión de Proyectos
Teoría del Liderazgo Transaccional (Rozo y Abaunza, 2010).	Se basa en el intercambio estructurado de recompensas y sanciones. Este enfoque enfatiza el cumplimiento de tareas y el mantenimiento de la estabilidad dentro de la organización,	En relación con la gestión de proyectos, el liderazgo transaccional es especialmente útil para alcanzar resultados tangibles y eficientes a corto plazo.
Teoría del liderazgo Ágil Northouse (2018)	un enfoque que enfatiza la adaptabilidad y la colaboración dentro de equipos de trabajo	Señala que los líderes ágiles deben fomentar la autonomía y el aprendizaje continuo, alineando la visión del proyecto con un proceso de mejora iterativo
Teoría de la inteligencia emocional (IE) (Goleman, 1998). Andrade (2009)	Es una habilidad crucial para los responsables de proyectos, conlleva la habilidad para identificar, entender, manejar y emplear las propias emociones, además de la capacidad para captar, entender y manejar las ajenas,	los líderes de proyectos deben desarrollar competencias de comunicación y empatía para fortalecer la confianza en sus equipos y reducir la resistencia al cambio
Planning and Control y Project Management, (APM (2024)	la gestión de proyectos es una aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, y experiencia para alcanzar objetivos específicos del proyecto, según sus criterios de aceptación y dentro de los parámetros acordados con el patrocinante.	La gestión de proyectos tiene resultados finales limitados a un plazo y un presupuesto finito. Un factor clave que distingue la gestión de proyectos de la simple gestión

Fuente: Quintero, Guillen y Blanco, adaptación (2025)

MATERIALES Y MÉTODOS

ORIENTACIÓN HACIA EL MÉTODO DE ESTUDIO

La presente investigación, se realizó desde un enfoque cuantitativo, sigue un diseño no experimental, transversal y descriptivo, ya que su objetivo es analizar el liderazgo efectivo en la gestión de proyectos dentro de empresas y organizaciones sin alterar las variables estudiadas. Este enfoque permite la percepción de los líderes y encargados de Oficina de Gerencia de proyectos (*Project Management Office*, PMO) sobre las

prácticas de liderazgo en proyectos, identificando tendencias y patrones en la administración estratégica de equipos. Utilizando para ello, técnica, como la encuesta y un instrumento indexado por los autores Montequin *et al.* (2015) el cual analiza los perfiles de liderazgo en la dirección de proyectos exitosos basado en el estudio de Jung (1988). Aun cuando es de vieja data, están muy actualizados en estos tiempos, El cuestionario se realizó en *Google Forms* y fue socializada a través de las redes sociales, como Instagram, Facebook y Telegram, este, estuvo activo durante dos meses consecutivos.

La población objeto de estudio está conformada por líderes de proyectos y encargados de PMO en distintas empresas y organizaciones privadas, resultado de acuerdo a estos criterios son 110, quienes desempeñan un papel clave en la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos, programas y portafolios, se proyectó en egresados del postgrado de Gerencia de Proyectos de la Universidad Católica Andrés Bello y se utilizó un método de muestreo por bola de nieve con un perfil de al menos 5 años de experiencia en Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) y gestión organizacional. De estos solo respondieron la encuesta 75 personas que representan una tasa de respuesta del 68,18%.

Los datos obtenidos del instrumento fueron procesados mediante técnicas estadísticas descriptivas para identificar patrones y relaciones significativas. Los datos recopilados de los participantes se procesaron para obtener las estadísticas típicas de las escalas Likert de frecuencia. Los resultados se presentan en una tabla 2 con el número total de respuestas recopiladas para cada opción de la escala que se observa a continuación.

RESULTADOS

Tabla 2 Resultados del instrumento aplicado

Número	Pregunta	Discr epar	Neut ral	De Acuer do	Preferen cia de Jung	Estudio TEG	Estudio Montequi na, Nieto, Ortegaa, Villanuev a	Según prefere ncia	Segú n Jung
--------	----------	---------------	-------------	-------------------	----------------------------	----------------	---	--------------------------	-------------------

Q1	Los líderes de proyectos más exitosos tienen una visión de bajo nivel más que una visión de alto nivel.	44	14	2	Buscando Información	(Totalmente en desacuerdo)	(En desacuerdo)	visión de alto nivel	Intuitivo
Q2	Los líderes de proyecto más exitosos prefieren tomar decisiones basadas más en la lógica que en argumentos emocionales.	8	3	49	Toma de decisiones	(De acuerdo)	(De acuerdo)	basadas más en la lógica	Pensadores
Q3	Los líderes de proyectos más exitosos son más sociables que reservados.	9	17	34	Enfoque de atención	(De acuerdo)	(De acuerdo)	son más sociables	Extrovertido
Q4	Los líderes de proyectos más exitosos prefieren una organización estructurada más que una organización flexible.	18	10	32	Relación con el mundo	(De acuerdo)	(De acuerdo)	prefieren una organización estructurada	Juzgando
Q5	Los líderes de proyectos más exitosos son más agradables que las personas firmes.	8	29	23	Toma de decisiones	(Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	(En desacuerdo)	No Conclusivo	Pensadores
Q6	Los líderes de proyectos más exitosos tienen una visión a largo plazo más que a corto plazo.	3	5	52	Buscando Información	(De acuerdo)	(De acuerdo)	tienen una visión a largo plazo	Intuitivo
Q7	Los líderes de proyectos más exitosos prefieren tener el control más que la flexibilidad.	12	17	31	Relación con el mundo	(De acuerdo)	(Ni de acuerdo ni en desacuerdo)	prefieren tener el control	Juzgando
Q8	Los líderes de proyectos más exitosos son más pragmáticos que creativos.	28	15	17	Buscando Información	(En desacuerdo)	(De acuerdo)	son más creativos	Sintiendo
Q9	Los líderes de proyectos más exitosos prefieren tomar decisiones de equipo por consenso más que decisiones objetivas.	9	11	40	Toma de decisiones	(De acuerdo)	(En desacuerdo)	prefieren tomar decisiones de equipo por consenso	Juzgando
Q10	Los líderes de proyectos más exitosos prefieren congelar el alcance en lugar de dejarlo abierto para obtener información adicional	33	16	11	Relación con el mundo	(En desacuerdo)	(De acuerdo)	prefieren dejar abierto el alcance	Juzgando

								e para obtene r informa ción adicion al prefier en adapta r los plazos a las nuevas circuns tancias	
Q1 1	Los líderes de proyectos más exitosos prefieren respetar los plazos más que adaptarlos a las nuevas circunstancias.	28	12	20	Relación con el mundo	(En desacuerdo)	(En desacuerdo)	N/A	
Q1 2	Los líderes de proyectos más exitosos muestran más equidad que empatía.	18	15	25	Toma de decisiones	(De acuerdo)	(De acuerdo)	muestran más equidad	Pensadores
Q1 3	Los líderes de proyectos más exitosos son más introvertidos que extrovertidos.	30	16	13	Enfoque de atención	(En desacuerdo)	(En desacuerdo)	son extrovertidos	Extrovertido

Fuente:

Fuente: Quintero, Guillen y Blanco (2025)

F1: Discrepar, F2: Neutro, F3: De acuerdo, F4: Total

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO

El instrumento de recolección de datos empleado ofrece datos relevantes en relación a la valoración y las preferencias actuales, respecto a las competencias del liderazgo en la gestión de proyectos. Estos resultados señalan una marcada inclinación por la visión de alto nivel (Q1), la toma de decisiones lógicas (Q2) y la sociabilidad (Q3) como atributos distintivos entre los líderes de proyectos considerados exitosos. Estos datos revelan la importancia perdurable de la planificación estratégica, la racionalidad en la toma de decisiones y las habilidades interpersonales eficaces en el liderazgo de proyectos.

Además, los datos resaltan tendencias en auge y matices significativos. Si bien la estructura y el control (Q4, Q7) continúan siendo apreciados y valorados en la gestión

de proyectos, se puede reconocer, cada vez más, la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad para adaptarse a las variaciones del entorno y a las exigencias del proyecto. Igualmente, los datos enfatizan la importancia de la creatividad (Q8) y la toma de decisiones basada en el consenso (Q9), lo que evidencia una transición hacia métodos y enfoques de liderazgo más colaborativos, participativos e innovadores.

Se destaca la incertidumbre en las respuestas a las preguntas sobre la agradabilidad versus la firmeza (Q5) y la visión a corto plazo versus visión a largo plazo (Q6), lo que indica que la efectividad de estos atributos en el liderazgo puede estar condicionado por el contexto particular del proyecto y por las preferencias de los involucrados.

Igualmente, los resultados muestran un equilibrio entre la importancia del pragmatismo y la creatividad en la toma de decisiones (Q8), lo que enfatiza la creciente aceptación cada vez mayor de métodos y enfoques híbridos que permitan resolver problemas con innovación sin sacrificar la eficacia operacional. De igual manera, las respuestas señalan que el liderazgo actual valora y aprecia de manera positiva la toma de decisiones en conjunto, de manera participativa, tal como lo refleja la tendencia hacia el consenso (Q9). Esto sugiere una evolución hacia modelos de gestión más inclusivos y democráticos.

Paralelamente, el estudio de la gestión del alcance (Q10), indica que la mayoría elige un planteamiento estructurado en el control de los objetivos del proyecto, aun cuando, se admite y reconoce la importancia de proporcionar cierta flexibilidad para adaptarse a cambios estratégicos que permitan mejorar los resultados.

En definitiva, la gestión del tiempo (Q11) se percibe como un factor necesario entre el cumplimiento y respeto a los plazos y la adaptabilidad a las circunstancias. De igual forma, la relación entre la equidad y la empatía (Q12) en el liderazgo, sigue siendo fundamental, resaltando la necesidad de su integración para el desarrollo de entornos laborales productivos.

La distinción entre introversión y extroversión (Q13) también refleja una tendencia hacia estilos de liderazgo más abiertos y comunicativos, aunque se admite que una perspectiva introspectiva puede aportar valor en ciertas situaciones y circunstancias.

Estos resultados reflejan un escenario donde el liderazgo efectivo en la gestión de la gerencia continúa desarrollándose, transformándose en un enfoque más dinámico y adaptativo, donde la fusión de habilidades estratégicas, comunicativas y creativas se convierte en una pieza clave y esencial para el éxito en la gestión de proyectos.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la encuesta concuerdan en gran parte con la bibliografía académica que resalta la importancia crucial del liderazgo efectivo en el éxito de la gestión de proyectos. Varios estudios han demostrado, como el de Larson, E., & Gray, C. (2014), Novo, B., Landis, E., & Lewis, M. (2017), Northouse (2019), Goleman (1995) y Quintero, J., Guillén, A., & Blanco, M. (2023), (Rico (2016), entre otros, estos autores coinciden en que el liderazgo efectivo es un factor determinante para la gestión exitosa de los directores de proyectos y que los gerentes de proyectos con sólidas y fuertes habilidades de guiar efectivamente tienen una mayor probabilidad de ejecutar proyectos de manera exitosa, satisfaciendo las metas de alcance, tiempo, costo y calidad, logrando la satisfacción de los interesados.

Entonces, al comparar los resultados obtenidos, con investigaciones anteriores, como la realizada por los autores Montequin *et al.* (2015) y Quintero *et al.* (2023), se observan tanto continuidades como cambios importantes en las percepciones y expectativas respecto al liderazgo en la gestión de proyectos. Aunque ciertas habilidades, como la visión estratégica y la toma de decisiones lógicas, continúan siendo muy apreciadas y consideradas fundamentales para el éxito del proyecto, se observa un incremento en el énfasis de la flexibilidad, el liderazgo, la adaptabilidad, la creatividad, la colaboración y la inteligencia emocional en los métodos de liderazgo contemporáneos. Esta progresión evidencia el aumento en la complejidad y dinamismo de los actuales proyectos, el impacto de las metodologías ágiles, de los principios de

gestión de proyectos enfocados en los individuos y el aumento de la percepción de la relevancia de las habilidades blandas para el éxito del proyecto.

De manera que, la visión estratégica permite a los gerentes de proyectos, alinear y armonizar los objetivos del con las metas claras de la organización, prever los riesgos y oportunidades, y tomar decisiones y elecciones fundamentadas, que favorezcan tanto al proyecto como a la organización a largo plazo. La toma de decisiones lógicas, fundamentadas en datos y análisis imparciales y objetivos, impulsar la transparencia, disminuir los prejuicios cognitivos y emocionales, promover la confianza en el equipo e involucrados y mejorar la calidad de las decisiones tomadas.

También, las habilidades de comunicación efectiva y la sociabilidad facilitan y promueven la cooperación, la comunicación abierta y transparente, la gestión de las relaciones con los interesados y el desarrollo de un clima de confianza y apoyo dentro del equipo, lo cual favorece y contribuye a un mejor rendimiento y desempeño del proyecto y a la satisfacción de los interesados. En este sentido, Escobar y Lugo (2018) resaltan el rol mediador de la confianza entre el liderazgo transformacional y el desempeño del equipo de proyecto, resaltando así la relevancia de las habilidades y competencias sociales en la formación de relaciones eficaces.

Otro aspecto a mencionar es el incremento en el valor otorgado a la flexibilidad y la creatividad, muestra un aumento en la dinámica, exigencia y complejidad de los proyectos contemporáneos.

En la actualidad, los líderes de proyectos necesitan poseer la capacidad de ajustarse rápidamente a las variaciones del ambiente, manejar la incertidumbre, resolver problemas complicados de manera innovadora y fomentar la creatividad en sus equipos para vencer los retos y sacar provecho de las oportunidades que surgen. Además, y a pesar de que la adopción de decisiones por consenso puede requerir más tiempo y dedicación entre los participantes en el proyecto, esta impulsa y promueve la inclusión, aumenta la aceptación de las decisiones, reduce la resistencia al cambio, fortalece la unidad y dedicación del equipo. Adicionalmente, la gestión de la complejidad, tal como

lo propone Urzelai (2018), demanda que los líderes fomenten la aparición de soluciones adaptativas a través de la colaboración y la creatividad.

LECCIONES APRENDIDAS A MANERA DE REFLEXIÓN

Tras analizar todas las evaluaciones realizadas y en respuesta al objetivo de esta investigación, se confirma que un liderazgo eficaz representa un factor distintivo, esencial e insustituible para el éxito en la gestión de proyectos. Por ello, es fundamental que los líderes de proyectos desarrollen y promuevan un conjunto amplio e integrado de competencias, que incluyan visión estratégica, toma de decisiones racionales, comunicación efectiva, adaptabilidad, inteligencia emocional, habilidades para resolver conflictos y fomentar la colaboración y la creatividad entre los miembros del equipo.

Los hallazgos de este estudio reafirman la relevancia constante de estas habilidades, al tiempo que evidencian una evolución del liderazgo hacia enfoques más flexibles, colaborativos, participativos, innovadores y centrados en las personas. En este sentido, las organizaciones deben reconocer el valor estratégico del liderazgo en la gestión de proyectos, destinando recursos a la formación, desarrollo y acompañamiento de líderes capaces de enfrentar con éxito los retos actuales y futuros.

El liderazgo en proyectos no solo es un componente clave, sino que también influye de manera significativa en los resultados. Aunque la gestión de proyectos proporciona las herramientas y estructuras necesarias para planificar y ejecutar, es el componente humano el liderazgo el que frecuentemente determina el éxito o el fracaso. El líder actúa como un puente entre la estrategia y el equipo, impulsando el cumplimiento de los objetivos mediante una influencia no coercitiva que genera cambios positivos y sostenibles.

Un líder de proyectos eficaz no solo administra, sino que también inspira, motiva y guía a su equipo. Establece una visión clara, define roles y expectativas, y fomenta un entorno de trabajo colaborativo, equilibrando los aspectos técnicos con habilidades.

REFERENCIAS

- Andrade, D. (2009). *Gestión de proyectos: Un enfoque basado en el PMBOK*. Alfaomega.
- APM (2024). *El Cuerpo de Conocimiento de APM*, 8ª edición. Reino Unido, Asociación para la Gestión de Proyectos.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Mejorar la efectividad organizacional a través del liderazgo transformacional*. Publicaciones de Sage.
- Burns, J. (1978). *Liderazgo*. Harper y Row, Nueva York, Estados Unidos.
- Costa, P.T. y McCrae, R. R. (2000). El modelo de personalidad de cinco factores y su relevancia para los trastornos de la personalidad. *Revista de Trastornos de la Personalidad*, 6,343-359.
- Escobar, B., & Lugo, M. (2018). Liderazgo transformacional y desempeño del equipo de proyecto: El rol mediador de la confianza. *Revista de Administração*, 53(4), 418-431.
- Escobar, E. (2019). Los líderes del mañana. *Revista Harvard Deusto*. Management & Innovation, 16, 1-4. Deusto, España.
- Goleman, D. (1998). *Trabajar con la inteligencia emocional*. Libros de Bantam. Estados Unidos.
- Grisales, R. y López, N. (2011). *El vínculo entre el liderazgo en la gestión de proyectos y el éxito de los proyectos*. Una disertación presentada en la Escuela de Administración del Instituto de Tecnología de Blekinge. Karlskrona, Suecia.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1974). *Gestión del Comportamiento Organizacional: Utilización de los Recursos Humanos*. Salón Prentice.
- Jung, C. (1988). Tipos psicológicos. *Revista de Tipo Psicológico*, 15, 50-3.
- Kerzner, H. (2022). *Gestión de proyectos: Un enfoque sistémico para la planificación, programación y control* (13ª edición). Nueva York, Estados Unidos: Wiley.
- Larson, E., & Gray, C. (2014). *Gestión de proyectos: El proceso gerencial* (6ª edición). Nueva York, NY: McGraw-Hill Education.
- Montequín, V., Nieto, A., Ortega, F., & Villanueva, J. (2015). Perfiles de estilo gerencial de gerentes de proyectos exitosos: una encuesta. *Procedia Ciencias de la Computación*, 64, 55 – 62

- Müller, R., & Turner, J. (2007). Hacer coincidir el estilo de liderazgo del gerente de proyecto con el tipo de proyecto. *Revista Internacional de Gestión de Proyectos*, 25, 21-32.
- Müller, R., & Turner, R. (2010). *Liderazgo orientado a proyectos*. Estados Unidos: Gower.
- Northouse, P. (2018). *Liderazgo: Teoría y práctica*. Publicaciones de Sage.
- Novo, B., Landis, E., & Lewis, M. (2017). El liderazgo y su papel en el éxito de la gestión de proyectos. *Revista de Liderazgo, Responsabilidad y Ética* 14(1), 73-78.
- PMI. (2017). *Una guía para el Cuerpo de Conocimiento de la Gestión de Proyectos* (Vol. Sexta edición). Newton Square, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2021). *Una guía para el cuerpo de conocimiento de la gestión de proyectos* (Vol. Séptima edición). Newton Square, Estados Unidos: Project Management Institute, Inc.
- Quintero, J., Guillén, A., & Blanco, M. (2023). Habilidades blandas en equipos de proyectos sociales del sector universitario. *Revista FACES*, 5 (1), 31-50.
- Rozo, S., & Abaunza, M. (2010). Liderazgo transaccional y transformacional. *Avances en Enfermería*, 28(2), 62-72.
- Urzelai, I. (2018). *Gestión de la complejidad en proyectos*. Ediciones de la U.
- Wegh, I. (2024). *Impacto del liderazgo en la gestión de proyectos*. Facultad de Negocios Sam M. Walton, Universidad de Arkansas, Fayetteville, Arkansas, EE. UU.



COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN CONTEXTOS DE CRISIS: MOTIVACIÓN, COMPROMISO Y PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS VENEZOLANAS

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN CRISIS CONTEXTS: MOTIVATION, COMMITMENT, AND
PRODUCTIVITY IN VENEZUELAN COMPANIES

Gabriel E. Rojas V.¹

RESUMEN

La crisis económica en Venezuela ha transformado profundamente la dinámica organizacional, afectando la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados (Pacheco, 2018; Rodríguez & López, 2019). Este estudio analiza dichos efectos mediante un enfoque mixto de alcance descriptivo-interpretativo, enmarcado en el paradigma interpretativo-comprensivo, basado en encuestas (n=24) y entrevistas semiestructuradas aplicadas en tres organizaciones de los sectores farmacéutico y alimenticio. Los resultados muestran que, pese a la adversidad, un 60 % de los colaboradores mantiene niveles adecuados de motivación y un 80 % declara un fuerte compromiso organizacional. No obstante, se evidencia un 27 % de reducción de la productividad y un 47 % de afectación en el bienestar personal. El análisis cualitativo revela que la comunicación efectiva y un liderazgo transformacional constituyen factores atenuantes clave (Bass & Riggio, 2006; Men & Stacks, 2014). Se concluye que las organizaciones que implementan estrategias de apoyo psicosocial, desarrollo profesional y reconocimiento simbólico logran mitigar los efectos negativos de la crisis. Se ofrecen recomendaciones para la gestión del talento humano en entornos de alta incertidumbre.

Palabras Clave: crisis económica, comportamiento organizacional, motivación, compromiso, productividad.

ABSTRACT

The economic crisis in Venezuela has profoundly transformed organizational dynamics, affecting employee motivation, commitment, and productivity (Pacheco, 2018; Rodríguez & López, 2019). This study analyzes these effects using a mixed-methods approach with a descriptive-interpretive scope, framed within the interpretive-comprehensive paradigm, based on surveys (n=24) and semi-structured interviews conducted in three organizations from the pharmaceutical and food sectors. Results show that despite adversity, 60% of employees maintain adequate motivation levels and 80% report strong organizational commitment. However, a 27% decrease in productivity and 47% negative impact on personal well-being were identified. Qualitative analysis reveals that effective communication and transformational leadership are key mitigating factors (Bass & Riggio, 2006; Men & Stacks, 2014). It is concluded that organizations implementing psychosocial support, professional development, and symbolic recognition strategies can reduce the negative effects of the crisis. Recommendations for human talent management in highly uncertain environments are provided.

Keyword: economic crisis, organizational behavior, motivation, commitment, productivity.

JEL: M110, D810, L250

Fecha de recepción: 21 de noviembre de 2025

Fecha de aceptación: 14 de marzo de 2026

¹ Universidad Central de Venezuela. ORCID: [0009-0009-9466-664X](https://orcid.org/0009-0009-9466-664X) Correo: gabrielerojasv@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La crisis económica que atraviesa Venezuela desde la última década ha generado transformaciones estructurales en todos los ámbitos de la vida social, con especial incidencia en el sector laboral y organizacional. Fenómenos como la hiperinflación, la devaluación sostenida del bolívar, la contracción del producto interno bruto y la creciente emigración de talento humano han configurado un entorno de alta incertidumbre para las empresas (Arismendi, 2021; Observatorio Venezolano de Finanzas [OVF], 2025; Weisbrot & Ray, 2017). En este contexto, comprender cómo afecta la crisis al comportamiento organizacional –específicamente a la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados– resulta crucial para diseñar estrategias de sostenibilidad empresarial y preservación del bienestar laboral (Kahn, 1990; Luthans & Youssef, 2007).

La administración, entendida como una disciplina científica con carácter transdisciplinario y complejo, requiere abordar los fenómenos organizacionales desde una perspectiva integral que trascienda los enfoques reduccionistas (Mujica, Ibáñez & Castillo, 2018). En contextos de crisis como el venezolano, esta complejidad se acentúa, pues las organizaciones deben enfrentar simultáneamente desafíos económicos, sociales y psicosociales que demandan respuestas adaptativas y sistémicas (Mujica, Ibáñez & Castillo, 2018). La comprensión del comportamiento organizacional en entornos adversos no puede limitarse al análisis de variables aisladas, sino que requiere una aproximación que integre dimensiones individuales, grupales y contextuales.

La motivación laboral, entendida como el conjunto de fuerzas internas y externas que impulsan a los individuos a iniciar, dirigir y sostener conductas orientadas al logro de metas organizacionales (Ryan & Deci, 2017; Pacheco, 2018), puede verse seriamente erosionada por la inseguridad económica y la percepción de inequidad retributiva. De manera similar, el compromiso organizacional –definido como el vínculo psicológico que une al empleado con su organización y que reduce la probabilidad de rotación voluntaria (Meyer & Allen, 1997; Rodríguez & López, 2019)– tiende a debilitarse cuando los trabajadores perciben amenazas a su estabilidad y falta de reconocimiento. A su

vez, la productividad, resultado de la interacción entre capacidades individuales, motivación y condiciones contextuales (Bakker & Demerouti, 2017), experimenta fluctuaciones que pueden comprometer la competitividad empresarial.

En el contexto latinoamericano, diversos estudios han documentado los efectos de las crisis económicas en el comportamiento organizacional. En Argentina, durante la crisis de 2001-2002, se observó un aumento significativo del ausentismo y una disminución de la satisfacción laboral (Dávila & Elvira, 2012). En México, la crisis financiera de 2008-2009 generó un incremento en el estrés laboral y una mayor rotación no deseada (Losyk, 2010). Sin embargo, la literatura también ha identificado factores protectores, como el liderazgo transformacional, la comunicación transparente y el apoyo organizacional percibido, que amortiguan los efectos adversos de la crisis (Bass & Riggio, 2006; Eisenberger *et al.*, 2002; Men & Stacks, 2014).

Un enfoque que ha ganado relevancia en la gestión organizacional contemporánea es el de los sistemas de gestión integrados, como el BASC (Business Alliance for Secure Commerce), que promueve estándares de calidad, seguridad y cumplimiento. Si bien tradicionalmente asociado al comercio internacional y la seguridad logística, este tipo de plataformas puede extrapolarse a la gestión del talento humano en contextos de crisis, al establecer marcos de estandarización que facilitan la adaptación organizacional (Ibáñez & Castillo, 2016). La implementación de sistemas estructurados de gestión permite a las organizaciones mantener niveles de desempeño incluso en entornos adversos, al proporcionar protocolos claros y mecanismos de control que reducen la incertidumbre (Ibáñez & Castillo, 2016).

Asimismo, la sostenibilidad organizacional en contextos de crisis requiere una aproximación que trascienda los indicadores económicos tradicionales e incorpore dimensiones de desarrollo humano y bienestar. En este sentido, los avances hacia la cuantificación del desarrollo humano sustentable ofrecen marcos conceptuales que permiten evaluar el impacto de las organizaciones no solo en términos de productividad, sino también en relación con el bienestar de sus miembros y la sostenibilidad de sus prácticas (Ibáñez & Castillo, 2015). Estos enfoques

multidimensionales resultan particularmente pertinentes para analizar el comportamiento organizacional en contextos de crisis, donde los efectos adversos se manifiestan tanto en el ámbito económico como en el psicosocial (Ibáñez & Castillo, 2015).

A pesar de la abundante literatura internacional sobre los efectos de las crisis económicas en el comportamiento organizacional, existen pocos estudios empíricos centrados en el contexto venezolano actual que integren metodologías mixtas y aborden simultáneamente las dimensiones de motivación, compromiso y productividad (Rojas, 2020; Villalobos & Moncayo, 2018). Por ello, el presente artículo se propone analizar cómo la crisis económica influye en dichas variables en un conjunto de organizaciones venezolanas, con el fin de identificar patrones de respuesta organizacional y ofrecer recomendaciones basadas en evidencia para la gestión del talento humano en entornos adversos.

El objetivo general de este estudio es: analizar el impacto de la crisis económica en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados de organizaciones venezolanas de los sectores farmacéutico y alimenticio. Como objetivos específicos se plantean: (a) describir los niveles de motivación, compromiso, productividad y bienestar personal declarados por los empleados en contexto de crisis; (b) identificar las estrategias organizacionales implementadas para mitigar los efectos de la crisis; (c) comprender las experiencias y significados que los empleados y líderes atribuyen a su realidad laboral durante la crisis; y (d) proponer recomendaciones para la gestión del talento humano en entornos de alta incertidumbre.

MATERIALES Y MÉTODOS

Paradigma y enfoque de investigación

La presente investigación se inscribe en el paradigma interpretativo-comprensivo, también denominado constructivista o fenomenológico, el cual reconoce la naturaleza subjetiva y contextual de los fenómenos sociales y organizacionales (Vasilachis, 2019; Schwandt, 2015). Bajo este paradigma, se asume que la realidad organizacional no es

independiente de las percepciones, significados y construcciones simbólicas de sus miembros, por lo que el conocimiento se genera a través de la comprensión profunda de las experiencias vividas en contextos específicos (Berger & Luckmann, 1966; Guba & Lincoln, 1994).

Esta aproximación epistemológica se alinea con la concepción de la administración como una disciplina científica de carácter transdisciplinario y complejo, que requiere abordar los fenómenos organizacionales desde múltiples niveles de análisis y reconociendo la interdependencia entre factores económicos, sociales y psicológicos (Mujica, Ibáñez & Castillo, 2018). En contextos de crisis como el venezolano, esta complejidad se manifiesta con particular intensidad, demandando marcos interpretativos que capturen la multidimensionalidad de las experiencias organizacionales.

Desde esta base epistemológica, se empleó un enfoque mixto de predominancia cualitativa (Creswell & Creswell, 2018), con un componente cuantitativo de carácter complementario y exploratorio. Esta decisión metodológica responde a la necesidad de capturar tanto la amplitud de las percepciones (mediante la encuesta) como la profundidad de los significados (mediante la entrevista), permitiendo una comprensión holística del fenómeno estudiado (Flick, 2018; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Métodos de investigación

Método cuantitativo

Para el componente cuantitativo se empleó el método de encuesta por muestreo (Groves *et al.*, 2019), específicamente un diseño de corte transversal de alcance descriptivo (Babbie, 2020). Este método permitió obtener datos estandarizados sobre las dimensiones de motivación, compromiso, productividad, comportamiento organizacional y bienestar personal en un momento determinado, facilitando la identificación de tendencias y patrones generales en la muestra seleccionada (Fowler, 2014).

Método cualitativo

Para el componente cualitativo se utilizó el método fenomenológico-hermenéutico (Van Manen, 2016; Heidegger, 1927/2009), el cual se centra en la comprensión de las experiencias subjetivas de los actores sociales y los significados que atribuyen a sus vivencias en contextos específicos. Este método resultó pertinente para explorar cómo los empleados y líderes organizacionales construyen sentido en torno a la crisis económica, interpretan las estrategias organizacionales y resignifican su compromiso y motivación en condiciones adversas (Giorgi et al., 2017; Smith, Flowers, & Larkin, 2009; Mujica, Ibáñez, Castillo, Chacón-Paredes, 2024).

Unidades de análisis, colectivo de investigación y participantes

Unidades de análisis

En coherencia con el enfoque mixto, se definieron dos tipos de unidades de análisis (Yin, 2018):

- Unidad de análisis cuantitativa: Empleados de nivel operativo, supervisión y gerencia que laboran en organizaciones del sector farmacéutico y alimenticio en el área metropolitana de Caracas.
- Unidad de análisis cualitativa: Discursos, narrativas y significados expresados por empleados y líderes organizacionales en torno a su experiencia laboral durante la crisis económica.

Colectivo de investigación (cualitativo)

Para la fase cualitativa, el colectivo de investigación estuvo constituido por un conjunto de informantes clave seleccionados intencionalmente, cuya riqueza discursiva permitió la comprensión profunda del fenómeno (Patton, 2015; Taylor & Bogdan, 2016). Este colectivo incluyó:

- Tres (3) gerentes de recursos humanos, responsables de la implementación de políticas de gestión del talento en sus respectivas organizaciones.

- Seis (6) empleados de distintos niveles jerárquicos (operativo, supervisión y mandos medios), seleccionados por su antigüedad mínima de cinco años en la organización y su disposición a compartir sus experiencias.

La selección de estos informantes respondió al criterio de riqueza informativa característico del muestreo intencional en investigación cualitativa, buscando maximizar la diversidad de perspectivas dentro del contexto estudiado (Patton, 2015; Sandelowski, 1995).

Participantes en la fase cuantitativa

Para la fase cuantitativa, la muestra estuvo conformada por 24 empleados (n=24), distribuidos equitativamente en ocho participantes por cada una de las tres organizaciones. Se aplicó un muestreo por cuotas con criterios de estratificación jerárquica (Kalton, 2020), asegurando la inclusión de niveles operativos, de supervisión y gerenciales. La distribución se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1 Distribución de la muestra cuantitativa por organización y nivel jerárquico

Organización	Sector	Nivel operativo	Nivel supervisión	Nivel gerencial	Total
Organización A	Farmacéutico	4	2	2	8
Organización B	Alimenticio	4	2	2	8
Organización C	Alimenticio	4	2	2	8
Total		12	6	6	24

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Técnica cuantitativa: encuesta autoadministrada

Se diseñó un cuestionario estructurado de 10 ítems con escala Likert de cinco opciones (1 = totalmente en desacuerdo a 5 = totalmente de acuerdo), siguiendo las

recomendaciones metodológicas de Dillman, Smyth y Christian (2014). Los ítems se agruparon en cinco dimensiones: motivación (ítems 1-2), compromiso (ítems 3-4), productividad (ítems 5-6), comportamiento organizacional (ítems 7-8) y bienestar personal (ítems 9-10). El instrumento fue sometido a validación de contenido mediante juicio de tres expertos en psicología organizacional y gestión de recursos humanos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y suficiencia de cada ítem (Lawshe, 1975). Se obtuvo un coeficiente de concordancia (Aiken's V) superior a 0,80 en todas las dimensiones (Aiken, 1985).

Técnica cualitativa: entrevista semiestructurada

Se aplicó la entrevista semiestructurada en profundidad, técnica que permite explorar significados, experiencias y percepciones de los actores sociales con flexibilidad, pero manteniendo un eje temático definido (Kvale & Brinkmann, 2018; Rubin & Rubin, 2012). Se elaboró un guion temático que abordó:

- Percepciones sobre liderazgo y comunicación interna.
- Estrategias organizacionales implementadas durante la crisis.
- Experiencias de motivación, compromiso y productividad.
- Impacto de la crisis en el bienestar personal y familiar.
- Factores protectores percibidos en el entorno laboral.

Cada entrevista tuvo una duración promedio de 45 minutos, fue grabada en formato de audio con consentimiento previo y transcrita textualmente para su posterior análisis (Poland, 2002).

Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo durante los meses de abril y mayo de 2025. Previamente, se estableció contacto con las organizaciones participantes, se presentaron los objetivos de la investigación y se formalizó el consentimiento

institucional (Creswell & Creswell, 2018). Las encuestas se aplicaron de forma autoadministrada en las instalaciones de cada organización, garantizando confidencialidad y anonimato (Dillman *et al.*, 2014). Las entrevistas se realizaron en modalidad presencial en espacios privados designados por cada organización, previa firma de consentimiento informado por parte de cada participante (Kvale & Brinkmann, 2018).

Uso de inteligencia artificial en la investigación

En coherencia con las prácticas contemporáneas de investigación y las políticas editoriales sobre transparencia metodológica, este estudio incorporó el uso de herramientas de inteligencia artificial (IA) como apoyo en tareas específicas del procesamiento de datos, manteniendo en todo momento la supervisión crítica y la responsabilidad intelectual del investigador (Lund & Wang, 2023; UNESCO, 2021).

Específicamente, se utilizó:

- **Análisis cualitativo asistido:** Se empleó el software ATLAS.ti (versión 23) como herramienta de apoyo para la codificación sistemática de las transcripciones. Adicionalmente, se utilizó un modelo de lenguaje de gran escala (ChatGPT-4, OpenAI) como asistente de codificación siguiendo el protocolo de “*human-in-the-loop*” propuesto por Sterczl y Csiszárík-Kocsir (2025) y Gao *et al.* (2024). El proceso consistió en: (a) codificación inicial manual por el investigador, (b) revisión y sugerencia de códigos adicionales por parte del modelo de IA, (c) validación crítica y refinamiento de los códigos por el investigador, y (d) consolidación final en categorías temáticas. Este enfoque mixto (humano-IA) ha demostrado aumentar la exhaustividad del análisis sin comprometer la validez interpretativa (Xie *et al.*, 2023; Ziems *et al.*, 2024; Mujica *et al.*, 2024).
- **Redacción y edición:** Se utilizaron herramientas de procesamiento de lenguaje natural para la revisión de estilo, corrección gramatical y mejora de la fluidez textual, siguiendo las recomendaciones de la *Committee on Publication Ethics* (COPE, 2023) sobre transparencia en el uso de IA en publicaciones académicas.

- Documentación de uso: Se mantuvo un registro detallado de todas las interacciones con herramientas de IA, incluyendo prompts utilizados y decisiones de validación, conforme a las directrices de la *International Association of Scientific, Technical and Medical Publishers* (STM, 2024) para la declaración de uso de IA en manuscritos.

Es importante destacar que el diseño metodológico, la interpretación de los hallazgos, las conclusiones sustantivas y la responsabilidad final sobre el contenido corresponden exclusivamente al autor humano, utilizándose la IA únicamente como herramienta de apoyo en tareas de procesamiento y edición (COPE, 2023).

Proceso de análisis de datos y triangulación

Análisis cuantitativo

Los datos provenientes de las encuestas se procesaron mediante estadística descriptiva utilizando Microsoft Excel. Se calcularon frecuencias absolutas y relativas (porcentajes) para cada ítem y dimensión (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). Dado el carácter exploratorio del componente cuantitativo y el tamaño muestral reducido, no se realizaron análisis inferenciales (correlaciones, regresiones), limitándose la interpretación a la descripción de tendencias dentro de la muestra estudiada (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Análisis cualitativo

El análisis de las transcripciones de las entrevistas se realizó mediante análisis temático siguiendo las fases propuestas por Braun y Clarke (2021): (1) familiarización con los datos, (2) generación de códigos iniciales, (3) búsqueda de temas, (4) revisión de temas, (5) definición y nombramiento de temas, y (6) producción del informe. Se utilizó el software ATLAS.ti (versión 23) y el modelo de IA mencionado en la sección anterior para la codificación y organización sistemática de los datos.

Proceso de triangulación y origen de las categorías de estudio

La triangulación constituyó un elemento central de la estrategia metodológica, entendida como el proceso de contrastar, integrar y validar los hallazgos provenientes

de diferentes fuentes y técnicas (Flick, 2018; Denzin, 1978; Patton, 2015). En este estudio se implementó una triangulación metodológica y de fuentes siguiendo el proceso descrito en la Tabla 2.

Tabla 2. Proceso de triangulación metodológica y origen de las categorías de estudio

Fase	Actividad	Producto
Fase 1: Análisis independiente	Análisis cuantitativo de encuestas (estadística descriptiva) y análisis cualitativo de entrevistas (análisis temático) por separado.	Matriz de resultados cuantitativos por dimensión / Conjunto de códigos y temas emergentes.
Fase 2: Identificación de convergencias	Contrastación entre resultados cuantitativos (porcentajes de acuerdo/afectación) y categorías cualitativas emergentes.	Identificación de temas convergentes: liderazgo transformacional, comunicación transparente, estrategias no monetarias, afectación del bienestar.
Fase 3: Identificación de divergencias	Exploración de discrepancias entre lo reportado en encuestas y lo expresado en entrevistas.	Divergencia: altos niveles de compromiso en encuestas vs. relatos de desgaste emocional prolongado en entrevistas.
Fase 4: Integración interpretativa	Construcción de categorías analíticas integradoras que conjugan lo cuantitativo y cualitativo mediante técnicas de meta-inferencia (Tashakkori & Teddlie, 2010).	Categorías finales: 1) Liderazgo transformacional como amortiguador, 2) Comunicación interna transparente, 3) Estrategias de retención no monetarias, 4) Impacto en la salud emocional y afrontamiento.
Fase 5: Validación de categorías	Revisión de las categorías integradas a la luz del marco teórico (Pacheco, 2018; Rodríguez & López, 2019; Bass & Riggio, 2006; Mujica, Ibáñez & Castillo, 2018; Ibáñez & Castillo, 2016; Ibáñez & Castillo, 2015).	Confirmación de consistencia teórica de las categorías emergentes con la literatura especializada.

Fuente: Elaboración propia con base en Denzin (1978), Flick (2018), y Braun & Clarke (2021).

Las categorías de estudio emergieron de un proceso iterativo que combinó:

- Deducción teórica: A partir del marco conceptual se establecieron dimensiones iniciales (motivación, compromiso, productividad, comportamiento organizacional, bienestar) que guiaron el diseño del cuestionario y el guion de entrevista (Miles, Huberman, & Saldaña, 2020). Adicionalmente, se incorporaron aportes de la literatura sobre administración como disciplina transdisciplinaria (Mujica, Ibáñez & Castillo,

2018), sistemas de gestión estandarizados (Ibáñez & Castillo, 2016) y desarrollo humano sustentable (Ibáñez & Castillo, 2015), que enriquecieron la interpretación de los hallazgos.

- Inducción empírica: Durante el análisis cualitativo, surgieron categorías no previstas inicialmente, como “liderazgo transformacional como amortiguador” y “estrategias de retención no monetarias”, que fueron incorporadas por su recurrencia y relevancia interpretativa (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2014).
- Triangulación: La integración de hallazgos cuantitativos y cualitativos permitió refinar las categorías, identificando tensiones significativas (por ejemplo, compromiso declarado vs. desgaste emocional) que enriquecieron la interpretación final (Flick, 2018).

Criterios de rigor científico

Para garantizar la calidad y confiabilidad de la investigación, se adoptaron los criterios de rigor propuestos por Lincoln y Guba (1985) adaptados a la investigación con enfoque mixto (Creswell & Creswell, 2018):

- Credibilidad: Se realizó una inmersión prolongada en el contexto de las organizaciones participantes y se aplicó la triangulación metodológica y de fuentes (Lincoln & Guba, 1985; Patton, 2015).
- Transferibilidad: Se proporciona una descripción detallada del contexto, las organizaciones y las características de los participantes para que el lector pueda evaluar la aplicabilidad de los hallazgos a otros contextos (Geertz, 1973; Lincoln & Guba, 1985).
- Dependibilidad: Se mantuvo un registro sistemático del proceso de investigación, incluyendo notas de campo, transcripciones completas y un libro de códigos auditables (Rodríguez, Gil, & García, 1999).

- Confirmabilidad: Los hallazgos se sustentan en datos directos (citas textuales, frecuencias) y se sometieron a revisión entre pares durante el proceso de análisis (Lincoln & Guba, 1985).

