

GERENCIA DE LA ORGANIZACION HUMANA PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Nilson Enrique Chirinos Quintero*

 <https://orcid.org/0000-0002-5751-2352>

José Rodrigo Bermúdez Gómez**

 <https://orcid.org/0009-0004-7724-9549>

Billy Arturo Gasca Zabaleta***

 <https://orcid.org/0000-0001-6660-1560>

Dalmiro Enrique Ortega Rivera****

 <https://orcid.org/0000-0002-9639-3763>

RECIBIDO: 12/09/2025 / ACEPTADO: 12/12/2025 / PUBLICADO: 15/01/2026

Cómo citar: Chirinos Quintero, N., Bermúdez Gómez, J., Gasca Zabaleta, B., Ortega Rivera, D. (2026). Gerencia de la organización humana para la sostenibilidad empresarial. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 28(1), 143-150. [www.doi.org/10.36390/telos281.14](https://doi.org/10.36390/telos281.14)

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la importancia de la gerencia de la organización humana para la sostenibilidad empresarial. Metodológicamente la investigación fue documental bajo el paradigma cualitativo, utilizando la observación como técnica para recolectar los datos, realizándose una revisión bibliográfica en cinco áreas centrales las cuales guardan relación con gerencia, organización, liderazgo y sostenibilidad empresarial. Se seleccionó el método cualitativo, pues permite, recopilar información sobre el tema investigado, para generar nuevos conocimientos. Entre los resultados se destaca la importancia de madurar arduamente el liderazgo en las organizaciones, pues determina su propio destino, conduciendo a la sostenibilidad para las nuevas generaciones, o condenándolas a construir sus propios modelos partiendo desde el principio ya que sus antecesores no pudieron mantener y hacer perdurable los modelos organizacionales, de manera que la oportunidad se hace presente en la actualidad, cuando los viejos modelos empiezan a agotarse, o sencillamente no están adaptados a los nuevos tiempos, no siendo escalables para las venideras generaciones que deberán hacer hincapié en la investigación, desarrollo e innovación, los cuales son los tres pilares de la nueva modernidad, caracterizada por la disrupción, así como una vorágine de eventos que demanda constante actualización organizacional y colocan al ser humano no solo como su epicentro, sino como líder de sí mismo y de la organización a la cual pertenece. Lo anterior confiere justificación académica y práctica a esta investigación, sembrando precedente en estudios similares para responder a coyunturas sociales. Se concluye que una adecuada organización humana incide favorable o negativamente en la sostenibilidad empresarial, pues el liderazgo es una habilidad primordial, principalmente en tiempos disruptivos como los actuales, lo cual incide en otros procesos inherentes.

Palabras clave: Administración, Organizaciones, Recursos humanos, Desarrollo Sostenible, Empresas.

Management of the human organization for business sustainability

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the relevance of organizational human management for business sustainability. Methodologically, the research was documentary under the qualitative paradigm, employing observation as a technique for data collection and conducting a bibliographic review across five central areas related to management, organization, leadership, and corporate sustainability. The qualitative method was selected because it enables the collection of information on the subject investigated to generate new knowledge. The results highlight the importance of strengthening leadership within organizations, as it determines their trajectory, either guiding them toward sustainability for future generations or compelling them to rebuild organizational models from the beginning when predecessors failed to sustain them. Thus, the current opportunity arises as traditional models become exhausted or prove inadequate for contemporary demands, lacking scalability for upcoming generations. These generations must emphasize research, development, and innovation, which constitute the three pillars of modernity characterized by disruption and a dynamic environment that requires constant organizational updating. In this context, the human being is positioned not only as the epicenter but also as the leader of both self and the organization to which they belong. This provides academic and practical justification for the study, establishing a precedent for similar research addressing social challenges. It is concluded that adequate organizational human management has a positive or negative impact on corporate sustainability, as leadership is a fundamental skill, particularly in disruptive times, influencing other inherent organizational processes.

Keywords: Management, Organizations, Human resources, Sustainable development, Enterprises.