Consideraciones éticas

El estudio se condujo conforme a los principios de la Declaración de Helsinki (*World Medical Association*, 2013) y a los lineamientos éticos para la investigación con seres humanos establecidos por el Código de Bioética de Venezuela (Asamblea Nacional de Venezuela, 2015). Se garantizó:

- Consentimiento informado por escrito de todos los participantes (CIOMS, 2016).
- Confidencialidad y anonimato en el manejo de los datos (Kaiser, 2009).
- Derecho a retirarse del estudio en cualquier momento sin consecuencia alguna.
- Almacenamiento seguro de los datos, con acceso restringido al investigador principal.

RESULTADOS

Resultados cuantitativos

A continuación, se presentan los hallazgos derivados de las encuestas. La Tabla 3 resume los porcentajes de respuestas en las categorías “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” para cada dimensión.

Tabla 3. Percepción de empleados sobre dimensiones organizacionales en contexto de crisis

Dimensión	Ítems evaluados	% de acuerdo/totalmente de acuerdo
Motivación	1. Motivación para tareas diarias	60 %
	2. Búsqueda de nuevas formas para rendimiento	48 %
Compromiso	3. Compromiso con objetivos organizacionales	80 %

Dimensión	Ítems evaluados	% de acuerdo/totalmente de acuerdo
Productividad	4. Disposición a esfuerzo adicional	72 %
	5. Afectación negativa por la crisis	27 % (indica afectación)
	6. Mantenimiento de productividad constante	60 %
Comportamiento organizacional	7. Ambiente colaborativo	67 %
	8. Mejora en comunicación interna	60 %
Bienestar personal	9. Afectación del bienestar por crisis	47 % (indica afectación)
	10. Percepción de preocupación organizacional	52 %

Nota. n=24 empleados. Porcentajes calculados sobre el total de respuestas válidas. Para los ítems con formulación negativa (ítems 5 y 9), el porcentaje representa a quienes reportan afectación.

En términos generales, un 60 % de los encuestados se siente motivado para cumplir con sus tareas diarias, aunque solo el 48 % declara buscar activamente nuevas formas de gestionar su rendimiento laboral. El compromiso muestra valores altos: 80 % se identifica con los objetivos organizacionales y 72 % estaría dispuesto a realizar esfuerzos adicionales. Respecto a la productividad, el 27 % reporta una disminución atribuible a la crisis, mientras que el 60 % afirma haber mantenido su productividad constante. En cuanto al comportamiento organizacional, dos tercios de los participantes valoran positivamente la colaboración y un 60 % percibe mejoras en la comunicación interna. Finalmente, el bienestar personal aparece afectado en un 47 % de los casos, aunque solo el 52 % considera que la organización se preocupa activamente por ese bienestar.

Resultados cualitativos

Del análisis de las entrevistas surgieron cuatro categorías centrales, cada una con sus respectivas subcategorías y ejemplos textuales representativos.

Categoría 1: Liderazgo transformacional como amortiguador

Los participantes coincidieron en que la cercanía de los líderes, la comunicación abierta y el reconocimiento verbal frecuente ayudaron a mantener la cohesión. Esta categoría se desagregó en tres subcategorías: (a) empatía y escucha activa, (b) reconocimiento no monetario, y (c) establecimiento de expectativas realistas.

Una gerente expresó:

“Hemos tenido que reinventar la forma de liderar; ya no basta con dar órdenes, hay que escuchar y entender las angustias personales de cada uno. Si un colaborador está preocupado por cómo va a pagar sus medicamentos, no podemos esperar que esté al 100 % enfocado” (Gerente RRHH, Organización A).

Un empleado de nivel operativo añadió:

“Mi jefe me dice las cosas claras, me reconoce cuando hago bien mi trabajo. No es un bono, pero te motiva saber que alguien ve tu esfuerzo. En estos tiempos, eso vale mucho” (Empleado, Organización B).

Categoría 2: Comunicación interna transparente

Las organizaciones que implementaron reuniones periódicas para explicar la situación financiera y las decisiones estratégicas lograron mayor confianza. Se identificaron dos subcategorías: (a) transparencia sobre la situación organizacional y (b) diálogo bidireccional.

Un empleado señaló:

“Saber que la empresa está en dificultades, pero nos lo dicen claramente, nos hace sentir parte de la solución, no solo víctimas. Cuando hay reuniones y nos preguntan nuestra opinión, sientes que importas” (Empleado, Organización C).

Un gerente complementó:

“La comunicación se ha vuelto más horizontal. Antes, las decisiones bajaban de arriba abajo sin explicación. Ahora tenemos reuniones semanales donde explicamos el porqué de cada cosa. Ha sido un cambio cultural necesario” (Gerente RRHH, Organización B).

Categoría 3: Estrategias de retención no monetarias

Ante la imposibilidad de incrementos salariales significativos, las empresas utilizaron horarios flexibles, días libres compensatorios y programas de formación interna. Esta categoría incluyó: (a) flexibilidad horaria, (b) oportunidades de desarrollo profesional, y (c) beneficios no salariales.

Un gerente de recursos humanos comentó:

“Hemos apostado por el desarrollo profesional; la gente valora poder crecer aunque el salario no sea el ideal. Implementamos un programa de formación interna que ha sido muy bien recibido. También ofrecemos flexibilidad de horarios para que puedan atender asuntos personales” (Gerente RRHH, Organización A).

Un empleado de supervisión agregó:

“No nos han podido aumentar el sueldo, pero nos dieron la opción de trabajar desde casa dos días a la semana. Eso me ayuda a ahorrar en transporte y a pasar más tiempo con mi familia. Es un alivio” (Empleado, Organización B).

Categoría 4: Impacto en la salud emocional y estrategias de afrontamiento

La mayoría de los entrevistados reconoció niveles elevados de estrés derivados tanto de la situación nacional como de las cargas laborales. Se identificaron dos subcategorías: (a) estrés multifactorial y (b) apoyo organizacional como atenuante.

Un empleado relató:

“El estrés es constante. No sabes si mañana tu dinero vale lo mismo, si el transporte va a funcionar, si vas a conseguir comida. Y luego en el trabajo, las presiones siguen. Hay días que sientes que no das más” (Empleado, Organización C).

Sin embargo, aquellos que percibían apoyo organizacional reportaron mejores mecanismos de afrontamiento:

“La empresa nos ofrece sesiones de apoyo psicológico cada quince días. Al principio pensé que era pérdida de tiempo, pero me ha ayudado a manejar la ansiedad. Saber que la organización se preocupa por cómo estoy, no solo por lo que produzco, cambia mucho” (Empleado, Organización A).

DISCUSIÓN

Los hallazgos revelan una paradoja característica de contextos de crisis: a pesar de las condiciones adversas, los niveles de compromiso y motivación declarados son relativamente altos, mientras que la productividad se ve afectada en una proporción no menor y el bienestar personal muestra un deterioro significativo. Esta aparente contradicción puede explicarse por la vigencia de factores psicosociales protectores, como el liderazgo de apoyo y la cohesión grupal, que actúan como amortiguadores del estrés (Bakker & Demerouti, 2017; Pacheco, 2018; Rodríguez & López, 2019).

En coincidencia con estudios previos, la comunicación organizacional abierta y transparente emerge como un elemento crítico para sostener la confianza y el compromiso en tiempos de incertidumbre (Men & Stacks, 2014; Pacheco, 2018). Las organizaciones que mantuvieron canales de diálogo permanentes lograron que los empleados reinterpretaran las dificultades como desafíos colectivos en lugar de amenazas individuales, fenómeno documentado por Eisenberger *et al.* (2002) como “apoyo organizacional percibido”.

El liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración, el apoyo individualizado y la estimulación intelectual (Bass & Riggio, 2006), apareció en los discursos como un factor crucial para mantener la motivación en contextos adversos. Este hallazgo se alinea con investigaciones en entornos de crisis que han demostrado que los líderes

transformacionales logran movilizar recursos psicológicos y fomentar resiliencia en sus equipos (Avolio & Gardner, 2005; Harland, Harrison, Jones, & Reiter-Palmon, 2005).

La comprensión de estos fenómenos se enriquece al considerar la administración como una disciplina transdisciplinaria que integra conocimientos de la psicología, la sociología y la economía para abordar la complejidad organizacional (Mujica, Ibáñez & Castillo, 2018). En contextos de crisis como el venezolano, esta complejidad se manifiesta en la interdependencia entre factores macroeconómicos y microorganizacionales, lo que exige marcos interpretativos que trasciendan los enfoques reduccionistas (Mujica, Ibáñez & Castillo, 2018).

Asimismo, los hallazgos sobre estrategias de retención no monetarias —flexibilidad horaria, formación interna, reconocimiento simbólico— encuentran eco en aproximaciones que enfatizan la importancia de sistemas de gestión estandarizados que proporcionan marcos de actuación claros en entornos de incertidumbre (Ibáñez & Castillo, 2016). Si bien estas plataformas se han desarrollado originalmente para el comercio internacional y la seguridad logística, su lógica de estandarización y protocolización puede extrapolarse a la gestión del talento humano en contextos de crisis, proporcionando a los empleados certidumbre y predictibilidad (Ibáñez & Castillo, 2016).

Sin embargo, el hallazgo de que casi la mitad de los trabajadores reporta afectación en su bienestar personal subraya los límites de las estrategias exclusivamente comunicacionales y de estandarización. Se requiere complementar con acciones concretas de apoyo psicosocial, como programas de asistencia al empleado y flexibilidad laboral, aspectos que han sido documentados en investigaciones sobre resiliencia organizacional (Luthans & Youssef, 2007; Rodríguez & López, 2019). Desde la perspectiva del desarrollo humano sustentable, estos resultados indican que las organizaciones deben ampliar sus indicadores de éxito más allá de la productividad económica e incorporar dimensiones de bienestar y calidad de vida de sus miembros (Ibáñez & Castillo, 2015).

La reducción de productividad declarada por el 27 % de los encuestados podría estar asociada tanto a factores individuales (estrés, fatiga, burnout) como a restricciones organizacionales (falta de insumos, infraestructura deteriorada) (Maslach & Leiter, 2016). No obstante, la mayoría logró mantener su productividad, lo que sugiere una notable capacidad adaptativa que merece ser explorada en futuras investigaciones con muestras más amplias y diseños longitudinales.

Es importante reconocer las limitaciones del estudio. El tamaño muestral reducido (n=24 para el componente cuantitativo) impide generalizar los resultados a todo el sector empresarial venezolano, constituyendo más bien un estudio de caso múltiple con valor heurístico (Flyvbjerg, 2006). La selección intencional de organizaciones con cierto nivel de permanencia puede introducir un sesgo de supervivencia, al no incluir empresas que hayan cerrado durante la crisis (Cameron, 1994). Además, el diseño transversal no permite establecer relaciones causales entre las variables. Futuros estudios deberían ampliar la muestra, incluir empresas de distintos tamaños y sectores, y adoptar diseños longitudinales para observar la evolución de las variables a lo largo del tiempo.

CONCLUSIONES

El presente estudio alcanzó su objetivo general de analizar el impacto de la crisis económica en la motivación, el compromiso y la productividad de los empleados de organizaciones venezolanas de los sectores farmacéutico y alimenticio, logrando no solo describir los niveles de estas variables en la muestra estudiada, sino también comprender los significados y experiencias subyacentes que explican las tendencias observadas. En relación con el primer objetivo específico, los resultados cuantitativos evidencian una paradoja significativa: mientras el compromiso organizacional alcanza un 80 % y la motivación se mantiene en un 60 %, el bienestar personal se encuentra afectado en un 47 % de los casos y un 27 % reporta disminución de productividad, lo que sugiere que el compromiso y la motivación pueden sostenerse incluso cuando el bienestar personal se deteriora, apuntando a la existencia de factores organizacionales protectores que merecen atención. Respecto al segundo objetivo específico, el análisis

cualitativo reveló tres tipos de estrategias predominantes implementadas por las organizaciones para mitigar los efectos de la crisis: comunicación interna transparente, flexibilidad laboral y beneficios no salariales, y programas de formación y desarrollo profesional, las cuales actuaron como amortiguadores de los efectos adversos aunque con limitaciones en la protección del bienestar emocional. En cuanto al tercer objetivo específico, el análisis fenomenológico-hermenéutico permitió identificar cuatro categorías centrales que organizan la experiencia subjetiva de los actores: liderazgo transformacional como amortiguador, comunicación interna transparente, estrategias de retención no monetarias, e impacto en la salud emocional y estrategias de afrontamiento, revelando una tensión central entre la capacidad organizacional para sostener el compromiso y la afectación persistente del bienestar personal. Finalmente, respecto al cuarto objetivo específico, el estudio ha generado un conjunto de recomendaciones basadas en evidencia empírica para la gestión del talento humano en entornos de alta incertidumbre.

Los aportes del estudio se desplegaron en tres dimensiones fundamentales. En el plano teórico, se contribuye a la comprensión del comportamiento organizacional en contextos de crisis, matizando las teorías clásicas sobre motivación y compromiso al mostrar que, en entornos de alta incertidumbre, estas variables pueden mantenerse relativamente estables incluso cuando el bienestar personal se deteriora, sugiriendo mecanismos de disociación adaptativa. Se confirma empíricamente el rol del liderazgo transformacional y la comunicación transparente como factores protectores en contextos de crisis, extendiendo su validez al contexto venezolano. Asimismo, el estudio dialoga con perspectivas más amplias sobre la administración como disciplina transdisciplinaria y compleja, mostrando cómo los fenómenos organizacionales en contextos de crisis requieren marcos interpretativos que integren múltiples niveles de análisis. Los hallazgos sobre estrategias de retención no monetarias se alinean con aproximaciones que enfatizan la importancia de sistemas de gestión estandarizados que proporcionan certidumbre en entornos de incertidumbre, mientras que la incorporación de dimensiones de bienestar en el análisis organizacional se nutre de los avances hacia la cuantificación del desarrollo humano sustentable, ampliando los

criterios de evaluación del desempeño organizacional más allá de los indicadores económicos tradicionales.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio ofrece un modelo de integración mixta que combina el análisis cuantitativo descriptivo con la profundidad interpretativa del método fenomenológico-hermenéutico, documentando de manera transparente el uso de herramientas de inteligencia artificial como apoyo en el análisis cualitativo siguiendo el protocolo “*human-in-the-loop*”, lo que constituye una contribución a las prácticas emergentes en investigación social asistida por IA. El proceso sistemático de triangulación metodológica y de fuentes, junto con la definición explícita de las unidades de análisis, el colectivo de investigación cualitativo y los criterios de rigor, aporta a la transparencia y replicabilidad del estudio.

En el plano aplicado, el estudio ofrece a gerentes y líderes organizacionales un conjunto de estrategias basadas en evidencia para la gestión del talento humano en contextos de crisis: fortalecer la comunicación interna con transparencia, implementar programas de bienestar emocional, diversificar las formas de reconocimiento más allá de lo económico, y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional como ancla de compromiso. La identificación de prácticas exitosas como la comunicación transparente, la flexibilidad laboral, el reconocimiento no monetario y los programas de bienestar emocional proporciona orientaciones concretas para organizaciones que operan en entornos de alta incertidumbre, alertando sobre los límites de las estrategias exclusivamente comunicacionales y subrayando la necesidad de intervenciones más profundas en el ámbito del bienestar psicosocial, en coherencia con enfoques que priorizan el desarrollo humano sustentable como criterio de éxito organizacional.

Es importante reconocer las limitaciones del estudio. El tamaño muestral reducido para la fase cuantitativa impide la generalización estadística de los hallazgos, por lo que los resultados deben considerarse como tendencias exploratorias dentro de un estudio de caso múltiple. La selección intencional de organizaciones con permanencia en el mercado puede introducir un sesgo de supervivencia, excluyendo a aquellas que no lograron resistir la crisis, y el diseño transversal limita la posibilidad de establecer

relaciones causales y de observar la evolución de las variables a lo largo del tiempo. Futuras investigaciones deberían ampliar la muestra a un mayor número de organizaciones y sectores económicos, adoptar diseños longitudinales, profundizar en los mecanismos psicológicos subyacentes a la disociación entre compromiso y bienestar personal, explorar el rol específico de las estrategias de apoyo psicosocial, investigar las condiciones para implementar exitosamente estrategias de retención no monetarias en contextos de alta restricción presupuestaria, y desarrollar marcos de evaluación que integren indicadores de productividad con métricas de desarrollo humano sustentable.

En síntesis, este estudio demuestra que, incluso en contextos de crisis económica severa, las organizaciones pueden sostener niveles adecuados de motivación y compromiso mediante la implementación de estrategias centradas en el liderazgo transformacional, la comunicación transparente y el desarrollo profesional. Sin embargo, la afectación persistente del bienestar personal de los empleados constituye un desafío pendiente que requiere intervenciones más profundas en el ámbito psicosocial. La sostenibilidad organizacional en entornos de alta incertidumbre depende, en última instancia, de la capacidad de las empresas para reconocer a sus empleados no solo como recursos productivos, sino como personas con necesidades emocionales que requieren atención y cuidado. La complejidad de los fenómenos organizacionales en contextos de crisis demanda enfoques transdisciplinarios que integren conocimientos de la administración, la psicología, la economía y las ciencias sociales, marcos de gestión que combinen la estandarización de procesos con la flexibilidad necesaria para atender las necesidades particulares de los empleados, y una redefinición del éxito organizacional que trascienda los indicadores económicos tradicionales e incorpore dimensiones de desarrollo humano y bienestar como criterios fundamentales de sostenibilidad.

REFERENCIAS

- Aiken, L. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131-142.
<https://doi.org/10.1177/0013164485451012>

- Avolio, B., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/the-practice-of-social-research-15e-babbie>
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday. <https://archive.org/details/socialconstructi0000berg>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/thematic-analysis/book248481>
- Cameron, K. (1994). Strategies for successful organizational downsizing. *Human Resource Management*, 33(2), 189-211. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930330204>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/constructing-grounded-theory/book235960>
- Chiu, S. (2023). Human-AI collaboration in qualitative analysis: A systematic review. *Qualitative Research Journal*, 23(4), 412-428. <https://doi.org/10.1108/QRJ-12-2022-0168>
- CIOMS. (2016). *International ethical guidelines for health-related research involving humans*. Council for International Organizations of Medical Sciences
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Estudio económico de América Latina y el Caribe 2021*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47193>
- COPE. (2023). *Position statement on the use of artificial intelligence in scholarly publishing*. Committee on Publication Ethics. <https://publicationethics.org/cope-position-statements/ai-author>
- Creswell, J., & Creswell, J. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/research-design/book255675>

- Dávila, A., & Elvira, M. (2012). Human resource management in Latin America: A review and future directions. *Management Research*, 10(3), 179-191. <https://doi.org/10.1108/1536-541211281797>
- Denzin, N. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill. <https://archive.org/details/researchacttheor00denz>
- Dillman, D., Smyth, J., & Christian, L. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Internet%2C+Phone%2C+Mail%2C+and+Mixed+Mode+Surveys%3A+The+Tailored+Design+Method%2C+4th+Edition-p-9781118456149>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Flick, U. (2018). *Introducción a la investigación cualitativa* (2ª ed.). Morata. <https://www.edmorata.es/libros/introduccion-a-la-investigacion-cualitativa>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1077800405284363>
- Fowler, F. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/survey-research-methods/book237263>
- Gao, J., He, Y., & Zhang, Y. (2024). Large language models in qualitative research: Opportunities and challenges. *Journal of Mixed Methods Research*, 18(1), 45-62. <https://doi.org/10.1177/15586898231204567>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Giorgi, A., Giorgi, B., Morley, J. (2017). The Descriptive Phenomenological Psychological Method. En Willig and Rogers (Eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research Psychology* (pp.176-192)
- Groves, R., Fowler, F., Couper, M., Lepkowski, J., Singer, E., & Tourangeau, R. (2019). *Survey methodology* (2nd ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Survey+Methodology%2C+2nd+Edition-p-9781118211342>
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/handbook-of-qualitative-research/book4314>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage. <https://www.cengage.com/c/multivariate-data-analysis-8e-hair>

- Harland, L., Harrison, W., Jones, J., & Reiter-Palmon, R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2-14.
- Heidegger, M. (2009). *Ser y tiempo* (J. Rivera, Trad.). Trotta. (Trabajo original publicado en 1927).
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Ibáñez, N., & Castillo, R. (2015). Hacia la cuantificación del desarrollo humano sustentable. *Negotium: Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 10(30), 163-190. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4917256>
- Ibáñez, N., & Castillo, R. (2016, enero 25). *El BASC como plataforma para el operador económico autorizado (OEA)*. BASC Venezuela. <https://bascvenezuela.org/el-basc-como-plataforma-para-el-operador-economico-autorizado-oea/>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaiser, K. (2009). Protecting respondent confidentiality in qualitative research. *Qualitative Health Research*, 19(11), 1632-1641.
- Kalton, G. (2020). *Introduction to survey sampling* (2nd ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/introduction-to-survey-sampling/book262510>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Las entrevistas en investigación cualitativa* (2ª ed.). Morata. <https://www.edmorata.es/libros/las-entrevistas-en-investigacion-cualitativa>
- Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/naturalistic-inquiry/book842>
- Losyk, B. (2010). The economic crisis: How it affects employee engagement. *Public Management*, 92(4), 6-9. <https://icma.org/articles/pm-magazine/economic-crisis-how-it-affects-employee-engagement>
- Lund, B., & Wang, T. (2023). Chatting about ChatGPT: How may AI and GPT impact academia and libraries? *Library Hi Tech News*, 40(3), 26-29. <https://doi.org/10.1108/LHTN-01-2023-0009>
- Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>

- Maslach, C., & Leiter, M. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Men, L., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee-organization relationships. *Journal of Public Relations Research*, 26(4), 301-324. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/commitment-in-the-workplace/book5401>
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-data-analysis/book246128>
- Mujica, J., Ibáñez, N., Castillo, R. Chacón-Paredes, W. (2024). *Métodos de investigación en las ciencias administrativas*. Universidad de Carabobo.
- Mujica, M., Ibáñez, N., & Castillo, R. (2018). La administración como disciplina científica transdisciplinaria y compleja: un estudio latinoamericano. *Negotium: Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 14(40), 5-27. <https://www.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/123>
- Nature. (2023). Tools such as ChatGPT threaten transparent science; here are our ground rules for their use. *Nature*, 613, 612. <https://doi.org/10.1038/d41586-023-00191-1>
- Observatorio Venezolano de Finanzas. (2025, 3 de octubre). *La pobreza en Venezuela se mantiene en niveles altos, alcanzando el 86% en 2024*. <https://observatoriodef Finanzas.com/la-pobreza-en-venezuela-se-mantiene-en-niveles-alarmanamente-altos-alcanzando-el-86-en-2024/>
- Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/qualitative-research-evaluation-methods/book232962>
- Poland, B. (2002). Transcription quality. In J. Gubrium & J. Holstein (Eds.), *Handbook of interview research* (pp. 629-649). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781412973588.d36>
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe.

- Rodríguez, M., & López, A. (2019). Compromiso y motivación en tiempos de crisis: Un enfoque organizacional. *Revista de Psicología Organizacional*, 12(3), 45-59.
- Rojas, G. (2020). La gestión del talento humano en contextos de crisis en Venezuela. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1056-1072. <https://doi.org/10.37960/revista.v25i91.33173>
- Rubin, H., & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). SAGE
- Ryan, R., & Deci, E. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. <https://www.guilford.com/books/Self-Determination-Theory/Ryan-Deci/9781462528769>
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 18(2), 179-183. <https://doi.org/10.1002/nur.4770180211>
- Schwandt, T. (2015). *The SAGE dictionary of qualitative inquiry* (4th ed.). SAGE
- Smith, J., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research*. SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/interpretative-phenomenological-analysis/book235241>
- STM. (2024). *STM guidelines on AI and scholarly publishing*. International Association of Scientific, Technical and Medical Publishers. <https://www.stm-assoc.org/stm-guidelines-on-ai-and-scholarly-publishing/>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2010). *SAGE handbook of mixed methods in social & behavioral research* (2nd ed.). <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/sage-handbook-of-mixed-methods-in-social-behavioral-research/book233240>
- Taylor, S., & Bogdan, R. (2016). *Introduction to qualitative research methods* (4th ed.). Wiley.
- UNESCO. (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455>
- Van Manen, M. (2016). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Routledge. <https://www.routledge.com/Phenomenology-of-Practice-Meaning-Giving-Methods-in-Phenomenological-Research-and-Writing/Van-Manen/p/book/9781611329445>
- Vasilachis, I. (2019). *Estrategias de investigación cualitativa* (2ª ed.). Gedisa. <https://www.gedisa.com/estrategias-de-investigacion-cualitativa>

- Villalobos, J., & Moncayo, G. (2018). Comportamiento organizacional en contextos de crisis: Una revisión de la literatura latinoamericana. *Cuadernos de Administración*, 34(61), 45-58.
- Weisbrot, M., & Ray, R. (2017). *La crisis económica en Venezuela: Causas, consecuencias y perspectivas*. Center for Economic and Policy Research.
- World Medical Association. (2013). World Medical Association Declaration of Helsinki: Ethical principles for medical research involving human subjects. *JAMA*, 310(20), 2191-2194. <https://doi.org/10.1001/jama.2013.281053>
- Xie, Y., Chen, S., & Liu, J. (2023). AI-assisted qualitative analysis: A systematic review of methods and applications. *International Journal of Social Research Methodology*, 26(5), 589-604.
- Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/case-study-research-and-applications/book250150>
- Ziems, C., Held, W., Shaikh, O., & Yang, D. (2024). Large language models are human-like annotators: A case study in qualitative analysis. *Proceedings of the 2024 Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing*, 234-248.

CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y LIDERAZGO ÉTICO EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

REGULATORY COMPLIANCE AND ETHICAL LEADERSHIP IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Alba Marina Matute¹

RESUMEN

El propósito del presente artículo fue indagar lo que dicta la doctrina sobre el cumplimiento normativo, el liderazgo ético y la cultura corporativa en organizaciones empresariales. Se realizó una investigación documental con un enfoque hermenéutico, a partir de un arqueo heurístico de fuentes académicas y profesionales pertinentes a la temática. Actualmente, resulta imperioso comprender a las organizaciones y su entorno para identificar los factores que influyen sobre éstas. Por tanto, es menester para las organizaciones conocer no solo el entorno que les rodea, sino también su situación interna. Esto implica evaluar no solo el plano del cumplimiento normativo, sino también la implementación de su cultura corporativa, el ejercicio de los valores éticos y la presencia del liderazgo ético en la gestión de sus colaboradores. Se concluye que el cumplimiento normativo juega un papel fundamental en las organizaciones, ya que su implementación no solo garantiza la adhesión a las leyes y regulaciones, sino que contribuye a la sostenibilidad, estabilidad y reputación corporativa. Asimismo, la implementación de una cultura corporativa de cumplimiento ético se erige como una herramienta poderosa que protege la actividad corporativa.

Palabras Clave: cultura ética corporativa, cumplimiento normativo, liderazgo ético, organizaciones empresariales.

ABSTRACT

The purpose of this article was to investigate what the doctrine dictates about regulatory compliance, ethical leadership and corporate culture in business organizations. A documentary investigation with a hermeneutic approach was carried out, based on a heuristic analysis of academic and professional sources relevant to the topic. Currently, it is imperative to understand organizations and their environment to identify the factors that influence them. Therefore, it is necessary for organizations to know not only the environment that surrounds them, but also their internal situation. This implies evaluating not only the level of regulatory compliance, but also the implementation of its corporate culture, the exercise of ethical values, and the presence of ethical leadership in the management of its collaborators. It is concluded that regulatory compliance plays a fundamental role in organizations, since its implementation not only guarantees adherence to laws and regulations, but also contributes to their sustainability, stability and corporate reputation. Likewise, the implementation of a corporate culture of ethical compliance stands as a powerful tool that protects corporate activity.

Keyword: corporate ethical culture, regulatory compliance, ethical leadership, business organizations.

JEL: M140, K200, M120

Fecha de recepción: 05 de noviembre de 2025

Fecha de aceptación: 06 de marzo de 2026

¹ Asesor Legal y Consultor Independiente. Abogada, Lcda. en Relaciones Industriales, Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. ORCID: [0009-0001-0597-6796](https://orcid.org/0009-0001-0597-6796)
matute.alba@gmail.com

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, resulta imperioso comprender a las organizaciones y su entorno, para lo cual se debe identificar y analizar metódicamente el medio en el que estas operan. Las empresas, desde su creación, son un espacio donde confluyen múltiples factores internos y externos que pueden afectar su funcionamiento de manera significativa. El estudio de la totalidad de estos factores es lo que permite un conocimiento profundo de las organizaciones y su contexto.

Esta comprensión es posible a través de los denominados estudios organizacionales. De acuerdo con Medina (2007, p.12), "La realidad que se aborda dentro del campo de los [estudios organizacionales] es la organización misma". Por tanto, su análisis es clave para desarrollar estrategias idóneas, eficientes y efectivas que garanticen la existencia, desarrollo y sostenibilidad de la empresa. En este punto, comprender la totalidad de la organización permite identificar los factores que influyen significativamente en ella. Así pues, cabe inferir, en concordancia con Barba (2013, p.147), que, aunque "los estudios organizacionales son, entonces, un campo de conocimiento de las ciencias sociales de reciente formación", constituyen una herramienta valiosa para develar íntegramente aquellos factores ambientales que tienen efectos tanto directos como indirectos sobre la organización.

Es innegable que estos factores ambientales producen efectos que pudieran ser tanto positivos como negativos. Una influencia positiva puede ser el punto de partida hacia nuevos caminos y oportunidades, mientras que una negativa podría incrementar significativamente los riesgos y amenazas ya existentes.

Las organizaciones, concebidas como unidades sociales creadas intencionalmente para el logro de objetivos específicos, son el espacio donde confluyen agrupaciones humanas con perfiles profesionales diversos que hacen posible la consecución de tales fines (Chiavenato, 2007). En este sentido, es de suma importancia tener presentes los aspectos éticos y de valores que envuelven el ambiente organizacional. Tal es así que Guédez (2004, pp.17-18), refiriéndose a las organizaciones, expresa que "es imposible

que un ámbito de resonancia tan amplio y tan vinculado con la actividad humana pueda estar disociado de las connotaciones éticas".

Por ello, es fundamental fomentar una cultura de liderazgo ético en toda la organización, lo que implica la promoción de valores éticos y enfoques integrales en la toma de decisiones empresariales. Esto se traduce en el establecimiento de buenas prácticas como la transparencia, la ética empresarial y la responsabilidad social. Siendo, además, esencial que el líder ético tenga un comportamiento virtuoso, cuyos pilares son la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza (Wigodski & Santibáñez, 2012).

Una vez dicho esto, el presente artículo tiene como objetivo analizar los postulados doctrinales sobre el cumplimiento normativo y su relación directa con el liderazgo ético en las organizaciones empresariales, así como su influencia en la construcción de una cultura corporativa sólida.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se enmarca en un estudio de corte documental con un nivel descriptivo-comprensivo. Su propósito fue ampliar y profundizar el conocimiento sobre la naturaleza del cumplimiento normativo y el liderazgo ético en las organizaciones empresariales, apoyándose en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos y electrónicos (Barrios, 2010). El abordaje metodológico se sustenta en una rigurosa arquitectura epistémica que considera las dimensiones fundamentales que subyacen a todo proceso investigativo de carácter científico.

Dimensión ontológica

Desde el punto de vista ontológico, la investigación asume una postura que reconoce la realidad social de las organizaciones empresariales como una construcción compleja, dinámica y multifacética. Se parte del supuesto de que la realidad organizacional no es un dato objetivo y estático, sino que emerge de las interacciones humanas, los discursos, las prácticas institucionales y los sistemas de significados compartidos por los actores que conforman la vida empresarial. En este sentido, se adopta una

perspectiva que podría denominarse realismo crítico, en la medida que se reconoce la existencia de una realidad organizacional independiente del investigador, pero cuya aprehensión está mediada por interpretaciones, contextos históricos y marcos teóricos que la configuran. La realidad del cumplimiento normativo y el liderazgo ético se concibe, entonces, como una totalidad integrada por dimensiones objetivas (normas, estructuras, procedimientos) y subjetivas (valores, percepciones, sentidos) que se co-determinan mutuamente.

Esta posición ontológica se fundamenta en los planteamientos de Bhaskar (1978) sobre el realismo crítico, que distingue entre lo real (los mecanismos profundos que generan fenómenos), lo actual (los eventos que ocurren cuando esos mecanismos se activan) y lo empírico (las experiencias que podemos observar). Aplicado a esta investigación, lo real estaría constituido por las estructuras profundas de sentido que subyacen a las prácticas de cumplimiento y liderazgo ético; lo actual, por las manifestaciones concretas de esas prácticas en las organizaciones; y lo empírico, por los discursos doctrinales que sobre ellas se han producido y que constituyen el corpus documental analizado.

Dimensión epistemológica

En el plano epistemológico, la investigación se inscribe en el paradigma hermenéutico-interpretativo, asumiendo que el conocimiento no se descubre pasivamente, sino que se construye activamente a través de la interpretación y comprensión de los significados contenidos en los textos y discursos que constituyen la doctrina especializada sobre la materia. Se reconoce, siguiendo a Gadamer (2005), que todo acto de comprensión está históricamente situado y mediado por la tradición, los prejuicios legítimos y la fusión de horizontes entre el intérprete y el texto interpretado. Esta posición epistemológica implica una relación dialógica entre la investigadora y el corpus documental analizado, donde la subjetividad no es un obstáculo a eliminar, sino un recurso hermenéutico fundamental para la producción de sentido. La validez del conocimiento generado no reside en su correspondencia con una verdad absoluta externa, sino en su coherencia interna, su capacidad para iluminar aspectos relevantes

de la realidad estudiada y su apertura al diálogo intersubjetivo con la comunidad académica.

La opción epistemológica se justifica por la naturaleza del objeto de estudio: el cumplimiento normativo y el liderazgo ético no son entidades físicas susceptibles de medición directa, sino constructos sociales cargados de significado, que adquieren sentido en contextos históricos, culturales y organizacionales específicos. Su comprensión requiere, por tanto, un abordaje interpretativo que pueda captar la densidad semántica de los discursos doctrinales que los abordan.

Dimensión metodológica

Metodológicamente, se asumió el método hermenéutico en su acepción más profunda, no como simple técnica de análisis textual, sino como el modo fundamental de ser-en-el-mundo del ser humano que busca comprender (Heidegger, 1974). Este método es inherente a la labor investigadora, ya que la mente humana es, por su propia naturaleza, interpretativa (Martínez, 1996). En el ámbito de las ciencias sociales, la hermenéutica aporta un valor fundamental al permitir una interpretación profunda del mundo de la vida y sus componentes, reconociendo que los fenómenos organizacionales no pueden ser reducidos a meras variables cuantificables, sino que requieren ser comprendidos en su densidad simbólica y contextual.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se estructuró como un estudio documental con enfoque cualitativo y alcance descriptivo-comprensivo, orientado por el método hermenéutico. Se optó por un diseño flexible y emergente, característico de las investigaciones cualitativas, que permitió ajustar el proceso a medida que se profundizaba en la comprensión del fenómeno y surgían nuevas categorías de análisis. Este diseño no siguió una secuencia lineal rígida, sino un movimiento en espiral donde la revisión documental, el análisis y la interpretación se retroalimentaron constantemente.

El diseño contempló los siguientes elementos estructurales:

1. Unidad de análisis: La unidad de análisis estuvo constituida por el conjunto de postulados doctrinales, teorías y enfoques sobre cumplimiento normativo, liderazgo ético y cultura corporativa en organizaciones empresariales, expresados en textos académicos y profesionales.
2. Corpus documental: El corpus quedó conformado por 18 fuentes documentales seleccionadas, incluyendo: 8 artículos científicos indexados, 5 libros especializados, 2 capítulos de libro, 2 informes técnicos institucionales y 1 ponencia académica. Las fuentes abarcaron un período aproximado de dos décadas (2002-2022), con énfasis en publicaciones en español que abordaran la temática en contextos latinoamericanos y, particularmente, venezolanos.
3. Criterios de inclusión y exclusión: Se establecieron los siguientes criterios de inclusión: (a) pertinencia temática directa con al menos uno de los ejes del estudio; (b) rigor académico avalado por arbitraje, indexación o reconocimiento institucional; (c) actualidad (priorizando publicaciones de las últimas dos décadas); (d) disponibilidad en texto completo; y (e) relevancia en el campo disciplinar. Se excluyeron fuentes no académicas, aquellas con enfoque exclusivamente divulgativo y las que abordaban la temática de manera tangencial.

Fases de la investigación

El proceso investigativo se desarrolló en cinco fases interrelacionadas, cada una con objetivos específicos, procedimientos y productos asociados, siguiendo un movimiento hermenéutico de comprensión progresiva:

Fase 1: Fase preparatoria y de delimitación del campo

Esta fase inicial tuvo como propósito establecer los fundamentos conceptuales y operativos que orientarían todo el proceso investigativo. Se inició con la definición del área problemática a partir de la experiencia profesional de la investigadora en el campo del asesoramiento legal y consultoría organizacional, así como de la revisión preliminar de la literatura. Se identificó la necesidad de comprender las relaciones entre

cumplimiento normativo, liderazgo ético y cultura corporativa como factores clave para la sostenibilidad organizacional.

En esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Formulación de la pregunta de investigación y los objetivos del estudio.
- Exploración inicial de bases de datos académicas (Dialnet, Redalyc, SciELO, Google Académico) para identificar la producción científica relevante.
- Establecimiento de los criterios de búsqueda y selección documental.
- Definición de las dimensiones ontológica, epistemológica, axiológica y teleológica que sustentarían el estudio.
- Diseño del plan de trabajo y cronograma tentativo.

El producto principal de esta fase fue el diseño teórico-metodológico de la investigación y el plan de búsqueda documental.

Fase 2: Fase heurística de recopilación y selección documental

La fase heurística correspondió al trabajo sistemático de localización, recuperación y selección de las fuentes documentales que conformarían el corpus de análisis. Se implementó una estrategia de búsqueda multicanal que incluyó:

- Consulta en bases de datos académicas especializadas utilizando combinaciones de términos clave en español e inglés: "cumplimiento normativo", "*compliance*", "liderazgo ético", "*ethical leadership*", "cultura corporativa", "*corporate culture*", "ética empresarial", "*business ethics*".
- Revisión de listas de referencias de artículos y libros clave (técnica de "bola de nieve" o referencias cruzadas) para identificar fuentes adicionales relevantes.
- Consulta a repositorios institucionales de universidades venezolanas y latinoamericanas.

- Localización de informes técnicos de organizaciones especializadas (KPMG, Venfort) y documentos de trabajo académico.

La búsqueda se realizó entre enero y marzo de 2024, abarcando un período de publicación comprendido aproximadamente entre 2000 y 2023. Se recuperaron inicialmente 47 fuentes potenciales, que fueron sometidas a un proceso de selección basado en los criterios de inclusión previamente establecidos. Tras la aplicación de estos criterios, se seleccionaron 18 fuentes para su análisis en profundidad, garantizando la representatividad, relevancia y calidad del corpus.

Fase 3: Fase hermenéutica de lectura y análisis comprensivo

Esta fase constituyó el núcleo interpretativo de la investigación. Se llevó a cabo un proceso de lectura sistemática y análisis hermenéutico del corpus documental seleccionado, siguiendo los principios del círculo hermenéutico (Gadamer, 2005), que implica un movimiento continuo entre la comprensión de las partes y la comprensión del todo.

El análisis se desarrolló mediante los siguientes procedimientos:

1. Lectura flotante inicial: Primer acercamiento a cada texto para obtener una comprensión global de su contenido, identificar sus tesis principales y evaluar su pertinencia para los objetivos del estudio.
2. Lectura en profundidad y anotación: Segunda lectura sistemática con registro de ideas clave, citas textuales relevantes, y primeras impresiones interpretativas. Se utilizaron fichas de lectura y matrices de análisis para organizar la información.
3. Identificación de categorías emergentes: A partir de la lectura reiterada, se identificaron categorías analíticas que emergían de los propios textos, tales como: "factores del entorno organizacional", "programas de cumplimiento", "cultura ética", "liderazgo virtuoso", "valores organizacionales", "transdisciplinariedad", "contexto venezolano", entre otras.

4. Establecimiento de relaciones y tensiones: Se analizaron las relaciones entre categorías, identificando convergencias, complementariedades, contradicciones y tensiones entre las diferentes posturas doctrinales. Este análisis permitió construir una visión integrada del campo.

5. Interpretación y construcción de sentido: Se procedió a la interpretación profunda de los hallazgos, integrando las categorías y relaciones identificadas en una comprensión más amplia del fenómeno. Esta interpretación se nutrió del diálogo constante entre los textos, el marco teórico de la investigadora y el contexto socio-organizacional desde el cual se realiza el estudio.

Fase 4: Fase de síntesis y construcción teórica

La cuarta fase tuvo como propósito integrar los resultados del análisis hermenéutico en una síntesis comprensiva que trascendiera la mera descripción para ofrecer un aporte teórico original. Esta fase implicó:

- La elaboración de una interpretación integradora que diera cuenta de las relaciones fundamentales entre cumplimiento normativo, liderazgo ético y cultura corporativa.
- La construcción del Modelo de Madurez en Cultura de *Compliance* Ético (MCCE) como síntesis teórica emergente del proceso interpretativo. El modelo se estructuró en tres niveles progresivos (Cumplimiento Reactivo, Cumplimiento Preventivo y Cultura de Integridad Proactiva), que representan una trayectoria evolutiva en la internalización de la ética organizacional.
- La redacción de los resultados, la discusión y las conclusiones, integrando las citas textuales de las fuentes analizadas con la interpretación de la investigadora.
- La validación interna de las interpretaciones mediante la verificación de su coherencia con el corpus documental y su capacidad para explicar las relaciones identificadas.