* Autor de correspondencia. Participante del Programa de Postdoctorado en Gerencia en las Organizaciones, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Venezuela. nilson2021@gmail.com

** Participante del Programa de Postdoctorado en Gestión de la Ciencia y la Tecnología, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Venezuela. Universidad Popular del Cesar, Valledupar, Colombia. jo21be@yahoo.com

*** Participante del Programa de Postdoctorado en Gerencia en las Organizaciones, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Venezuela. bgasca@santotomas.net

**** Participante del Programa de Postdoctorado en Gerencia en las Organizaciones, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Venezuela. dalmiroo@hotmail.com

Introducción

La organización humana participa activamente en la sostenibilidad empresarial, fundamentalmente en estos tiempos disruptivos, donde es preciso actuar con la mayor diligencia posible para enfrentar los desafíos cotidianos, en un mundo cambiante, el cual exige respuestas rápidas y eficientes para hacer sostenibles las operaciones empresariales, ofreciendo un legado a las nuevas generaciones y donde la gerencia juega un papel fundamental.

Por otra parte, las investigaciones sobre sostenibilidad se hacen más relevantes en el ámbito mundial, concretamente en lo organizativo y científico. Muchas pequeñas y medianas empresas no son perdurables y su tiempo de vida no supera los cinco años, lo cual refleja el poco éxito obtenido, así como el constante ensayo y error producto de una planificación incapaz de concebir y hacer frente a los riesgos o situaciones sobrevenidas, haciéndose cada vez más palpable la necesidad de emprender con una concepción futurista y perdurable.

La investigación trata de responder precisamente a esa necesidad de sostenibilidad requerida por la sociedad en tiempos donde la dinámica mundial incide fuertemente en las economías pequeñas, las cuales deben reinventarse y forjar nuevas alianzas para reducir la dependencia de un solo mercado, pues este es precisamente uno de los mayores riesgos y errores que pueden cometerse, al no aprovechar la diversidad que facilita la competitividad. De allí, la necesidad de formar una nueva gerencia, la cual esté comprometida con la organización humana y la sostenibilidad empresarial, principales vértices del éxito y la nueva concepción económica mundial, donde no es común que la perdurabilidad sea una característica recurrente, ofreciendo un futuro incierto a las nuevas generaciones.

Marco Teórico

El marco teórico es el apartado de una investigación donde se revisa el conocimiento actual y los enfoques de autores versados sobre un tema, sirviendo como base conceptual para el trabajo propio. Su principal objetivo es sustentar la temática objeto de estudio, orientar el proceso investigativo y permitir la interpretación de resultados, partiendo del conocimiento acumulado en lugar de iniciar desde cero. Se desarrolla mediante la recopilación y análisis de fuentes confiables, la organización de la información y la exposición clara de antecedentes relevantes para el estudio.

En tal sentido, se analizaron las siguientes variables: 1) Gerencia, cuyos autores seleccionados fueron Gaibor et al. (2025), Cayllahua (2024), De La Rada et al. (2024), Álvarez (2023), Andrade et al. (2023), Cárdenas et al. (2023), Carranza et al. (2023), Díaz et al. (2023), Guadalupe et al. (2023), Huaraca (2023), Maldonado (2023), Bejarano et al. (2022), Flores et al. (2022), Hernández (2022), Arenas y Bayón (2021), Garcés y Valencia (2021), García et al. (2021), Cavagnaro y Carvajal (2020), Chung y Espinoza (2020) y Jiménez et al. (2020).

Además, se estudió la variable 2) Organización Humana, para lo cual se eligieron los siguientes autores versados en el tema: Morán et al. (2025), Ramírez et al. (2025), Malpartida et al. (2024), Orta (2024), Quispe et al. (2023), Reyes y Ponce (2023), Saavedra y Delgado (2023), Salazar (2023), Rodríguez y Pérez (2022), Salguero y García (2022), Seijo y Muñoz (2022), Ríos (2020). Por último, se analizó la variable 3) Sostenibilidad Empresarial, cimentada en los autores Vega et al. (2023), Torner (2021), Vera y Vegas (2021), Vergara et al. (2021), Vieras (2021), Valle y Vega (2020).