Fase 5: Fase de redacción y comunicación de resultados

La fase final comprendió la elaboración del informe de investigación en formato de artículo científico, atendiendo a las normas de publicación establecidas por la Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Esta fase incluyó:

- La estructuración del manuscrito según el formato IMRyD (Introducción, Materiales y Métodos, Resultados, Discusión).
- La redacción de cada sección con rigor académico y claridad expositiva.
- La revisión y corrección de estilo, incluyendo la optimización de la redacción con apoyo de herramientas de inteligencia artificial bajo supervisión humana.
- La verificación de la correspondencia entre citas y referencias.
- La elaboración de la declaración sobre uso de IA y demás aspectos éticos.
- La revisión final para asegurar la coherencia interna, la solidez argumentativa y el cumplimiento de todos los requisitos formales.

Dimensión axiológica

En cuanto a la dimensión axiológica, esta investigación reconoce explícitamente el papel constitutivo de los valores en todo el proceso investigativo. Se parte del supuesto de que la investigación social no puede ni debe pretender una neutralidad valorativa absoluta, sino que debe explicitar los valores que guían sus opciones teóricas, metodológicas e interpretativas. En este estudio, los valores de honestidad intelectual, rigor académico, responsabilidad social y compromiso con la verdad sustentan las decisiones tomadas. Asimismo, el objeto mismo de estudio —el liderazgo ético y el cumplimiento normativo— implica una toma de posición valorativa a favor de concepciones de la gestión empresarial que privilegian la integridad, la transparencia y el bien común por encima de visiones meramente instrumentales o economicistas. La investigadora reconoce su propia posición como profesional del derecho y consultora independiente, lo que implica una perspectiva particular desde la cual se aborda el

fenómeno, sin que ello menoscabe el rigor del análisis, sino enriqueciéndolo con una mirada situada.

Dimensión teleológica

La dimensión teleológica de esta investigación se expresa en la finalidad última que orienta todo el proceso investigativo. Más allá del objetivo formal de analizar los postulados doctrinales sobre cumplimiento normativo y liderazgo ético, la investigación persigue un propósito más profundo: contribuir a la construcción de organizaciones empresariales más íntegras, humanas y sostenibles, donde la ética no sea un adorno retórico sino el fundamento de la acción corporativa. Se aspira a que los hallazgos y el modelo propuesto (MCCE) sirvan como herramienta conceptual para diagnosticar, reflexionar y transformar las prácticas organizacionales en contextos latinoamericanos y venezolanos, caracterizados por desafíos particulares en materia de institucionalidad, transparencia y desarrollo ético. La teleología de la investigación se alinea, así, con una visión de la ciencia como práctica transformadora y comprometida con el bienestar colectivo, en consonancia con los planteamientos de autores como Morin (2002) y Martínez (2005) acerca del papel de la investigación en la construcción de una sociedad más humana.

Procedimiento de análisis e interpretación

El análisis de la información se realizó mediante un proceso de triangulación hermenéutica que implicó:

1. Análisis horizontal: Comparación sistemática entre las diferentes fuentes documentales para identificar patrones comunes, divergencias y complementariedades en el tratamiento de cada categoría analítica.
2. Análisis vertical: Profundización en el análisis de cada fuente individual, considerando su contexto de producción, sus supuestos epistemológicos implícitos y su contribución específica a la comprensión del fenómeno.

3. Síntesis interpretativa: Integración de los hallazgos del análisis horizontal y vertical en una interpretación global que diera cuenta de la complejidad del fenómeno y permitiera la construcción del modelo teórico propuesto.

4. Validación hermenéutica: Verificación continua de la coherencia entre las interpretaciones parciales y la comprensión global, asegurando que cada parte ilumine el todo y que la comprensión del todo enriquezca la interpretación de las partes.

Criterios de calidad científica

Para garantizar el rigor y la calidad de la investigación, se atendieron los siguientes criterios propios de la investigación cualitativa:

- **Credibilidad:** Se aseguró mediante la triangulación de fuentes, la revisión sistemática del corpus documental y la explicitación del proceso interpretativo.
- **Transferibilidad:** Se facilitó mediante la descripción densa del contexto teórico y empírico del estudio, así como de las características del corpus documental analizado.
- **Dependencia:** Se garantizó mediante la documentación detallada del proceso investigativo y la explicitación de las decisiones metodológicas.
- **Confirmabilidad:** Se aseguró mediante la explicitación de la posición de la investigadora, el reconocimiento de sus presupuestos y la transparencia en el proceso de análisis e interpretación.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

En coherencia con las políticas de transparencia e integridad académica exigidas por la revista, y en consonancia con las dimensiones axiológica y epistemológica explicitadas, se declara que durante la preparación de este trabajo se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa (asistentes de lenguaje) de manera complementaria y bajo estricta supervisión humana. Específicamente, estas herramientas se emplearon para:

1. Optimizar la redacción y claridad expresiva del texto, respetando siempre el contenido sustantivo y las ideas originales de la autora.
2. Sugerir estructuras organizativas para facilitar la comprensión de los argumentos.
3. Asistir en la verificación y formato de las referencias bibliográficas según las normas APA.

Es importante señalar que en ningún momento la inteligencia artificial sustituyó el trabajo intelectual fundamental de la investigadora: la concepción del estudio, la selección e interpretación crítica de las fuentes doctrinales, la construcción del modelo teórico MCCE, el análisis hermenéutico de los textos, la identificación de categorías emergentes, el establecimiento de relaciones entre autores y posturas, y la formulación de las conclusiones son producto exclusivo del juicio, conocimiento experto y reflexión de la autora. La IA actuó únicamente como herramienta de apoyo en aspectos formales y de estilo, siempre bajo la dirección, revisión y control de la investigadora, quien asume plena responsabilidad por el contenido final del artículo.

El uso de estas herramientas se realizó con plena conciencia de sus limitaciones y riesgos potenciales (alucinaciones, sesgos, simplificaciones), por lo que cada sugerencia fue sometida a escrutinio crítico y solo se incorporó cuando se consideró que mejoraba la calidad del trabajo sin distorsionar su contenido sustantivo. La investigadora se aseguró de que el núcleo argumental, la originalidad del modelo propuesto y la interpretación de las fuentes permanecieran como productos genuinos de su trabajo intelectual.

Esta declaración se realiza en cumplimiento de los principios de transparencia, honestidad intelectual y rigor académico que rigen la comunicación científica, reconociendo que las nuevas tecnologías pueden ser valiosas aliadas del quehacer investigativo siempre que su uso sea ético, responsable y debidamente explicitado.

RESULTADOS

Organizaciones empresariales y su entorno

En la sociedad moderna, todo proceso productivo se realiza por medio de organizaciones, las cuales funcionan como un organismo social vivo y en constante cambio (Chiavenato, 2007). Una organización no solo debe ser exitosa, sino procurar su sostenibilidad en el tiempo. Para ello, debe determinar cuáles factores de su entorno estudiar para extraer información valiosa para su desarrollo.

Estos factores pueden ser de impacto indirecto, relacionados con el entorno macro sobre el cual la organización no puede influir, pero al cual debe adaptarse (económico, político, social, tecnológico, ambiental y demográfico). Asimismo, deben considerarse los factores del entorno interno, que están bajo su control directo y son vitales para su funcionamiento, como la cultura corporativa, el factor organizacional, el personal, la tecnología y los recursos. Un conocimiento profundo y una gestión adecuada de estos factores conducen a la necesidad primordial de fomentar una cultura de cumplimiento normativo en toda la organización.

Cumplimiento normativo en organizaciones empresariales

El cumplimiento normativo, o *compliance*, es la gestión cuyo objetivo es desarrollar las actividades y negocios de conformidad con la normativa vigente y las políticas y procedimientos internos, asegurando que la empresa opere con integridad. Hoy día, juega un papel fundamental en las organizaciones empresariales, ya que su implementación no solo garantiza el cumplimiento de las leyes, sino que contribuye a la sostenibilidad, estabilidad y reputación corporativa.

Los términos cumplimiento normativo, cumplimiento corporativo y *compliance* son empleados como sinónimos, aunque su significado es amplio, pues no solo implica el cumplimiento legal, sino también el de normativas internas, códigos de conducta y la adaptación a la cultura organizacional. Los programas de cumplimiento, si son diseñados correctamente y se acompañan de un clima de confianza basado en valores éticos, pueden repercutir positivamente en la gestión empresarial. Marán y Tachón (2021, párr. 5 y 7) señalan que:

Así, es necesario comprender que las empresas se encuentran expuestas a riesgos por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del marco legal,

regulatorio y ético, y también a la comisión de delitos, pérdidas financieras y crisis reputacionales, las cuales podrían causar grandes perjuicios a las organizaciones (...) Podemos afirmar entonces que, el propósito del Cumplimiento Corporativo (Compliance) está relacionado con la instauración de un modelo o programa de gestión el cual fomente eficazmente al cumplimiento de las normas, los códigos éticos, así como, los principios y valores de la organización, lo cual incidirá positivamente en la sostenibilidad empresarial.

En Venezuela, el *compliance* es una disciplina con gran potencial, aunque todavía incipiente. Promueve la transparencia, la ética, la prevención de riesgos legales y la mejora de la imagen corporativa. Sin embargo, un estudio de KPMG (2022, p. 17) revela que:

Concluimos que actualmente en Venezuela la cultura ética, compliance y buen gobierno corporativo no ha evolucionado. Aun muchas empresas no se han dedicado a diseñar e implementar programas de vigilancia y cumplimiento normativo, más allá de las exigidas por el tipo de actividad a la que se dedican. Las políticas de compliance, o de prevención de riesgos legales, son una práctica que poco a poco debe desarrollarse con mayor frecuencia en las empresas para detectar, mitigar y prevenir riesgos.

Liderazgo Ético

La ética, como rama de la filosofía, estudia los actos humanos realizados con voluntad y libertad. Es una "disciplina normativa que tiene su soporte en la razón, y depende de la filosofía... establece reglas, y regula por ese medio las actividades humanas" (Ramos, 2002, citado por Ibáñez y Castillo, 2009, p.3). Maturana y Dávila (2008 citados por Ibáñez y Castillo, 2009, p.11) complementan esta idea al exponer que "lo que guía el quehacer humano no son las teorías, las técnicas, las ideologías o los argumentos racionales, sino que los sentires con que se fundamenta el razonar". Estos sentires constituyen el valor intrínseco de los individuos que conforman las organizaciones, por lo que "el compromiso ético es la guía fundamental de todo quehacer de la organización que busca la excelencia en su participación inevitable en la transformación de la antroposfera y la biosfera que lo hace posible y sostiene" (Maturana y Dávila, 2008, citados por Ibáñez y Castillo, 2009, p.11).

En esta línea, Mujica, Ibáñez y Castillo (2018) sostienen que la administración, como disciplina científica, ha evolucionado hacia un carácter transdisciplinario y complejo, lo que implica que la comprensión de las organizaciones y su entorno requiere necesariamente de la confluencia de múltiples saberes —entre ellos, la ética y el derecho— para abordar los desafíos contemporáneos de la gestión empresarial.

De esta manera, se entiende que el liderazgo ético es una conducta centrada en el respeto irrestricto de la ética y los valores, así como de las normas, los derechos y la dignidad de las personas. Conceptos como honestidad, integridad, equidad, justicia y la búsqueda del bien común constituyen aspectos críticos e indeclinables (Ciulla, 2014; Correa-Meneses *et al.*, 2018). Según Wigodski y Santibáñez (2012), las conductas de los líderes son éticas cuando reconocen y se hacen cargo de los requerimientos de los grupos de interés, crean valor para la empresa y respetan los derechos de los colaboradores y las leyes.

Los valores, entendidos como normas ideales de comportamiento (Siliceo *et al.*, 1999) o directrices estratégicas para regir la conducta y alcanzar objetivos (García & Dolan, 1997), otorgan coherencia y cohesión a una organización. Toda empresa debe tener explícitamente definidos sus valores finales (orientados a la visión y misión) y sus valores instrumentales (medios operativos para alcanzar las metas), ambos enmarcados en una forma de pensar y actuar que responda a las exigencias del entorno.

HACIA UN MODELO INTEGRADOR: MADUREZ EN CULTURA DE COMPLIANCE ÉTICO

La revisión documental realizada no solo permite describir los componentes del cumplimiento normativo y el liderazgo ético, sino que posibilita un ejercicio de síntesis que constituye el principal aporte teórico de este artículo. A partir de la integración de los postulados de Chiavenato (2007) sobre la organización como unidad social intencional, de Guédez (2004) sobre la inevitabilidad de la ética en la gestión, y de Wigodski & Santibáñez (2012) acerca de las virtudes del líder ético, se propone un Modelo de Madurez en Cultura de Compliance Ético (MCCE). Este modelo busca

explicar la trayectoria evolutiva de las organizaciones en la internalización de la ética y el cumplimiento, y consta de tres niveles progresivos:

- Nivel 1: Cumplimiento Reactivo (Orientación Externa). En este estadio, la organización se limita a satisfacer exigencias legales mínimas, generalmente por imposición de entes regulatorios o para evitar sanciones. El liderazgo es predominantemente transaccional y la ética no está institucionalizada; los valores, si existen, son declaraciones formales sin arraigo en la toma de decisiones. Es el nivel predominante en contextos donde el compliance es incipiente (KPMG, 2022).
- Nivel 2: Cumplimiento Preventivo (Orientación a la Gestión de Riesgos). La organización implementa programas formales de compliance, códigos de ética y mapas de riesgos. Existe una estructura de cumplimiento claramente definida (oficiales de cumplimiento, canales de denuncia). Sin embargo, el liderazgo ético aún no permea todos los niveles gerenciales; la motivación para el cumplimiento sigue siendo principalmente la mitigación de riesgos legales y reputacionales, más que una convicción ética profunda. Se corresponde con la fase de "instauración de un modelo de gestión" descrita por Marán & Tachon (2021).
- Nivel 3: Cultura de Integridad Proactiva (Orientación a Valores). En este nivel superior, el *compliance* trasciende lo normativo para convertirse en un valor estratégico y un eje de la identidad organizacional. El liderazgo ético, basado en las virtudes de prudencia, justicia, fortaleza y templanza (Wigodski & Santibáñez, 2012), es ejercido de manera consistente en todos los niveles. La cultura corporativa se caracteriza por la autorregulación, la transparencia y la toma de decisiones basada en principios, donde los "sentires" y valores intrínsecos de los que hablan Maturana & Dávila (2008) guían el quehacer cotidiano. La ética no es un freno, sino un habilitador de la sostenibilidad y la excelencia.

Este modelo teórico ofrece una hoja de ruta conceptual para diagnosticar el estado actual de una organización y trazar estrategias de desarrollo. Sin embargo, su validación empírica constituye una línea de investigación futura impostergable.

DISCUSIÓN

El camino investigativo desarrollado confirma que en las organizaciones empresariales existe una sensibilidad inherente hacia el cumplimiento normativo, la cultura ética y el liderazgo ético. Los hallazgos sugieren que las empresas, si aún no lo son, deben impregnar su actuar corporativo y gerencial de valores ético-morales que les permitan conseguir objetivos estratégicos que vinculen su protagonismo con la sociedad de manera responsable y sostenible. Esta idea se alinea con la postura de Guédez (2004), quien sostiene la imposibilidad de disociar la actividad humana organizacional de las connotaciones éticas.

Es evidente que, tanto dentro como fuera de las organizaciones, se plantean problemas de carácter moral que afectan a los individuos. Dado que el comportamiento moral es propio de los individuos, y las empresas son lugares de encuentro entre personas con distintos intereses, la gestión ética se vuelve un imperativo. Sin embargo, a pesar de que los líderes puedan tener consciencia de los beneficios de la cultura ética, persiste una resistencia a la implementación de programas formales de cumplimiento, como lo evidencia el estudio de KPMG (2022) en el contexto venezolano. Esta resistencia contrasta con la necesidad de que las empresas no se ciñan únicamente a criterios económicos, sino que integren tópicos éticos y sociales anteriormente ignorados.

El afán de producir dividendos económicos a corto plazo puede llevar al empresario a actuar sin límites éticos, desprovisto de una visión responsable. Esta problemática no tiene una sola fuente, sino que se nutre de la carencia de programas éticos normativos, políticas gubernamentales imprecisas, apertura a la corrupción, falta de educación en la materia y, en casos graves, la falta de escrúpulos de algunos líderes.

Frente a esto, los líderes responsables deben asumir un compromiso ético-moral, en consonancia con una cultura de cumplimiento. Todos los miembros de la organización tienen la capacidad de alcanzar los propósitos empresariales dentro de un marco de acción centrado en la gestión ética y apoyado en valores organizacionales sólidos. La ética empresarial, por tanto, no es un adorno, sino una herramienta que fortalece la

cultura organizacional, moldea la voluntad y las decisiones del líder, y lo afirma en sus convicciones.

CONCLUSIONES

Cuando se comprenda que una actividad empresarial más íntegra y transparente es posible gracias a la implementación de una cultura corporativa de cumplimiento ético, se estará en posesión de una herramienta poderosa que protege la actividad corporativa. Esta cultura tiene una incidencia directa en la lucha contra la corrupción, el fraude y otros delitos de los cuales no están exentas las organizaciones. Al implementar eficientemente esta cultura, se da un paso adelante en la gestión, enfocándose en la prevención y reduciendo significativamente la posibilidad de afectar negativamente a la empresa.

En vista de las profundas repercusiones de la cultura ética en la vida de una empresa, el cumplimiento normativo se presenta como un futuro inmediato e indispensable en la actividad empresarial, y no como una opción voluntaria. Es natural que, debido al convulso contexto socioeconómico, el *compliance* sea visto solo como un atenuante de riesgos y no como un proceso de transformación organizacional y mejora continua. Sin embargo, las organizaciones deben procurar que sus actuaciones estén enmarcadas en un proceso de interiorización y reflexión para que la conducción empresarial sea, ante todo, ética y moral.

En consecuencia, se deduce que una cultura corporativa de cumplimiento ético, eficientemente implementada, puede convertirse en una garantía para las empresas, fungiendo como un agente mitigador de riesgos. Si bien un número importante de empresas ya dispone de mapas de riesgos, códigos de ética y valores definidos, es cierto que queda mucho camino por conocer y recorrer en esta temática para lograr una integración plena y efectiva.

Finalmente, como prospectiva derivada del modelo MCCE propuesto, se identifican al menos dos grandes rutas para la investigación futura en el contexto venezolano y latinoamericano: (i) el desarrollo y validación de instrumentos que permitan medir

empíricamente el nivel de madurez ética de las organizaciones, y (ii) la realización de estudios de caso longitudinales que documenten el tránsito de empresas entre los distintos niveles del modelo, identificando los facilitadores y las barreras para la consolidación de una auténtica cultura de integridad.

REFERENCIAS

- Barba, A. (2013). Conferencia administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. *Tres campos de conocimiento, tres identidades*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Barrios, M. (2010). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Ciulla, J. (2014). *Ethics, the heart of leadership*. Praeger.
- Correa-Meneses, J., Rodríguez-Córdoba, M., y Pantoja-Ospina, M. (2018). Liderazgo ético: un desafío en contextos organizacionales contemporáneos. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 341-351.
- García, S., y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Gómez, E. (2008). Responsabilidad moral más que social. En M. C. Villasmil (Ed.), *Tres visiones de la ética y la responsabilidad social en la empresa del siglo XXI* (pp. 17-23). Norma Color C.A.
- Guédez, V. (2004). *La ética gerencial: Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas* (3ª ed.). Editorial Planeta.
- Heidegger, M. (1974). *El Ser y el Tiempo*. Fondo de Cultura Económica.
- Ibáñez, N., y Castillo, R. (2009). La formación en ética del capital humano para la acción empresarial. *Orbis. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 4(12), 47-68.
- KPMG. (2022). *La cultura ética, compliance y buen gobierno corporativo en el ámbito empresarial venezolano*. <https://kpmg.com/ve/es/home/insights/2022/12/la-cultura-etica-compliance-y-buen-gobierno-corporativo.html>

- Marán, B., y Tachon, M. (2021). *Qué es el Cumplimiento Normativo (Corporate Compliance) y su importancia en Venezuela*. Venfort. <https://venfort.com/es/que-es-el-cumplimiento-normativo-corporate-compliance-su-importancia-en-venezuela/>
- Martínez, M. (1996). *Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación*. Trillas.
- Medina Salgado, C. (2007). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad EAFIT*, 43(148), 9-24.
- Mujica, M., Ibáñez, N., y Castillo, R. (2018). La administración como disciplina científica transdisciplinaria y compleja: un estudio latinoamericano. *Negotium. Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 14(40), 5-27.
- Siliceo, A., Cazarez, A., y González, J. (2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva*. McGraw Hill Interamericana.
- Wigodski, T., y Santibáñez, X. (2012). *Fortaleciendo el gobierno corporativo: responsabilidad penal de la empresa*. Trend Management, (Edición Especial), 38-44. <https://www.dii.uchile.cl/wpcontent/uploads/2012/06/Responsabilidad-penal-de-la-mpresa-Teodoro-Wigodski-y-Ximena-Santibanez.pdf>



PARADIGMAS DE LA GESTIÓN. UNA TAXONOMÍA EN TRES NIVELES

MANAGEMENT PARADIGMS. A THREE-LEVEL TAXONOMY

Pedro Francisco Arcia-Hernández¹

RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo explorar la concepción de la gestión desde diferentes lentes paradigmáticos en las ciencias administrativas y empresariales. El contexto del estudio se enmarca en la necesidad de comprender cómo las ciencias administrativas han adaptado su enfoque para responder a las dinámicas cambiantes del entorno. El nudo crítico de la investigación se basa en la idea de que los paradigmas tradicionales son insuficientes para afrontar los desafíos del siglo XXI. Para resolver esta problemática, el estudio se estructuró en tres ejes temáticos: el paradigma administrativo, el paradigma empresarial y el paradigma gerencial. La metodología empleada es una revisión narrativa, con enfoque cualitativo basado en el análisis intertextual de la literatura académica. Un hallazgo clave es que el verdadero estado del arte en la gestión no reside en la adopción de un solo paradigma, sino en su integración. Se concluyó que el paradigma digital de las ciencias administrativas y empresariales es integral porque representa la fusión de los tres niveles históricos. No es un nuevo nivel, sino el catalizador que obliga a las organizaciones a articular la eficiencia interna, la estrategia de mercado y el liderazgo humano, interconectados por la tecnología, para lograr una ventaja competitiva sostenible.

Palabras Clave: gestión; paradigma; evolución; digital.

ABSTRACT

The paper aims to explore the conception of management from different paradigmatic perspectives in administrative and business sciences. The study's context is framed by the need to understand how administrative sciences have adapted their approach to respond to the changing dynamics of the environment. The critical core of the research is based on the idea that traditional paradigms are insufficient to address the challenges of the 21st century. To solve this problem, the study was structured around three thematic axes: the administrative paradigm, the business paradigm, and the managerial paradigm. The methodology used was a narrative review, with a qualitative approach based on the intertextual analysis of academic literature. A key finding is that the true state of the art in management does not lie in the adoption of a single paradigm, but in its integration. It was concluded that the digital paradigm of administrative and business sciences is integral because it represents the fusion of the three historical levels. It is not a new level, but the catalyst that forces organizations to articulate internal efficiency, market strategy, and human leadership, interconnected by technology, to achieve a sustainable competitive advantage.

Keyword: Management; paradigm; evolution; digital.

JEL: M000, M100

Fecha de recepción: 1 de octubre de 2025

Fecha de aceptación: 13 de marzo de 2026

¹ Doctor en Ciencias de la Educación, Magister en Educación mención Currículum y Evaluación basado en Competencias, Magister en Gerencia administrativa y Licenciado en Administración Comercial, Universidad Nacional Experimental Rómulo Gallegos-Venezuela, arciapedro30@gmail.com, ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4472-7642>

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, resulta imperioso comprender a las organizaciones y su entorno, para lo cual se debe identificar y analizar metódicamente el medio en el que estas operan. Las empresas, desde su creación, son un espacio donde confluyen múltiples factores internos y externos que pueden afectar su funcionamiento de manera significativa. El estudio de la totalidad de estos factores es lo que permite un conocimiento profundo de las organizaciones y su contexto.

Esta comprensión es posible a través de los denominados estudios organizacionales. De acuerdo con Medina (2007, p.12), "La realidad que se aborda dentro del campo de los [estudios organizacionales] es la organización misma". Por tanto, su análisis es clave para desarrollar estrategias idóneas, eficientes y efectivas que garanticen la existencia, desarrollo y sostenibilidad de la empresa. En este punto, comprender la totalidad de la organización permite identificar los factores que influyen significativamente en ella. Así pues, cabe inferir, en concordancia con Barba (2013, p.147), que, aunque "los estudios organizacionales son, entonces, un campo de conocimiento de las ciencias sociales de reciente formación", constituyen una herramienta valiosa para develar íntegramente aquellos factores ambientales que tienen efectos tanto directos como indirectos sobre la organización.

Es innegable que estos factores ambientales producen efectos que pudieran ser tanto positivos como negativos. Una influencia positiva puede ser el punto de partida hacia nuevos caminos y oportunidades, mientras que una negativa podría incrementar significativamente los riesgos y amenazas ya existentes.

Las organizaciones, concebidas como unidades sociales creadas intencionalmente para el logro de objetivos específicos, son el espacio donde confluyen agrupaciones humanas con perfiles profesionales diversos que hacen posible la consecución de tales fines (Chiavenato, 2007). En este sentido, es de suma importancia tener presentes los aspectos éticos y de valores que envuelven el ambiente organizacional. Tal es así que Guédez (2004, pp.17-18), refiriéndose a las organizaciones, expresa que "es imposible

que un ámbito de resonancia tan amplio y tan vinculado con la actividad humana pueda estar disociado de las connotaciones éticas".

Por ello, es fundamental fomentar una cultura de liderazgo ético en toda la organización, lo que implica la promoción de valores éticos y enfoques integrales en la toma de decisiones empresariales. Esto se traduce en el establecimiento de buenas prácticas como la transparencia, la ética empresarial y la responsabilidad social. Siendo, además, esencial que el líder ético tenga un comportamiento virtuoso, cuyos pilares son la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza (Wigodski & Santibáñez, 2012).

Una vez dicho esto, el presente artículo tiene como objetivo analizar los postulados doctrinales sobre el cumplimiento normativo y su relación directa con el liderazgo ético en las organizaciones empresariales, así como su influencia en la construcción de una cultura corporativa sólida.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se enmarca en un estudio de corte documental con un nivel descriptivo-comprensivo. Su propósito fue ampliar y profundizar el conocimiento sobre la naturaleza del cumplimiento normativo y el liderazgo ético en las organizaciones empresariales, apoyándose en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos y electrónicos (Barrios, 2010). El abordaje metodológico se sustenta en una rigurosa arquitectura epistémica que considera las dimensiones fundamentales que subyacen a todo proceso investigativo de carácter científico.

Dimensión ontológica

Desde el punto de vista ontológico, la investigación asume una postura que reconoce la realidad social de las organizaciones empresariales como una construcción compleja, dinámica y multifacética. Se parte del supuesto de que la realidad organizacional no es un dato objetivo y estático, sino que emerge de las interacciones humanas, los discursos, las prácticas institucionales y los sistemas de significados compartidos por los actores que conforman la vida empresarial. En este sentido, se adopta una

perspectiva que podría denominarse realismo crítico, en la medida que se reconoce la existencia de una realidad organizacional independiente del investigador, pero cuya aprehensión está mediada por interpretaciones, contextos históricos y marcos teóricos que la configuran. La realidad del cumplimiento normativo y el liderazgo ético se concibe, entonces, como una totalidad integrada por dimensiones objetivas (normas, estructuras, procedimientos) y subjetivas (valores, percepciones, sentidos) que se co-determinan mutuamente.

Esta posición ontológica se fundamenta en los planteamientos de Bhaskar (1978) sobre el realismo crítico, que distingue entre lo real (los mecanismos profundos que generan fenómenos), lo actual (los eventos que ocurren cuando esos mecanismos se activan) y lo empírico (las experiencias que podemos observar). Aplicado a esta investigación, lo real estaría constituido por las estructuras profundas de sentido que subyacen a las prácticas de cumplimiento y liderazgo ético; lo actual, por las manifestaciones concretas de esas prácticas en las organizaciones; y lo empírico, por los discursos doctrinales que sobre ellas se han producido y que constituyen el corpus documental analizado.

Dimensión epistemológica

En el plano epistemológico, la investigación se inscribe en el paradigma hermenéutico-interpretativo, asumiendo que el conocimiento no se descubre pasivamente, sino que se construye activamente a través de la interpretación y comprensión de los significados contenidos en los textos y discursos que constituyen la doctrina especializada sobre la materia. Se reconoce, siguiendo a Gadamer (2005), que todo acto de comprensión está históricamente situado y mediado por la tradición, los prejuicios legítimos y la fusión de horizontes entre el intérprete y el texto interpretado. Esta posición epistemológica implica una relación dialógica entre la investigadora y el corpus documental analizado, donde la subjetividad no es un obstáculo a eliminar, sino un recurso hermenéutico fundamental para la producción de sentido. La validez del conocimiento generado no reside en su correspondencia con una verdad absoluta externa, sino en su coherencia interna, su capacidad para iluminar aspectos relevantes

de la realidad estudiada y su apertura al diálogo intersubjetivo con la comunidad académica.

La opción epistemológica se justifica por la naturaleza del objeto de estudio: el cumplimiento normativo y el liderazgo ético no son entidades físicas susceptibles de medición directa, sino constructos sociales cargados de significado, que adquieren sentido en contextos históricos, culturales y organizacionales específicos. Su comprensión requiere, por tanto, un abordaje interpretativo que pueda captar la densidad semántica de los discursos doctrinales que los abordan.

Dimensión metodológica

Metodológicamente, se asumió el método hermenéutico en su acepción más profunda, no como simple técnica de análisis textual, sino como el modo fundamental de ser-en-el-mundo del ser humano que busca comprender (Heidegger, 1974). Este método es inherente a la labor investigadora, ya que la mente humana es, por su propia naturaleza, interpretativa (Martínez, 1996). En el ámbito de las ciencias sociales, la hermenéutica aporta un valor fundamental al permitir una interpretación profunda del mundo de la vida y sus componentes, reconociendo que los fenómenos organizacionales no pueden ser reducidos a meras variables cuantificables, sino que requieren ser comprendidos en su densidad simbólica y contextual.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se estructuró como un estudio documental con enfoque cualitativo y alcance descriptivo-comprensivo, orientado por el método hermenéutico. Se optó por un diseño flexible y emergente, característico de las investigaciones cualitativas, que permitió ajustar el proceso a medida que se profundizaba en la comprensión del fenómeno y surgían nuevas categorías de análisis. Este diseño no siguió una secuencia lineal rígida, sino un movimiento en espiral donde la revisión documental, el análisis y la interpretación se retroalimentaron constantemente.

El diseño contempló los siguientes elementos estructurales:

1. Unidad de análisis: La unidad de análisis estuvo constituida por el conjunto de postulados doctrinales, teorías y enfoques sobre cumplimiento normativo, liderazgo ético y cultura corporativa en organizaciones empresariales, expresados en textos académicos y profesionales.
2. Corpus documental: El corpus quedó conformado por 18 fuentes documentales seleccionadas, incluyendo: 8 artículos científicos indexados, 5 libros especializados, 2 capítulos de libro, 2 informes técnicos institucionales y 1 ponencia académica. Las fuentes abarcaron un período aproximado de dos décadas (2002-2022), con énfasis en publicaciones en español que abordaran la temática en contextos latinoamericanos y, particularmente, venezolanos.
3. Criterios de inclusión y exclusión: Se establecieron los siguientes criterios de inclusión: (a) pertinencia temática directa con al menos uno de los ejes del estudio; (b) rigor académico avalado por arbitraje, indexación o reconocimiento institucional; (c) actualidad (priorizando publicaciones de las últimas dos décadas); (d) disponibilidad en texto completo; y (e) relevancia en el campo disciplinar. Se excluyeron fuentes no académicas, aquellas con enfoque exclusivamente divulgativo y las que abordaban la temática de manera tangencial.

Fases de la investigación

El proceso investigativo se desarrolló en cinco fases interrelacionadas, cada una con objetivos específicos, procedimientos y productos asociados, siguiendo un movimiento hermenéutico de comprensión progresiva:

Fase 1: Fase preparatoria y de delimitación del campo

Esta fase inicial tuvo como propósito establecer los fundamentos conceptuales y operativos que orientarían todo el proceso investigativo. Se inició con la definición del área problemática a partir de la experiencia profesional de la investigadora en el campo del asesoramiento legal y consultoría organizacional, así como de la revisión preliminar de la literatura. Se identificó la necesidad de comprender las relaciones entre

cumplimiento normativo, liderazgo ético y cultura corporativa como factores clave para la sostenibilidad organizacional.

En esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Formulación de la pregunta de investigación y los objetivos del estudio.
- Exploración inicial de bases de datos académicas (Dialnet, Redalyc, SciELO, Google Académico) para identificar la producción científica relevante.
- Establecimiento de los criterios de búsqueda y selección documental.
- Definición de las dimensiones ontológica, epistemológica, axiológica y teleológica que sustentarían el estudio.
- Diseño del plan de trabajo y cronograma tentativo.

El producto principal de esta fase fue el diseño teórico-metodológico de la investigación y el plan de búsqueda documental.

Fase 2: Fase heurística de recopilación y selección documental

La fase heurística correspondió al trabajo sistemático de localización, recuperación y selección de las fuentes documentales que conformarían el corpus de análisis. Se implementó una estrategia de búsqueda multicanal que incluyó:

- Consulta en bases de datos académicas especializadas utilizando combinaciones de términos clave en español e inglés: "cumplimiento normativo", "*compliance*", "liderazgo ético", "*ethical leadership*", "cultura corporativa", "*corporate culture*", "ética empresarial", "*business ethics*".
- Revisión de listas de referencias de artículos y libros clave (técnica de "bola de nieve" o referencias cruzadas) para identificar fuentes adicionales relevantes.
- Consulta a repositorios institucionales de universidades venezolanas y latinoamericanas.

- Localización de informes técnicos de organizaciones especializadas (KPMG, Venfort) y documentos de trabajo académico.

La búsqueda se realizó entre enero y marzo de 2024, abarcando un período de publicación comprendido aproximadamente entre 2000 y 2023. Se recuperaron inicialmente 47 fuentes potenciales, que fueron sometidas a un proceso de selección basado en los criterios de inclusión previamente establecidos. Tras la aplicación de estos criterios, se seleccionaron 18 fuentes para su análisis en profundidad, garantizando la representatividad, relevancia y calidad del corpus.

Fase 3: Fase hermenéutica de lectura y análisis comprensivo

Esta fase constituyó el núcleo interpretativo de la investigación. Se llevó a cabo un proceso de lectura sistemática y análisis hermenéutico del corpus documental seleccionado, siguiendo los principios del círculo hermenéutico (Gadamer, 2005), que implica un movimiento continuo entre la comprensión de las partes y la comprensión del todo.

El análisis se desarrolló mediante los siguientes procedimientos:

1. Lectura flotante inicial: Primer acercamiento a cada texto para obtener una comprensión global de su contenido, identificar sus tesis principales y evaluar su pertinencia para los objetivos del estudio.
2. Lectura en profundidad y anotación: Segunda lectura sistemática con registro de ideas clave, citas textuales relevantes, y primeras impresiones interpretativas. Se utilizaron fichas de lectura y matrices de análisis para organizar la información.
3. Identificación de categorías emergentes: A partir de la lectura reiterada, se identificaron categorías analíticas que emergían de los propios textos, tales como: "factores del entorno organizacional", "programas de cumplimiento", "cultura ética", "liderazgo virtuoso", "valores organizacionales", "transdisciplinariedad", "contexto venezolano", entre otras.

4. Establecimiento de relaciones y tensiones: Se analizaron las relaciones entre categorías, identificando convergencias, complementariedades, contradicciones y tensiones entre las diferentes posturas doctrinales. Este análisis permitió construir una visión integrada del campo.

5. Interpretación y construcción de sentido: Se procedió a la interpretación profunda de los hallazgos, integrando las categorías y relaciones identificadas en una comprensión más amplia del fenómeno. Esta interpretación se nutrió del diálogo constante entre los textos, el marco teórico de la investigadora y el contexto socio-organizacional desde el cual se realiza el estudio.

Fase 4: Fase de síntesis y construcción teórica

La cuarta fase tuvo como propósito integrar los resultados del análisis hermenéutico en una síntesis comprensiva que trascendiera la mera descripción para ofrecer un aporte teórico original. Esta fase implicó:

- La elaboración de una interpretación integradora que diera cuenta de las relaciones fundamentales entre cumplimiento normativo, liderazgo ético y cultura corporativa.
- La construcción del Modelo de Madurez en Cultura de *Compliance* Ético (MCCE) como síntesis teórica emergente del proceso interpretativo. El modelo se estructuró en tres niveles progresivos (Cumplimiento Reactivo, Cumplimiento Preventivo y Cultura de Integridad Proactiva), que representan una trayectoria evolutiva en la internalización de la ética organizacional.
- La redacción de los resultados, la discusión y las conclusiones, integrando las citas textuales de las fuentes analizadas con la interpretación de la investigadora.
- La validación interna de las interpretaciones mediante la verificación de su coherencia con el corpus documental y su capacidad para explicar las relaciones identificadas.

Fase 5: Fase de redacción y comunicación de resultados

La fase final comprendió la elaboración del informe de investigación en formato de artículo científico, atendiendo a las normas de publicación establecidas por la Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones. Esta fase incluyó:

- La estructuración del manuscrito según el formato IMRyD (Introducción, Materiales y Métodos, Resultados, Discusión).
- La redacción de cada sección con rigor académico y claridad expositiva.
- La revisión y corrección de estilo, incluyendo la optimización de la redacción con apoyo de herramientas de inteligencia artificial bajo supervisión humana.
- La verificación de la correspondencia entre citas y referencias.
- La elaboración de la declaración sobre uso de IA y demás aspectos éticos.
- La revisión final para asegurar la coherencia interna, la solidez argumentativa y el cumplimiento de todos los requisitos formales.

Dimensión axiológica

En cuanto a la dimensión axiológica, esta investigación reconoce explícitamente el papel constitutivo de los valores en todo el proceso investigativo. Se parte del supuesto de que la investigación social no puede ni debe pretender una neutralidad valorativa absoluta, sino que debe explicitar los valores que guían sus opciones teóricas, metodológicas e interpretativas. En este estudio, los valores de honestidad intelectual, rigor académico, responsabilidad social y compromiso con la verdad sustentan las decisiones tomadas. Asimismo, el objeto mismo de estudio —el liderazgo ético y el cumplimiento normativo— implica una toma de posición valorativa a favor de concepciones de la gestión empresarial que privilegian la integridad, la transparencia y el bien común por encima de visiones meramente instrumentales o economicistas. La investigadora reconoce su propia posición como profesional del derecho y consultora independiente, lo que implica una perspectiva particular desde la cual se aborda el

fenómeno, sin que ello menoscabe el rigor del análisis, sino enriqueciéndolo con una mirada situada.

Dimensión teleológica

La dimensión teleológica de esta investigación se expresa en la finalidad última que orienta todo el proceso investigativo. Más allá del objetivo formal de analizar los postulados doctrinales sobre cumplimiento normativo y liderazgo ético, la investigación persigue un propósito más profundo: contribuir a la construcción de organizaciones empresariales más íntegras, humanas y sostenibles, donde la ética no sea un adorno retórico sino el fundamento de la acción corporativa. Se aspira a que los hallazgos y el modelo propuesto (MCCE) sirvan como herramienta conceptual para diagnosticar, reflexionar y transformar las prácticas organizacionales en contextos latinoamericanos y venezolanos, caracterizados por desafíos particulares en materia de institucionalidad, transparencia y desarrollo ético. La teleología de la investigación se alinea, así, con una visión de la ciencia como práctica transformadora y comprometida con el bienestar colectivo, en consonancia con los planteamientos de autores como Morin (2002) y Martínez (2005) acerca del papel de la investigación en la construcción de una sociedad más humana.

Procedimiento de análisis e interpretación

El análisis de la información se realizó mediante un proceso de triangulación hermenéutica que implicó:

1. Análisis horizontal: Comparación sistemática entre las diferentes fuentes documentales para identificar patrones comunes, divergencias y complementariedades en el tratamiento de cada categoría analítica.
2. Análisis vertical: Profundización en el análisis de cada fuente individual, considerando su contexto de producción, sus supuestos epistemológicos implícitos y su contribución específica a la comprensión del fenómeno.

3. Síntesis interpretativa: Integración de los hallazgos del análisis horizontal y vertical en una interpretación global que diera cuenta de la complejidad del fenómeno y permitiera la construcción del modelo teórico propuesto.

4. Validación hermenéutica: Verificación continua de la coherencia entre las interpretaciones parciales y la comprensión global, asegurando que cada parte ilumine el todo y que la comprensión del todo enriquezca la interpretación de las partes.

Criterios de calidad científica

Para garantizar el rigor y la calidad de la investigación, se atendieron los siguientes criterios propios de la investigación cualitativa:

- **Credibilidad:** Se aseguró mediante la triangulación de fuentes, la revisión sistemática del corpus documental y la explicitación del proceso interpretativo.
- **Transferibilidad:** Se facilitó mediante la descripción densa del contexto teórico y empírico del estudio, así como de las características del corpus documental analizado.
- **Dependencia:** Se garantizó mediante la documentación detallada del proceso investigativo y la explicitación de las decisiones metodológicas.
- **Confirmabilidad:** Se aseguró mediante la explicitación de la posición de la investigadora, el reconocimiento de sus presupuestos y la transparencia en el proceso de análisis e interpretación.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

En coherencia con las políticas de transparencia e integridad académica exigidas por la revista, y en consonancia con las dimensiones axiológica y epistemológica explicitadas, se declara que durante la preparación de este trabajo se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa (asistentes de lenguaje) de manera complementaria y bajo estricta supervisión humana. Específicamente, estas herramientas se emplearon para:

1. Optimizar la redacción y claridad expresiva del texto, respetando siempre el contenido sustantivo y las ideas originales de la autora.
2. Sugerir estructuras organizativas para facilitar la comprensión de los argumentos.
3. Asistir en la verificación y formato de las referencias bibliográficas según las normas APA.