Modelo Gerencial basado en la Organización Humana para la Sostenibilidad Empresarial

En base a los resultados obtenidos, los investigadores del artículo proponen el siguiente Modelo Gerencial, basado tanto en teorías de liderazgo adaptativo y capital humano, como en gestión del conocimiento, el cual es resiliente y aplicable a diferentes organizaciones. El mismo se implementa previo a un adiestramiento al personal, tal y como se indica en las líneas que se describen. Así mismo, se enriquece en la medida que interactúa con los participantes, lo cual lo hace escalable, flexible y capaz de enfrentarse a eventos disruptivos, pues la disrupción es actualmente la nueva normalidad.

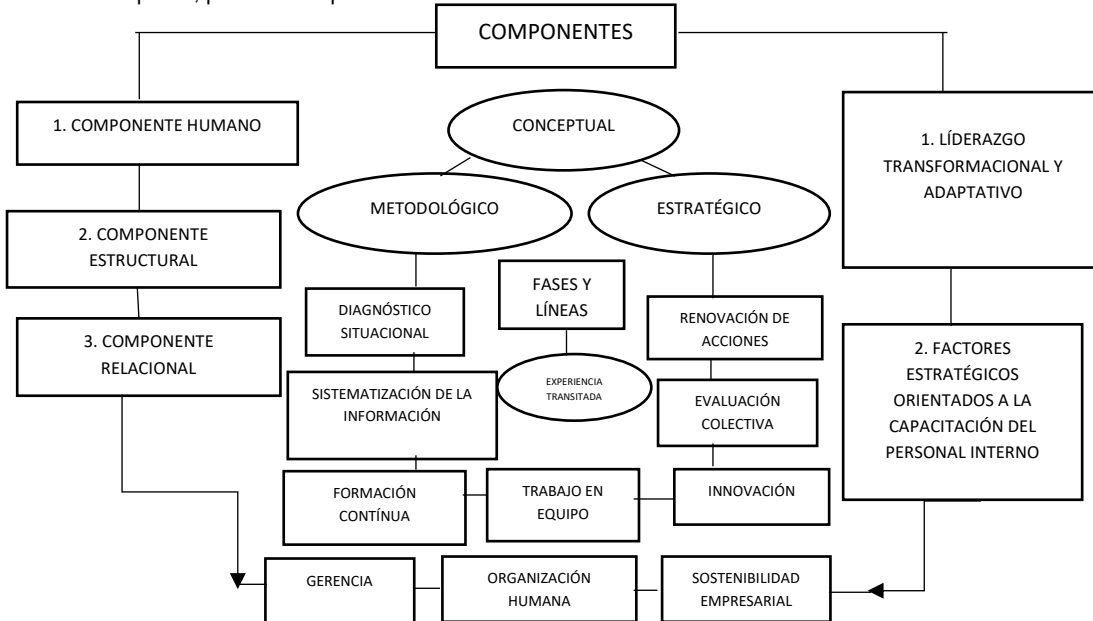


Figura 1. Perspectiva gráfica del modelo gerencial

Leyenda	
Componentes	Líneas de acción
1. Componente humano	1. Liderazgo transformacional y adaptativo
2. Componente estructural	2. Capacitación del personal interno
3. Componente relacional	

En el siguiente cuadro se presenta la primera Línea de Acción del Modelo Gerencial, la cual guarda relación con el Liderazgo Transformacional y Adaptativo

Cuadro 1

Línea de acción 1: Liderazgo Transformacional y Adaptativo.

Abordaje estratégico		
Componente humano	Orientar la participación del personal en las actividades de evaluación empresarial.	
Componente estructural	Fomentar el acoplamiento de las actuaciones del personal con lo establecido en la planificación organizacional.	
Componente relacional	Análisis de impactos en el medio comunitario.	
Abordaje metodológico		
Centro de la gestión	Actividades	Mecanismos de participación
Verificación de la efectividad de los procesos emprendidos mediante mecanismos de participación colectiva que derive en diversidad de opiniones sobre el impacto real de las actividades de organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de logros y dificultades • Comparación de los resultados del diagnóstico con los logros alcanzados. • Sistematización de resultados de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo dinámico • Mesas de trabajo • Asambleas • Manejo de consensos

En el siguiente cuadro se presenta la segunda Línea de Acción del Modelo Gerencial, la cual guarda relación con la Capacitación del Personal Interno, y será dictada como inducción a los participantes

Cuadro 2

Línea de acción 2: Capacitación del personal interno.

Abordaje estratégico		
Componente humano	Fomento de proyectos personales como vía para la consideración individualizada.	
Componente estructural	Establecimiento de criterios para la medición de la calidad en el funcionamiento empresarial.	
Componente relacional	Impulso a proyectos de extensión concretando alianzas con el sector comunitario de las pequeñas y medianas empresas.	
Abordaje metodológico		
Centro de la gestión	Actividades	Mecanismos de participación
Proyectar ideas de cambio y materializarlas mediante acciones pensadas bajo criterios de formación al personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de desviaciones en las metas y objetivos. • Valoración de nuevas acciones. • Retroalimentación y divulgación de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Discusiones. • Exposiciones. • Socializaciones de resultados.

Metodología

El enfoque que privilegió el desarrollo de esta investigación fue documental, de corte descriptivo bajo el paradigma cualitativo, utilizando el método hermenéutico, pues el objetivo del estudio deriva de la propia experiencia humana, siendo apropiado para ciencias sociales, centrándose en comprender el sentido de textos, discursos y prácticas sociales de forma profunda, donde la percepción subjetiva es parte del conocimiento, situando los datos en su contexto histórico, social y cultural, lo cual favorece la construcción de conocimiento interpretativo, útil para investigaciones fenomenológicas, narrativas o documentales.

La validez del análisis documental se garantizó mediante la delimitación precisa de los descriptores temáticos y la consulta de fuentes indexadas en bases de datos académicos internacionales. La confiabilidad se aseguró a través de un procedimiento replicable de búsqueda y codificación, sustentado en criterios de inclusión previamente definidos.

Por otra parte, la técnica de recolección de datos fue la observación. Así mismo, la metodología utilizada se enfocó en una revisión documental bibliográfica de los procesos de desarrollo social. Para la selección de la muestra se realizó una búsqueda exhaustiva a través de documentos nacionales e internacionales, libros y artículos científicos de revistas arbitradas reconocidas, con una antigüedad no mayor a 5 años para apoyarse en fuentes recientes, en resumen, para la investigación se revisaron treinta y ocho (38) legajos analizándose la información recabada, luego de esta exploración y de recoger todos los datos se presentaron los resultados y las reflexiones finales.

Resultados

Luego de realizar el contraste entre los diferentes autores, se presentan los resultados de la investigación, desglosando las variables que la sustentan. Además, los investigadores fijan postura con un autor por cada uno de los factores y seguidamente emiten un concepto propio sobre ellos, considerando los juicios de los autores versados seleccionados y la experiencia sobre la materia.

La Gerencia

En primera instancia, Gaibor et al. (2025) señalan que la comunicación interna incide en el clima organizacional, por lo cual es una de las principales herramientas que debe implementar la gerencia para evitar confusiones, malos entendidos, rumores, retransmisión inapropiada del mensaje y un clima de zozobra el cual genere angustia y desconfianza en la fuerza laboral.

Por su parte, para Cayllahua (2024), la innovación es el motor necesario para crear modelos de gestión adaptados a todas las organizaciones. De esta manera, la gerencia debe ser capaz de innovar para mantener a la organización en una posición vanguardista en medio de una vorágine de cambios que superan la capacidad de adaptación por parte de los miembros en una organización. En tanto, De La Rada et al. (2024) señalan que el liderazgo, principalmente el transformacional, es el pilar de cualquier organización, pues los líderes son quienes toman las decisiones para obtener buenos o malos resultados.

Así mismo, para Álvarez (2023), la gerencia debe cimentarse en informantes claves, quienes son personas con importantes responsabilidades, ya que en esencia dirigen los recursos en la organización para cumplir los objetivos y metas trazadas por la directiva, y deben responder a esa confianza y designación de responsabilidades. Para, Andrade et al. (2023), es necesario plantear la creación de una gerencia disruptiva, la cual responda a los nuevos tiempos, donde las herramientas tecnológicas generadas por la industria 4.0 ofrecen rápidas respuestas a las organizaciones para la toma de decisiones.