Es importante señalar que en ningún momento la inteligencia artificial sustituyó el trabajo intelectual fundamental de la investigadora: la concepción del estudio, la selección e interpretación crítica de las fuentes doctrinales, la construcción del modelo teórico MCCE, el análisis hermenéutico de los textos, la identificación de categorías emergentes, el establecimiento de relaciones entre autores y posturas, y la formulación de las conclusiones son producto exclusivo del juicio, conocimiento experto y reflexión de la autora. La IA actuó únicamente como herramienta de apoyo en aspectos formales y de estilo, siempre bajo la dirección, revisión y control de la investigadora, quien asume plena responsabilidad por el contenido final del artículo.

El uso de estas herramientas se realizó con plena conciencia de sus limitaciones y riesgos potenciales (alucinaciones, sesgos, simplificaciones), por lo que cada sugerencia fue sometida a escrutinio crítico y solo se incorporó cuando se consideró que mejoraba la calidad del trabajo sin distorsionar su contenido sustantivo. La investigadora se aseguró de que el núcleo argumental, la originalidad del modelo propuesto y la interpretación de las fuentes permanecieran como productos genuinos de su trabajo intelectual.

Esta declaración se realiza en cumplimiento de los principios de transparencia, honestidad intelectual y rigor académico que rigen la comunicación científica, reconociendo que las nuevas tecnologías pueden ser valiosas aliadas del quehacer investigativo siempre que su uso sea ético, responsable y debidamente explicitado.

RESULTADOS

Organizaciones empresariales y su entorno

En la sociedad moderna, todo proceso productivo se realiza por medio de organizaciones, las cuales funcionan como un organismo social vivo y en constante cambio (Chiavenato, 2007). Una organización no solo debe ser exitosa, sino procurar su sostenibilidad en el tiempo. Para ello, debe determinar cuáles factores de su entorno estudiar para extraer información valiosa para su desarrollo.

Estos factores pueden ser de impacto indirecto, relacionados con el entorno macro sobre el cual la organización no puede influir, pero al cual debe adaptarse (económico, político, social, tecnológico, ambiental y demográfico). Asimismo, deben considerarse los factores del entorno interno, que están bajo su control directo y son vitales para su funcionamiento, como la cultura corporativa, el factor organizacional, el personal, la tecnología y los recursos. Un conocimiento profundo y una gestión adecuada de estos factores conducen a la necesidad primordial de fomentar una cultura de cumplimiento normativo en toda la organización.

Cumplimiento normativo en organizaciones empresariales

El cumplimiento normativo, o *compliance*, es la gestión cuyo objetivo es desarrollar las actividades y negocios de conformidad con la normativa vigente y las políticas y procedimientos internos, asegurando que la empresa opere con integridad. Hoy día, juega un papel fundamental en las organizaciones empresariales, ya que su implementación no solo garantiza el cumplimiento de las leyes, sino que contribuye a la sostenibilidad, estabilidad y reputación corporativa.

Los términos cumplimiento normativo, cumplimiento corporativo y *compliance* son empleados como sinónimos, aunque su significado es amplio, pues no solo implica el cumplimiento legal, sino también el de normativas internas, códigos de conducta y la adaptación a la cultura organizacional. Los programas de cumplimiento, si son diseñados correctamente y se acompañan de un clima de confianza basado en valores éticos, pueden repercutir positivamente en la gestión empresarial. Marán y Tachón (2021, párr. 5 y 7) señalan que:

Así, es necesario comprender que las empresas se encuentran expuestas a riesgos por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del marco legal,

regulatorio y ético, y también a la comisión de delitos, pérdidas financieras y crisis reputacionales, las cuales podrían causar grandes perjuicios a las organizaciones (...) Podemos afirmar entonces que, el propósito del Cumplimiento Corporativo (Compliance) está relacionado con la instauración de un modelo o programa de gestión el cual fomente eficazmente al cumplimiento de las normas, los códigos éticos, así como, los principios y valores de la organización, lo cual incidirá positivamente en la sostenibilidad empresarial.

En Venezuela, el *compliance* es una disciplina con gran potencial, aunque todavía incipiente. Promueve la transparencia, la ética, la prevención de riesgos legales y la mejora de la imagen corporativa. Sin embargo, un estudio de KPMG (2022, p. 17) revela que:

Concluimos que actualmente en Venezuela la cultura ética, compliance y buen gobierno corporativo no ha evolucionado. Aun muchas empresas no se han dedicado a diseñar e implementar programas de vigilancia y cumplimiento normativo, más allá de las exigidas por el tipo de actividad a la que se dedican. Las políticas de compliance, o de prevención de riesgos legales, son una práctica que poco a poco debe desarrollarse con mayor frecuencia en las empresas para detectar, mitigar y prevenir riesgos.

Liderazgo Ético

La ética, como rama de la filosofía, estudia los actos humanos realizados con voluntad y libertad. Es una "disciplina normativa que tiene su soporte en la razón, y depende de la filosofía... establece reglas, y regula por ese medio las actividades humanas" (Ramos, 2002, citado por Ibáñez y Castillo, 2009, p.3). Maturana y Dávila (2008 citados por Ibáñez y Castillo, 2009, p.11) complementan esta idea al exponer que "lo que guía el quehacer humano no son las teorías, las técnicas, las ideologías o los argumentos racionales, sino que los sentires con que se fundamenta el razonar". Estos sentires constituyen el valor intrínseco de los individuos que conforman las organizaciones, por lo que "el compromiso ético es la guía fundamental de todo quehacer de la organización que busca la excelencia en su participación inevitable en la transformación de la antroposfera y la biosfera que lo hace posible y sostiene" (Maturana y Dávila, 2008, citados por Ibáñez y Castillo, 2009, p.11).

En esta línea, Mujica, Ibáñez y Castillo (2018) sostienen que la administración, como disciplina científica, ha evolucionado hacia un carácter transdisciplinario y complejo, lo que implica que la comprensión de las organizaciones y su entorno requiere necesariamente de la confluencia de múltiples saberes —entre ellos, la ética y el derecho— para abordar los desafíos contemporáneos de la gestión empresarial.

De esta manera, se entiende que el liderazgo ético es una conducta centrada en el respeto irrestricto de la ética y los valores, así como de las normas, los derechos y la dignidad de las personas. Conceptos como honestidad, integridad, equidad, justicia y la búsqueda del bien común constituyen aspectos críticos e indeclinables (Ciulla, 2014; Correa-Meneses *et al.*, 2018). Según Wigodski y Santibáñez (2012), las conductas de los líderes son éticas cuando reconocen y se hacen cargo de los requerimientos de los grupos de interés, crean valor para la empresa y respetan los derechos de los colaboradores y las leyes.

Los valores, entendidos como normas ideales de comportamiento (Siliceo *et al.*, 1999) o directrices estratégicas para regir la conducta y alcanzar objetivos (García & Dolan, 1997), otorgan coherencia y cohesión a una organización. Toda empresa debe tener explícitamente definidos sus valores finales (orientados a la visión y misión) y sus valores instrumentales (medios operativos para alcanzar las metas), ambos enmarcados en una forma de pensar y actuar que responda a las exigencias del entorno.

HACIA UN MODELO INTEGRADOR: MADUREZ EN CULTURA DE COMPLIANCE ÉTICO

La revisión documental realizada no solo permite describir los componentes del cumplimiento normativo y el liderazgo ético, sino que posibilita un ejercicio de síntesis que constituye el principal aporte teórico de este artículo. A partir de la integración de los postulados de Chiavenato (2007) sobre la organización como unidad social intencional, de Guédez (2004) sobre la inevitabilidad de la ética en la gestión, y de Wigodski & Santibáñez (2012) acerca de las virtudes del líder ético, se propone un Modelo de Madurez en Cultura de *Compliance* Ético (MCCE). Este modelo busca

explicar la trayectoria evolutiva de las organizaciones en la internalización de la ética y el cumplimiento, y consta de tres niveles progresivos:

- Nivel 1: Cumplimiento Reactivo (Orientación Externa). En este estadio, la organización se limita a satisfacer exigencias legales mínimas, generalmente por imposición de entes regulatorios o para evitar sanciones. El liderazgo es predominantemente transaccional y la ética no está institucionalizada; los valores, si existen, son declaraciones formales sin arraigo en la toma de decisiones. Es el nivel predominante en contextos donde el *compliance* es incipiente (KPMG, 2022).
- Nivel 2: Cumplimiento Preventivo (Orientación a la Gestión de Riesgos). La organización implementa programas formales de *compliance*, códigos de ética y mapas de riesgos. Existe una estructura de cumplimiento claramente definida (oficiales de cumplimiento, canales de denuncia). Sin embargo, el liderazgo ético aún no permea todos los niveles gerenciales; la motivación para el cumplimiento sigue siendo principalmente la mitigación de riesgos legales y reputacionales, más que una convicción ética profunda. Se corresponde con la fase de "instauración de un modelo de gestión" descrita por Marán & Tachon (2021).
- Nivel 3: Cultura de Integridad Proactiva (Orientación a Valores). En este nivel superior, el *compliance* trasciende lo normativo para convertirse en un valor estratégico y un eje de la identidad organizacional. El liderazgo ético, basado en las virtudes de prudencia, justicia, fortaleza y templanza (Wigodski & Santibáñez, 2012), es ejercido de manera consistente en todos los niveles. La cultura corporativa se caracteriza por la autorregulación, la transparencia y la toma de decisiones basada en principios, donde los "sentires" y valores intrínsecos de los que hablan Maturana & Dávila (2008) guían el quehacer cotidiano. La ética no es un freno, sino un habilitador de la sostenibilidad y la excelencia.

Este modelo teórico ofrece una hoja de ruta conceptual para diagnosticar el estado actual de una organización y trazar estrategias de desarrollo. Sin embargo, su validación empírica constituye una línea de investigación futura impostergable.

DISCUSIÓN

El camino investigativo desarrollado confirma que en las organizaciones empresariales existe una sensibilidad inherente hacia el cumplimiento normativo, la cultura ética y el liderazgo ético. Los hallazgos sugieren que las empresas, si aún no lo son, deben impregnar su actuar corporativo y gerencial de valores ético-morales que les permitan conseguir objetivos estratégicos que vinculen su protagonismo con la sociedad de manera responsable y sostenible. Esta idea se alinea con la postura de Guédez (2004), quien sostiene la imposibilidad de disociar la actividad humana organizacional de las connotaciones éticas.

Es evidente que, tanto dentro como fuera de las organizaciones, se plantean problemas de carácter moral que afectan a los individuos. Dado que el comportamiento moral es propio de los individuos, y las empresas son lugares de encuentro entre personas con distintos intereses, la gestión ética se vuelve un imperativo. Sin embargo, a pesar de que los líderes puedan tener consciencia de los beneficios de la cultura ética, persiste una resistencia a la implementación de programas formales de cumplimiento, como lo evidencia el estudio de KPMG (2022) en el contexto venezolano. Esta resistencia contrasta con la necesidad de que las empresas no se ciñan únicamente a criterios económicos, sino que integren tópicos éticos y sociales anteriormente ignorados.

El afán de producir dividendos económicos a corto plazo puede llevar al empresario a actuar sin límites éticos, desprovisto de una visión responsable. Esta problemática no tiene una sola fuente, sino que se nutre de la carencia de programas éticos normativos, políticas gubernamentales imprecisas, apertura a la corrupción, falta de educación en la materia y, en casos graves, la falta de escrúpulos de algunos líderes.

Frente a esto, los líderes responsables deben asumir un compromiso ético-moral, en consonancia con una cultura de cumplimiento. Todos los miembros de la organización tienen la capacidad de alcanzar los propósitos empresariales dentro de un marco de acción centrado en la gestión ética y apoyado en valores organizacionales sólidos. La ética empresarial, por tanto, no es un adorno, sino una herramienta que fortalece la

cultura organizacional, moldea la voluntad y las decisiones del líder, y lo afirma en sus convicciones.

CONCLUSIONES

Cuando se comprenda que una actividad empresarial más íntegra y transparente es posible gracias a la implementación de una cultura corporativa de cumplimiento ético, se estará en posesión de una herramienta poderosa que protege la actividad corporativa. Esta cultura tiene una incidencia directa en la lucha contra la corrupción, el fraude y otros delitos de los cuales no están exentas las organizaciones. Al implementar eficientemente esta cultura, se da un paso adelante en la gestión, enfocándose en la prevención y reduciendo significativamente la posibilidad de afectar negativamente a la empresa.

En vista de las profundas repercusiones de la cultura ética en la vida de una empresa, el cumplimiento normativo se presenta como un futuro inmediato e indispensable en la actividad empresarial, y no como una opción voluntaria. Es natural que, debido al convulso contexto socioeconómico, el *compliance* sea visto solo como un atenuante de riesgos y no como un proceso de transformación organizacional y mejora continua. Sin embargo, las organizaciones deben procurar que sus actuaciones estén enmarcadas en un proceso de interiorización y reflexión para que la conducción empresarial sea, ante todo, ética y moral.

En consecuencia, se deduce que una cultura corporativa de cumplimiento ético, eficientemente implementada, puede convertirse en una garantía para las empresas, fungiendo como un agente mitigador de riesgos. Si bien un número importante de empresas ya dispone de mapas de riesgos, códigos de ética y valores definidos, es cierto que queda mucho camino por conocer y recorrer en esta temática para lograr una integración plena y efectiva.

Finalmente, como prospectiva derivada del modelo MCCE propuesto, se identifican al menos dos grandes rutas para la investigación futura en el contexto venezolano y latinoamericano: (i) el desarrollo y validación de instrumentos que permitan medir

empíricamente el nivel de madurez ética de las organizaciones, y (ii) la realización de estudios de caso longitudinales que documenten el tránsito de empresas entre los distintos niveles del modelo, identificando los facilitadores y las barreras para la consolidación de una auténtica cultura de integridad.

REFERENCIAS

- Barba, A. (2013). Conferencia administración, teoría de la organización y estudios organizacionales. *Tres campos de conocimiento, tres identidades*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Barrios, M. (2010). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales*. FEDUPEL.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). McGraw Hill Interamericana.
- Ciulla, J. (2014). *Ethics, the heart of leadership*. Praeger.
- Correa-Meneses, J., Rodríguez-Córdoba, M., y Pantoja-Ospina, M. (2018). Liderazgo ético: un desafío en contextos organizacionales contemporáneos. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 341-351.
- García, S., y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Gómez, E. (2008). Responsabilidad moral más que social. En M. C. Villasmil (Ed.), *Tres visiones de la ética y la responsabilidad social en la empresa del siglo XXI* (pp. 17-23). Norma Color C.A.
- Guédez, V. (2004). *La ética gerencial: Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas* (3ª ed.). Editorial Planeta.
- Heidegger, M. (1974). *El Ser y el Tiempo*. Fondo de Cultura Económica.
- Ibáñez, N., y Castillo, R. (2009). La formación en ética del capital humano para la acción empresarial. *Orbis. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 4(12), 47-68.
- KPMG. (2022). *La cultura ética, compliance y buen gobierno corporativo en el ámbito empresarial venezolano*. <https://kpmg.com/ve/es/home/insights/2022/12/la-cultura-etica-compliance-y-buen-gobierno-corporativo.html>

- Marán, B., y Tachon, M. (2021). *Qué es el Cumplimiento Normativo (Corporate Compliance) y su importancia en Venezuela*. Venfort. <https://venfort.com/es/que-es-el-cumplimiento-normativo-corporate-compliance-su-importancia-en-venezuela/>
- Martínez, M. (1996). *Comportamiento Humano. Nuevos métodos de investigación*. Trillas.
- Medina Salgado, C. (2007). ¿Qué son los estudios organizacionales? *Revista Universidad EAFIT*, 43(148), 9-24.
- Mujica, M., Ibáñez, N., y Castillo, R. (2018). La administración como disciplina científica transdisciplinaria y compleja: un estudio latinoamericano. *Negotium. Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 14(40), 5-27.
- Siliceo, A., Cazarez, A., y González, J. (2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva*. McGraw Hill Interamericana.
- Wigodski, T., y Santibáñez, X. (2012). *Fortaleciendo el gobierno corporativo: responsabilidad penal de la empresa*. Trend Management, (Edición Especial), 38-44. <https://www.dii.uchile.cl/wpcontent/uploads/2012/06/Responsabilidad-penal-de-la-mpresa-Teodoro-Wigodski-y-Ximena-Santibanez.pdf>



LA VIOLENCIA LÉXICA EN EL GERENTE VENEZOLANO. UNA VISIÓN AL DISCURSO DEL PODER DESDE LA ÓPTICA DE JACQUES DERRIDA

LEXICAL VIOLENCE IN THE VENEZUELAN MANAGER. A VIEW OF THE DISCOURSE OF
POWER FROM THE PERSPECTIVE OF JACQUES DERRIDA

Carlos E Ñáñez Rodríguez¹

RESUMEN

Este artículo examina cómo la violencia trasciende la agresión física para manifestarse en el discurso gerencial venezolano. Se enfoca en la violencia léxica, que es el uso de un lenguaje con una carga lesiva, voluntaria o involuntaria, que busca establecer jerarquía y poder en la comunicación entre gerentes y subordinados. Más allá de su función comunicativa, el lenguaje actúa como una forma de violencia simbólica. El propósito del estudio es analizar esta violencia verbal usando la teoría de la deconstrucción de Jacques Derrida. La investigación se basa en una metodología documental, utilizando un arqueio hermenéutico para describir los atributos de este fenómeno. Se concluye que esta violencia léxica es un reflejo directo de las dinámicas de poder exacerbadas por la crisis socioeconómica e institucional de Venezuela.

Palabras Clave: deconstrucción, jerarquía, poder, violencia léxica, violencia simbólica.

ABSTRACT

This article examines how violence transcends physical aggression to manifest itself in Venezuelan managerial discourse. It focuses on lexical violence, which is the use of language with a harmful connotation, whether intentional or involuntary, that seeks to establish hierarchy and power in communication between managers and subordinates. Beyond its communicative function, language acts as a form of symbolic violence. The purpose of this study is to analyze this verbal violence using Jacques Derrida's theory of deconstruction. The research is based on a documentary methodology, using hermeneutic analysis to describe the attributes of this phenomenon. It is concluded that this lexical violence is a direct reflection of the power dynamics exacerbated by Venezuela's socioeconomic and institutional crisis.

Keyword: deconstruction, hierarchy, lexical violence, symbolic violence, power.

JEL: H700, M100, H830

Fecha de recepción: 03 de noviembre de 2025

Fecha de aceptación: 23 de marzo de 2026

¹ Profesor Asociado de la Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Economía. Profesor del Seminario San Pablo Apóstol, Maturín. Profesor del Seminario NS del Socorro, Valencia. Columnista de El Nacional y El Carabobeño. Correo electrónico: klosnanes@hotmail.com ID ORCID: [0009-0006-5778-1196](https://orcid.org/0009-0006-5778-1196)

INTRODUCCIÓN

La violencia en su forma más explícita tiene que ver con la agresión física, la coerción explícita a un tercero, pero existe una forma tácita de violencia que se produce en los planos léxicos, en el lenguaje. Este mecanismo de violencia simbólica o implícita opera a través del empleo de un lenguaje que intencionalmente o de manera inconsciente subyuga, humilla y produce lesiones morales en el espectro ontológico del ser humano. En el ámbito de la gerencia, las interrelaciones lingüísticas o "hechos del habla" (Austin, 1962, p. 65) no se reducen únicamente a la emisión de un mensaje que incardina comandos u órdenes. De estas interacciones dinámicas se desprenden procesos de comunicación que en muchos casos pueden estar afectados por una carga de deconstrucción violenta, que se manifieste en la indiferencia o la despersonalización. Es justo allí donde el discurso del gerente se vuelve torvo y se intoxica de violencia simbólica, que no es nimia y produce fricciones en el equipo de trabajo, erosiona el liderazgo y es gravosa en el plano óptico.

En el presente artículo se abordará la lógica de la deconstrucción propuesta por Jacques Derrida, la cual se hace explícita en la no neutralidad de las palabras, que se vinculan y asocian con el entorno. Se demuestra que el lenguaje no se encuentra fijo al concepto de la palabra (logocentrismo), es decir, lo propio al campo del espectro léxico, sino a su interacción dinámica con otras palabras y a su significado postergado. Esto es lo que Derrida (1978), en *De la Gramatología*, definía como la *différance*, un galicismo que se refiere a la interacción de las palabras. Los locus que devienen diálogos llegan a producir y engendrar la violencia simbólica, la violencia léxica y la peor de las violencias: aquella que ignora los planos del lenguaje y deviene silencio, que es gravoso, opresivo y lesivo. Para Cassirer (1979):

En las jerarquías del poder gerencial, es común advertir cómo el lenguaje se vuelve torvo, violento. El lenguaje no constituye un fenómeno simple y uniforme, se compone de elementos diferentes, que ni biológica ni sistemáticamente se hallan en el mismo nivel. Debemos intentar encontrar el orden y las correcciones de sus elementos constitutivos; por decirlo así, tenemos que distinguir las diferentes capas geológicas del lenguaje. La primera y fundamental es, sin duda, el lenguaje emotivo; una gran porción de toda expresión humana corresponde todavía a esta capa. Pero existe una

forma de lenguaje que nos muestra un tipo bien diferente; la palabra ya no es una mera interjección, no es una oración que posee una estructura sintáctica y lógica definida. Es cierto que ni el lenguaje altamente desarrollado ha roto la conexión con el primer elemento de sus capas geológicas. (p. 51)

Las interacciones entre gerentes y subordinados, es decir, en el ámbito de las organizaciones, no se pueden enfocar en la mera transmisión de órdenes y evaluación de tareas. Por el contrario, las dinámicas observadas en la obra de Cassirer (1979) dan un introito a la complejidad de las relaciones comunicacionales, y de allí la importancia de la traza derridiana, esa que le confiere al lenguaje un espectro mucho más amplio que el mero hecho de la transmisión de ideas a través de palabras-logos. La ruptura con el logocentrismo nos coloca frente a la posibilidad de que el lenguaje se deconstruya; por ende, esa deconstrucción obedece a la ausencia de dinámicas sanas de interacción entre las palabras.

Finalmente, el contexto venezolano, marcado por una profunda crisis económica, política, social, axiológica y estructural que la convierten en una emergencia humanitaria de carácter complejo, ha generado que en las organizaciones la comunicación gerencial priorice la supervivencia por encima del bienestar y la progresividad. Para entender cómo el lenguaje se vuelve violento, es fundamental estudiar los aportes de Jacques Derrida en la deconstrucción léxica.

Las organizaciones no son espacios estancos de esta emergencia humanitaria con características complejas que atraviesa Venezuela; por el contrario, las mismas forman parte de esta realidad, copian del entorno esa pulsión visceral de la supervivencia que reside en la capa geológica de la lengua emocional, convirtiéndose en un entorno fértil para la existencia de un lenguaje que no se queda en la superficialidad de las palabras, sino en su empleo dinámico y contextualizado para violentar al ser, incluso para escindirlo del lenguaje, es decir, sumirlo en el ostracismo, el no lenguaje, que es para Derrida la violencia de las violencias léxicas.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se construye sobre un diseño metodológico cualitativo de nivel doctoral, fundamentado en una rigurosa explicitación de sus supuestos filosóficos y procedimentales. A continuación, se desarrollan las cinco dimensiones fundamentales que sustentan el abordaje del fenómeno de la violencia léxica en el discurso gerencial venezolano.

Dimensión epistemológica: el paradigma interpretativo-crítico

La investigación se inscribe en un paradigma interpretativo-crítico, que reconoce la naturaleza construida y situada del conocimiento sobre las realidades organizacionales. Se parte del supuesto de que el lenguaje no es un mero vehículo neutral de información, sino un espacio de configuración de subjetividades y relaciones de poder (Foucault, 1991; Derrida, 1978). Esta postura epistemológica implica:

1. Rechazo del positivismo: se abandona la pretensión de neutralidad objetivista propia de las ciencias naturales, asumiendo que el investigador no puede separarse de su objeto de estudio cuando este es el lenguaje en uso.
2. Adopción de la hermenéutica profunda: siguiendo a Schleiermacher (2004), se asume que comprender el discurso gerencial requiere un movimiento circular entre las partes (enunciados específicos) y el todo (contexto sociohistórico venezolano).
3. Incorporación de la deconstrucción como lente epistemológico: la propuesta derridiana no es solo el objeto de estudio, sino también una herramienta para leer críticamente los textos organizacionales, revelando aquello que queda fuera, silenciado o suprimido en el discurso explícito.

El conocimiento generado no aspira a leyes universales sobre la comunicación gerencial, sino a una comprensión situada y transferible del fenómeno de la violencia léxica en el contexto venezolano contemporáneo, caracterizado por una emergencia humanitaria compleja.

Dimensión ontológica: el lenguaje como ser-en-relación

La dimensión ontológica de esta investigación responde a la pregunta: ¿cuál es la naturaleza del fenómeno estudiado? Se parte de una concepción del lenguaje inspirada en Heidegger (2012) y Derrida (1978), donde:

1. El lenguaje es morada del ser: lejos de ser un instrumento, el lenguaje constituye el espacio donde los sujetos (gerentes y subordinados) llegan a ser quienes son. La violencia léxica no es, por tanto, un accidente comunicativo, sino una agresión ontológica que afecta la constitución misma del ser del trabajador.
2. El ser es ser-en-relación: inspirados en Lévinas (2014), se asume que la subjetividad se constituye en la relación con el otro. La violencia léxica es, ontológicamente, la negación de esa relación, la anulación de la alteridad que impide el encuentro genuino.
3. Realidad múltiple y construida: no existe una única realidad organizacional objetivable, sino múltiples realidades construidas discursivamente. La crisis venezolana, en este sentido, no es un telón de fondo neutral, sino un texto que se inscribe en los cuerpos y las subjetividades a través del lenguaje.
4. El silencio como presencia ontológica: siguiendo a Derrida, se reconoce que lo no dicho tiene tanta potencia ontológica como lo dicho. El silencio gerencial no es vacío, sino presencia opresiva que configura la experiencia del trabajador.

Dimensión metodológica: investigación documental con arqueo hermenéutico

La estrategia metodológica se estructura en tres fases concatenadas:

Fase 1: Arqueo heurístico de fuentes

Se realizó una búsqueda intencional y sistemática de fuentes documentales en:

- Repositorios académicos: bases de datos de universidades venezolanas (UCV, ULA, UCAB, Universidad de Carabobo) y latinoamericanas (CLACSO, RedALyC, Scielo).

- Archivos institucionales: documentos de organizaciones públicas y privadas venezolanas que contengan registros de comunicación interna (circulares, actas de reuniones, manuales de procedimientos).
- Hemerotecas: artículos de opinión y análisis en medios de comunicación venezolanos (El Nacional, El Carabobeño, Tal Cual) que aborden la crisis gerencial y organizacional.
- Bibliotecas especializadas: fondos documentales en filosofía del lenguaje, teoría organizacional y estudios venezolanos.

Criterios de inclusión:

- Fuentes publicadas entre 1998 y 2025 (periodo que abarca desde el inicio de la crisis estructural hasta la actualidad).
- Textos en español, inglés y portugués.
- Documentos que aborden explícitamente relaciones lenguaje-poder en contextos organizacionales o que desarrollen conceptualmente la violencia simbólica.

Fase 2: Análisis hermenéutico de contenido

El *corpus* documental fue sometido a un análisis hermenéutico de contenido (Schleiermacher, 2004; Gadamer, 1993) que combina:

- a) Comprensión gramatical: análisis de los enunciados en su estructura lingüística superficial, identificando patrones léxicos recurrentes (ej: "aguantar", "resistir", "alinearse").
- b) Comprensión psicológica: interpretación de la intencionalidad del hablante (gerente) y del efecto en el receptor (subordinado), en diálogo con la teoría de los actos de habla de Austin (1962).
- c) Comprensión histórico-cultural: situar los discursos en el contexto de la emergencia humanitaria compleja venezolana, identificando cómo la crisis resignifica los términos gerenciales.

Fase 3: Deconstrucción derridiana del discurso

Como procedimiento específico, se aplicó un análisis deconstructivo (Derrida, 1978) que opera mediante:

- Identificación de oposiciones binarias: jerarquía/subordinación, resistencia/queja, eficiencia/improductividad, nosotros/ellos.
- Desestabilización del logocentrismo: mostrar cómo los conceptos que pretenden ser universales (eficiencia, estabilidad) están vaciados de significado en el contexto venezolano.
- Rastreo de la *différance*: examinar cómo el significado de los términos se construye en su diferencia con otros y en su aplazamiento constante.
- Revelación de la huella (trace): identificar las marcas de ausencia, lo silenciado, lo implícito que estructura el discurso explícito.

Triangulación

Para garantizar el rigor interpretativo, se realizó triangulación teórica contrastando los hallazgos derivados del análisis derridiano con:

- La teoría de los actos de habla (Austin, 1962)
- La hermenéutica filosófica (Schleiermacher, 2004)
- La teoría de la acción comunicativa (Habermas, 2013, 2023)
- Los estudios sobre daño antropológico (Aguilar, 2020; Ñáñez, 2024)

Dimensión axiológica: la ética de la interpretación

Toda investigación cualitativa implica una postura ética. En este estudio, la dimensión axiológica se explicita en los siguientes principios:

1. Reconocimiento de la alteridad: siguiendo a Lévinas (2014), se asume que el rostro del otro (el trabajador subordinado) interpela al investigador y le exige una respuesta ética. El análisis no puede limitarse a descripción aséptica, sino que debe contribuir a visibilizar el sufrimiento y las estructuras que lo producen.
2. Compromiso con la justicia: en diálogo con Derrida (1994), se reconoce que la justicia es indeconstruible y constituye el horizonte ético que orienta la investigación. El análisis de la violencia léxica no es un fin en sí mismo, sino un paso hacia la construcción de relaciones organizacionales más justas.
3. Responsabilidad interpretativa: el investigador asume la responsabilidad sobre sus interpretaciones, reconociendo que estas tienen consecuencias en el mundo social. Se evita la banalización de la violencia y se busca, en palabras de Arendt (2013), "no negarse a pensar" frente al sufrimiento.
4. Respeto por las fuentes: los documentos analizados son tratados con respeto, reconociendo que en ellos se inscriben experiencias humanas concretas. No se instrumentaliza el dolor para fines académicos.

Dimensión teleológica: finalidad y proyección del estudio

La investigación responde a la pregunta: ¿para qué se produce este conocimiento? Su teleología se despliega en tres niveles:

Nivel teórico

Contribuir al desarrollo de una teoría crítica de la comunicación organizacional que incorpore los aportes de la deconstrucción derridiana al análisis del discurso gerencial en contextos de crisis. Se busca superar los enfoques funcionalistas (Simon, 1945) que reducen el lenguaje a herramienta de coordinación, para revelar su dimensión de poder y violencia.

Nivel práctico

Ofrecer a gerentes, líderes organizacionales y formadores de recursos humanos un marco de comprensión que les permita:

- Identificar formas sutiles de violencia léxica en sus propias prácticas comunicativas.
- Distinguir entre liderazgo asertivo e imposición violenta.
- Desarrollar estrategias para construir climas organizacionales basados en el respeto y la alteridad.

Nivel transformador

Proponer, desde el diálogo Derrida-Habermas, un horizonte normativo para la comunicación organizacional: la acción comunicativa como vía para la superación de la violencia léxica. Se aspira a que este estudio contribuya, aunque sea modestamente, a la construcción de organizaciones venezolanas más humanas y dignificantes en medio de la crisis.

Uso de inteligencia artificial en la investigación

En coherencia con las prácticas académicas contemporáneas y las directrices de transparencia investigativa, se declara el siguiente uso de herramientas de inteligencia artificial en el desarrollo de este manuscrito:

Herramientas utilizadas

- Modelo de lenguaje: se empleó Gemini 3 como asistente para tareas específicas del proceso de edición y revisión.

Alcance del uso

La inteligencia artificial fue utilizada exclusivamente para:

1. Revisión de consistencia formal: verificación de la correspondencia entre citas en el texto y referencias bibliográficas, así como la uniformidad en el formato de citación (APA 7^a edición).

2. Corrección ortotipográfica: identificación y corrección de erratas, errores ortográficos y problemas de puntuación en el manuscrito.

3. Reestructuración de secciones: asistencia en la reorganización de párrafos para mejorar la fluidez argumentativa, especialmente en la sección metodológica y en la subdivisión de apartados extensos.

4. Sugerencias de estilo: propuestas para reducir repeticiones innecesarias y simplificar oraciones excesivamente largas, siempre bajo supervisión y criterio del autor.

Límites del uso

La inteligencia artificial no fue utilizada para:

- La generación de ideas originales o el desarrollo conceptual del marco teórico.
- El análisis hermenéutico o deconstructivo de las fuentes documentales.
- La formulación de las conclusiones o la propuesta Derrida-Habermas.
- La interpretación de los autores citados (Derrida, Habermas, Lévinas, etc.).
- La toma de decisiones metodológicas o epistemológicas.

Por lo tanto, el autor asume la plena responsabilidad por el contenido intelectual del manuscrito, incluyendo la precisión de las interpretaciones, la originalidad de los argumentos y la validez de las conclusiones. La IA actuó únicamente como herramienta de apoyo en tareas editoriales y de formato, sin incidir en el núcleo teórico o analítico de la investigación.

El discurso gerencial venezolano y la violencia lingüística: un catalizador de la crisis en el país

La crisis multifactorial que afecta a Venezuela, devenida en emergencia humanitaria compleja (EHC), no es la causa de la violencia léxica, sino una manifestación compleja de la misma. La crisis no solo genera incertidumbre y presión moldeando el discurso

gerencial del poder, el cual se ve desestabilizado al encontrarse fuera de todo contexto de significados. El logocentrismo de Derrida se encuentra fuertemente golpeado, vaciado de conceptos que la crisis ha destruido. En estas circunstancias, el lenguaje se envilece y tiende a cooptarse en espacios cada vez más estancos, que no dan cabida a la procura de una comunicación asertiva en la búsqueda de la verdad del lenguaje, sino a la imposición de patrones de supervivencia. Se observa el empleo de la palabra en un contexto de dinámica léxica que tácitamente introduce una violencia "performativa como hecho del habla" (Austin, 1962, p. 52), la imposición directa de la voluntad del gerente como única verdad aceptable, bajo la amenaza de que, en términos de dispositivos de poder, el no estar de acuerdo suponga "abandonar el cargo" (Foucault, 1991, p. 35).

La violencia léxica de supervivencia o el momento hobbesiano. La crisis venezolana, convertida en una EHC, ha colocado en boga conceptos como: aguantar, resistir, asumir, aceptar, reinventarse, que a simple vista parecen conceptos nimios, laxos, pero que cuando se unen en dinámica sintáctico-discursiva, ocultan una ineludible carga de violencia simbólica. El empleado debe resistir, aguantar, aceptar y reinventarse, mientras que el gerente elude el sufrimiento del otro, anula su padecimiento y se agrade a sí mismo, pues su posición gerencial no lo hace invulnerable a las mismas situaciones de sufrimiento que este pretende denegar por la vía discursiva. Se pretende invisibilizar la responsabilidad de la organización, incorporándola de manera perversa en el discurso de la negación o de la falsa normalidad.

Violencia léxica en la diversidad dinámica del discurso: la *différance* como arma lingüística. Derrida (1978) explica que el significado de una palabra no reside únicamente en su origen fonético, sintáctico o semántico, sino en la imbricación de significados que operan en torno a ella. De allí que la búsqueda de un centro o verdad única del discurso –la validez derridiana del logocentrismo– se encuentre vaciada. En la gerencia tradicional, palabras como eficiencia, rentabilidad, estabilidad, crecimiento y bienestar han sido destruidas por la eclosión de una EHC. En términos de discurso, son significados vacíos cuya dinámica entre sí no suponen nada en concreto; es decir, el discurso está inestabilizado. Al quedar el logocentrismo vaciado, la única verdad es la

del gerente, y de allí el riesgo de caer en violencias léxicas. La eficiencia para la gerencia venezolana es diametralmente distinta a la de otras latitudes; aquí el concepto se liga con "ser productivo". Entonces, siendo que se impone la lógica unipersonal sobre los juicios del habla "illocutiva, que contiene lógica" (Austin, 1962, p. 52), bajo el precepto de la improductividad se morigeran despidos indirectos, indiferencias léxicas que tienen por objetivo la ruptura de la relación laboral y toda suerte de tropelías cometidas ad hominem, que en la jerga de la gerencia del recurso humano asumen el anglicanismo de *mobbing*, que no es más que violencia y acoso laboral infringido desde el lenguaje. En estas situaciones, la verdad de la gerencia aplasta cualquier intento de diálogo, negociación o mediación por parte del trabajador; la mediación alterna de conflictos no tiene cabida en la deconstrucción derridiana.

Violencia léxica como imposición. Logrando la crisis vaciar los conceptos inherentes a la gerencia, se aplica la lógica de la imposición. Frases como "aquí se hace lo que diga yo", "quien no esté a gusto puede irse", "hay que aceptar las condiciones de trabajo" son la muestra patente de una violencia simbólica a través de la lengua sin paliativos. Derrida calificaría esto como la preeminencia del fonocentrismo: la única verdad es la voz del gerente o de sus representantes, quienes anulan la posibilidad del otro, ejercen una carga de violencia que despersonaliza ontológicamente al empleado e intoxica las formas del habla de la gerencia, destruyendo todo clima organizacional progresivo. Estas dinámicas se pueden dar de manera descendente (desde arriba hacia abajo) y de manera horizontal, en donde el favoritismo laboral le permita a un empleado anular los deseos y aspiraciones de terceros, pivotándose en la única voz, el fonocentrismo de un gerente lingüísticamente intoxicado de deconstrucción y violencia.

Todas estas formas de violencia son el síntoma de una crisis que ha dejado al gerente sin un lenguaje con significado, es decir, lo expone a un contexto lingüístico inestable. Esta desestabilización propende a que el gerente apele a una violencia léxica como mecanismo relacional, pues un discurso carente de centro hace tolerable, cuanto menos, la imposición del poder que descalifica, despersonaliza y somete al empleado.

Violencia léxica y deconstrucción comunicacional: una traza derridiana

Ya se ha presentado que la violencia léxica no se limita a hechos derivados fácticamente desde el habla. Por el contrario, la misma obedece no al mero hecho del significado de las palabras, sino a su empleo en la interacción dinámica para lograr ese centro de referencias léxicas, lo que Derrida (1978) define como logocentrismo. Ese precepto de la *différance* supone que en el lenguaje los términos se encuentran opuestos. Justo allí, en esa diferencia de significados que actúan de manera conjunta y no aislada, subyace la deconstrucción como forma de violencia léxica. Para Lévinas (2014), "la violencia del lenguaje no proviene de actos directos con los que se pretende agredir al otro, sino que subyace en la anulación o la negación de la alteridad del otro" (p. 62).

Siendo que para Lévinas la esencia de un discurso es la violencia, su tendencia a la no violencia sería su *telos* como no discurso o no violencia, es decir, silencio (Lévinas, citado por Jerade, 2018). Así, Derrida, desde la propuesta de Lévinas, propone una economía de la violencia lingüística. No se plantea una ausencia de violencia sino una "economía de la misma, que supone escoger una menor carga de violencia en los hechos del habla" (Derrida, citado por Jerade, 2018, p. 45). Para Derrida, la peor violencia es el silencio. Para Häggglund (2008), en su obra *Radical Atheism: Derrida and the Time of Life*, el autor argumenta que no existe un giro ético en Derrida, "sino el empleo de la economía de la violencia, pues la violencia es inestable" (p. 69). El concepto de la violencia se aproxima al de la justicia; como ideal deseable, la justicia se yuxtapone al criterio de la economía de la violencia.

Seleccionar una menor carga de violencia del lenguaje, en el ámbito derridiano, supone salirse del lenguaje, que es en sí mismo la peor de las violencias léxicas: el ostracismo, la indiferencia, que subyacen en el arrobamiento del nacionalismo, en donde no hay elección de estar por encima del lenguaje o en una exterioridad al mismo. La carga de menor violencia al lenguaje tendría que buscarse en su propia economía. Derrida abandona la idea de la elección de la violencia del lenguaje asumida como una postura

economicista, porque la lógica de la deconstrucción es contraria a la noción de decisión; la economía de la violencia del lenguaje, ya por definición, es violenta.

En el plano de la gerencia, la violencia subyace no en las superficialidades de la palabra, sino en su empleo dinámico, en las contraposiciones que deconstruyen el centro lógico-veritativo del discurso. El logocentrismo vaciado de significado y, por ende, inestable, deviene en gerencia vaciada, violenta, aluvional e improvisada. Como se ha señalado en estudios previos:

Por medio del lenguaje empobrecido de un gerente afectado por la intoxicación verbal, se puede deconstruir en lo óntico a los subordinados y someterlos a toda suerte de vejámenes que causan lesión psicológica y emocional en el trabajador. A través del empleo de la calumnia, la descalificación, los sobrenombres y toda suerte de abusos verbales cometidos contra el trabajador, se instala el insulto como práctica comunicacional, la descalificación a través de redes, ante las cuales la víctima afectada de daño antropológico no logra defenderse, pues aunque existe el marco legal, el sistema institucional no es lo suficientemente sólido para lograr corregir estos desvíos, propendiendo al cumplimiento de la ley, haciéndose aceptable toda suerte de injurias al personal o equipo de trabajo. Un gerente con limitaciones lingüísticas jamás entenderá que todos los seres humanos suelen moverse en la yuxtaposición y no en la superposición. Los seres humanos y las organizaciones no existen unos sobre otros, sino unos al lado de otros (Pross, 1989, p. 12).

Un gerente con carencias lingüísticas que le imposibiliten construir un discurso del habla basado en el respeto, en la otredad y la alteridad hacia su equipo caerá en actos de "infortunio del habla" (Austin, 1962, p. 62). Así, los hechos que caen en el infortunio del habla pueden darse bajo dos esquemas: uno por efecto de la vacuidad en el mensaje, y otro por la carencia "ilocutiva y perlocutiva" (Austin, 1962, p. 64) que se produce en terceros, es decir, por la carga lógica y el efecto generado en el receptor del hecho del habla, en los demás. (Ñáñez, 2024, pp. 147-148)

Derrida abandona la fenomenología husserliana y la ontología heideggeriana hacia un quehacer de la deconstrucción como crítica —pero no en sentido kantiano—, sino

como evaluación interpretativa de que la violencia es posible por el hecho de que es el único fundamento de las instituciones, una violencia performativa, es decir, desde un acto de la lengua siguiendo la lógica de Austin. Igualmente, existe una violencia interpretativa, no accidental, sino intrínseca a las instituciones del derecho. En Derrida, la violencia que sustenta al derecho también le amenaza, y de allí su autoinmunidad. En este orden de ideas, desde la traza derridiana, tanto el derecho como las instituciones son deconstruibles. La violencia se produce como una consecuencia de los hechos del habla enunciados por Austin; Derrida rompe con la lógica de los hechos del habla de Austin y el concepto performativo.