Por otra parte, Cárdenas et al. (2023), señalan la importancia de la gerencia para el liderazgo transformacional, adquiriendo un carácter resiliente, pues es necesario adaptarse a los cambios y desafíos cotidianos y, de no hacerlo, la organización no

podrá sostenerse ante la competencia. En otro orden de ideas, Carranza et al. (2023), señalan que la pandemia COVID-19 supuso un importante desafío para la gerencia, al tratar de mantener la continuidad operativa en medio de una crisis sanitaria derivada de una situación sobrevenida, de manera que existen muchos elementos que la directiva debe contemplar al momento de la planificación.

Por su parte, Díaz et al. (2023), destacan que la capacitación del talento humano es imprescindible en una era digital como la actual, por lo tanto, la gerencia debe prestar mucha atención a este punto, pues un personal mejor formado realizará sus labores de manera más diligente y apropiada, apoyando así los objetivos y metas de la organización. También, Guadalupe et al. (2023) señalan la importancia de la responsabilidad social empresarial como una manera de mejorar la imagen empresarial ante la sociedad, porque ello implica que las organizaciones se hacen responsables por resarcir los daños que sus funciones ocasionen al ecosistema y la gerencia debe supervisar este proceso.

Adicionalmente, Huaraca (2023) considera que el talento humano es un valor estratégico para las organizaciones, por lo cual las mismas deben esforzarse en adquirir el mejor talento en función de los roles definidos en la empresa. La gerencia debe apoyar en este proceso, entrevistando y seleccionando a las personas más acordes.

Desde la perspectiva de Maldonado (2023) la gerencia debe encargarse de aprovechar los recursos al máximo y evitar cualquier tipo de desperdicio, lo cual reside básicamente en la selección apropiada de las personas y en su continua formación para obtener los mejores resultados, de manera que ambos procesos están estrechamente relacionados y deben complementarse mutuamente. Además, para Bejarano et al. (2022), la gestión guarda relación con el grado de compromiso organizacional de los colaboradores, por lo cual es importante dotar a la gerencia de esta herramienta tan útil en estos tiempos, pues los procesos no se auto gestionan entre sí, sino que dependen de decisiones bien consensuadas y tomadas por personas con una extraordinaria visión estratégica.

Para Flores et al. (2022) la gerencia debe concebirse con un carácter crítico y dinámico, lo cual no implica señalar que los modelos no sean beneficiosos, sino que

no siempre responden a una situación determinada, y es cuando se hace necesario presentar propuestas adaptadas a la coyuntura que ha supuesto un nuevo desafío no concebido en manuales tradicionales. De acuerdo con Hernández (2022) el liderazgo transformacional incide favorablemente en el desempeño organizacional, por lo cual la gerencia debe ser capaz de crear modelos de liderazgo adaptados a las empresas que dirigen.

Adicionalmente, Arenas y Bayón (2021), destacan que los gerentes deben fomentar el desarrollo del talento humano para obtener un mejor desempeño y hacer posible la consecución de las metas, sin escatimar en la inversión que eso supone porque así se minimizan errores costosos. Entre tanto, Garcés y Valencia (2021) destacan la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, porque en muchas ocasiones el cumplimiento adecuado de una tarea pasa precisamente por la selección apropiada de los mejores recursos.

Según García et al. (2021) la directiva debe fomentar el desarrollo y capacitación del talento humano para la consecución de los objetivos y metas organizacionales. Cabe destacar que este es un proceso no es transaccional sino de revisión continua según las

nuevas herramientas que vayan surgiendo en el mercado para optimizar las labores. Para Cavagnaro y Carvajal (2020) el liderazgo transformacional incide en el desempeño organizacional, por lo tanto, la gerencia no puede permanecer sin cambios en el tiempo, pues su fin mismo es conducir al personal a la consecución de los objetivos trazados por la directiva.