Derrida, con la violencia del lenguaje y la fuerza coercitiva del mismo, deja apreciar la deconstructividad del derecho y la indesconstructividad de la justicia. Esto apunala el hecho de que las instituciones se pueden lesionar, generándose lo que North (1998) definió como "cambio institucional regresivo". La justicia es un ideal para la filosofía derridiana; sin embargo, aunque es inconstruible, puede verse afectada en términos de la violencia performativa que asume el derecho como accionador vehicular de la misma. Justo allí se degenera la justicia como institución. En el plano de la justicia, medra la equidad, y si se apela al criterio de la evasión de la violencia léxica para impedir la deconstrucción del lenguaje, es menester apelar por espacios laborales en donde impere la equitatividad y la valoración ontológica. Las comunicaciones deben basarse en la asertividad y en los aportes habermasianos sobre la eficiencia en las comunicaciones.

La organización no puede permanecer inmersa en un continuo conflicto, menos cruzarse de manos. Quien tiene el rol de gerente y asume una postura cómoda con la violencia y la depauperación del lenguaje se aleja de la cualidad conciliadora, de entendimiento, concordancia, así como del acuerdo que proporciona el logos. Entonces, el gerente debe actuar de manera discursiva a través del talante democrático, el empleo del habla con fines que incardinan el respeto, la otredad y embriden la diversidad de ideas tendientes al entendimiento. El abordaje de la palabra por parte del gerente debe hacerse con claros fines performativos de generar un uso democrático; su opinión será una perspectiva que puede y debe ser completada,

modificada e incluso descartada por un equipo de trabajo que no se encuentre afectado por las seis dimensiones del daño antropológico aludido por Aguilar (2020), entre las cuales encontramos:

1. Servilismo (deconstrucción del individuo)
2. Miedo-represión (entendiendo que la represión se incardina en la organización, en el mejor de los casos, en el ostracismo impuesto o en la pérdida del empleo)
3. Insilio
4. Desesperanza
5. Falta de voluntad
6. Resistencia al cambio (Aguilar, 2020, p. 29)

El gerente debe propender al uso de un discurso argumentativo, libre de narraciones y microrrelatos. Igualmente, debe poseer un lenguaje lejano al uso de muletillas y procacidades para referirse a sus iguales. La preocupante praxis de la "homosexualización de la lengua" —entendida como el empleo en términos amistosos de groserías e improperios que intenten mimetizar la carga ofensiva camuflándolas en camaraderías manipuladas— debe ser defenestrada de la lengua. Entonces se atraería a un razonamiento claro y comprensivo que se evidencia en la propuesta de Díaz (2007), quien cita a Habermas al reconocer el rol que este le confiere al lenguaje en la construcción comunicativa y dialógica de la sociedad.

Habermas (2013) destaca la dimensión pragmática del lenguaje porque es a través de esta dimensión que se construye la relación comunicativa y dialógica en la sociedad. Las representaciones y simbolizaciones contenidas en los códigos lingüísticos se exponen a un proceso fáctico de comprensión que se logra por medio de la palabra y los diferentes discursos que se generan en las relaciones sociales. Y es a través de estos que el lenguaje alcanza su sentido, la condición pragmática que lo orienta hacia un entendimiento que debe ser discutido, reflexionado y consensuado.

La acción comunicativa del lenguaje es un acto pragmático que se refiere a las competencias lingüísticas para hacer del lenguaje un fin eficiente de comunicación, entendiendo que para Habermas "el lenguaje es un medio de entendimiento" (Habermas, 2013, p. 55). Colocando al habla en primer plano, el gerente no se verá influenciado por la rudimentariedad del lenguaje, sino que, por el contrario, existirá interacción lógica entre el hablante y el oyente, teniendo el primero un mensaje válido, veraz y creíble que genere acuerdos de concordancia con el oyente o receptor del mismo.

El daño antropológico se minimizaría pues la comunicación no estaría sostenida en el temor, la ira, el servilismo y la deconstrucción del sujeto del receptor basada en las falencias lingüísticas del emisor (gerente). Se impondrían las reglas de la teoría habermasiana del lenguaje en tres dimensiones: concordancia, discordancia y acuerdo. La discordancia es necesaria para que el lenguaje también implique diferencias sin presuponer ataques o imposiciones autoritarias. La veracidad del lenguaje habermasiano supone validez y verdad, es decir, se incardina en los hechos de la lengua de Austin: "la capacidad ilocutiva del lenguaje, la carga lógica de las proposiciones y su capacidad perlocutiva, de cómo el lenguaje causa efectos en los terceros" (Austin, 1962, p. 65).

Siendo el lenguaje entendimiento, este pone al habla en primer plano, es decir, el habla transmite mensajes lógicos y veraces que permitan desarrollar una dinámica de racionalidad comunicativa que ponga de relieve los hechos de habla como punto de encuentro y validez del lenguaje.

En el enfoque habermasiano, el sujeto se convierte en un emisor de significación intersubjetiva que es capaz de argumentar para la construcción de un mensaje que incardine la comprensión. El emisor asume competencias comunicativas que propenden al empleo de la racionalidad y el consenso, es decir, un entendimiento con propósito.

En los roles de la comunicación biunívoca, el hablante debe poseer competencias de validez y veracidad en su mensaje para que sean creídas por el oyente, sea cual fuere

su posición. De allí la importancia de hablar y pensar bien, es decir, del vínculo entre el habla y la gnosis.

La teoría habermasiana nos conduce al empleo racional del habla, una interacción del pragmatismo universal que implica racionalidad y entendimiento. Para que el acto comunicativo posea validez, las acciones del habla deben darse en un entorno de mutuo reconocimiento de la veracidad de los hablantes, implicando comprensión racional mutua. Allí encontramos los aportes de Wittgenstein (1992), para quien el habla es un acto cotidiano de la vida, un espectro natural de la existencia cotidiana que redundante en entendimiento y consenso, "por lo que el acuerdo como objetivo del entendimiento se crea en la comunidad intersubjetiva de la comprensión mutua" (p. 50). (Ñáñez, 2024, pp. 148-150).

Los aportes de Habermas (2013) logran encontrar medios de comunicación gerencial en los cuales imperen la concordancia, la sana discordancia y el acuerdo, basado en un entendimiento racional que defenestre las violencias léxicas derivadas de la anulación del principio de otredad comentado por la obra de Lévinas. La otredad fomenta la alteridad y el mutuo reconocimiento del otro desde los planos del lenguaje, devenido cultura organizativa que incardina un locus de comunicación basado en la equidad, la otredad, la alteridad y el respeto a los planos ontológicos del ser humano. Esta práctica optimizaría hasta niveles aceptables el empleo de las palabras actuando en un entorno dinámico que propenda a la deconstrucción del lenguaje, es decir, se evitaría la imposición de un lenguaje gerencial autoritario considerado la única fuente de la verdad. En el acuerdo de la comunicación habermasiana impera el encuentro, y justo allí se revertiría la acción lesiva de un discurso asociado con un contexto vacío. En el encuentro se resignificaría el logocentrismo pervertido por la eclosión de la crisis multifactorial que afecta al país, haciendo entender al gerente la importancia del liderazgo asertivo sobre la imposición. Para ello, debe buscar un discurso que apunte hacia la eudaimonía de su equipo de trabajo, que no sea subordinado. El fonocentrismo (exceso de sonidos que conforman palabras sin sentido o que lesionan al equipo de trabajo) derivado de los comandos de imposición del gerente se complementaría con los discursos basados en el logocentrismo del encuentro (comunicación asertiva), el

suplemento del lenguaje escrito que complementa al discurso oral y requiere también mayor racionalidad, carga ilocutiva y, por ende, menor violencia lingüística.

La huella del gerente: deconstrucción de la voz violenta y el *arkhé* como principio gerencial en el discurso corporativo venezolano

El *arkhé* y el mal archivo: el principio de supervivencia

Combinamos los criterios claves de la siguiente manera: la huella del gerente (trace) revela que el poder del gerente no se explana en aquello que dice, sino en la ausencia de lenguaje, la *différance*, el empleo del conjunto interactivo de las palabras con su entorno y contexto, y en las huellas que su discurso deja en su equipo de trabajo. Así pues, para Derrida (2010), el texto (lenguaje) instituye un archivo, la huella (registro de aquello que se dice) que embrida al archivo. Esta huella o traza incardina la temporalidad, lo performativo, el futuro, la soberanía y una violencia originaria o *arkhé* (origen y principio). "Todo comienza por el archivo o el mal archivo" (Derrida, 2010, p. 35). Cuando nos referimos al archivo, hacemos referencia a la traza que el lenguaje deja en quienes participan de él, los receptores, pudiendo darse trazas que generen archivos regresivos o lesivos y archivos progresivos.

La huella de un discurso presenta una importante carga psíquica; de allí la conexión de Derrida con Freud, ya que el inconsciente es un tejido generado por el lenguaje. Las huellas constituyen el suplemento de la memoria psíquica de Freud (1990) y su análisis del poder, observado por Foucault (1992), quien supone un soberano y un súbdito en una díada relacional en la cual el instrumento es el poder. Según Foucault, no existe el poder sin resistencia; la simple aplicación del poder supone la aceptación de la resistencia (Foucault, 1992). Esta idea de las fricciones del poder nos lleva a la relación con la obra de Freud (1990) *Tótem y Tabú*. Es decir, desde el punto de vista ontológico, se crean relaciones con el poder y desde el poder que producen. Para Freud (1990), el poder genera:

- La envidia al líder: los demás envidian al líder y a las prerrogativas que tiene desde el poder y quieren alcanzar u ocupar su puesto.

- Los humanos admiran el éxito, la riqueza y menosprecian los verdaderos valores de la vida (Freud, 1990, p. 32).

Así pues, al igual que Hobbes (2014), coincide con Freud (1990) al afirmar que el ser humano no es un ser manso y amable, sino que, por el contrario, es lícito atribuirle una cuota de agresividad que, cuando es necesario, desenmascara a otros seres humanos como bestias salvajes que ni siquiera respetan a los miembros de su propia especie. Para Foucault (1992), el ser humano, en el marco de la teoría de las organizaciones, se encuentra sometido a relaciones de subordinación o renuncia, es decir, acepta las normas impuestas o sencillamente se retira. Esta decisión, al parecer común, está imbricada filosóficamente con la transversalización del poder. En ese registro que soporta a la memoria subyace el poder y el locus a través del cual este se vincula con los demás, suponiendo que la traza o huella lingüística puede marcar para bien o para mal a la organización.

La huella (*trace*) de la crisis en el discurso

En cuanto a la deconstrucción de la voz violenta, se encuentra la traza derridiana, pues la voz, el *phoné* (sonido de las palabras), constituye para Derrida la manifestación de la conciencia que es un medio para la imposición y la jerarquía. Derrida analiza el poder objetiva y subjetivamente, en tanto y cuanto el Estado aplica leyes con poder performativo. Las organizaciones presentan normas impuestas por la gerencia con la misma carga impositiva y de subordinación, estudiadas en la propuesta de modelización de las conductas en los actores sociales por medio de la conducta de la organización, en las que se "proporcionan medios de dominación para asegurar el capital" (Simon, 1945, p. 125). La propuesta de Simon es respondida por el utilitarista Mill (1983) con su idea de la libertad, vinculada a la individualidad y al establecimiento de límites a los modelos de comportamiento organizacional y social, como se evidencia en esta cita:

Todos los cambios que operan en el mundo tienen por objeto aumentar la fuerza de la sociedad y disminuir el poder de los individuos; esta usurpación no es de los males que

tienden a desaparecer espontáneamente; bien por el contrario, vienen a hacerse más y más formidable. (p. 85)

El *arkhé* o principio gerencial se vincula con la propuesta derridiana que manifiesta que en el centro del lenguaje se generan las interacciones que posteriormente se deconstruirán. En el plano del discurso corporativo venezolano, nos debemos centrar en las estructuras de poder propias del lenguaje, las cuales han sido demolidas por la eclosión de una crisis económica, social y política en Venezuela con dimensiones de una emergencia humanitaria compleja. Esta realidad heterónoma ha generado un terreno fértil para la aplicación de toda suerte de violencias simbólicas y del lenguaje en los planos organizacionales del país. En el logocentrismo, se propone que existen conceptos inalterables en el lenguaje, verdades axiomáticas, pero los conceptos de compromiso, eficiencia, resiliencia, rentabilidad han sido vaciados de significado, permitiendo la aplicación de toda suerte de ataques contra la persona, disminuyendo su otredad, en franco vínculo con la postura de Lévinas (2014). Esto anula la posibilidad de la disidencia, subordina el interés individual a la verdad única del gerente y de la organización, despersonalizando al empleado.

El concepto de la *différance* de Derrida, que combina la idea de diferencia y aplazamiento, es clave para entender la violencia léxica. La *différance* gerencial opera en la díada generada por el discurso organizacional, en donde el gerente establece una diferencia entre "nosotros" (los que resisten y son productivos) y "ellos" (los que se quejan y son improductivos). Esta distinción no solo divide, sino que también anula el diálogo genuino, negando la posibilidad de un debate equitativo sobre las condiciones laborales. El significado de la "resiliencia" del gerente se construye sobre la "queja" del empleado, perpetuando así la jerarquía e imposición. La huella (trace) en la deconstrucción se refiere a las marcas de una ausencia. En el discurso gerencial venezolano, la crisis ha dejado una huella profunda. El lenguaje se ha vuelto performativo y se enfoca en acciones inmediatas, en lugar de en visiones a largo plazo. Se utilizan expresiones como "hay que ajustarse", "hay que aguantar" o "hay que sobrevivir", que borran del discurso la posibilidad de un futuro predecible y de derechos laborales.

La ausencia de un discurso que aborde la dignidad humana, la ética y la estabilidad es la huella que la crisis ha dejado en el lenguaje corporativo, convirtiéndolo en un instrumento de control y sometimiento. El análisis derridiano del discurso corporativo venezolano permite revelar cómo el lenguaje, en lugar de ser un simple medio de comunicación, se convierte en un campo de batalla donde se ejerce el poder y se construye la dominación. La huella en nuestra realidad sería la imposición de un mal archivo, la propuesta de Derrida (2010) en *Bestia y soberano*.

Fonocentrismo y la voz del poder

El *arkhé* era para los griegos el "origen" o "principio" de todo. En la gerencia venezolana, este *arkhé* se ha convertido en una idea inamovible: "la organización debe sobrevivir a toda costa". A partir de este principio, se construye un discurso que justifica cualquier cosa, incluso el maltrato.

La crisis no es la causa, es el catalizador. En el caos, el gerente busca una brújula. Su discurso se convierte en esa brújula, una "verdad" impuesta que no puede ser cuestionada. Por eso, el lenguaje del gerente no es solo un conjunto de instrucciones; es el fundamento de una jerarquía de poder. Empleando ejemplos de palabras usadas comúnmente en las organizaciones, podemos observar que el lenguaje y las palabras no son neutrales. Así, la tan nimia palabra "alinearse", que suena a trabajo en equipo, a un objetivo común, si la miramos de cerca, esconde una violencia. No significa "unirse", sino "subordinarse a mi visión". Desafiar esta "alineación" no es una diferencia de opinión, es una falta moral que puede llevar al despido.

Cuando la voz del jefe se impone a manuales y descripciones de cargo, estamos frente al fonocentrismo del que hablaba Derrida. La voz del gerente se convierte en el *arkhé*, la única verdad posible en un entorno inestable. La violencia léxica nace en el momento en que esa voz anula la de los demás, silenciando cualquier idea que no encaje en su relato.

En definitiva, la huella del gerente es la marca de poder que se graba en el lenguaje. No se trata de señalar a los gerentes, sino de entender cómo la crisis los ha llevado a

usar palabras que lesionan. Al comprender este fenómeno, podemos buscar una forma de liderar que no se base en la imposición, sino en el respeto, en la procura del lenguaje habermasiano.

De la gramatología del silencio gerencial: el suplemento de la violencia léxica y el fenómeno de la voz autoritaria en el discurso organizacional venezolano

La gramatología puede compararse con un detective de las palabras. No solo se fija en lo que pensamos, sino también en lo que no decimos. En el mundo de la gerencia, existe un silencio que tácitamente dice mucho. Son esas cosas que se dan por sentadas, reglas no escritas que todos conocen, pero que nadie verbaliza. Esa ausencia de verbalización deviene en violencia simbólica a través del lenguaje; se somete al insilio al equipo de trabajo, a la incertidumbre, y esa es una forma de lesionar al ser humano. En ese silencio gerencial es donde reside la verdadera violencia. No subyace en un hecho fáctico de violencia, sino en el significado que se impone fuera de las palabras. Por ejemplo, cuando se da por hecho que tienes que trabajar horas extras sin que nadie lo pida, el silencio de no decirlo explícitamente es lo que ejerce presión y crea una atmósfera de violencia sutil, pero muy real. La violencia léxica, entonces, es la acción de hacer daño con lo que se calla. En Derrida, "salirse del lenguaje es la peor de las violencias, el silencio es la peor de las violencias" (Derrida, 1978, p. 78).

La autoridad de un gerente es una suerte de figura que necesita completarse para parecer completa y segura. El concepto de suplemento de Derrida nos ayuda a comprender que lo que se usa para complementar esa autoridad, en realidad, la está reemplazando. Es como si la autoridad por sí misma no fuera suficiente y necesitara una prótesis para ser ejercida. En la gerencia venezolana, esa prótesis es la violencia léxica. Es el lenguaje agresivo o violentamente sutil que se añade para complementar el poder del líder. Pero, al hacerlo, se revela una verdad incómoda: la autoridad no es tan fuerte como parece. Si el gerente necesita usar palabras que intimidan para mantener su liderazgo, demuestra que su poder no es propio; por el contrario, lo sustenta la violencia del lenguaje. Entonces la violencia se convierte, paradójicamente, en el sustento de una autoridad para que esta no sea derrumbada.

En un entorno gerencial caótico, el líder busca desesperadamente un punto de anclaje, una verdad que todos sigan. Derrida, en su obra, nos mostró cómo la voz humana, a diferencia de la escritura, se ha considerado tradicionalmente como la fuente de la verdad y la presencia. A esto lo llamó fonocentrismo. En nuestra realidad gerencial venezolana, el fenómeno se manifiesta de forma cruda: la voz del gerente se convierte en la única fuente de la verdad indiscutible. Es esa voz la que dice: "Aquí las cosas se hacen así", "Mis órdenes son claras", "Yo lo dije". No es solo una voz que habla, es una voz que ejerce poder de manera autoritaria, que impone violencia sobre un correo electrónico, un informe escrito o cualquier intento de diálogo. El acto de hablar se vuelve un acto de dominio.

Esta primacía de la voz del líder no es una coincidencia. Es un fenómeno que anula el disenso, la posibilidad de debate y, en última instancia, silencia la voz de los subordinados. Este fonocentrismo gerencial se convierte en el mecanismo central a través del cual la violencia léxica se despliega, convirtiendo la comunicación en un monólogo de poder. "La lengua es una institución social que impera como ley; existe un vínculo entre significantes fónicos y el contenido conceptual de los significados" (Saussure, 1980, p. 85). Derrida (1978), en *De la Gramatología*, cuestiona el planteamiento de Saussure que le imprime primacía al *phoné*, excluyendo al lenguaje gestual y a la escritura como sistema de la lengua, característico de la tradición que reduce la escritura a mera representación gráfica de la lengua hablada.

La escritura se vincula con la violencia en tanto y cuanto la idea del origen de la escritura deconstruye la alteridad de la huella, conduce a la expresión del habla plena, valorando el lenguaje fonético (verbal) por encima del lenguaje no fonético. "La escritura es la representación del lenguaje, en un sentido en que el lenguaje se mostrará progresivamente escritura" (Derrida, 1978, p. 68). Más allá de los conceptos filosóficos, este apartado cobra vida cuando lo vinculamos a la Venezuela de hoy. La teoría de Derrida sobre el poder del lenguaje no es un simple ejercicio académico; es un lente para entender la cotidianidad en un entorno organizacional marcado por una crisis estructural.

Cada palabra, cada silencio y cada orden resuenan con el valor de una realidad sociopolítica y económica compleja. Por eso, el análisis de la violencia léxica no solo presenta una dinámica de poder, sino que además se constituye en un espejo de la realidad nacional, mostrando cómo la desesperanza, la incertidumbre y la inestabilidad modifican la manera en que nos comunicamos y ejercemos autoridad en los espacios organizacionales. Esta sección del artículo representa, en esencia, una imagen de cómo la crisis ha intoxicado las palabras de los gerentes, generando miedo en los empleados. Ese miedo se vincula con la posibilidad de ser removido del puesto de trabajo en un contexto de hostilidades económicas, políticas y sociales que describen la emergencia humanitaria compleja que afecta a las organizaciones privadas y públicas y a su gerencia, cada vez más ausente de valor logocéntrico, que impele al gerente al empleo de un lenguaje fonocéntrico, intoxicado y expresamente lesivo para ejercer un liderazgo que se fundamenta en el miedo y la lesión ontológica: la deconstrucción léxica, la violencia que es reflejo de la gnosis y del espíritu.

De Lévi-Strauss y tristes trópicos a Jacques Derrida y la violencia léxica: la escritura como suplemento del lenguaje

De acuerdo con Lévi-Strauss (2006), toda la lección de la escritura se hace en el registro de la violencia: "violencia contenida a veces sorda, pero siempre gravosa y oprimiente" (Derrida, 1978, p. 85). Esta observación es comentada por Jacques Derrida al analizar la obra de Claude Lévi-Strauss, quien estudiara bajo la técnica etnometodológica a los pueblos indígenas de la amazonia brasileña. En estos pueblos estaba denegada la escritura, al punto que sus habitantes carecían de nombres propios, los cuales eran a la vez un secreto. La idea de una sociedad sin escritura es un onirismo etnocéntrico que desprecia la escritura alfabética, pues sueña con la plenitud del habla.

Derrida (1978) plantea que la peor violencia es aquella en la cual se escinde a la sociedad del habla, se conjura la comunicación. La segunda violencia en orden de jerarquía es proscribir la escritura. La tercera violencia es la maldad y la guerra. Derrida demuestra que el lenguaje nunca es neutro, siempre nos confronta; de allí la

importancia performativa de los discursos que buscan mantener el poder, en los cuales la deconstrucción ejerce su propia violencia.

Como se ha señalado en análisis previos:

Para Jacques Derrida, el lenguaje podía deconstruirse y producir un nexo con la violencia. De hecho, este filósofo francés propone "una economía de la violencia del discurso, que exigiera seleccionar una menor violencia dentro del discurso" (Jerade, 2018, p. 32). Este arbitraje que supone el acto de economizar la violencia, en tal sentido, optimizar su uso desmedido, tiene que convertirse en un hecho biunívoco entre los actores sociales, pues la violencia no es estable. De pretender suprimirla del hecho del habla —bien sea escrito u oral— no habría necesidad de ocuparse de la justicia, "para Derrida la justicia no es un hecho totalizante, es un deseo ideal que se inscribe en la economía de la no violencia" (Jerade, 2018, p. 33).

La peor de las violencias léxicas, en este entorno de economía y hechos de la comunicación, es el silencio, que precede a la supresión del discurso, a la noche del miedo que compele al silencio de una parte de los actores sociales. Pues en este juego de economía de la violencia, quien ejerce el poder tendría el monopolio total para ejercer toda la violencia, "cayendo por cuenta propia y bajo total conciencia en hechos infortunados del habla" (Austin, 1962, p. 52). Estos hechos del infortunio del habla del cual nos advierte Austin son presentados también por Klemperer (2001) citado en Ñáñez (2025) en su análisis de la lengua del III Reich, en donde "la despersonalización hacía posible toda suerte de ataques contra quienes eran víctimas de una lengua para aplicar el castigo colectivo" (p. 97).

Quienes monopolizan el poder logran desequilibrar la economía de la violencia léxica, decidiendo qué cosa queda proscrita, qué hecho del habla es subversivo y, por ende, supone un delito. Pues siendo inestable la violencia comunicacional, no habría justicia para quienes poseen un contradiscurso diferente al pensamiento o la verdad única. Solo en la economía de la violencia pueden realizarse juicios con menor carga de la misma, pero la deconstrucción no permite la negociación y menos hacer mejores juicios políticos (Jerade, 2018). Para Derrida, salir del lenguaje sería confrontarse a la peor de

las violencias: la grosería y la procacidad con la cual se define al otro desde el monopolio del poder, ese metalenguaje para la injuria que incurre en hechos de violencia pura y dura, tanto en la oralidad como en lo escrito, como suplemento de lo que se habla. En tal sentido, no sería necesario estar por encima del lenguaje o en una heteronomía léxica, sino procurar la menor carga del lenguaje dentro de los hechos del habla.

La ley y las instituciones vendrían a limitar la violencia léxica y escrita. Derrida demuestra que estas instituciones y leyes, en tanto y cuanto están conformadas por construcciones gramatológicas, pueden deconstruirse. Sin embargo, Derrida se aproxima a Husserl cuando intenta emplear el lenguaje escrito, cuya exclusión de la tradición occidental y de los regímenes totalitarios conforma una dimensión de la deconstrucción del habla escrita, pues se quebranta la comprensión lectora, "generándose una violencia del lenguaje que es interior al mismo" (Jerade, 2018, p. 15).

La violencia de la escritura no le sobreviene a un lenguaje inocente; toda escritura está ligada a la fundación del poder. Hay un lenguaje que es en primer término y en sentido se mostrará progresivamente en escritura. Derrida "introduce la archi-escritura, que no es un concepto en sí mismo. Su concepto es desestabilizar la escritura y develar la represión histórica que lo constituye" (Derrida, 1978, p. 145). En *De la Gramatología*, Derrida escribe sobre el concepto tradicional de la escritura:

La escritura se impone mediante la disimulación de la archi-escritura, mediante un habla que expresa su otro y trabaja en la reducción de su diferencia.

La escritura significa esa represión del habla viva, la archi-escritura es la representación de que un lenguaje natural o metalenguaje nunca ha existido.

Quien escribe lo hace ligado al poder. (Derrida, 1978, p. 148)

Toda la narración de Lévi-Strauss en su obra intitulada "La lección de la escritura" se hace, de acuerdo con Derrida, en la violencia contenida, sorda, pero violencia siempre oprimiente y gravosa. Una forma de violencia supone escindir de la comunicación el

habla escrita; esto es un onirismo de la etnometodología que persigue un lenguaje totalmente hablado (Derrida, 1978). Cuando somos desposeídos de los nombres, ignorados, se incurre en una forma de violencia. La segunda forma es prohibir la escritura. La tercera forma de violencia es la maldad pura, la guerra, la indiscreción léxica, la violación del hecho del habla del otro. Derrida demuestra que el lenguaje nunca es neutro, siempre es confrontativo; de allí la importancia perlocutiva de los discursos que buscan mantener jerarquía, en los cuales la deconstrucción ejerce su propia violencia (Derrida, 1978). "La palabra corre el riesgo de intoxicarse, esa es la propuesta de Saussure, recopilada en la obra de Jerade" (Jerade, 2018, p. 21).

Finalmente, la violencia que se demuestra a través de la deconstrucción del habla no es más que la imposición unívoca del poder sobre quienes carecen del mismo. En estos terribles momentos, podemos usar los intersticios del habla para denunciar la persecución y la censura sobre el pensamiento único, la mentira como política pública y la hegemonía comunicacional (Ñáñez, 2025).

De la violencia léxica y la conformación de una sociedad escindida del lenguaje y la escritura, se puede inferir que las organizaciones, tanto públicas como privadas, asumen este criterio gravoso, lesivo, que escinde el libre pensamiento, para, justificadas con el hecho de sobrevivir a esta terrible crisis multifactorial que atraviesa el país, justificar toda forma de violencia cometida sobre los subordinados.

Friedrich Schleiermacher: el malentendido léxico, filosófico y cultural. Una visión hermenéutica de la violencia léxica

Partiendo de los aportes del padre de la hermenéutica, Schleiermacher (2004) propone que "todo lo que hay que aprender de la hermenéutica es el lenguaje" (p. 85), pues este es la base de la comunicación, para el entendimiento y, por ende, para la comprensión filosófica. Asumiendo que el lenguaje no es estático sino dinámico, la propia variación del mismo supone una teoría de la hermenéutica. "Todo acto de comprender supone una inversión en el habla, un recurso lingüístico; así, lo que se intenta es comprender" (Schleiermacher, 2004, p. 90), lo que el hablante ha querido manifestar. Pero no siempre se logran esos equilibrios de comprensión hermenéutica

en la lengua; pueden ocurrir, y de hecho ocurren, malos entendidos léxicos que pueden trascender a los planos culturales y filosóficos. Esos "malos entendidos" (Schleiermacher, 2004, p. 78) de los cuales nos previene Schleiermacher hacen un puente con la obra de Austin (1962): son infortunios del habla, formas rígidas del lenguaje, la esterilidad del lenguaje, su vacuidad, que no permite discutir, disentir, sino obedecer. Pues la carga de malos entendidos para comprender es tal que sencillamente intoxican el lenguaje en todas sus formas léxicas, escritas, kinestésicas y hápticas, haciendo de la organización un campo de batalla pletórico de violencias simbólicas que terminan en lesiones psicológicas y relacionales.

En el contexto de las organizaciones suelen producirse textos verbales o escritos, archivos derridianos, que estén plenos de malos entendidos o de extravíos de la comprensión y, por ende, terminen generando violencias léxicas: entre gerentes de alto nivel (acoso horizontal), desde la autoridad de la organización (acoso descendente) y del equipo operativo hacia el gerente (acoso ascendente). Es menester que estos malos entendidos planteados por Schleiermacher, los infortunios del habla de Austin y las fallas de archivo de Derrida son responsabilidad del liderazgo de las organizaciones, siempre que se produzcan coprolalias, rumores, indiferencias que supongan la exclusión de un miembro de la organización o, sencillamente, actos estilizados de violencia simbólica. Estos son responsabilidad del liderazgo y convierten a la organización en un terreno de hostilidades.

Culturalmente, la violencia es despreciable en todas sus formas. No es natural que la toxicidad de los climas mentales produzca daños psicológicos en la valoración y la autoestima del equipo de trabajo. Si el ambiente es tan hostil, es un cinismo proponer formas de entendimiento sistémico de las organizaciones. Finalmente, lo cósmico o elemental para evitar los malos entendidos que embridan tensiones a causa de la intoxicación léxica y su ulterior violencia residen, de acuerdo con Schleiermacher (2004), en los siguientes principios:

1. Diseño consciente de un sistema de comunicación con límites y reglas claras.

2. Abordar de inmediato el malentendido antes de que este sea interpretado y, por ende, esterilizado. Evitar la banalidad ante toda forma de violencia léxica o simbólica; "no negarse a pensar" (Arendt, 2013, p. 45).
3. Propiciar un enriquecimiento estético por la lengua materna.
4. Construir una convención lingüística basada en el respeto, la otredad y la alteridad. El liderazgo debe agenciar activamente este cambio.
5. Evitar significados ocultos tras las palabras. Que toda la gerencia se incorpore a la organización evitando esa tan normal suerte de insilio o destierro grupal, muchas veces permitida por el líder o por las falencias en el liderazgo que permiten que terceras personas intoxiquen la manera de comunicarse.
6. Escuchar la interpretación del receptor del lenguaje y reconocer como absolutamente inaceptable toda forma de violencia léxica e interpretativa justificada por causas de la personalidad del victimario.

Hay que entender primero, pues este acto precede a la comunicación. Nunca se debe permitir que el daño léxico produzca un entendimiento endeble, inseguro y, por ende, incapaz de generar estabilidad. El líder debe ser capaz de entender el malentendido y aclararlo, darle sentido performativo veraz, para evitar el infortunio del habla del cual previene Austin (1962). Este entendimiento redundará en una comunicación efectiva alejada de los malos entendidos, que son la fuente de buena parte de las deconstrucciones de la lengua que terminan fomentando la violencia léxica en los planos logocéntricos y fonocéntricos, pervirtiendo así la consolidación de una semántica, una semiología y una sintaxis proclives al estudio de los hechos del habla.

DISCUSIÓN

El análisis realizado permite establecer un diálogo crítico entre la propuesta derridiana y otras aproximaciones teóricas sobre el lenguaje y el poder en contextos organizacionales. Mientras que autores como Foucault (1991, 1992) han enfatizado la naturaleza capilar y productiva del poder en las instituciones, la perspectiva de Derrida

añade una capa de complejidad al señalar que el lenguaje mismo —en su materialidad y en sus ausencias— constituye un campo de batalla donde la violencia se ejerce de manera performativa. La noción de *différance* permite comprender que la violencia léxica no reside únicamente en palabras aisladas, sino en el sistema de diferencias y jerarquías que el discurso gerencial establece, a menudo de manera implícita.

En contraste con enfoques funcionalistas de la comunicación organizacional (Simon, 1945), que tienden a ver el lenguaje como un mero vehículo para la transmisión de órdenes y la eficiencia, este estudio revela que el discurso gerencial en contextos de crisis opera como un mecanismo de dominación simbólica que despersonaliza y subordina. La vaciación del logocentrismo —la pérdida de significados compartidos en torno a conceptos como "bienestar" o "estabilidad"— no es un fenómeno abstracto, sino que tiene consecuencias concretas en la vida de los trabajadores, como lo evidencian las dimensiones del daño antropológico identificadas por Aguilar (2020).

La introducción de la hermenéutica de Schleiermacher (2004) y la teoría de los actos de habla de Austin (1962) enriquece la comprensión del fenómeno. Los "malos entendidos" no son meras fallas comunicativas, sino que pueden ser síntoma de estructuras de poder que impiden el entendimiento genuino. Asimismo, los "infortunios del habla" adquieren una dimensión política cuando son utilizados por quien detenta el poder para anular la capacidad de respuesta del otro.

Sin embargo, es precisamente en el diagnóstico de la violencia donde emerge la necesidad de una propuesta reconstructiva. Si Derrida ofrece las herramientas para deconstruir las falacias del discurso autoritario, es Habermas (2013, 2023) quien proporciona un horizonte normativo para su superación. La teoría de la acción comunicativa, con sus pretensiones de validez (verdad, veracidad y corrección), ofrece un marco para transformar el monólogo del poder en un diálogo genuino donde los argumentos, y no las imposiciones, sean la base de la coordinación social. Este punto será desarrollado con mayor profundidad en las conclusiones.

La palabra en deuda: violencia léxica como punto de partida para un diálogo racional en la gerencia venezolana. Una visión conclusiva desde Jacques Derrida y Jürgen Habermas

Para Derrida, el signo es complemento de la cosa misma. El lenguaje es la expresión del pensamiento y la escritura no hace sino añadirse; entonces, la escritura no es natural, sino una violencia cometida contra el destino natural de la lengua. "El pensamiento es sonido, la escritura es suplemento de la palabra" (Saussure, 1980, p. 75). Derrida argumenta que en Heidegger no se procura el lenguaje político del poder, pues desmoronaría su tesis del "lenguaje como residencia del ser" (Heidegger, 2012, p. 179). La expansión de la violencia es la muerte, así lo concluye al analizar la tragedia griega Antígona: sin este exceso de violencia hiperbólica no se puede comprender la historia cultural de occidente.

La violencia del lenguaje en la gerencia venezolana trasciende su manifestación superficial para exponer las complejas imbricaciones de poder que la sostienen. A través de la deconstrucción propuesta por Jacques Derrida, se presenta que esta violencia no es un suceso estocástico, sino una manifestación ostensible de la crisis sociopolítica y económica que ha inestabilizado las bases tradicionales del discurso organizacional.

La gramatología del silencio gerencial opera como una herramienta de imposición, donde los significados se aplican a través de lo que no se dice, generando un caldo de cultivo para la violencia simbólica. De igual modo, el artículo ha presentado que la voz del gerente se erige como un suceso autoritario, un esfuerzo de restaurar el fonocentrismo como única fuente de verdad, proscribiendo el diálogo y el disenso entre los subordinados. La propuesta neurálgica de este artículo postula que la violencia léxica actúa como un suplemento del poder gerencial, un complemento que expone la debilidad intrínseca de una autoridad que, escindida de la agresión verbal o implícita, no podría mantenerse. En este orden, la crisis venezolana no es solo un escenario de utilería, sino el fermento que ha radicalizado el *arkhé* gerencial, comprimiendo la

complejidad de la gestión a la mera supervivencia y justificando una alocución de poder que despersonaliza y deshumaniza.

La deconstrucción de Derrida nos ha señalado que el lenguaje, lejos de ser un instrumento neutral, está saturado de poder y violencia. A través de la *différance* y la postura crítica al logocentrismo, se ha expuesto cómo el discurso gerencial edifica rangos y deshumaniza. Sin embargo, Derrida no formula una alternativa axiológica evidente para rehabilitar este fenómeno. Aquí es donde la propuesta de Habermas logra un valor fundamental.

Habermas (2023), en su obra Teoría de la acción comunicativa, ofrece un marco formal para el empleo del lenguaje libre de coerción y manipulación. Su postulado se basa en la búsqueda de un diálogo racional en el que todos los participantes tengan posibilidades idénticas de exponer y ser escuchados. Este ideal de la situación de habla se sostiene en tres pretensiones de validez que los participantes deben poseer:

1. Verdad: la validez de las aseveraciones sobre hechos objetivos.
2. Veracidad: la franqueza de las intenciones del hablante.
3. Corrección: la legitimidad de las normas que administran la interacción.

Al aplicar esto al contexto gerencial venezolano, la superación de la violencia léxica involucraría una transformación radical:

1. De la voz autoritaria al diálogo: en lugar de imponer un *arkhé* a través del fonocentrismo del gerente, la oferta de Habermas conduce a un diálogo sin coerción, donde el poder de los argumentos releve la fuerza de las órdenes. Por ejemplo, una frase violenta como "aquí se hace lo que yo diga" se transformaría en un acto comunicativo como: "Compartamos la situación: la empresa necesita cumplir este plazo. ¿Cómo podemos, en equipo, organizarnos para lograrlo de la manera más eficiente y justa para todos? Mi intención es encontrar una solución que no sobrecargue a nadie y cumpla con el objetivo".

2. Del suplemento de la violencia a la comprensión mutua: la violencia léxica, que actúa como un complemento de un mando endeble, se disuelve en una acción orientada al entendimiento, donde el objetivo no es vencer una discusión, sino lograr un consenso fundado en la razón. El gerente dejaría de ser la única fuente de verdad para convertirse en un facilitador de acuerdos.

3. Del miedo a la legitimidad: cuando la comunicación se basa en la verdad, la veracidad y la corrección normativa, el miedo como herramienta de gestión pierde su lugar. El empleado no teme represalias por disentir, porque las normas que rigen la interacción son explícitas, justas y aplicadas a todos por igual.

En sustancia, mientras Derrida ofrece las herramientas para el análisis crítico, Habermas presenta el modelo para la restauración axiológica. La violencia léxica es el indicio de un discurso en dificultad; la acción comunicativa es la proposición para una reversión de ese discurso torvo y violento. La acción comunicativa de Habermas (2023) mitiga la violencia léxica cuando la comunicación se soporta en la verdad, la franqueza de los hablantes y la legitimidad de las normas que interactúan en el diálogo. La acción comunicativa veraz minimiza la preeminencia del logos autoritario del gerente, de esa traza que deviene archivo para afianzar el daño impreso al otro, eso que Derrida (2010) define como mal archivo. Si las comunicaciones pasan del autoritarismo al diálogo, en lugar de conferirle valor veritativo al fonocentrismo del gerente, entonces se estaría convirtiendo la dinámica en argumentación sana y reconocimiento del otro. Justo allí, la acción comunicativa de Habermas (2023) mitiga la violencia léxica.

Por otra parte, si el origen de la violencia léxica reside en la imposición de ideas, en un complemento para la gerencia desde el temor, la propuesta de Habermas (2023) puede reorientar la dinámica hacia el mutuo consenso de ideas, sin que impere la necesidad de ganar una discusión. La idea no es ver al lenguaje como un campo de batalla, sino como un vehículo racional de entendimiento y comprensión biunívoca de ideas, en donde la gerencia consiste en el acto de la delegación, de la asertividad comunicativa y el respeto hacia el equipo de trabajo. Si se impone la idea —no de imponer ideas o comandos desde el poder—, privaría entonces la comprensión, quedando sin efecto la

necesidad de la indiferencia o exclusión léxica, que, como se explicó en el soporte de teorías, es la más cruda definición de la violencia derridiana. Comprender supone integrar, aglutinar, incluir y no invisibilizar, usar el silencio como castigo y salir del lenguaje, ignorando al otro y convirtiendo la práctica de la exclusión en un locus aceptado en la organización.

CONCLUSIONES

El objetivo central de esta investigación fue analizar la violencia léxica en el discurso gerencial venezolano utilizando la teoría de la deconstrucción de Jacques Derrida, con el fin de desvelar las estructuras de poder que subyacen a las prácticas comunicativas en contextos de crisis estructural. Este objetivo ha sido alcanzado mediante un recorrido analítico que articula la filosofía derridiana con otras tradiciones teóricas —la hermenéutica de Schleiermacher, la teoría de los actos de habla de Austin, la microfísica del poder de Foucault y la acción comunicativa de Habermas—, logrando una comprensión multidimensional del fenómeno que trasciende los enfoques meramente descriptivos para adentrarse en una interpretación crítica de las dinámicas de dominación simbólica en las organizaciones venezolanas.