De acuerdo con Chung y Espinoza (2020) la cultura organizacional guarda estrecha relación con el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento, por lo tanto, la gerencia debe encargarse de estudiar cual es la cultura existente en la empresa para crear un modelo de transformación adaptado a ella. Para Jiménez et al. (2020) la directiva debe implementar el empoderamiento de sus trabajadores

para obtener mayor rendimiento. Un personal empoderado siente seguridad en sí mismo, por ello, la gerencia debe hacer y dejar hacer a sus colaboradores.

Al contrastar los autores, se observa como Gaibor et al. (2025) señalan que la comunicación interna incide en el clima organizacional, mientras para Cayllahua (2024) la innovación es el motor necesario para crear modelos de gestión adaptados a todas las organizaciones. Además, De La Rada et al. (2024) señalan que el liderazgo, principalmente el transformacional, es el pilar de cualquier organización, al tiempo que para Álvarez (2023) la gerencia debe cimentarse en informantes claves, los cuales son personas con importantes responsabilidades: así mismo Andrade et al. (2023), considera necesario plantear la creación de una gerencia disruptiva, sin embargo, Cárdenas et al. (2023), señalan la importancia de la gerencia para el liderazgo transformacional resiliente.

Seguidamente, Carranza et al. (2023) señalan que la pandemia COVID-19 supuso un importante desafío para la gerencia; Díaz et al. (2023) destacan que la capacitación del talento humano es imprescindible en una era digital. Para Guadalupe et al. (2023) la responsabilidad social mejora la imagen empresarial ante la sociedad. Huaraca (2023) considera que el talento humano es un valor estratégico organizacional; para Maldonado (2023), la gerencia debe aprovechar los recursos al máximo; Bejarano et al. (2022), opinan que la gestión se apoya en el compromiso de los colaboradores; Flores et al. (2022) consideran que la gerencia debe concebirse con un carácter crítico y dinámico. Hernández (2022) estima que el liderazgo transformacional favorece el desempeño organizacional.

Adicionalmente, Arenas y Bayón (2021), destacan que los gerentes deben fomentar el desarrollo del talento humano, pero Garcés y Valencia (2021) destacan la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones; García et al. (2021) afirman que la directiva debe fomentar el desarrollo y capacitación del talento humano para la consecución de los objetivos y metas de la organización. Para Cavagnaro y Carvajal (2020) el liderazgo transformacional incide en el desempeño organizacional; además, Chung y Espinoza (2020) destacan que la cultura organizacional se relaciona con el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento, mientras para Jiménez et al. (2020) la directiva debe implementar el empoderamiento de sus trabajadores.

En tal sentido, se observan posiciones semejantes, sin embargo, se fija postura con Bejarano et al. (2022), para quienes la gestión guarda relación con el compromiso organizacional de los colaboradores, mucho más allá de los planes

gerenciales, los cuales, aun siendo extraordinarios, no son viables si no existe compromiso e identidad por parte del personal con la organización.

Los autores del artículo consideran que la gerencia es la responsable de liderar y transformar las organizaciones en función de los retos presentes y futuros. Por lo tanto, la sostenibilidad se concibe en el marco de la capacitación al personal y su empoderamiento, otorgándole mayor confianza en el desenvolvimiento de sus funciones para obtener mejores resultados. También deben incentivarse a los colaboradores, pues es un factor que sin duda lo fideliza con la organización.

Organización humana

De acuerdo con Morán et al. (2025), la gestión del cambio incide directamente en el desarrollo organizacional, haciéndose necesaria la implementación de nuevas tecnologías y la creación de una cultura y estructura capaz de asimilar la vorágine de nuevos conocimientos o procesos, lo cual requiere de mucha organización dirigida y orientada a personas. Por su parte, Ramírez et al. (2025) indican que el tipo de gestión organizacional incide directamente en el éxito o fracaso de los diversos programas dirigidos por la gerencia, de manera que una vez más se hace evidente cómo la organización humana determina el destino empresarial, no siendo éste un proceso que se pueda regir por sí mismo sin la supervisión y control de un equipo multidisciplinario.

Según Malpartida et al