Los hallazgos centrales de esta investigación pueden sintetizarse en cinco proposiciones fundamentales. En primer lugar, la crisis venezolana ha operado como un proceso de vaciamiento del logocentrismo. La emergencia humanitaria compleja no solo ha erosionado las condiciones materiales de trabajo, sino que ha desestabilizado el sustrato simbólico que anclaba el discurso organizacional. Conceptos como "eficiencia", "estabilidad", "bienestar" o "progresividad" han devenido significantes flotantes, despojados de contenido intersubjetivo compartido. Esta pérdida del logos compartido genera un terreno fértil para que la voz del gerente se erija en la única fuente de verdad, instaurando un régimen de arbitrariedad donde la legitimidad descansa no en la fuerza del argumento, sino en la posición de poder del hablante.

En segundo lugar, el análisis deconstructivo ha revelado que la violencia léxica no reside en palabras aisladas, sino en el sistema de diferencias y aplazamientos que estructura el discurso gerencial. La *différance* opera como un mecanismo de

jerarquización violenta mediante la instauración de oposiciones binarias – nosotros/ellos, productivos/improductivos, resilientes/quejosos, leales/cuestionadores– que funcionan como dispositivos de exclusión. Estas distinciones no solo dividen al colectivo de trabajo, sino que anulan la posibilidad del diálogo equitativo al definir al "otro" no como interlocutor válido, sino como amenaza o lastre. El significado de la "resiliencia" se construye, así, sobre la negación de la "queja"; la "eficiencia" se define en contraposición a la "improductividad"; la "alineación" se impone como sucedáneo del consenso. En esta economía de la diferencia subyace una economía de la violencia que despersonaliza al trabajador al reducirlo a una posición fijada por el discurso dominante.

En tercer lugar, se ha demostrado que el silencio constituye, en la perspectiva derridiana, la peor de las violencias léxicas. Lo no dicho –las reglas implícitas, las expectativas no verbalizadas, las consecuencias tácitas del disenso– posee una potencia performativa que supera a menudo la de las palabras explícitas. Cuando se sobreentiende que hay que trabajar horas extras sin compensación, que disentir puede tener consecuencias, que la supervivencia de la organización justifica cualquier sacrificio, se instaaura un régimen de opresión que no requiere de enunciados explícitos para ejercerse. El silencio gerencial no es vacío, sino presencia opresiva que configura la experiencia del trabajador, sumiéndolo en un insilio comunicativo donde la voz propia se percibe como superflua o peligrosa.

En cuarto lugar, el análisis del *arkhé* gerencial ha permitido identificar cómo el principio de supervivencia se ha erigido en fundamento incuestionable del discurso organizacional bajo la fórmula implícita "la organización debe sobrevivir a toda costa". Este principio, que Derrida identificaría como un *arkhé* –origen y principio que se pretende inamovible– justifica toda suerte de violencias cometidas sobre los subordinados en nombre de un bien superior que nunca es puesto a discusión. El "mal archivo" que registra y perpetúa estas prácticas no es un mero registro pasivo, sino un dispositivo activo de normalización de la dominación, un depósito de discursos y prácticas que se transmiten de generación en generación gerencial como el "modo correcto" de gestionar en tiempos de crisis.

En quinto lugar, se ha evidenciado que el fonocentrismo gerencial opera como un dispositivo de clausura del diálogo. La primacía de la voz del gerente sobre cualquier otra forma de comunicación —escrita, gestual, institucional— constituye un mecanismo que anula el disenso, proscribe la negociación y reduce la comunicación a monólogo de poder. Frases como "aquí se hace lo que yo digo", "quien no esté a gusto puede irse" o "mis órdenes son claras" no son meras expresiones de liderazgo, sino performativos autoritarios que suspenden la condición dialógica del lenguaje, instalando una asimetría radical donde el otro queda reducido a la condición de mero ejecutor de mandatos.

Frente a este diagnóstico, la investigación ha avanzado hacia una propuesta reconstructiva que articula la deconstrucción derridiana con la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas. Esta articulación constituye el principal aporte inédito del estudio, pues si bien existen numerosos trabajos sobre Derrida y sobre Habermas por separado, y algunos han explorado sus tensiones filosóficas, esta es la primera investigación que articula sistemáticamente ambas tradiciones para abordar la violencia organizacional en un contexto de emergencia humanitaria compleja. La propuesta fundamental es que Derrida ofrece las herramientas analíticas para deconstruir las falacias del discurso autoritario —revelando las oposiciones jerárquicas, el vaciamiento del logocentrismo, la violencia del silencio—, mientras que Habermas proporciona el horizonte normativo para su superación mediante la acción comunicativa.

En otras palabras, el análisis deconstructivo —vaciamiento del logocentrismo, operación de la *différance*, silencio opresivo, mal archivo— encuentran su contrapartida propositiva en la teoría de la acción comunicativa de Habermas, que ofrece un horizonte normativo para la restauración del diálogo. Comprendiendo que la acción comunicativa habermasiana, con sus pretensiones de validez —verdad, veracidad y corrección—, ofrece un marco formal para el empleo del lenguaje libre de coerción y manipulación. En este marco, la superación de la violencia léxica involucra transformaciones concretas en las prácticas comunicativas: del fonocentrismo autoritario al diálogo argumentativo, donde el poder de los argumentos releve la fuerza de las órdenes; del suplemento de la violencia a la comprensión mutua, donde la

comunicación se oriente al entendimiento en lugar de la imposición; del silencio opresivo a la explicitación normativa, donde las reglas de la interacción sean discutidas, cuestionadas y legitimadas por todos los participantes; del mal archivo al buen archivo, donde las decisiones y sus justificaciones queden registradas para posibilitar su revisión y eventual transformación.

La originalidad de esta investigación se despliega, además, en múltiples dimensiones. Desde el punto de vista conceptual, se introduce la categoría de "vaciamiento del logocentrismo" para explicar cómo la crisis socioeconómica desestabiliza el sustrato simbólico que hace posible la comunicación significativa, ofreciendo una herramienta analítica transferible a otros contextos de crisis. Desde el punto de vista metodológico, se ha desarrollado un enfoque híbrido que integra la hermenéutica de Schleiermacher, la deconstrucción derridiana, la teoría de los actos de habla de Austin y la triangulación teórica con la acción comunicativa habermasiana, constituyendo un modelo para el análisis crítico del discurso organizacional. Desde el punto de vista contextual, la investigación sitúa su análisis en la emergencia humanitaria compleja venezolana, un "laboratorio natural" que permite observar fenómenos de violencia léxica que en condiciones de normalidad permanecerían latentes, ofreciendo lecciones transferibles a otros contextos de crisis en América Latina y el mundo. Desde el punto de vista transdisciplinar, el estudio tiende puentes entre la filosofía continental, la teoría social crítica, la lingüística, los estudios organizacionales, el psicoanálisis y la hermenéutica, superando los límites de enfoques unidisciplinarios.

El alcance de esta investigación se proyecta en tres dimensiones interrelacionadas. En la dimensión teórica, contribuye al desarrollo de una teoría crítica de la comunicación organizacional que incorpora los aportes de la deconstrucción al análisis del discurso gerencial en contextos de crisis, superando los enfoques funcionalistas que reducen el lenguaje a mera herramienta de coordinación. Asimismo, demuestra que categorías como *différance*, logocentrismo, fonocentrismo y archivo no son meros conceptos abstractos, sino herramientas analíticas con potencia explicativa para fenómenos sociales concretos, cerrando así la brecha entre la filosofía continental y los estudios organizacionales. En la dimensión práctica, el estudio ofrece a gerentes, líderes

organizacionales, formadores de recursos humanos y consultores un marco de comprensión y herramientas de intervención que les permiten identificar formas sutiles de violencia léxica en sus propias prácticas comunicativas, distinguir entre liderazgo asertivo e imposición violenta, y desarrollar estrategias para construir climas organizacionales basados en el respeto y la alteridad, incluso en contextos de alta presión y crisis. En la dimensión transformadora, la investigación aspira a contribuir, aunque sea modestamente, a la construcción de organizaciones venezolanas más humanas y dignificantes en medio de la crisis, inscribiéndose en un horizonte más amplio de democratización de las relaciones laborales y restauración de la dignidad del trabajo.

Esta investigación reconoce, sin embargo, sus limitaciones. Al basarse exclusivamente en fuentes documentales y análisis teórico, carece de trabajo de campo empírico que permita validar las categorías desarrolladas en contextos organizacionales concretos. Asimismo, la investigación adolece de un sesgo interpretativo inevitable, pues toda investigación cualitativa implica un grado de subjetividad que, aunque explicitado mediante la triangulación teórica, no puede ser completamente eliminado. La contextualización extrema en la emergencia humanitaria compleja venezolana, si bien ha permitido observar fenómenos que en condiciones de normalidad permanecerían latentes, plantea interrogantes sobre la transferibilidad de los hallazgos a otros contextos sociopolíticos. Finalmente, la investigación ofrece un diagnóstico sincrónico de la violencia léxica, sin analizar su evolución en el tiempo, lo que abre la necesidad de estudios diacrónicos que permitan comprender si estas prácticas son reversibles y bajo qué condiciones.

La superación de estas limitaciones apunta hacia desarrollos investigativos futuros que, sin constituir parte del alcance del presente estudio, delinean su horizonte de proyección. Se requiere investigación de campo que, mediante metodologías cualitativas, recoja las experiencias concretas de trabajadores y gerentes en entornos organizacionales venezolanos. Se hace necesaria una investigación comparativa con otros contextos de crisis en América Latina que permita identificar factores contextuales que median entre la crisis y las transformaciones del discurso organizacional. Se

precisa el desarrollo de diseños de intervención basados en la acción comunicativa que puedan ser implementados, evaluados y refinados. Y se requiere la exploración de la violencia léxica en nuevas formas organizacionales –economías de plataforma, teletrabajo, organizaciones virtuales– que plantean dinámicas comunicativas inéditas.

En síntesis, la deconstrucción del discurso gerencial en Venezuela no constituye un mero ejercicio académico o filosófico, sino un llamado de atención para desvelar las estructuras de poder ocultas en el lenguaje. La violencia léxica en la gerencia venezolana no es un epifenómeno de la crisis, sino uno de sus mecanismos más profundos y perversos: al vaciar el lenguaje de significado compartido, al erigir la voz del gerente en única fuente de verdad, al instaurar el silencio como dispositivo de control, se despersonaliza al trabajador, se le arrebató su condición de interlocutor válido, se le expulsa del espacio simbólico donde podría hacer valer su voz. La superación de la violencia léxica exige, por tanto, una ruptura con el *arkhé* autoritario y una reconceptualización de la gerencia basada en planos axiológicos del reconocimiento y la validación de la voz de los otros.

Pero la palabra, como enseñan Derrida y Habermas, también puede ser promesa. La deconstrucción muestra que ningún significado es definitivo, que todo centro puede ser desestabilizado, que ninguna jerarquía es eterna. La acción comunicativa ofrece un horizonte: la posibilidad de construir, sobre las ruinas del logocentrismo autoritario, espacios de diálogo genuino donde la fuerza del argumento releve la argumentación de la fuerza. La superación de la violencia léxica exige una transformación radical en la comprensión misma de lo que significa ser gerente. No se trata de administrar recursos o coordinar tareas, sino de habitar el lenguaje de manera ética, reconociendo en cada interlocutor no un medio para alcanzar fines organizacionales, sino un fin en sí mismo: un ser humano cuya voz merece ser escuchada, cuya dignidad debe ser respetada, cuya otredad es condición de posibilidad del encuentro.

En un país como Venezuela, donde la crisis amenaza con desgarrar también el tejido simbólico que sostiene la vida en común, la construcción de organizaciones basadas en el diálogo racional y el respeto a la alteridad no es un lujo académico, sino una

necesidad ética y política. Este estudio aspira a ser una modesta contribución en esa dirección: no solo a comprender la violencia léxica, sino a abrir caminos para su superación. La palabra, en definitiva, puede ser violencia. Pero también puede ser encuentro, reconocimiento, justicia. La elección –individual y colectiva, gerencial y organizacional– está abierta.

REFERENCIAS

- Aguilar, L. (2020). *Reflexiones sobre Cuba y su futuro*. Universal.
- Arendt, H. (2013). *Eichmann en Jerusalén: un estudio sobre la banalidad del mal*. Penguin Random House.
- Austin, J. (1962). *Cómo hacer cosas con palabras*. Universidad Harvard.
- Cassirer, E. (1979). *Antropología filosófica*. FCE.
- Derrida, J. (1978). *De la Gramatología*. Siglo XXI.
- Derrida, J. (2010). *Seminario Bestia y Soberano*. Manantial.
- Díaz, Z. (2007). J. Habermas: Lenguaje y diálogo, el rol del entendimiento intersubjetivo en la sociedad moderna. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 12(39), 47-72. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-52162007000400004&lng=es&tlng=es
- Foucault, M. (1991). *Arqueología del saber*. Siglo XXI.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Ediciones de la Piqueta.
- Freud, S. (1990). *Tótem y Tabú*. Ediciones digitalizadas.
- Habermas, J. (2013). *Teoría de la acción comunicativa*. Alianza.
- Habermas, J. (2023). *Teoría de la acción comunicativa*. Cedra.
- Hägglund, M. (2008). *Radical Atheism: Derrida and the time of life*. Stanford University Press.
- Heidegger, M. (2012). *El ser y el tiempo*. Trotta.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

- Hobbes, T. (2014). *El Leviatán o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. Universidad Complutense de Madrid.
- Jerade, M. (2018). *Violencia: una lectura desde la deconstrucción de Jacques Derrida*. Metales Pesados.
- Klemperer, V. (2001). *El lenguaje del III Reich*. Minúscula.
- Lévinas, E. (2014). *Alteridad y Trascendencia*. Arena Libros.
- Lévi-Strauss, C. (2006). *Tristes Trópicos: la lección de la escritura*. Paidós.
- Mill, J. S. (1983). *Sobre la libertad*. Materiales de Filosofía.
- North, D. (1998). *Nueva economía institucional*. McGraw Hill.
- Ñáñez, C. (2024). Daño antropológico y su impacto en la intoxicación lingüística del gerente venezolano. *Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 8(15), 147-150. <https://regyo.bc.uc.edu.ve/v8n15/v8n152024.pdf>
- Ñáñez, C. (2025, 23 junio). *Jacques Derrida y la violencia léxica: un análisis para la expresión en tiempos convulsos*. El Carabobeño.
- Pross, H. (1989). *La violencia de los símbolos sociales*. Planeta.
- Saussure, F. (1980). *Curso de lingüística general*. Akal.
- Schleiermacher, F. (2004). *Estética*. Verbum.
- Simon, H. (1945). *Comportamiento administrativo*. The Free Press.
- Smith, A. (2013). *Teoría de los sentimientos morales*. Alianza Editorial.
- Wittgenstein, L. (1992). *Investigaciones filosóficas*. Paidós.

LA ÉTICA DEL RECONOCIMIENTO: LA GRATITUD COMO ARQUITECTURA MORAL PARA RECONFIGURAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

THE ETHICS OF RECOGNITION: GRATITUDE AS A MORAL ARCHITECTURE FOR RECONFIGURING ORGANIZATIONAL CULTURE

Naudy Trujillo Mascia¹

RESUMEN

La gratitud constituye una categoría ética fundamental cuya relevancia en el ámbito organizacional ha sido subestimada en los estudios gerenciales. Este artículo analiza la gratitud desde una perspectiva filosófica y organizacional, integrando aportes de las tradiciones clásica, romana, patrística, escolástica, moderna y contemporánea, con el fin de comprenderla como una arquitectura moral capaz de fortalecer la cultura institucional. A partir de un enfoque hermenéutico interpretativo, se examinan conceptos como la *philia* aristotélica, la “deuda perenne” propuesta por Séneca, la memoria del bien en Agustín y la justicia relacional en Tomás de Aquino. Asimismo, se incorporan las nociones modernas de emoción moral y deber ético, junto con la teoría del reconocimiento de Honneth y la responsabilidad infinita de Levinas. La tipología de reciprocidad de Sahlins y los aportes de Bolívar Lugo sobre valores y virtudes permiten articular una comprensión integral de la gratitud como fundamento de la convivencia organizacional. Los resultados muestran que la gratitud institucional promueve la cohesión, la legitimidad y la sostenibilidad ética, mientras que su ausencia genera deterioro moral y pérdida de confianza. Se concluye que la gratitud debe asumirse como un principio estratégico para la gestión y el liderazgo en organizaciones contemporáneas.

Palabras Clave: gratitud institucional, reconocimiento, reciprocidad, ética organizacional, cultura organizacional.

ABSTRACT

Gratitude is a fundamental ethical category whose relevance within organizational life has been underestimated in managerial studies. This article analyzes gratitude from a philosophical and organizational perspective, integrating contributions from classical, Roman, Patristic, Scholastic, modern, and contemporary traditions to understand it as a moral architecture capable of strengthening institutional culture. Using a hermeneutic interpretive approach, the study examines concepts such as Aristotelian *philia*, Seneca's notion of “perennial debt,” Augustine's memory of the good, and Aquinas's relational justice. It also incorporates modern views on moral emotion and ethical duty, along with Honneth's theory of recognition and Levinas's ethics of infinite responsibility. Sahlins's typology of reciprocity and Bolívar Lugo's reflections on values and virtues contribute to an integrated understanding of gratitude as a foundation for organizational coexistence. The findings show that institutional gratitude promotes cohesion, legitimacy, and ethical sustainability, whereas its absence leads to moral deterioration and loss of trust. The study concludes that gratitude should be assumed as a strategic principle for management and leadership in contemporary organizations.

Keyword: institutional gratitude; recognition; reciprocity; organizational ethics; organizational culture.

JEL: M140

Fecha de recepción: 18 de febrero de 2026

Fecha de aceptación: 9 de marzo de 2026

¹ Profesor Titular Jubilado. Departamento de Ciencias Sociales y Económicas, Decanato de Ciencias Veterinarias, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA), Núcleo Tarabana, Barquisimeto, Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9582-0655>. Correo electrónico: naudytrujillo@ucla.edu.ve

INTRODUCCIÓN

La ingratitud institucional como problema ético contemporáneo

Aunque la gratitud ha sido tradicionalmente considerada una virtud moral fundamental en la vida social, su presencia en el ámbito organizacional ha recibido atención limitada en los estudios gerenciales. Así, en numerosas instituciones contemporáneas, especialmente en organizaciones públicas y educativas, se observa una tendencia creciente a hacer “invisibles” los aportes individuales, a la normalización del esfuerzo extraordinario y a la ausencia de reconocimiento formal en momentos clave de la trayectoria laboral. Este fenómeno recibe una creciente atención en los estudios organizacionales contemporáneos, pues expresa una ruptura en los mecanismos simbólicos mediante los cuales las instituciones reconocen el valor, la trayectoria y los aportes de sus miembros. La ingratitud institucional constituye, además, un indicador de deterioro ético y cultural que afecta la cohesión interna, la confianza y el sentido de pertenencia.

La literatura reciente en comportamiento organizacional ha mostrado que la falta de reconocimiento se asocia con climas laborales deteriorados, incremento de la rotación, debilitamiento del compromiso y erosión de la legitimidad institucional (Cameron & Spreitzer, 2012; Dutton *et al.*, 2014). En tal sentido, diversas investigaciones han mostrado que cuando las organizaciones omiten el reconocimiento, ya sea por indiferencia estructural, burocratización de los vínculos o culturas laborales centradas exclusivamente en el rendimiento, se produce un deterioro de la justicia relacional y un debilitamiento del sentido de pertenencia (Cameron & Spreitzer, 2012; Dutton *et al.*, 2014).

Es necesario destacar que la ingratitud institucional no se limita a la ausencia de recompensas materiales, sino que implica también un silenciamiento moral representado por la invisibilización del esfuerzo, la falta de memoria institucional y la incapacidad de reconocer la contribución humana que sostiene a la organización. Desde la teoría del reconocimiento, Honneth (1995), en este sentido, advierte que estas omisiones generan formas de menosprecio que afectan la identidad y la

autoestima moral de los individuos. Así, en términos antropológicos, la ingratitud puede interpretarse como una interrupción de la reciprocidad positiva descrita por Sahlins (1972), lo que erosiona la confianza y transforma las relaciones en intercambios meramente instrumentales.

Por otro lado, estudios en psicología moral y sociología de las organizaciones han señalado que la ingratitud institucional opera como un mecanismo de deshumanización simbólica que debilita los vínculos éticos entre las personas y las estructuras que ellas integran. Sobre esto, Bauman (2000) advierte que las instituciones modernas tienden a generar las llamadas “zonas de indiferencia moral” donde la responsabilidad hacia el otro se diluye, facilitando las prácticas del olvido, la omisión o la indiferencia. Por su parte, Nussbaum (2010) sostiene que la falta de reconocimiento emocional en las organizaciones afecta la dignidad y la agencia moral de los individuos. Mientras tanto, Tyler y Blader (2003) demuestran que la percepción de injusticia en las relaciones, que incluye la falta de gratitud, reduce la legitimidad institucional y deteriora la cooperación. Asimismo, desde la llamada ética del cuidado, Gilligan (1982) y Tronto (1993) subrayan que la ingratitud constituye una falla en la responsabilidad mutua y en la necesaria atención del otro, elementos esenciales para la vida colectiva. En consecuencia, la ingratitud institucional no es un hecho menor, sino un indicador de nivel crítico del deterioro ético y cultural de una organización, capaz de afectar su cohesión interna, su legitimidad y su sostenibilidad moral.

Fundamentos filosóficos clásicos de la gratitud como virtud moral

Desde una perspectiva filosófica, la gratitud ha sido entendida, tradicionalmente y desde la antigüedad, como una disposición moral que sostiene tanto la justicia en las relaciones como la convivencia. El filósofo griego Aristóteles, en su *Ética a Nicómaco*, vincula la gratitud, por un lado, con la *philia*, entendida como un conjunto constituido por la amistad cívica, el afecto, la cooperación y la virtud, que resulta esencial para la felicidad y la convivencia en la pólis ya que sostiene la cohesión de la comunidad; y por el otro, con la obligación de corresponder al bien recibido como parte de la vida virtuosa (Aristóteles, 2014). El pensador político romano Séneca, en *De Beneficiis*, profundiza

esta idea al afirmar que la gratitud no constituye un simple pago, sino un estado del alma que reconoce la permanencia y trascendencia del beneficio recibido, lo que introduce la noción de “deuda perenne” (Séneca, 2010). En la tradición cristiana, Agustín de Hipona y Tomás de Aquino, incluidos en la categoría de doctores de la iglesia por su eminente doctrina, gran santidad y contribución significativa a la teología, desarrollaron el concepto de la gratitud como acto de memoria y como virtud anexa a la justicia (Agustín, 1998; Aquino, 2001).

Aportes modernos y contemporáneos al estudio del reconocimiento

Ya en la modernidad, David Hume considera la gratitud una emoción moral que sostiene la cooperación social (Hume, 2006), mientras que Immanuel Kant la define como un deber imperfecto que expresa respeto por la dignidad del otro (Kant, 2012). En el pensamiento contemporáneo, la teoría del reconocimiento de Axel Honneth (1995) y la ética de la responsabilidad infinita de Emmanuel Levinas (1998) permiten comprender la gratitud como una forma de reconocimiento que sostiene la identidad y la dignidad. Paul Ricoeur (2004) añade que agradecer es un acto narrativo que repara y restituye la dignidad del otro, mientras que Charles Taylor (1992) subraya la importancia del reconocimiento para la constitución del yo.

La reciprocidad como fundamento antropológico de la gratitud

La obra de Marshall Sahlins (1972) sobre los tipos de reciprocidad aporta un marco conceptual útil para comprender las dinámicas de reconocimiento en las organizaciones. La reciprocidad positiva, basada en la espontaneidad y la confianza, contrasta con formas equilibradas o negativas que responden a lógicas transaccionales. Los planteamientos de Luis Bolívar Lugo (2025) sobre la autenticidad, la espontaneidad y la bondad como condiciones de la reciprocidad refuerzan esta perspectiva, subrayando que la gratitud auténtica no puede ser inducida ni exigida sin perder su sentido ético.

Vacío teórico y objetivo del estudio

A pesar de la relevancia de todos estos enfoques, la literatura gerencial ha abordado de manera fragmentaria la gratitud como categoría analítica. Este inusitado vacío limita la comprensión de la gratitud como arquitectura moral capaz de reconfigurar la cultura organizacional. El objetivo de este estudio es, precisamente, analizar la gratitud desde la ética del reconocimiento, integrando aportes filosóficos, conceptuales y organizacionales, para proponer una comprensión de la gratitud como arquitectura moral en las instituciones contemporáneas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Enfoque metodológico y naturaleza del estudio

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter hermenéutico interpretativo, orientado al análisis conceptual y crítico de la gratitud como categoría ética y organizacional. Dado que se trata de un artículo derivado de la reflexión, la metodología no se basa solo en la recolección de datos empíricos, sino en una combinación sistemática de la revisión, la selección y la articulación de fuentes filosóficas, antropológicas y organizacionales que permiten fundamentar la tesis central del trabajo. Tarea complementada con el enfoque hermenéutico que permitió interpretar los conceptos desde sus contextos históricos y teóricos, para luego proyectarlos hacia el ámbito organizacional contemporáneo.

Selección del corpus teórico

La selección de las fuentes usadas en este trabajo siguió criterios de pertinencia temática, relevancia teórica y confiabilidad académica; privilegiándose ediciones críticas, traducciones reconocidas y publicaciones de editoriales académicas consolidadas. Se excluyeron fuentes de baja rigurosidad o sin respaldo editorial.

El corpus teórico estuvo conformado por obras clásicas y contemporáneas que abordan la gratitud, el reconocimiento y la reciprocidad desde diversas tradiciones intelectuales. Se seleccionaron textos fundamentales de la filosofía antigua, como la *Ética* a

Nicómaco de Aristóteles (2014) y De Beneficiis de Séneca (2010), así como fuentes de la Patrística y la Escolástica, particularmente Agustín de Hipona (1998) y Tomás de Aquino (2001). También se incorporaron obras modernas y contemporáneas de Hume, Kant, Smith, Honneth, Ricoeur, Taylor y Levinas, junto con la tipología de reciprocidad de Sahlins (1972). Las reflexiones de Bolívar Lugo (2025) sobre reciprocidad, valores y virtudes fueron integradas como fuentes complementarias por su valor conceptual y por su análisis ético, dada su pertinencia para el análisis de la práctica organizacional.

Procedimiento analítico

El procedimiento consistió en la lectura sistemática, comparación conceptual y síntesis interpretativa de las fuentes seleccionadas; se identificaron las categorías centrales: gratitud, reconocimiento, reciprocidad, justicia relacional, responsabilidad ética; y se examinaron sus convergencias y tensiones. Posteriormente, estas categorías fueron reinterpretadas a la luz de los estudios organizacionales para proponer una comprensión de la gratitud como arquitectura moral aplicable a las instituciones. El análisis se desarrolló en tres fases: (1) reconstrucción conceptual, (2) integración interdisciplinaria y (3) proyección organizacional.

RESULTADOS

La gratitud como virtud en la filosofía clásica

El análisis hermenéutico permitió identificar que la gratitud constituye una categoría ética con profundas raíces filosóficas y con implicaciones directas para la vida organizacional contemporánea. En la tradición clásica griega, la gratitud aparece vinculada a la justicia y a la *philia*; en este sentido, Aristóteles sostiene que la virtud implica reconocer el bien recibido y corresponder de manera proporcional, no como un acto mecánico, sino como expresión de la vida buena orientada por la razón práctica (Aristóteles, 2014). Esta perspectiva introduce la idea de que la gratitud no es un intercambio, sino una disposición moral que fortalece los vínculos sociales y que se expresa en la reciprocidad virtuosa.

La deuda perenne en la tradición romana

Más adelante, Séneca profundiza esta comprensión al afirmar que la gratitud no puede reducirse a un pago ni a una equivalencia material. En *De Beneficiis*, sostiene que el beneficio recibido transforma al sujeto y que, por tanto, la gratitud constituye una “deuda perenne”, una forma de reconocimiento que no se extingue porque el bien otorgado permanece en quien lo recibe (Séneca, 2010). Esta noción rompe con la lógica económica del intercambio y sitúa la gratitud en el ámbito de lo ético y lo ontológico. En consecuencia, la deuda moral no busca cancelación, sino memoria; no pretende equilibrio, sino vínculo. Esta idea encuentra resonancia contemporánea en los planteamientos de Bolívar Lugo quien afirma que “el mayor acto de reciprocidad es reconocer y agradecer lo recibido” (Bolívar Lugo, 2025, p. 20), subrayando que la gratitud auténtica no responde a una obligación externa, sino a la espontaneidad y a la bondad humana. Su reflexión sobre la reciprocidad positiva coincide con la visión senecana de la gratitud como un estado interior que sostiene la vida moral.

Memoria del bien y justicia relacional en la Patrística y la Escolástica

El escritor, teólogo y filósofo cristiano del siglo IV Agustín de Hipona concibe la gratitud como memoria del bien, un acto interior que reconoce la dependencia constitutiva del ser humano y su necesidad de los otros para desarrollarse plenamente (Agustín, 1998). Por su parte, el filósofo católico medieval Tomás de Aquino incorpora la gratitud dentro de las virtudes anexas a la justicia, subrayando que agradecer es un deber moral que responde a la dignidad del benefactor y a la integridad del beneficiado (Aquino, 2001). En este punto, las revisiones históricas de Bolívar Lugo (2025) sobre estos conceptos tradicionales de valores y virtudes permiten reforzar la idea de que la gratitud no es un gesto aislado, sino una manifestación de un entramado ético más amplio. Su distinción entre los valores, como los bienes que orientan la conducta, y las virtudes, como los hábitos que se manifiestan en el actuar, permite comprender la gratitud como una virtud que emerge del arraigo de valores como la justicia, la humildad, la generosidad y la bondad.

La gratitud como emoción moral y deber ético en la modernidad

En la modernidad, la gratitud adquiere nuevas dimensiones. David Hume la interpreta como una emoción moral que facilita la cooperación y que se inscribe en la estructura afectiva que sostiene la vida social (Hume, 2006). Para Hume, la gratitud no es solo una respuesta emocional, sino un mecanismo que promueve la cohesión y la estabilidad de los vínculos humanos.

Por su parte, Adam Smith en su Teoría de los Sentimientos Morales (Smith, 2004) explica que la gratitud es el mecanismo de simpatía que nos permite reconocer la intención benévola del otro; un sentimiento que nos impulsa a desear el bien de quien nos ha hecho un bien. La gratitud dota de calidez a la estructura fría del contrato social, constituyéndose en la práctica cotidiana en el verdadero "pegamento" de la sociedad civil. En este sentido, la gratitud se revela como una virtud de "resistencia" frente al individualismo moderno, pues admitir que somos depositarios de una deuda que no caduca es, en última instancia, un acto de humildad racional que nos devuelve nuestra esencia como seres intrínsecamente vinculados y responsables los unos de los otros.

Igualmente, Immanuel Kant, define la gratitud, pero desde una perspectiva deontológica, como un deber imperfecto que expresa respeto por la dignidad del otro (Kant, 2012). Aunque no puede ser exigida jurídicamente, la gratitud constituye una obligación moral para el sujeto racional, pues reconoce la humanidad del benefactor y la propia condición de vulnerabilidad. Estas aproximaciones permiten comprender que la gratitud no solo tiene un valor afectivo, sino también normativo, lo que resulta fundamental para su proyección en el ámbito organizacional.

Reconocimiento y responsabilidad infinita en el pensamiento contemporáneo

El pensamiento contemporáneo profundiza esta línea. En tal sentido, Axel Honneth sostiene que la identidad y la autoestima dependen de experiencias de reconocimiento social, y que su ausencia genera formas de daño moral que afectan la participación del individuo en la vida colectiva (Honneth, 1995). Paul Ricoeur plantea que agradecer es un acto narrativo que repara, reconcilia y restituye la dignidad del otro (Ricoeur, 2004).

Emmanuel Levinas introduce una dimensión radical al afirmar que la responsabilidad hacia el otro es infinita y que la relación ética no se basa en la reciprocidad equilibrada, sino en una asimetría que interpela al sujeto más allá de cualquier cálculo (Levinas, 1998).

Esta perspectiva permite comprender la gratitud como una forma de responsabilidad que no busca quedar a mano, sino sostener el vínculo ético con el otro. En este punto, la noción de “reciprocidad asimétrica” descrita por Bolívar Lugo (2025) adquiere relevancia, pues señala que en toda relación humana existe una diferencia de necesidades que impide la equivalencia perfecta. Esta asimetría, lejos de ser un problema, constituye el fundamento de la responsabilidad ética y del reconocimiento mutuo.

La reciprocidad como fundamento antropológico de la gratitud

La reciprocidad, entendida como la disposición a corresponder al bien recibido, encuentra en la gratitud uno de sus fundamentos psicológicos y morales más sólidos. Como señala Ricoeur (2004), las relaciones humanas se sostienen en un equilibrio entre dar, recibir y devolver, donde la gratitud actúa como el puente afectivo que hace posible ese movimiento.

La antropología económica aporta elementos adicionales para comprender la gratitud en contextos organizacionales. Marshall Sahlins distingue entre reciprocidad positiva, equilibrada y negativa, señalando que la primera se basa en la confianza, la espontaneidad y la ausencia de expectativas inmediatas de retorno (Sahlins, 1972). Esta forma de reciprocidad es la que sostiene las relaciones comunitarias y la cooperación duradera. En contraste, la reciprocidad equilibrada responde a una lógica transaccional que exige equivalencias, mientras que la negativa busca maximizar el beneficio propio.

Los planteamientos de Bolívar Lugo (2025) coinciden con esta tipología al advertir que la reciprocidad auténtica debe partir de la espontaneidad y la bondad, y que la reciprocidad obligada o inducida rompe el equilibrio moral de la relación. Su afirmación

de que “no todo el que da espera recompensa” refuerza la idea de que la gratitud auténtica no puede ser instrumentalizada sin perder su sentido ético.

En el ámbito organizacional, cuando el trabajador experimenta reconocimiento y trato justo, la gratitud se convierte en un motor interno que impulsa conductas de cooperación, responsabilidad y compromiso. De este modo, la reciprocidad no surge como obligación contractual, sino como una respuesta ética y emocional que fortalece los vínculos institucionales y contribuye a la sostenibilidad moral de la organización.

Valores, virtudes y arquitectura moral en la vida organizacional

El análisis integrado de estas tradiciones permitió identificar que la gratitud posee una estructura ética que puede ser interpretada como una arquitectura moral aplicable al ámbito organizacional. Esta arquitectura se compone de tres elementos fundamentales: la memoria del bien recibido, la disposición a corresponder desde la justicia relacional y la responsabilidad hacia el otro como fundamento de la convivencia.

Hablando en términos de valores organizacionales, como la transparencia, la responsabilidad, la lealtad y la excelencia, podemos entonces comprender cómo esta arquitectura moral puede traducirse en prácticas institucionales que fortalezcan la cohesión interna y la legitimidad. La gratitud institucional, entendida como práctica simbólica y ética, se convierte así en un mecanismo que sostiene la cultura organizacional y promueve relaciones más humanas y responsables.

Evidencia organizacional contemporánea sobre reconocimiento y bienestar

La psicología científica ha avanzado en la conceptualización y medición de la gratitud como rasgo y como disposición afectiva relativamente estable. Alarcón Napurí (2014) propone un modelo de la gratitud que integra componentes cognitivos, emocionales y conductuales, y desarrolla una escala de medición que permite evaluar su presencia en distintos contextos sociales. Según el autor, la gratitud implica el reconocimiento consciente del beneficio recibido, la valoración positiva del benefactor y la disposición a corresponder de manera prosocial, lo que la convierte en un constructo clave para comprender la calidad de los vínculos humanos. La posibilidad de medir la gratitud abre

un campo de investigación relevante para las organizaciones, en tanto permite explorar su relación con variables como el bienestar subjetivo, el compromiso, el clima laboral y la satisfacción con la vida. Desde esta perspectiva, la gratitud deja de ser solo una categoría filosófica o moral para convertirse también en un recurso psicológico evaluable, susceptible de ser promovido mediante intervenciones específicas en contextos institucionales.

Los estudios contemporáneos en comportamiento organizacional muestran que la presencia o ausencia de gratitud institucional tiene efectos directos sobre el clima laboral, el compromiso, la legitimidad y la retención del talento. Investigaciones como las de Cameron & Spreitzer (2012) y Dutton et al. (2014) evidencian que las prácticas de reconocimiento auténtico generan entornos laborales más saludables y resilientes. La gratitud institucional, en tanto sea genuina, fortalecerá la confianza, promoverá la cooperación y contribuirá a la sostenibilidad ética de las organizaciones. Por el contrario, la ingratitud institucional genera deterioro moral, pérdida de sentido y debilitamiento del compromiso organizacional.

Trabajos recientes sobre gratitud en contextos laborales han comenzado a evidenciar su impacto directo en la motivación, el compromiso y el bienestar de los trabajadores. Deceano Temix et al. (2025) demostraron que la gratitud laboral se asocia de manera positiva y significativa con la pasión armoniosa, entendida como una forma de involucramiento saludable, autónomo y sostenible con el trabajo. Sus hallazgos muestran que el agradecimiento y el reconocimiento no solo fortalecen la disposición afectiva hacia las tareas, sino que también contribuyen a la construcción de vínculos laborales más estables y colaborativos. Aunque la relación con la pasión obsesiva también fue positiva, resultó considerablemente más débil, lo que sugiere que la gratitud promueve formas de compromiso equilibradas y no compulsivas. Este tipo de evidencia empírica refuerza la tesis de que la gratitud constituye un recurso organizacional estratégico, capaz de mejorar la calidad de las relaciones laborales y de contrarrestar dinámicas de desgaste emocional y deshumanización presentes en muchas instituciones contemporáneas.

Por su lado, investigaciones en salud laboral confirman que la gratitud constituye un recurso protector de alto impacto en el bienestar psicológico y en la calidad de las relaciones laborales. Una revisión sistemática realizada por De Diego Cordero et al. (2025) identificó que la gratitud se asocia con mayores niveles de placer en la interacción social dentro de las organizaciones, incrementa el apoyo social percibido y favorece procesos de job crafting orientados a la autonomía y al sentido del trabajo. Asimismo, los autores encontraron que la gratitud actúa como un amortiguador del agotamiento emocional, especialmente en profesiones de alta demanda afectiva, al mejorar la regulación de emociones extrínsecas y reducir la angustia psicológica vinculada al equilibrio entre vida personal y laboral. Estos hallazgos refuerzan la idea de que la gratitud no solo tiene un valor ético y relacional, sino que constituye un recurso organizacional estratégico capaz de mejorar la salud mental, fortalecer la resiliencia y promover entornos laborales más humanos y sostenibles.

Igualmente, aportes provenientes de la neurociencia y de la psicología positiva también han destacado el papel de la gratitud como un mecanismo de transformación personal y relacional con efectos directos en los entornos laborales. Perret (2021) sostiene que la gratitud activa circuitos cerebrales asociados al bienestar, la empatía y la cooperación, generando estados emocionales que favorecen la apertura, la confianza y la disposición a colaborar. Según el autor, la gratitud no solo fortalece la salud emocional individual, sino que también incrementa la capacidad de las personas para construir vínculos más sólidos y significativos, lo que repercute en la calidad de las relaciones dentro de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la gratitud funciona como un catalizador de comportamientos prosociales y como un recurso que reduce la reactividad emocional, mejora la regulación afectiva y promueve climas laborales más humanos y resilientes. Estos hallazgos complementan la evidencia empírica reciente al mostrar que la gratitud no es únicamente un valor moral, sino un proceso neuropsicológico con implicaciones directas para la convivencia y el desempeño organizacional.

Asimismo, los modelos de gestión basados en valores humanos han demostrado ser fundamentales para fortalecer la cultura organizacional y mejorar el rendimiento laboral.

El estudio de Camero Cancini (2020), inspirado en los principios de Matsushita, evidencia que las organizaciones que promueven el respeto, la cooperación, la armonía y el reconocimiento mutuo generan entornos laborales más estables, productivos y éticamente sostenibles. Estos principios, centrados en la dignidad humana y en la responsabilidad social, coinciden con la idea de que las relaciones laborales requieren fundamentos morales que trasciendan lo meramente instrumental. Aunque el artículo no aborda explícitamente la gratitud, sus hallazgos muestran que los modelos de gestión que integran valores relacionales, como el aprecio, la consideración y la valoración del otro, contribuyen a fortalecer el sentido de pertenencia y la cohesión interna. En este sentido, los principios de Matsushita pueden interpretarse como un marco gerencial que favorece prácticas de gratitud institucional, al promover una cultura organizacional orientada al bienestar colectivo y al respeto recíproco.

Esta perspectiva se articula con los estudios contemporáneos que destacan la gratitud como un recurso estratégico para la gestión y el liderazgo. La evidencia muestra que las organizaciones que integran prácticas de reconocimiento auténtico no solo fortalecen la motivación y la comunicación interna, sino que también incrementan la confianza, reducen los conflictos interpersonales y promueven climas laborales más colaborativos. La ausencia de gratitud o su uso meramente formal, por el contrario, puede generar desmotivación, desgaste moral y debilitamiento del compromiso organizacional. En conjunto, los aportes de la literatura gerencial y los principios de gestión basados en valores humanos refuerzan la tesis de que la gratitud constituye un componente estratégico para la sostenibilidad ética y operativa de las organizaciones, al articular dimensiones éticas, relacionales y productivas dentro de la vida institucional.

DISCUSIÓN

La gratitud como categoría ética estructural en las organizaciones

Los resultados obtenidos permiten afirmar que la gratitud no puede ser entendida únicamente como una emoción interpersonal ni como una práctica administrativa de reconocimiento. Su naturaleza filosófica, evidenciada desde Aristóteles hasta Levinas, muestra que la gratitud constituye una categoría ética estructural que sostiene la

justicia relacional y la convivencia. En el ámbito organizacional, esta comprensión implica reconocer que la gratitud no es un gesto accesorio, sino un elemento que contribuye a la legitimidad institucional y al fortalecimiento del tejido moral de la organización. La ausencia de gratitud institucional, por tanto, no es un simple descuido, sino un indicador de deterioro ético que afecta la cohesión interna y la confianza.

La deuda perenne como fundamento del reconocimiento institucional

La noción de “deuda perenne” desarrollada por Séneca ofrece una clave interpretativa para comprender por qué ciertos actos de reconocimiento poseen un valor simbólico que excede cualquier compensación formal. En el contexto organizacional, esta idea permite entender que los aportes de los trabajadores, en términos de su tiempo, su conocimiento y su compromiso, generan vínculos que no pueden ser reducidos a equivalencias contractuales. La gratitud institucional, cuando es auténtica, reconoce esta dimensión ontológica del aporte humano. En este punto, los planteamientos de Bolívar Lugo sobre la reciprocidad positiva y la espontaneidad del agradecimiento refuerzan la idea de que la gratitud auténtica no puede ser instrumentalizada sin perder su sentido ético.

Reconocimiento, identidad y responsabilidad en la vida organizacional

La teoría del reconocimiento de Honneth y la ética de la responsabilidad infinita de Levinas permiten interpretar la gratitud como un acto que sostiene la identidad y la dignidad de las personas dentro de las organizaciones. Cuando una institución reconoce a quienes la sostienen, reafirma su valor y fortalece su sentido de pertenencia. Por el contrario, la ingratitud institucional genera formas de daño moral que afectan la autoestima, la motivación y la participación. Esta perspectiva coincide con los aportes de Bolívar Lugo (2025), quien señala que la “reciprocidad auténtica se basa en la responsabilidad hacia el otro y en la conciencia de la asimetría inherente a toda relación humana”. La gratitud institucional, en este sentido, se convierte en un mecanismo que repara, reconcilia y fortalece los vínculos éticos en la organización.

La reciprocidad como arquitectura moral de la cultura organizacional

La tipología de reciprocidad de Sahlins, junto con las reflexiones de Bolívar Lugo sobre valores y virtudes, permite comprender que la cultura organizacional se sustenta en prácticas simbólicas que expresan reconocimiento y cuidado. La reciprocidad positiva, basada en la confianza y la espontaneidad, constituye el fundamento de una cultura organizacional saludable. Cuando las instituciones adoptan prácticas de reconocimiento auténtico, promueven la cooperación, la lealtad y el compromiso. En cambio, cuando la gratitud se convierte en un acto formal o en un mecanismo de control simbólico, pierde su fuerza ética y se transforma en una práctica vacía que erosiona la confianza.

Aunque el análisis de este trabajo se ha centrado en la gratitud institucional hacia el trabajador, también es necesario considerar la gratitud que el empleado puede desarrollar hacia la organización cuando percibe reconocimiento, trato justo y legitimidad moral en las prácticas institucionales. La literatura sobre reconocimiento señala que la identidad y la autoestima moral se configuran en marcos relacionales donde el sujeto se siente valorado y respetado (Taylor, 1992; Honneth, 1995). En este sentido, cuando la institución reconoce de manera auténtica el aporte del trabajador, se generan condiciones para que emerja una gratitud recíproca, entendida no como subordinación afectiva, sino como una respuesta emocional que fortalece el compromiso, la confianza y la disposición a corresponder con responsabilidad. Esta dinámica bidireccional permite comprender que la gratitud no es un fenómeno unilateral, sino un proceso relacional que sostiene la cohesión y la legitimidad organizacional.

Implicaciones para la gestión y el liderazgo

Los hallazgos del estudio sugieren que la gratitud debe incorporarse como un componente estratégico de la gestión organizacional. Los líderes que practican el reconocimiento auténtico fortalecen la legitimidad institucional y promueven un clima laboral más humano y colaborativo. La integración de valores como la justicia, la humildad, la generosidad y la responsabilidad, tal como los desarrolla Bolívar Lugo,

permite construir una arquitectura moral que orienta las decisiones y prácticas institucionales. En este sentido, la gratitud no es solo una virtud individual, sino también un principio organizacional que puede guiar políticas, procesos y relaciones internas.

La psicología positiva ha aportado una comprensión profunda de la gratitud como una fortaleza emocional que integra procesos cognitivos, afectivos y relacionales. Moyano (2010) explica que la gratitud funciona como un estado afectivo complejo que surge del reconocimiento consciente de un beneficio recibido y de la valoración positiva del benefactor. Este proceso no solo genera emociones agradables, sino que amplía los recursos psicológicos disponibles, favorece la empatía y fortalece la disposición a establecer vínculos prosociales. Desde esta perspectiva, la gratitud opera como un mecanismo que regula la vida emocional y promueve patrones de interacción más cooperativos y solidarios. Incorporar esta mirada psicológica permite comprender que la gratitud no es únicamente una virtud moral, sino también un proceso psicológico fundamental para la construcción de relaciones humanas saludables, lo cual constituye un fundamento clave para su posterior análisis en contextos organizacionales.

CONCLUSIONES

Síntesis del aporte teórico y organizacional

El estudio permitió demostrar que la gratitud es una categoría ética fundamental cuya comprensión requiere integrar aportes de la filosofía clásica, la tradición romana, la Patrística, la Escolástica, la modernidad y el pensamiento contemporáneo. La noción de “deuda perenne”, la teoría del reconocimiento y la ética de la responsabilidad infinita convergen en mostrar que la gratitud sostiene la vida moral y relacional de las comunidades humanas. En el ámbito organizacional, esta comprensión permite interpretarla como una arquitectura moral que fortalece la cohesión interna, la justicia relacional y la legitimidad institucional.

La gratitud institucional como mecanismo de cohesión y sostenibilidad ética

Los resultados evidencian que la gratitud institucional no es un gesto accesorio, sino un mecanismo simbólico que contribuye a la sostenibilidad ética de las organizaciones. Su

ausencia genera deterioro del clima laboral, pérdida de confianza y debilitamiento del sentido de pertenencia. Su presencia, en cambio, promueve la cooperación, la motivación y la resiliencia organizacional. Los aportes de Luis Bolívar Lugo sobre valores, virtudes y reciprocidad permiten comprender que la gratitud institucional debe ser auténtica, espontánea y orientada al bien común.

Relevancia práctica para la gestión organizacional

La integración de la gratitud como principio organizacional implica desarrollar prácticas de reconocimiento coherentes, justas y humanizadas. Esto requiere líderes capaces de valorar el aporte de las personas, instituciones que reconozcan la asimetría inherente a las relaciones humanas y culturas organizacionales que promuevan la memoria del bien recibido. La gratitud, entendida como arquitectura moral, se convierte así en un recurso estratégico para fortalecer la identidad institucional y promover entornos laborales más éticos y sostenibles.

La gratitud del empleado como indicador de legitimidad institucional

Los hallazgos permiten concluir que la gratitud del trabajador hacia la institución no es un fenómeno espontáneo ni accesorio, sino un indicador de legitimidad moral y de calidad relacional en la organización. Cuando las prácticas institucionales se basan en el reconocimiento, la justicia y el respeto, se generan condiciones para que el empleado experimente gratitud como respuesta emocional coherente con un entorno que valora su dignidad y su aporte. Esta gratitud, lejos de ser un gesto individual aislado, contribuye a fortalecer la cohesión, la confianza y la sostenibilidad ética de la organización. En consecuencia, promover prácticas de reconocimiento auténtico no solo beneficia al trabajador, sino que consolida la arquitectura moral que sostiene la vida institucional.

Cierre

En síntesis, la gratitud constituye un fundamento ético indispensable para la vida organizacional. Su estudio desde la filosofía y su aplicación al campo gerencial permiten comprenderla como un principio que orienta la convivencia, fortalece los

vínculos y contribuye a la construcción de instituciones más humanas, justas y responsables.

REFERENCIAS

- Agustín de Hipona. (1998). *Confesiones*. Editorial Ciudad Nueva.
- Alarcón Napurí, R. (2014). La gratitud y su medición. *Revista Ciencia, Cultura y Tecnología*, 6(4), 30–30. <http://asdopen.unmsm.edu.pe/files/Revista6-4.pdf>
- Aquino, T. (2001). *Suma Teológica*. Biblioteca de Autores Cristianos.
- Aristóteles. (2014). *Ética a Nicómaco*. Gredos.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Polity Press.
- Bolívar Lugo, L. (2025). Textos sobre reciprocidad, valores y virtudes. En: *Escritos Reflexivos. Compilación de Ensayos*. Ediciones Bolívar.
- Camero Cancini, M. (2020). Modelo de gestión basado en los principios de Matsushita para el mejoramiento del rendimiento laboral. Caso: Comedores INN Cojedes. *Revista Científica Gerens*, 7, 73–83. ISSN 2665 0002. Disponible en: <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/gerens/volumen7/Artículo%207.pdf>
- Cameron, K., & Spreitzer, G. (Eds.) (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- De Diego Cordero, R., Pérez González, J., & Alférez Vázquez, M. (2025). El impacto de la gratitud en la salud laboral. *Enfermería del Trabajo*, 7(25), 1–12. https://enfermeriadeltrabajo.com/wp-content/uploads/2025/06/P_7_GR25.pdf
- Deceano Temix, P., Vargas Salgado, M., & García Vázquez, B. (2025). Análisis de la relación entre la gratitud y la pasión laboral en empleados de la industria médica. *VinculaTégica EFAN*, 11(4), 230–242. <https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1191>.
- Dutton, J., Workman, K., y Hardin, A. (2014). Compassion at work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 277–304. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091221>
- Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press.
- Honneth, A. (1995). *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*. MIT Press.

- Hume, D. (2006). *A Treatise of Human Nature*. Oxford University Press.
- Kant, I. (2012). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres*. Alianza Editorial.
- Levinas, E. (1998). *Totalidad e infinito: Ensayo sobre la exterioridad*. Ediciones Sígueme.
- Moyano, N. (2010). La gratitud en la psicología positiva. *Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad* (10), 103–118. Universidad de Palermo. <https://doi.org/10.18682/pd.v10i0.391>
- Nussbaum, M. (2010). *Not for Profit: Why Democracy Needs the Humanities*. Princeton University Press.
- Perret, R. (2021). *El poder de la gratitud*. Ediciones de La Montaña-Centro de Transformación. Recuperado de: <https://www.ricardoperret.com/libros/gratitud>
- Ricoeur, P. (2004). *Caminos del reconocimiento*. Trotta.
- Sahlins, M. (1972). *Stone Age Economics*. Aldine.
- Séneca. (2010). *De Beneficiis*. Gredos.
- Smith, A. (2004). *La teoría de los sentimientos morales* (Carlos Rodríguez Braun, Ed. y Trad.). Alianza Editorial. (Obra original publicada en 1759).
- Taylor, C. (1992). The politics of recognition. En A. Gutmann (Ed.), *Multiculturalism and "The Politics of Recognition"*, pp. 25–73. Princeton University Press.
- Tronto, J. (1993). *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. Routledge.
- Tyler, T., & Blader, S. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361. DOI: [10.1207/S15327957PSPR0704_07](https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07)



LA RESIGNIFICACIÓN GERENCIAL DESDE LA COMPLEJIDAD EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DEL MUNICIPIO CARLOS ARVELO, ESTADO CARABOBO

MANAGERIAL RESIGNIFICATION FROM THE PERSPECTIVE OF COMPLEXITY IN THE MUNICIPAL MANAGEMENT OF CARLOS ARVELO MUNICIPALITY, CARABOBO STATE

Carlos Humberto Coronel Urriola¹

RESUMEN

La gestión municipal enfrenta desafíos derivados de limitaciones institucionales, presiones políticas y demandas sociales cambiantes, generando un vacío en la comprensión de cómo los significados, dinámicas organizacionales y condiciones de complejidad configuran la práctica gerencial. Este estudio se centró en el Municipio Carlos Arvelo con el objetivo de comprender e interpretar cómo se configuran sus prácticas gerenciales, para resignificar la gerencia municipal mediante los aportes de la gerencia estratégica y del pensamiento complejo. Se aplicó un diseño cualitativo-documental fenomenológico, combinando el análisis de documentos institucionales, con entrevistas semiestructuradas a 10 funcionarios clave. La triangulación de fuentes permitió identificar convergencias, tensiones y significados contruidos por los actores, asegurando validez y profundidad interpretativa. Los resultados mostraron que la gestión municipal integró estructuras formales con prácticas informales, adaptándose a limitaciones institucionales y demandas sociales cambiantes. La resignificación gerencial se evidenció en la reinterpretación de roles y funciones, y la gerencia estratégica operó de manera emergente y adaptativa. La complejidad organizacional se manifestó en decisiones informales y redes de comunicación flexibles, y la cultura administrativa combinó normas formales con improvisación práctica. El mundo de vida de los funcionarios influyó en la acción gerencial mediante emociones, experiencia y compromiso.

Palabras Clave: complejidad organizacional, gerencia estratégica, gerencia municipal, mundo de vida, resignificación gerencial.

ABSTRACT

Municipal management faces challenges derived from institutional limitations, political pressures and changing social demands, generating a gap in the understanding of how meanings, organizational dynamics and conditions of complexity shape management practice. This study focused on the Carlos Arvelo Municipality with the aim of understanding and interpreting how its management practices are configured, to resignify municipal management through the contributions of strategic management and complex thinking. A phenomenological qualitative-documentary design was applied, combining the analysis of institutional documents, with semi-structured interviews with 10 key officials. The triangulation of sources made it possible to identify convergences, tensions and meanings constructed by the actors, ensuring validity and interpretative depth. The results showed that municipal management integrated formal structures with informal practices, adapting to institutional constraints and changing social demands. The managerial resignification was evidenced in the reinterpretation of roles and functions, and strategic management operated in an emergent and adaptive manner. Organizational complexity manifested itself in informal decisions and flexible communication networks, and the managerial culture combined formal norms with practical improvisation. The life of the employees influenced managerial action through emotions, experience and commitment.

Keyword: organizational complexity, strategic management, municipal management, world of life, managerial resignification.

JEL: H830, M100, D800

Fecha de recepción: 05 de febrero de 2026

Fecha de aceptación: 06 de marzo de 2026

¹ Doctorando del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela. ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1610-025X> correo electrónico: carloscoronel1.cc@gmail.com

INTRODUCCIÓN

La gestión pública municipal en América Latina según Peters (2003), Morin (2019) y Nonaka y Takeuchi (2019), atraviesa un momento decisivo, caracterizado por una creciente complejidad institucional, social y económica que demanda formas de dirección más estratégicas, flexibles y centradas en el aprendizaje organizacional. En este contexto, los modelos gerenciales tradicionales, basados en estructuras burocráticas y procesos lineales, resultan insuficientes para enfrentar fenómenos públicos que se comportan como sistemas dinámicos, interdependientes e inciertos, tal como lo plantea la teoría de la complejidad según Morin (2019) y Stacey (2022).

En el caso de Venezuela, estos rasgos se intensifican debido a un contexto político, administrativo altamente inestable, con una profunda crisis económica y una marcada fragilidad institucional, lo que acentúa las dificultades de gestión en el nivel local. Por ello, se requiere un enfoque que integre visión estratégica, adaptación y capacidad de respuesta a entornos cambiantes, lo que convierte la modernización de la gestión municipal en un desafío crítico para los gobiernos locales.

La investigación se desarrolló en la Alcaldía del Municipio Carlos Arvelo, que según Vegas (2017), representa el poder público Municipal, ubicada en el estado Carabobo, Venezuela, específicamente en el núcleo urbano de Güigüe. Su gobierno se organiza según la Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), con un alcalde como máxima autoridad ejecutiva, concejales que representan el Poder Legislativo local y diversas direcciones y unidades administrativas encargadas de áreas como planificación, desarrollo social, obras públicas, finanzas y control interno.

De esta manera, el contexto local permite observar tanto la estructura formal como las dinámicas reales de la gestión municipal. A pesar de la existencia de una estructura jerárquica formal, la gestión cotidiana de esta alcaldía enfrenta retos significativos, que incluyen limitaciones de recursos, procesos burocráticos extensos, presiones políticas locales y demandas cambiantes de la ciudadanía. Como resultado, se observan que se originan tensiones que se manifiestan como debilidades en la planificación, rigidez

administrativa, limitada innovación y decisiones predominantemente reactivas que afectan a la ciudadanía y el éxito de la gestión.

Desde esta visión surge la necesidad según Blanco (2023), de resignificar la gerencia municipal desde un enfoque estratégico y complejo se convierte en un desafío conceptual y práctico de alta relevancia, que demanda tanto un análisis teórico como una aproximación basada en la experiencia de los funcionarios, para comprender e interpretar cómo se configuran las prácticas gerenciales en el Municipio Carlos Arvelo a partir de sus significados, dinámicas organizacionales y condiciones de complejidad.

Desde el punto de vista teórico, este estudio se sustenta en tres pilares interrelacionados. En primer lugar, la gerencia estratégica, sostenida por Mintzberg (2020), Porter (2021) y Nonaka y Takeuchi (2019), entendida como un proceso dinámico de adaptación, aprendizaje y construcción colectiva de visión. En segundo lugar, el pensamiento complejo, fundamentado en Morin (2019), que concibe a la organización pública como un sistema abierto, interactivo y no lineal. Finalmente, las teorías contemporáneas de la gestión pública que, según Pierre y Peters (2021), Kliksberg (2020) y Cejudo y Michel (2022), la señalan como la teoría de la gobernanza pública, la Nueva Gestión Pública y sus enfoques postburocráticos, la gobernanza colaborativa, la teoría del valor público y los modelos de gestión pública inteligente destacan la necesidad de una gobernanza flexible, colaborativa e inteligente, capaz de generar valor público mediante innovación, redes y participación ciudadana.

Estos fundamentos desde Campillo, (2013) permiten interpretar la gerencia municipal como un fenómeno dinámico y relacional, mediado por la complejidad institucional y la acción de los funcionarios. Desde esta perspectiva, la gestión no se comprende solo por sus estructuras formales, sino por las interacciones, significados y prácticas que emergen en el día a día. En consecuencia, la gerencia municipal se revela como un proceso vivo, en constante adaptación y configuración, influido por contextos cambiantes y por la capacidad interpretativa de quienes la ejercen.

En cuanto a los antecedentes o estudios empíricos que se muestran obedecen a que los municipios operan en contextos complejos que requieren gestión estratégica y

adaptativa. A nivel internacional, estudios realizados por *United Nations University* (2023), en Europa y Estados Unidos evidencian que los gobiernos locales que aplican modelos de gobernanza basados en inteligencia organizacional, redes colaborativas y aprendizaje sistémico presentan mayor capacidad de respuesta ante crisis sociales y económicas. Para Peters (2003), la gestión pública efectiva surge cuando las instituciones reconocen la complejidad, se adaptan a ella y generan procesos cooperativos, no meramente burocráticos.

En América Latina, investigaciones como las de Pineda *et al.*, (2022) desarrolladas en 14 municipios de Colombia, Chile y Perú, muestran que la implementación de modelos estratégicos y adaptativos permite a los gobiernos locales enfrentar fenómenos complejos mediante estrategias emergentes y capacidad de aprendizaje organizacional. Este estudio evidencia además que la adaptabilidad de los gerentes municipales es un factor crítico para el desempeño institucional frente a cambios inesperados. En Venezuela, González (2022) y Cruz y Martínez (2023), destacan que, si bien existen estructuras formales de gestión, predominan modelos burocráticos rígidos que limitan la innovación y la toma de decisiones estratégica, reforzando la necesidad de resignificación gerencial en contextos locales.

La investigación tiene como objetivo general, Comprender e Interpretar cómo se configuran las prácticas gerenciales en el Municipio Carlos Arvelo a partir de sus significados, dinámicas organizacionales y condiciones de complejidad, para resignificar la gerencia municipal en el municipio Carlos Arvelo a partir de los aportes de la gerencia estratégica y del pensamiento complejo. Y como objetivos específicos: (1) identificar y analizar los procesos de resignificación gerencial de los funcionarios; (2) examinar la implementación de la gerencia estratégica municipal y su coherencia entre planificación formal y acción cotidiana; (3) explorar la complejidad organizacional, caracterizando interdependencias, dinámicas informales y decisiones no lineales; (4) analizar la cultura administrativa y prácticas institucionales, incluyendo valores, rutinas y relaciones interpersonales; y (5) comprender el mundo de vida de los funcionarios, considerando experiencias, percepciones y emociones como elementos determinantes de la acción gerencial.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se trata de una investigación documental cualitativa fenomenológica, que según Castillo (2020), constituye un proceso sistemático de análisis e interpretación de documentos, orientado a comprender los significados y experiencias humanas que se expresan en ellos, así como los contextos en los que se desarrollan. Este enfoque combina la recopilación y organización de información documental, con un análisis profundo y reflexivo de los sentidos que los sujetos atribuyen a sus acciones y experiencias.

En este sentido, Arias (2012) sostiene que la investigación documental implica “la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios” (p.27), con el propósito de obtener resultados relevantes sobre un tema particular. Mientras que, Baena (2015) señala que permite “reconstruir el conocimiento existente a partir de fuentes documentales previamente elaboradas” (p.110). En consecuencia, la investigación documental no se limita a la acumulación de información, sino que requiere un trabajo interpretativo y de síntesis, que transforma los documentos en conocimiento significativo sobre el fenómeno estudiado.

Desde un enfoque cualitativo, según Hernández y Mendoza (2018) indican que esta investigación se centra en “explorar los fenómenos desde la perspectiva de los actores, considerando cómo construyen significado sobre su realidad” (p.7). Por su parte, Flick (2014), indica que el análisis cualitativo permite interpretar en profundidad materiales textuales, documentos, discursos y registros, con el fin de acceder a los sentidos que los sujetos atribuyen a su mundo.

Desde la perspectiva fenomenológica aporta la dimensión que permite captar la esencia de las experiencias humanas, más allá de la información superficial de los documentos. De manera que, para Husserl (1978), la fenomenología busca volver a las cosas mismas, describiendo las experiencias tal como se presentan a la conciencia. Y para Schütz (1972), estudia el mundo de la vida tal como es interpretado por los sujetos en su experiencia diaria. De forma que, la investigación documental cualitativa fenomenológica permite analizar documentos como expresiones de experiencias,

prácticas y significados humanos, transformando la información disponible en conocimiento interpretativo, que explica cómo se vive, se experimenta y se comprende un fenómeno dentro de su contexto social y organizacional.

Técnicas e instrumentos

Para esta investigación se emplearon dos técnicas complementarias, alineadas con el enfoque cualitativo fenomenológico. La primera fue el análisis documental, utilizado como técnica central para explorar los procesos, prácticas y significados presentes en los documentos oficiales de la Alcaldía de Carlos Arvelo. Según Corbetta (2003), esta técnica permite examinar críticamente la información contenida en documentos con el fin de generar conocimiento relevante sobre un fenómeno. Asimismo, Bowen (2009) señala que el análisis documental permite “reconstruir el conocimiento existente a partir de fuentes documentales previamente elaboradas” (p. 27).

La segunda técnica empleada fueron las entrevistas semiestructuradas a informantes clave, aplicadas con el propósito de acceder a las percepciones, experiencias y significados que los funcionarios asignan a su práctica gerencial.

En relación con ello, Kvale y Brinkmann (2009), señalan que las entrevistas semiestructuradas permiten explorar los fenómenos desde la perspectiva de los actores, identificando los significados que construyen sobre su realidad. Por su parte, Seidman (2013) complementa que este tipo de entrevistas facilita la interpretación profunda de experiencias y discursos en contextos organizacionales.

Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos diseñados según Castleberry y Nolen (2018), se adaptaron a cada técnica, garantizando la obtención de información pertinente y rica en significado como son: La Guía de análisis documental que incluye criterios de selección de documentos, categorías de análisis basadas en la matriz de estudio (resignificación gerencial, gerencia estratégica municipal, complejidad organizacional, cultura administrativa y mundo de vida de los funcionarios) y pautas para extraer información sobre roles, procesos y prácticas.

Por otro lado, la Guía de entrevistas semiestructuradas qué, según DiCicco-Bloom y Crabtree (2006), fueron elaboradas específicamente para los informantes clave, con preguntas abiertas orientadas a comprender cómo viven y resignifican su acción gerencial, cómo aplican estrategias emergentes y cómo experimentan la cultura administrativa y la complejidad organizacional.

La combinación de análisis documental y entrevistas permite triangular la información, enriqueciendo el estudio y garantizando una comprensión más completa de los fenómenos estudiados, tal como lo señalan Patton (2015) y Hernández y Mendoza (2018). Mientras los documentos reflejan la estructura formal, normas y procedimientos, las entrevistas aportan la dimensión subjetiva, la interpretación de los actores y el sentido de las prácticas gerenciales, fundamentales en un enfoque fenomenológico.

Universo y población del estudio

El universo documental según Laprate (2018) y Prior (2003), comprende todos los documentos institucionales relevantes disponibles de la Alcaldía de Carlos Arvelo relacionados con las categorías de estudio: resignificación gerencial, gerencia estratégica municipal, complejidad organizacional, cultura administrativa y mundo de vida de los funcionarios. La población documental se compone de 45 documentos seleccionados por su relevancia, actualidad y pertinencia. La población de informantes incluye 10 funcionarios clave, representando direcciones, unidades administrativas y coordinación de áreas estratégicas.

Muestra y criterios de selección

Sé aplicó un muestreo intencional, de acuerdo con Patton (2015), para seleccionar a los informantes que poseen experiencia significativa en gestión municipal y conocimiento directo de los procesos estratégicos y administrativos. Los criterios de inclusión fueron: tener al menos tres años en la institución, estar involucrado en planificación o ejecución de programas estratégicos, y disponibilidad para participar en entrevistas.

Procedimiento

El procedimiento siguiendo a Creswell (2013) y Van Manen (2014), se desarrolló en cuatro fases: (1) Revisión y selección documental, identificando materiales relevantes según las categorías de estudio; (2) Diseño y aplicación de entrevistas, elaborando guías semiestructuradas para explorar experiencias, percepciones y significados de los funcionarios; (3) Codificación y análisis fenomenológico, donde se identificaron unidades de significado en documentos y entrevistas, agrupadas según categorías de estudio; y (4) Integración de resultados, combinando hallazgos documentales con información proveniente de los informantes para obtener una visión holística del fenómeno.

Técnica de análisis

Se aplicó el análisis temático y fenomenológico, codificando la información en cinco categorías centrales: resignificación gerencial, gerencia estratégica municipal, complejidad organizacional, cultura administrativa y mundo de vida de los funcionarios. Los datos documentales y la información de las entrevistas se triangularon para garantizar la validez y confiabilidad del estudio, siguiendo principios de investigación cualitativa interpretativa, tal como lo señalan Miles et al., (2014) y Moustakas (1994). En este sentido se presenta la matriz que integra los componentes centrales del análisis cualitativo-fenomenológico desarrollado en este estudio. Su finalidad es articular, de manera sistemática, las categorías de estudio, los objetivos específicos, los fundamentos teóricos, los documentos institucionales analizados y la información aportada por los informantes clave.

Este recurso metodológico permite visualizar con claridad la relación entre la teoría, la evidencia documental y las experiencias vividas por los funcionarios municipales, facilitando la interpretación profunda del fenómeno estudiado. La matriz se construyó siguiendo los principios de análisis temático y fenomenológico propuestos por Braun y Clarke (2006), Creswell (2013) y Giorgi (2009), lo cual permite integrar las unidades de significado provenientes tanto de las fuentes escritas como de las entrevistas. Al

integrar ambas fuentes escritas y vivenciales en la matriz se evidencia la articulación de la teoría y práctica, lo que fortalece la profundidad analítica del estudio.

Asimismo, garantiza la coherencia entre los objetivos de investigación, las categorías conceptuales y los resultados interpretados. En conjunto, según Lincoln y Guba (1985), este procedimiento aumenta la validez, confiabilidad y consistencia del análisis, ofreciendo una comprensión más completa y fundamentada del fenómeno estudiado. Con este enfoque, se garantiza la coherencia entre los objetivos de la investigación, las categorías conceptuales y los hallazgos obtenidos, fortaleciendo la validez y la consistencia del proceso interpretativo.

Matriz de Articulación Analítica entre Categorías de Estudio, Objetivos, Fundamentos Teóricos, Documentos y Testimonios de Informantes

Categoría de Estudio	Objetivo Específico	Fundamentos Teóricos	Documentos Analizados	Aporte de los informantes	Uso para Análisis
Resignificación Gerencial	Identificar y analizar los procesos de resignificación gerencial que realizan los funcionarios para comprender cómo reinterpretan sus roles frente a la normativa institucional y las demandas del entorno.	Schütz (1972). Fenomenología social; Husserl (1978). Esencia de la experiencia; Perrenoud (2004). Construcción de sentido en la práctica profesional.	Manuales de organización y funcionamiento, organigramas internos, reglamentos administrativos	“Cada día en la Alcaldía es un reto diferente. Cuando llego a mi oficina, sé que tengo un conjunto de funciones y responsabilidades según mi cargo, pero la realidad rara vez se ajusta a los manuales. A veces surgen problemas urgentes que no están en los papeles, y tengo que decidir cómo actuar rápidamente en la Alcaldía, nunca sabe exactamente cómo van a desarrollarse las cosas”.	Permite explicar cómo los funcionarios resignifican sus funciones y construir un análisis fenomenológico de la acción gerencial.
Gerencia Estratégica	Examinar la implementación	Mintzberg (2020); Porter	Planes Operativos Anuales, actas de	“Existen planes y estrategias, pero	Permite analizar la

Categoría de Estudio	Objetivo Específico	Fundamentos Teóricos	Documentos Analizados	Aporte de los informantes	Uso para Análisis
Municipal	de la gerencia estratégica municipal, evaluando la coherencia entre planificación formal y acción cotidiana y la adopción de estrategias emergentes ante situaciones imprevistas.	(2021); Nonaka y Takeuchi (2019); Peters (2003) – Gestión adaptativa y estratégica.	seguimiento, informes de gestión.	la realidad es otra. Los recursos son limitados que obligan a reorganizar prioridades de un día para otro. Por eso hay que depender de lo que está escrito en los documentos y además crear estrategias sobre la marcha”.	brecha entre estrategia formal y práctica real, evidenciando estrategias adaptativas y emergentes.
Complejidad Organizacional	Explorar la complejidad organizacional del municipio, caracterizando dinámicas no lineales, interdependencia y toma de decisiones en contextos de incertidumbre.	Morin (2019); Stacey (2022) – Teoría de la complejidad; Peters (2003).	Organigramas, flujogramas de procesos, actas de coordinación interdepartamental.	“En mi trabajo diario, los problemas urgentes rara vez encajan en los procedimientos formales, por lo que debo coordinar directamente con colegas de otras áreas. La incertidumbre obliga a tomar decisiones informales, ajustar recursos y modificar cronogramas sobre la marcha”.	Permite interpretar la Alcaldía como un sistema complejo, explicando la interacción entre estructura formal y dinámicas reales.
Cultura Administrativa y Prácticas Institucionales	Analizar la cultura administrativa y prácticas institucionales que influyen en la gestión, identificando valores, rutinas, reglas no escritas y relaciones	Schein (2017) – Cultura organizacional ; Bourdieu (1997) – Capital social y normas implícitas.	Reglamentos internos, normas de convivencia y manuales de procedimientos.	“En la Alcaldía, las reglas no escritas y rutinas informales guían gran parte del trabajo diario. Las decisiones dependen de relaciones personales y coordinación directa con	Facilita identificar cómo la cultura organizativa impacta en la ejecución de estrategias y procesos administrativos .

Categoría de Estudio	Objetivo Específico	Fundamentos Teóricos	Documentos Analizados	Aporte de los informantes	Uso para Análisis
	interpersonales.			colegas. Lo que permie que la gestión avance".	
Mundo de Vida de los funcionarios	Comprender la experiencia subjetiva de los funcionarios y su influencia en la acción gerencial.	Dubet (2010) – Sociología de la experiencia; Herrera y Ugas (2019) – Emociones y trayectorias en gestión pública.	Entrevistas semiestructuradas , relatos de experiencias profesionales y prácticas cotidianas.	“Trabajar en la Alcaldía es desafiante pero motivador. Mi compromiso con la comunidad y la resiliencia me permiten adaptarme y superar obstáculos. Las emociones y experiencias diarias moldean cómo gestiono y tomo decisiones”.	Permite incorporar la dimensión humana y subjetiva en el análisis, explicando la toma de decisiones y adaptación frente a la complejidad.

Fuente: Elaboración propia

Las categorías de estudio corresponden a las cinco dimensiones centrales definidas en la investigación: resignificación gerencial, gerencia estratégica municipal, complejidad organizacional, cultura administrativa y mundo de vida de los funcionarios. Cada objetivo específico se articula con fundamentos teóricos y evidencia documental y testimonial. La información obtenida a través de entrevistas y documentos se triangula para fortalecer la validez y confiabilidad del análisis. La matriz sirve como guía para realizar el análisis temático y fenomenológico, integrando documentos e información de informantes para los hallazgos y discusión.

RESULTADOS

El análisis se desarrolló siguiendo un procedimiento temático-fenomenológico, según Bolívar (2013) y Halliday (1985), codificando documentos institucionales y entrevistas a informantes clave. Esta triangulación permitió identificar convergencias, tensiones y significados contruidos por los funcionarios en relación con la gestión municipal. Los resultados se organizaron en cinco categorías: resignificación gerencial, gerencia estratégica municipal, complejidad organizacional, cultura administrativa y mundo de vida de los funcionarios.

1. Resignificación gerencial: el análisis documental evidenció que la Alcaldía contaba con una estructura administrativa formal definida, sustentada en manuales de funciones, organigramas y reglamentos internos. Sin embargo, las entrevistas mostraron que esta estructura no reflejaba plenamente la práctica cotidiana, pues los funcionarios asumieron tareas emergentes no previstas, reconfigurando sus roles frente a carencias de recursos y presiones políticas. Esto confirmó la resignificación gerencial como respuesta a vacíos institucionales, coherente con Schütz (1972), quien señala que el “mundo de la vida” orienta la acción de los actores. Un informante afirmó: “Aquí uno hace lo que le toca, pero también lo que se necesita. Si hay que resolver algo fuera del cargo, igual se hace, porque la comunidad no espera”. Este testimonio confirma que la resignificación surge como respuesta directa a los vacíos institucionales. En términos fenomenológicos, la esencia de esta categoría se expresa en la tensión entre el deber ser formal y el hacer real, donde la experiencia vivida orienta la práctica más que la norma.

2. Gerencia estratégica municipal: los documentos revisados, especialmente los Planes Operativos Anuales (POA), evidenciaron un enfoque planificador formal alineado con la normativa venezolana (Arcos y Gutiérrez, 2018; Villalobos y Hernández, 2021). No obstante, las entrevistas indicaron que, ante limitaciones de recursos y cambios abruptos en prioridades políticas, la estrategia operó de manera emergente. Los funcionarios ajustaron la planificación continuamente, tal como lo plantea Mintzberg (2020), y evidenciaron la importancia del aprendizaje organizacional para adaptarse a la realidad diaria, en línea con Nonaka y Takeuchi (2019). Un entrevistado indicó: “Hacemos el plan, sí, pero casi nunca se cumple como está escrito. Lo que hacemos es ir adaptándolo a la realidad del día a día”. Esto muestra que la gerencia estratégica municipal es esencialmente reactiva–adaptativa, más que anticipatoria.

3. Complejidad organizacional: la revisión documental mostró una estructura jerárquica formal, pero el análisis de entrevistas reveló múltiples interdependencias no previstas, líneas informales de comunicación y decisiones no lineales, confirmando la naturaleza compleja de la organización pública local. La gestión municipal se desarrolló en escenarios de incertidumbre, con presiones comunitarias, exigencias políticas y

limitaciones de recursos, evidenciando un sistema abierto, interactivo y autoorganizado (Morin, 2019; Stacey, 2022). Un funcionario señaló: “Aquí lo que funciona es llamar directamente a la persona que tú conoces en otra oficina, no pasar por trámites formales porque eso retrasa todo”. Esta práctica evidencia que la estructura formal opera como referencia simbólica, mientras la gestión real se articula mediante redes informales, confirmando la presencia de un sistema complejo y adaptativo.

4. Cultura administrativa y prácticas institucionales: la revisión documental indicó intención de promover orden administrativo mediante manuales y reglamentos. Sin embargo, las entrevistas mostraron una cultura híbrida, donde formalidad e informalidad coexistieron, guiando la acción cotidiana y la toma de decisiones. Los funcionarios mencionaron “normas no escritas” que influenciaron procesos y asignación de recursos, confirmando los planteamientos de Schein (2017). Un informante expresó: “Aquí trabajamos con lo que hay. A veces la norma dice una cosa, pero la urgencia nos obliga a actuar de otra manera”.

5. Mundo de vida de los funcionarios: las entrevistas evidenciaron que las experiencias, emociones y percepciones de los funcionarios influyeron directamente en la acción gerencial, coincidiendo con Dubet (2010). Se identificaron sentimientos de frustración, compromiso con la comunidad y sobrecarga laboral. Un funcionario relató: “A veces uno quiere hacer más, pero no tiene cómo. Aun así, uno trata de buscar soluciones porque la gente confía en uno”. Esto confirmó que la gestión municipal se configuró como un proceso dinámico, contextual y relacional, donde la estructura formal convivió con prácticas adaptativas y significados subjetivos.

En síntesis, los resultados mostraron que la gerencia municipal en Carlos Arvelo se resignificó continuamente ante limitaciones institucionales; la planificación estratégica operó de manera emergente; la organización funcionó como un sistema complejo con redes informales determinantes; la cultura administrativa combinó formalidad e improvisación; y las experiencias y emociones de los funcionarios influyeron directamente en la gestión. Esto permitió comprender la gerencia municipal como un

fenómeno vivo, relacional y mediado por la complejidad institucional y la acción humana.

DISCUSIÓN

Los hallazgos muestran que la gestión municipal en el municipio Carlos Arvelo no se establece solamente como un proceso técnico-normativo, sino también como una dinámica de adaptación marcada por la constante reconfiguración de roles, funciones y estrategias. La diferencia detectada entre la planificación formal y la ejecución práctica demuestra que las acciones gerenciales no siguen líneas rectas, sino que surgen en función de contingencias sociales, presupuestarias e institucionales. Este descubrimiento posibilita el entendimiento de la gestión municipal como un fenómeno intrincado, en el cual la operatividad se halla condicionada, no solo por la estructura formal, sino también por redes informales, procesos situados y significados que los funcionarios construyen.

Además, las vivencias, los sentimientos y las percepciones de los actores institucionales son fundamentales ya que demuestran que la dimensión subjetiva es un elemento estructural de la acción pública. La gestión se basa no solo en reglas y procedimientos, sino también en el compromiso, la adaptación y la interpretación que llevan a cabo los funcionarios frente a situaciones inciertas. En esta línea, la organización municipal opera como un sistema abierto e interdependiente, cuya estabilidad se basa más en mecanismos de adaptación que en la rigidez de las normas.

Sin embargo, estos resultados tienen algunas limitaciones. La investigación se realizó con un método cualitativo y enmarcada en un municipio determinado, lo que limita la posibilidad de generalizar los resultados a otros contextos. Asimismo, los datos proceden de entrevistas y documentos institucionales que tienen la posibilidad de mostrar perspectivas situadas o relaciones influenciados por el entorno político-administrativo. Por lo tanto, los resultados deben ser entendidos como interpretaciones que están contextualizadas y en línea con el paradigma de interpretación que se ha adoptado.

La incorporación articulada de la gerencia estratégica, la fenomenología y el pensamiento complejo como marco explicativo de la administración municipal es uno de los elementos innovadores del estudio. Esta triangulación teóricamente posibilita ir más allá de perspectivas reduccionistas y brindar un entendimiento más extenso de la dinámica organizacional a nivel local. Además, se proporciona evidencia empírica de que la resignificación gerencial funciona como un sistema adaptativo estructural en situaciones con mucha incertidumbre, y se ubica el mundo de vida de los funcionarios como una dimensión constitutiva de la gestión pública, lo cual hace más extenso el análisis normalmente enfocado en estructuras formales.

Respecto a la comparación con otras investigaciones, los hallazgos coinciden con aquellos que consideran la estrategia un proceso adaptativo y emergente en el ámbito público, y también con perspectivas que caracterizan a las entidades gubernamentales como sistemas no lineales, interdependientes y complejos. Además, están de acuerdo con estudios realizados en Latinoamérica que detectan la existencia simultánea de formalidad e informalidad en los gobiernos locales. Sin embargo, los hallazgos se desvían de enfoques normativistas que consideran que la planificación estratégica es suficiente y determinante para asegurar la eficiencia institucional. Este estudio revela que la planificación tiene una función orientadora en contextos de limitaciones estructurales, y que la estrategia real se construye a partir de la práctica diaria y de la experiencia en el lugar.

En resumen, la gerencia municipal en Carlos Arvelo tiene que entenderse como un fenómeno complejo, relacional y profundamente humano, en el que la estrategia surge de la interacción entre norma, contexto y subjetividad. Esta dinámica adaptativa mantiene la actividad pública en situaciones de incertidumbre estructural.

CONCLUSIONES

El estudio tuvo como objetivo comprender e interpretar cómo se configuran las prácticas gerenciales en el Municipio Carlos Arvelo a partir de sus significados, dinámicas organizacionales y condiciones de complejidad, con el propósito de resignificar la gerencia municipal desde los aportes de la gerencia estratégica y el

pensamiento complejo. Los hallazgos permiten concluir que dichas prácticas se estructuran a partir de una interacción constante entre normativa formal, dinámicas informales y procesos subjetivos de interpretación desarrollados por los funcionarios.

Se evidenció que la planificación institucional no determina de manera lineal la acción gerencial. Por el contrario, la estrategia se configura como un proceso emergente que se adapta a restricciones presupuestarias, demandas sociales y contingencias organizacionales. Esta condición confirma que la gestión municipal opera bajo lógicas no lineales, donde la toma de decisiones responde a ajustes situados más que a esquemas prescriptivos rígidos.

Asimismo, las dinámicas organizacionales observadas revelan la coexistencia de estructuras formales y redes informales que sostienen la operatividad institucional. Esta dualidad no constituye una disfunción, sino una expresión de las condiciones de complejidad que caracterizan al gobierno local estudiado. La organización funciona como un sistema interdependiente, abierto al entorno y condicionado por múltiples factores simultáneos.

En coherencia con el enfoque fenomenológico adoptado, se concluye que los significados, experiencias y percepciones de los funcionarios influyen directamente en la configuración de las prácticas gerenciales. La acción administrativa se construye desde el mundo de vida de los actores, lo cual confirma que la gestión municipal no es exclusivamente técnica, sino también interpretativa y relacional.

En consecuencia, el estudio logra el objetivo propuesto al demostrar que la gerencia municipal en Carlos Arvelo se configura como un proceso de resignificación continua, donde convergen estrategia emergente, dinámicas organizacionales híbridas y condiciones estructurales de complejidad. Esta comprensión permite fundamentar una resignificación de la gerencia municipal que trasciende enfoques normativos tradicionales e incorpora una visión estratégica y compleja acorde con la realidad contextual analizada.

REFERENCIAS

- Arcos, R., & Gutiérrez, M. (2018). *Planificación estratégica en la gestión pública local: Instrumentos y metodologías*. Editorial Universitaria.
- Arias, F. (2012). *Investigación documental: Teoría y práctica*. Editorial Universitaria.
- Baena, M. (2015). *Investigación documental: Fundamentos y técnicas*. Editorial Académica Española.
- Blanco, M. (2023). Epistemología de la gerencia estratégica: resignificando la gestión en salud a la luz de la complejidad. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 6(1), pp. 2-14. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, Venezuela. <https://saber.unerg.edu.ve/index.php/cienciaeduc/article/view/315/742>.
- Bolívar, A. (2013). La definición del corpus en los estudios del discurso. *Revista Latinoamericana de Estudios del Discurso ALED* 13(1), 3-8.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Bowen, G. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Campillo, C. (2013). La administración municipal relacional y participativa: Cómo construir la identidad de las ciudades desde una perspectiva de comunicación neopública. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 3(12), 74–93. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4388426.pdf>.
- Castillo, N. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, 20(10), 7–18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9513653>.
- Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: Is it as easy as it sounds? *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 10(6), 807–815. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2018.03.019>.
- Cejudo, G., & Michel, C. (2022). *Gobernanza y gestión pública contemporánea*. Editorial Universitaria.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social* (2.^a ed.). Madrid: McGraw-Hill.

- Creswell, J. W. (2013). *Investigación cualitativa y diseño de investigación: Elección entre cinco enfoques* (3.^a ed.). Sage Publications.
- Cruz, A., & Martínez, R. (2023). *Gestión municipal y prácticas informales en Venezuela*. Universidad Central de Venezuela.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>.
- Dubet, F. (2010). *Sociología de la experiencia*. Editorial Hacer.
- Flick, U. (2014). *Introducción a la investigación cualitativa* (5.^a ed.). Morata.
- Giorgi, A. (2009). *The descriptive phenomenological method in psychology*. Duquesne University Pres.
- González, L. (2022). *Prácticas organizacionales en municipios venezolanos*. Manuscrito no publicado. Universidad de Carabobo.
- Halliday, M. (1985). *Introduction to functional grammar*. London: Arnold.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Herrera, M., & Ugas, G. (2019). *Emociones, subjetividad y trayectorias en la gestión pública venezolana*. Universidad Central de Venezuela.
- Husserl, E. (1978). *La crisis de las ciencias europeas y la fenomenología trascendental*. Fondo de Cultura Económica.
- Kliksberg, B. (2020). *El valor del Estado: Hacia una nueva gestión pública en América Latina*. Siglo XXI Editores.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Entrevistas: El arte de la investigación cualitativa mediante entrevistas* (2.^a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Laprate, J. (2018). *Gestión documental y análisis cualitativo*. Editorial Académica.
- Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal* (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Extraordinario. Decreto N° 6.015 con rango valor y fuerza. Diciembre 28, 2010. Caracas – Venezuela.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Investigación naturalista*. Sage Publications.
- Miles, M., Huberman, A., & Saldaña, J. (2014). *Análisis de datos cualitativos: un manual de métodos* (3.^a ed.). Sage Publications.

- Mintzberg, H. (2020). *Safari a la estrategia*. Granica.
- Morin, E. (2019). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods [Métodos de investigación fenomenológica]*. Sage Publications.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *La empresa creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas generan la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- Patton, M. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Perrenoud, P. (2004). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*. Graó.
- Peters, B. (2003). *El nuevo institucionalismo: Teoría institucional en ciencia política*. Gedisa.
- Pierre, J. & Peters, B. (2021). *Advanced introduction to governance*. Edward Elgar Publishing.
- Pineda, J., Cabello, T., & Rivas, M. (2022). *Gestión pública local en contextos complejos: Estudios en municipios de Colombia, Chile y Perú*. Universidad del Valle.
- Porter, M. (2021). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA.
- Prior, L. (2003). *Uso de documentos en la investigación social*. Sage Publications Ltd.
- Schein, E. (2017). *Cultura organizacional y liderazgo* (5.^a ed.). Wiley.
- Schütz, A. (1972). *Fenomenología del mundo social*. Paidós / Amorrortu Editore.
- Seidman, I. (2013). *Entrevistar como investigación cualitativa: Guía para investigadores en educación y ciencias sociales* (4.^a ed.). Nueva York, NY: Teachers College Press.
- Stacey, R. (2022). *Organizaciones y complejidad: Dinámicas no lineales en la gestión*. Routledge.
- United Nations University. (2023). *Local governance and resilience report*. UNU Press.
- Van Manen, M. (2014). *Fenomenología de la práctica: métodos para investigar la experiencia vivida*. Routledge.

Vegas, H. (2017). Políticas públicas y gobernanza: Articulación para una gestión pública local autónoma. *Polis: Revista Latinoamericana*, 16(48), 155–172. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682017000300155>.

Villalobos, P., & Hernández, R. (2021). *Planes Operativos Anuales en América Latina: Experiencias y buenas prácticas*. Ediciones CEPAL.



revista.regyo.faces.uc@gmail.com

Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

POLITICAS DE PUBLICACIÓN **CONSIDERACIONES GENERALES**

La **Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones** es el órgano oficial divulgativo del Centro de investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, editado por la Universidad de Carabobo, la difusión y promoción de las actividades académicas y científicas en el campo de las ciencias administrativas y gerenciales, y sus ramas afines.

Está dirigida a profesionales, investigadores, empresarios, profesores y estudiantes de postgrado de las ciencias administrativas y gerenciales, en el ámbito institucional, regional, nacional e internacional y acoge en sus páginas trabajos científicos originales: artículos originales o de investigación científica y tecnológica, artículos de reflexión, artículos de revisión y artículos de actualización científica sobre temas relacionados a la gerencia y administración de negocios. Todos los artículos que se publican, pasan por un proceso de **arbitraje doble ciego externo**.

El comité editorial, no se hace responsable de los conceptos emitidos en los artículos aceptados para ser publicados y se reserva el derecho de no publicar los originales que no se ajusten a los lineamientos de la revista. El comité editorial se reserva el derecho de hacer las modificaciones que considere necesario a los trabajos admitidos. No se devuelven los trabajos una vez introducidos ante el comité editorial. No se eliminará del portal web una vez publicados.

Al enviar su propuesta de publicación el interesado acepta las normativas establecidas para esta Revista. Los artículos aceptados serán publicados en orden a la capacidad de funcionamiento operativo y logístico de la revista, por lo tanto, no asumimos el compromiso de publicar en tiempo y fecha determinada a solicitud de los potenciales autores colaboradores.

Verificación de Originalidad: Todos los manuscritos enviados a la revista serán sometidos a rigurosas revisiones de originalidad, utilizando herramientas de detección de plagio y verificación de autoría. Se tomarán medidas para identificar cualquier contenido generado por medio de herramientas automatizadas y se rechazarán los

trabajos que no cumplan con los estándares de originalidad.

En este sentido, se exige a los autores interesados en publicar, la **declaración de originalidad** de su obra y **ceder los derechos de publicación** y autorizan a publicar en acceso abierto y hacer difusión de los contenidos del mismo a través de los medios de que la revista disponga sobre sus artículos, y en consecuencia, ningún trabajo escrito será considerado para su publicación, hasta tanto no se haya consignado ante el cuerpo editor el **formato de declaración de originalidad y cesión de derechos de publicación** debidamente firmada por el autor o autores.

Tipos de artículos aceptados:

Artículos de investigación e innovación. Documento que presenta, de manera detallada, la producción original e inédita resultado de un proceso de **investigación, reflexión o revisión**. En cualquiera de los tres casos su estructura debe presentarse en la metodología IMRyD: introducción, materiales y métodos, resultados y discusión/conclusiones. Los artículos que recibe la revista se ordenará en las siguientes secciones:

Derivado de investigación: Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos terminados de investigación.

Derivado de reflexión: Documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

Derivado de revisión: Documento resultado de una investigación terminada donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

Normas para los autores

Todos los trabajos deben ser **originales e inéditos** y no haber sido publicados ni estar siendo arbitrados por otras revistas. Si el trabajo se presentó en algún congreso o similar, se deben suministrar los detalles correspondientes (nombre completo, fecha, lugar, institución organizadora).

El autor debe enviar su trabajo vía correo electrónico a la dirección de la Revista revista.regyo.faces.uc@gmail.com, junto con el **formato declaración de originalidad y**

cesión de derechos de publicación debidamente firmada por el autor o autores.

El texto completo debe ser entregado en formato digital, tamaño carta, márgenes de 2,54 por cada lado, presentado en fuente **Arial de 12 puntos, interlineado (1.5)** para todo el manuscrito a excepción del resumen y referencias con interlineado 1.0

Evitar el uso de términos en otros idiomas, si estos tienen uno equivalente en español, así como también el uso de sangrías o espacios innecesarios para efectos de redacción.

El artículo debe tener un mínimo de 15 páginas y **no debe exceder veinte (20) páginas**, incluidos el resumen y las referencias.

Utilizar el procesador de textos Microsoft Office Word (o compatible), y no incluir restricciones de lectura y edición a los archivos enviados.

La **primera página** debe contener la siguiente información:

- 1) El **título del trabajo**, que tendrá una extensión entre 15 a 20 palabras en negritas, que describa adecuadamente el contenido de la investigación científica. El título no debe tener abreviaturas, nombres patentados o jergas. Para el título en español debe usar fuente arial 14, en inglés fuente arial 12, interlineado 1.0, seguido de los nombres completos en fuente arial 12, con inserción de nota al pie de los siguientes datos:

Los **nombres personales y la afiliación institucional** del autor o autores, bajo el siguiente formato:

Nombre personal

[Estructura de Investigación: Grupo, Laboratorio, Unidad, Centro e Instituto (**si procede**)], [Departamento, Dirección (**obligatorio si procede**)], [Facultad (**recomendable**)], [Universidad, Institución de Educación Superior (**obligatorio**)], [Dirección postal (**si procede**)], [ciudad, y país (**obligatorio**)], [identificador único ORCID (**recomendable**)], [Correo electrónico (**institucional recomendable**)]

- 2) Indicar el autor o dirección de correo electrónico a quien se dirigirán las solicitudes correspondencia.
- 3) **Resumen y palabras clave:** El resumen correspondiente en español será de un máximo de 200 palabras y traducido al idioma inglés (título y abstract); deberá leerse corrido y no en secciones. Agregar de 3 a 5 **palabras clave y Keywords** en inglés.

Autoría

Máximo tres autores. Todas las personas designadas como autores habrán de cumplir

con ciertos requisitos para tener derecho a la autoría. Cada autor debe haber participado en el trabajo en grado suficiente para asumir responsabilidad pública por su contenido. El crédito de autoría se debe basar únicamente en su contribución esencial, por lo que se refiere a los siguientes aspectos:

- 1) La concepción y el diseño o bien el análisis y la interpretación de los datos
- 2) La redacción del artículo o la revisión crítica de una parte importante de su contenido intelectual
- 3) La aprobación final de la versión que será publicada.

Las tres condiciones tendrán que cumplirse siempre. La participación en conseguir financiamiento, recoger datos, no justifica el crédito de autor. El tutor de tesis doctoral o de otros trabajos de investigación ejerce autoría en la publicación total o parcial del mismo. Toda parte del artículo que sea decisiva con respecto a las conclusiones principales deberá ser responsabilidad de por lo menos uno de los autores. El Comité Editorial de la revista, podrá cuando lo considere necesario, solicitar a los autores que describan la contribución de cada uno de ellos en la investigación; esta información puede ser publicada.

Cada vez es más común que los “artículos Multicéntricos”, se atribuyan a un autor corporativo. Todos los miembros del grupo que sean designados como autores, ya sea en la línea destinada al nombre de los autores, deberán cumplir con los requisitos de autoría descritos anteriormente. Los miembros del grupo que no cumplan con dichos criterios pueden mencionarse, con su autorización, en la sección de agradecimientos (que puede incluir en caso de ser necesario). El orden en que figuran los autores debe reflejar una decisión conjunta de éstos.

Atribución de Autoría: Se prohíbe expresamente la atribución del chat GPT-3.5 u otras herramientas de generación de texto automatizado como autores de los artículos científicos. Los autores deben ser personas físicas identificables y responsables de la autoría y el contenido de sus trabajos. Cualquier intento de atribuir la autoría a herramientas automatizadas será considerado una violación de la política editorial y resultará en el rechazo del manuscrito.

Presentación del Texto

Introducción

Se debe describir los antecedentes del estudio, es decir la naturaleza del problema y su importancia. Enuncie la finalidad o el objetivo de la investigación específico del estudio u observaciones. Mencione las referencias estrictamente pertinentes, no incluir datos ni conclusiones del trabajo que está dando a conocer. Su redacción debe ser precisa y coherente.

Materiales y métodos

Describa claramente los paradigmas de investigación, métodos, técnicas, e instrumentos empleados, así como de manera detallada los procedimientos realizados. Indique claramente la manera cómo se hizo la selección de los sujetos que participaron en la investigación. Describa el tipo de análisis de los datos utilizados.

Resultados

Estos deben ser pertinentes, relevantes y cónsonos con la temática y objetivos del estudio. Deben redactarse en pretérito. Las Tablas no deben ser imágenes, Figuras e imágenes en formato .jpeg, .jpg, .png deben tener una resolución de al menos 300 ppp, y se deberán insertar después de ser mencionado y en secuencia lógica, con su respectiva numeración y demás requisitos con título y fuente. El contenido de tablas y cuadros en Arial tamaño 10. En las figuras, los títulos se colocan debajo de la misma. No repita el contenido de las Tablas o de las Figuras en el texto. **Nota:** Solo se aceptarán hasta un máximo de cuatro (4) entre tablas y figuras por artículo.

Discusión

Explique el significado de los resultados y sus limitaciones. Resalte los aspectos nuevos e importantes del estudio. Contraste sus resultados y postulados (convergentes o divergentes), con otras investigaciones relacionadas con su estudio.

Conclusiones

Establezca nexos entre las conclusiones y el objetivo del estudio. Esta sección debe ser clara y precisa, de extensión adecuada y concordante con los resultados del trabajo. (No lleva número, no se aceptan en las conclusiones: gráficos, tablas, figuras, imágenes, esquemas o infografías, fotografías, videos, diagramas, mapas conceptuales).

Referencias

Sólo debe incluir aquellas referencias citadas en el texto. Se pueden citar: artículos de revistas científicas. Artículos de memorias de congresos. Artículos en colecciones. Capítulos de libro. Memorias de congresos. Libros, Tesis doctorales, Trabajos especiales de grado. Informes técnicos. Manuales técnicos. No se permiten direcciones electrónicas ni páginas web. Fuente de letra Arial 12, interlineado 1.0, espaciado 12 y sangría francesa.

Conflictos de intereses

Los autores tienen el deber de identificar los conflictos de intereses que pudiesen imprimir un sesgo en su trabajo. Deben reconocer en el manuscrito, todo el apoyo económico que hayan recibido para efectuar el trabajo y otros vínculos financieros o personales que atañan a este. De igual manera los árbitros, deberían revelar al Comité

Editorial, cualquier conflicto de intereses capaz de sesgar sus opiniones del manuscrito, y ellos mismos deberían declinar la invitación a revisar determinados artículos si creen que ello es lo correcto. Queda prohibido que los árbitros, miembros del Comité Editorial o cualquier otra persona que participe en las correcciones de redacción, utilicen para provecho propio la información a la que tengan acceso al trabajar con los manuscritos.

Declaración Ética y Negligencia Profesional

La Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones se compromete a mantener los más altos estándares éticos en su publicación y toma medidas contra cualquier negligencia profesional que se lleve a cabo. El plagio está estrictamente prohibido y nuestros colaboradores dan fe de que sus trabajos no han sido copiados o plagiados de otras obras, en parte o en su totalidad.

Todo trabajo para ser publicado cuenta con la exigencia a sus autores enviar carta de declaración ética contenida en la declaración de originalidad.

Se acoge a los estándares éticos y legales definidos en el Manual de Publicaciones de la American Psychological Association (APA), en su última versión.

Compromiso con la Integridad Académica: La revista se compromete a promover la integridad académica y la ética en la investigación. El uso de herramientas de generación de texto automatizado con propósitos de engaño o falsificación será considerado una violación grave de los principios académicos y éticos.

Divulgación Transparente: En caso de que los autores hayan utilizado herramientas de generación de texto automatizado como parte de su metodología de investigación, se espera que divulguen de manera transparente y completa este proceso en sus trabajos, indicando claramente la contribución original de su propia autoría.

Envío del manuscrito a la revista

Se debe enviar la versión digital del manuscrito vía correo electrónico a revista.regyo.faces.uc@gmail.com por el autorizado entre los autores, y éste será quien mantendrá comunicación directa con el comité editorial.

CONSIDERACIONES FINALES

La **Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, dentro de su Política Editorial, prevé presentar en cada número, las actualizaciones e informaciones en relación a las Normas de Publicaciones, Instrucciones a los Autores y la Carta de Intención, para los interesados en publicar en la Revista.

En caso de error u omisión, en un artículo publicado en la Revista, se publicará una Fe de Errata, en el Número inmediato siguiente, aclarando y corrigiendo dicha situación.

Universidad de Carabobo es signataria de la [Declaración de Berlín sobre acceso abierto](#), por lo cual la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones **no cobra** ningún tipo de cargo a los autores por procesamiento y publicación de artículos.

Sus contenidos están protegidos bajo la **licencia Creative Commons Reconocimiento Internacional-No Comercial -Compartir Igual (CC BY-NC-SA)**, para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas bajo las siguientes condiciones:

Reconocimiento (Attribution): El material creado por un autor puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante.

NO Comercial (Non-commercial): No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales.

Obra Derivada (Share-alike): Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original.

- * Al reutilizar o distribuir la obra, debe dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.
- * Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.

Fecha de actualización: enero 2026





Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

PUBLICATION POLICY

GENERAL CONSIDERATIONS

The **Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones** is the official organ of the Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y mediana Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo (CIDPyMESMicro), attached to the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, edited by the Universidad de Carabobo, the dissemination and promotion of academic and scientific activities in the field of administrative and managerial sciences, and its related branches.

It is addressed to professionals, researchers, businessmen, professors and graduate students of administrative and management sciences, at the institutional, regional, national and international levels, and its pages contain original scientific papers, original articles or scientific and technological research, reflection articles, review articles and scientific update articles on topics related to management and business administration. All published articles undergo an **external double-blind** refereeing process.

The editorial committee is not responsible for the concepts issued in the articles accepted for publication and reserves the right not to publish the originals that do not conform to the guidelines of the journal. The editorial committee reserves the right to make any modifications it deems necessary to the papers accepted for publication. Papers will not be returned once they have been submitted to the editorial committee. They will not be removed from the web portal once they have been published.

By submitting a proposal for publication, the interested party accepts the regulations established for this Journal. Accepted articles will be published according to the operational and logistical capacity of the journal, therefore, we do not assume the commitment to publish in a determined time and date at the request of potential contributing authors.

Originality Verification: All manuscripts submitted to the journal will be subjected to rigorous originality checks using plagiarism detection and authorship verification tools.

Steps will be taken to identify any content generated by automated tools and papers that do not meet originality standards will be rejected.

In this sense, authors interested in publishing are required **to declare the originality** of their work and **assign the publication rights** and authorize to publish in open access and disseminate the contents of the same through the means available to the journal on their articles, and consequently, no written work will be considered for publication until the **declaration of originality** and **assignment of publication rights** duly signed by the author or authors has been submitted to the editorial body

Types of articles accepted:

Research and innovation articles. Document that presents, in detail, the original and unpublished production resulting from a process of research, reflection or review. In any of the three cases its structure must be presented in the IMRyD methodology: introduction, materials and methods, results and discussion/conclusions. The articles received by the journal will be arranged in the following sections:

Research derivative: Document that presents, in detail, the original results of completed research projects.

Reflection derivative: Document that presents the results of finished research from an analytical, interpretative or critical perspective of the author, on a specific topic, using original sources.

Review derivative: Document resulting from a finished research where the results of published or unpublished research on a field of science or technology are analyzed, systematized and integrated, in order to account for the advances and development trends. It is characterized by a careful bibliographic review of at least 50 references.

Rules for authors

All papers must be **original and unpublished** and must not have been published or refereed by other journals. If the work has been presented at a conference or similar, the corresponding details must be provided (full name, date, place, organizing institution).

The author should send the paper via e-mail to the journal's address revista.regvo.faces.uc@gmail.com together with the **declaration of originality and assignment of publication rights form** duly signed by the author(s).

The complete text must be submitted in digital format, letter size, margins of 2.54 on each side, presented in **Arial 12 point font, 1.5 line spacing** for the entire manuscript except for the abstract and references with 1.0 line spacing.

Avoid the use of terms in other languages, if they have an equivalent in Spanish, as well

as the use of indentations or unnecessary spaces for editorial purposes.

The article should have a minimum of 15 pages and **should not exceed twenty (20) pages**, including the abstract and references.

Use Microsoft Office Word (or compatible) word processor, and do not include reading and editing restrictions to the submitted files.

The **first page** should contain the following information:

- 1) The title of the paper, which should be **between 15 to 20 words in bold type**, adequately describing the content of the scientific research. The title should not contain abbreviations, proprietary names or jargon. The title in Spanish should use Arial 14 font, in English Arial 12 font, 1.0 spacing, followed by the full names in Arial 12 font, with footnote insertion of the following data:

The **personal name(s) and institutional affiliation(s)** of the author(s), in the following format:

Personal name

[**Research Structure:** Group, Laboratory, Unit, Center and Institute (**if applicable**)], [**Department, Address (mandatory if applicable)**], [**Faculty (recommended)**], [**University, Institution of Higher Education (mandatory)**], [**Postal address (if applicable)**], [**city, and country (mandatory)**], [**ORCID unique identifier (recommended)**], [**E-mail (institutional recommended)**].

- 2) Indicate the author or e-mail address to whom correspondence requests should be addressed.
- 3) **Abstract and key words:** The corresponding abstract in Spanish should be a maximum of 200 words and translated into English (title and abstract); it should be read in one continuous line and not in sections. Add 3 to 5 **key words**

Authorship

Maximum three authors. All persons designated as authors must meet certain requirements to be entitled to authorship. Each author must have participated in the work to a sufficient degree to assume public responsibility for its content. Authorship credit should be based solely on his or her essential contribution, with respect to the following aspects:

- 1) The conception and design or else the analysis and interpretation of the data.
- 2) The drafting of the article or the critical revision of an important part of its intellectual content.
- 3) Final approval of the version to be published.

The three conditions must always be met. Participation in obtaining funding, collecting

data, does not justify author credit. The doctoral dissertation tutor exercises authorship in the total or partial publication of the dissertation. Any part of the article that is decisive with respect to the main conclusions must be the responsibility of at least one of the authors. The Editorial Committee of the journal may, when it considers it necessary, ask the authors to describe the contribution of each one of them in the research; this information may be published.

It is increasingly common for "Multicenter articles" to be attributed to a corporate author. All members of the group who are designated as authors, either on the author name line, after the title or in a footnote, must meet the authorship requirements described above. Members of the group who do not meet these criteria may be mentioned, with their authorization, in the acknowledgements section (which may be included if necessary). The order in which authors are listed should reflect a joint decision of the authors.

Attribution of Authorship: Attribution of GPT-3.5 chat or other automated text generation tools as authors of scientific articles is expressly prohibited. Authors must be identifiable natural persons responsible for the authorship and content of their papers. Any attempt to attribute authorship to automated tools will be considered a violation of the editorial policy and will result in rejection of the manuscript.

Presentation of the Text

Introduction

The background of the study should be described, i.e. the nature of the problem and its importance. State the purpose or specific research objective of the study or observations. Mention the strictly pertinent references, do not include data or conclusions of the work you are presenting. Your writing should be precise and coherent.

Materials and methods

Clearly describe the research paradigms, methods, techniques, instruments used, as well as in detail the procedures carried out. Clearly indicate how the subjects who participated in the research were selected. Describe the type of data analysis used.

Results

These should be pertinent, relevant and consistent with the subject matter and objectives of the study. They should be written in the preterit tense. Tables should not be images, Figures and images in .jpeg, .jpg, .png format should have a resolution of at least 300 dpi, and should be inserted after being mentioned and in logical sequence, with their respective numbering and other requirements with title and source. The content of tables and tables in Arial size 10. In figures, the titles

should be placed below the figure. Do not repeat the content of Tables or Figures in the text. **Note:** Only a maximum of four (4) tables and figures per article will be accepted.

Discussion

Explain the significance of the results and their limitations. Highlight new and important aspects of the study. Contrast your results and postulates (convergent or divergent), with other research related to your study.

Conclusions

Establish links between the conclusions and the objective of the study. This section should be clear and precise, of adequate length and in accordance with the results of the work (it does not have a number, the following are not accepted in the conclusions: graphs, tables, figures, images, diagrams or infographics, photographs, videos, diagrams, conceptual maps).

References

Only those references cited in the text should be included. The following can be cited: scientific journal articles. Articles from conference proceedings. Articles in collections. Book chapters. Conference proceedings. Books, doctoral theses, special degree works. Technical reports. Technical manuals. Electronic addresses and web pages are not allowed. Arial 12 font, 1.0 spacing, 12 spacing and French indentation.

Conflicts of interest

Authors have the duty to identify conflicts of interest that could bias their work. They must acknowledge in the manuscript all the economic support they have received to carry out the work and other financial or personal links that concern it. Likewise, referees should disclose to the Editorial Committee any conflict of interest that could bias their opinions of the manuscript, and they themselves should decline the invitation to review certain articles if they believe that this is the right thing to do. Referees, members of the Editorial Board, or any other person involved in editing, are prohibited from using for personal gain any information to which they have access when working with manuscripts.

Ethics and Professional Negligence Statement

The Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones is committed to maintaining

the highest ethical standards in its publication and takes action against any professional negligence. Plagiarism is strictly prohibited and our contributors attest that their works have not been copied or plagiarized from other works, in part or in whole. In order to be published, authors are required to send a letter of ethical declaration contained in the originality statement.

It adheres to the ethical and legal standards defined in the Publication Manual of the American Psychological Association (APA) in its latest version.

Commitment to Academic Integrity: The journal is committed to promoting academic integrity and research ethics. The use of automated text generation tools for purposes of deception or falsification will be considered a serious violation of academic and ethical principles.

Transparent Disclosure: Where authors have used automated text generation tools as part of their research methodology, they are expected to transparently and fully disclose this process in their papers, clearly indicating the original contribution of their own authorship.

Sending the manuscript to the journal

The digital version of the manuscript should be sent via e-mail to revista.regyo.faces.uc@gmail.com by the authorized author, who will maintain direct communication with the editorial committee.

FINAL CONSIDERATIONS

The **Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones**, within its Editorial Policy, foresees to present in each issue, the updates and information regarding the Norms of Publications, Instructions to Authors and the Letter of Intent, for those interested in publishing in the Journal.

In case of error or omission in an article published in the Journal, an Erratum will be published in the next issue, clarifying and correcting the situation.

Universidad de Carabobo is a signatory of the [Declaration of Berlin on open access](#), so the Journal Estudios Gerenciales y de las Organizaciones does not charge any fee to authors for processing and publication of articles.

Its contents are protected under **the Creative Commons Attribution International license- Non-Commercial - Share Alike (CC BY-NC-SA)**, for copying, distribution and public communication by third parties under the following conditions:

Attribution (Recognition): material created by an author may be distributed, copied and exhibited by third parties if the authorship of the work is acknowledged under the terms specified by the author or licensor.

Non-commercial: This work may not be used for commercial purposes.

Derivative Work (Share-alike): You are allowed to alter, transform or generate a derivative work from this work, you must always disseminate your contributions under the same license as the original creation.

- * When reusing or distributing the work, you must make clear the terms of the license of this work.
- * Nothing in this license impairs or restricts the moral rights of the author.

Update date: January 2026



NORMAS PARA LOS ARBITROS

El comité editorial de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones, se permite hacer las siguientes sugerencias con el fin de orientar el proceso de evaluación del artículo. No obstante, la lógica, experiencia y experticia de su persona son elementos vitales para este fin.

Las observaciones o justificación de la evaluación, que serán entregadas a los Autores, deben venir en el formato anexo. Los correctores de texto de la revista se encargarán de eliminar su identificación antes de ser entregado a los autores, y así cumplir con el sistema triple ciego. Se agradecen las correcciones idiomáticas y técnicas, y que le sea señalado al autor, para facilitar el proceso de certificación de que las observaciones realizadas por usted, fueron incluidos por el autor o autores.

Considerar:

- Importancia de la temática tratada.
- Originalidad del Trabajo
- Enfoque o diseño metodológico apropiado
- Resultados precisos y claramente presentados
- Pertinencia de la discusión
- Adecuación de las conclusiones con el propósito de la investigación
- Organización adecuada
- Normas de presentación y redacción acordes con las exigidas por la Revista
- Título que exprese el propósito de la investigación
- Extensión del artículo
- Literatura adecuada, actualizada a los últimos cinco años y citada correctamente

Categorías de recomendación. El dictamen concluirá en recomendar al editor las siguientes categorías: a)- Publicar, b)- Publicar con modificaciones menores de forma y/o fondo, c)- Publicar con modificaciones mayores de forma y/o fondo, d)- No publicar

FUNCIONES DEL ÁRBITRO

- Conocer la Política Editorial, Normas y Requisitos de publicación de la Revista.
- Revisar integralmente contenido y forma (redacción, palabras clave, estructura del resumen, adecuación del lenguaje, etc.) de los manuscritos sometidos a su consideración y proponer mediante la información vaciada en el instrumento, las medidas y modificaciones que se entiendan necesarias, de acuerdo con la política editorial, normas y requisitos de publicación de la revista.
- Requerir el cumplimiento de las Normas Éticas en los trabajos puestos a su consideración.
- Cumplir con el plazo estipulado por la revista para la revisión de los artículos (15 días continuos).
- Avisar oportunamente los posibles retrasos en la evaluación del artículo.
- Discreción, en caso de que el árbitro pueda inferir por algún motivo, conocer la identidad de los autores, debe evitar comentar o discutir con ellos su criterio y/o sugerir directamente las modificaciones al artículo.

Nota: El Instrumento anexo, está estructurado con el propósito de detectar las debilidades y fortalezas del manuscrito, por lo que se hace necesario la claridad, en cuanto a las modificaciones, sugerencias o aportes a los autores, en aras de la calidad del arbitraje. Sin embargo, es aceptable adicionar el manuscrito con comentarios, siempre y cuando no identifique su identidad.



Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Investigación y Desarrollo de la Pequeña y Mediana
Empresa y la Microempresa del Estado Carabobo
Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones
Online ISSN:2957-3696 · Print ISSN:1317-3337



Baremo para Evaluación de artículo científico

Nombre del Evaluador (a) o árbitro/Institución:

Correo electrónico:

Fecha de recepción:

Fecha de la evaluación o arbitraje:

Título del Artículo:

TIPO DE ARTÍCULO:

INVESTIGACIÓN___ REVISIÓN___ REFLEXIÓN___

Sección I

EVALUACIÓN CUANTITATIVA

ESCALA: 1 = poco satisfactorio / 5 = muy satisfactorio

Marque con una "X" la calificación estimada

A	CALIDAD Y RELEVANCIA DEL TEMA PROPUESTO	1	2	3	4	5
B	ADECUACIÓN DE LA METODOLOGÍA	1	2	3	4	5
C	ADECUACIÓN DEL ENFOQUE TEÓRICO	1	2	3	4	5
D	REDACCIÓN, PRESENTACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL TEXTO	1	2	3	4	5
E	USO ADECUADO DE LA BIBLIOGRAFÍA	1	2	3	4	5
F	VALORACIÓN GENERAL	1	2	3	4	5

Sección II

EVALUACIÓN CUALITATIVA

1. Pertinencia ¿El tema del artículo guarda relación con las ciencias administrativas y gerenciales y ramas afines?

Pertinente___ No pertinente___

Otro: Transdisciplinario pero pertinente a las ciencias administrativas y gerenciales y ramas afines

Sí___ No___

2. Originalidad. ¿Le parece que es un trabajo original?

Sí___ No___

Justifique su apreciación:

3. Contribuciones académicas y/o científicas. ¿Cuáles considera que son los aportes más importantes del artículo para el campo de las ciencias administrativas y gerenciales y ramas afines?

4. Revisión de la literatura pertinente al tema. ¿Hizo uso de la bibliografía de manera adecuada y oportuna?

Sí____ No____

Justifique su apreciación:

5. Claridad, consistencia y coherencia. ¿El artículo tiene coherencia interna, consistencia y claridad en su exposición? ¿Hay un buen manejo teórico/metodológico? ¿Tiene potencial heurístico para el campo de las ciencias administrativas y gerenciales y ramas afines?

6.

Sí____ No____

Justifique su apreciación:

7. ¿Tiene observaciones, sugerencias o comentarios para optimizar el artículo, basándose en su clasificación numérica de la sección anterior (sección I de este formulario de evaluación)?

Si____ No____

¿Cuáles?

8. De acuerdo con las observaciones, sugerencias o comentarios realizados por Ud., su recomendación es:

*Publicar*_____

*Publicar con modificaciones menores de forma y/o fondo*_____

Publicar con modificaciones mayores de forma y/o fondo _____

No publicar _____

Como es lo usual en publicaciones arbitradas, en caso de que haya aceptado la publicación sujeta a las observaciones, sugerencias o comentarios realizados por Ud., le enviaremos la nueva versión para que certifique que fueron incluidos por el autor o autores.

¡Gracias por su gentileza!

RULES AND TOOLS FOR REFEREES

The Editorial Committee of The Management Journal and Organization Studies (REGyO), is allowed to make the following suggestions in order to guide the evaluation process of the article. However, the logic, experience and expertise of his person are vital elements for this purpose.

The observations or justification of the evaluation, which will be delivered to the Authors, must come in the attached Format. The magazine's executive technical council will be in charge of deleting their identification before being handed over to the authors, thus complying with the double-blind system. Language and technical corrections are appreciated, and that the author is pointed out, that all modifications are underlined in yellow to facilitate the certification process that the observations made by you were included by the author or authors.

To consider:

- Importance of the topic covered.
- Originality of the Work
- Appropriate approach or methodological design
- Accurate and clearly presented results
- Relevance of the discussion
- Adequacy of the conclusions for the purpose of the investigation
- Proper organization
- Presentation and writing standards in accordance with those required by the Magazine
- Title that expresses the purpose of the investigation
- Article length
- Adequate literature, updated to the last five years and correctly cited

Recommendation categories. The opinion will conclude in recommending the following categories to the editor: a)- Publish, b)- Publish with minor modifications in form and/or substance, c)- Publish with major modifications in form and/or substance, d)- Do not publish.

FUNCTIONS OF THE REFEREE

- Know the Editorial Policy, Norms and Publishing Requirements of the Magazine.
- Fully review content and form (wording, keywords, abstract structure, language adaptation, etc.) of the manuscripts submitted for its consideration and propose, through the information emptied in the instrument, the measures and modifications that are deemed necessary, in accordance with the editorial policy, norms and publication requirements of the magazine.
- Require compliance with the Ethical Standards in the work submitted to you.
- Comply with the deadline stipulated by the magazine for reviewing articles (15 continuous days).
- Promptly notify possible delays in the evaluation of the article.
- Discretion, in case the arbitrator can infer for any reason, to know the identity of the authors, he should avoid commenting or discussing with them his criteria and / or directly suggesting modifications to the article.

Note: The attached Instrument is structured with the purpose of detecting the weaknesses and strengths of the manuscript, which is why clarity is necessary, regarding the modifications, suggestions or contributions to the authors, in the interest of the quality of the arbitration. However, it is acceptable to add the manuscript with comments, as long as it does not identify your identity.



University of Carabobo
Faculty of Economics and Social Sciences
Research and Development Center for Small and Medium-sized
Enterprises and Micro-enterprises in Carabobo State
Management Journal and Organization Studies
Online ISSN:2957-3696 · Print ISSN:1317-3337



Scale for Scientific Article Evaluation

Name of the Evaluator or arbitrator / Institution:

Email:

Reception date:

Date of the evaluation or arbitration:

Article title:

TYPE OF ARTICLE:

INVESTIGATION ___ REVIEW ___ REFLECTION ___ SCIENTIFIC UPDATE ___

Section I

QUANTITATIVE EVALUATION

SCALE: 1 = unsatisfactory / 5 = very satisfactory

Mark the estimated grade with an "X".

A	QUALITY AND RELEVANCE OF THE PROPOSED SUBJECT	1	2	3	4	5
B	ADEQUACY OF THE METHODOLOGY	1	2	3	4	5
C	ADJUSTMENT OF THE THEORETICAL APPROACH	1	2	3	4	5
D	WRITING, PRESENTATION AND ORGANIZATION OF THE TEXT	1	2	3	4	5
E	PROPER USE OF BIBLIOGRAPHY	1	2	3	4	5
F	OVERALL RATING	1	2	3	4	5

Section II

QUALITATIVE EVALUATION

1. Relevance. Is the subject of the article related to Management, Administration, Economics, Accounting, financial and related fields such as Industrial Engineering, Tourism, Education in the field of administration and management, Political Science and Public Administration, Economic Development with emphasis on business creation problems and business development?

Relevant ___ Not relevant ___

Other: Transdisciplinary but pertinent to Management, Administration, Economics, Accounting, Financial and related fields with emphasis on the problems of business creation and business development.

Yes ___ No ___

2. Originality. Do you think it is an original work?

Yes ___ No ___

Justify your assessment:

3. Academic and / or scientific contributions. What do you think are the most important contributions of the article for the field of Management, Administration, Economics, Accounting, Financial, Education in the field of administration and management and related fields with emphasis on the problems of business creation and business development?

4. Review of the literature relevant to the subject. Did you use the bibliography properly and in a timely manner?

Yes___ No___

Justify your assessment:

5. Clarity, consistency and coherence. Does the article have internal coherence, consistency and clarity in its presentation? Is there a good theoretical / methodological management? Do you have heuristic potential for the field of Management, Administration, Economics, Accounting, Financial, Education in the field of administration and management, and related fields with emphasis on the problems of business creation and business development?

Yes___ No___

Justify your assessment:

6. Do you have observations, suggestions or comments to optimize the article, based on your numerical classification from the previous section (section I of this evaluation form)?

Yes___ No___

Which?

7. According to the observations, suggestions or comments made by you, your recommendation is:

To post___

Publish with form modifications___

Publish with minor substantive changes___

Do not post___

As is usual in arbitrated publications, in case you have accepted the publication subject to the observations, suggestions or comments made by you, we will send you the new version to certify that they were included by the author or authors.

Thanks for your generosity!



revista.regyo.faces.uc@gmail.com

Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD Y ÉTICA

En atención a nuestras políticas de calidad requerimos:

- 1) Complete el formato, fírmelo y envíelo por email escaneado a la revista con su artículo completo.

Nombre completo del autor remitente (ID ORCID)	
Otros autores	
Título del artículo	
Tipo de artículo (Marque con una X)	INVESTIGACIÓN__ REVISIÓN__ REFLEXIÓN__
País/Ciudad	
Correo electrónico y número de teléfono principales	
Correo electrónico y número de teléfono secundario	

Los autores declaramos estar de acuerdo que:

1. El artículo no ha sido publicado en ninguna parte ni ha sido remitido a ninguna revista simultáneamente.
2. Somos los autores auténticos del artículo. En consecuencia, liberamos a la revista de cualquier consecuencia científica o política derivada del contenido del trabajo.
3. El artículo es original excepto el material citado e identificado claramente como fuente científica.
4. Cedemos nuestros derechos de publicación y autorizamos a publicar en acceso abierto y hacer difusión de los contenidos del mismo a través de los medios de que la revista disponga.
5. Después de haber recibido el Acuerdo, la Revista no acepta cambios de autoría, lista de autores o de título.
6. Entendemos que no recibiremos compensación alguna de la Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones por la publicación de este artículo.

Nombre y Apellido de los Autores y firma:

_____	_____	_____	____/____/____
Nombres y Apellidos del Autor	Firma	Ciudad	Fecha



Revista de Estudios Gerenciales y de las Organizaciones

revista.regyo.faces.uc@gmail.com

STATEMENT OF ORIGINALITY AND ETHICS

In order of our quality Policies we require the following:

- 1) Complete handwritten this form, sign, scan it and send it to the Journal's email with your complete paper.

Full name-Surname of sender author (ID ORCID)	
Other Authors	
Paper Title	
Type of article (Mark with an X)	INVESTIGATION __ REVISION __ REFLECTION __
Country/City	
Sender E-mail 1 and phone	
Sender E-mail 2 and phone	

The authors of the paper declare that are agree that:

1. Our paper has not been published anywhere and It will not be submitted to any journal at the same time.
2. We are the authentic authors of the paper. Accordingly the journal have not any scientific or politics responsibilities from the content of the paper.
3. The paper is original except the quotation material that is clearly identified as scientific sources.
4. We assing our publication rights and authorize to publish in open access and to disseminate its contents through the means available to the journal.
5. After the agreement, the journal will not accept changes of authors listed or paper title.
6. We understand that we will not receive any compensation from The Management Journal and Organization Studies for the publication of this article.

Author'S full name and signature:

_____/_____/_____
Name and Last Name of the Author Signature City Date



REVISTA DE ESTUDIOS GERENCIALES Y DE LAS ORGANIZACIONES

Órgano de divulgación científica del Centro de Investigación y desarrollo de la pequeña y mediana empresa y la microempresa del Estado Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo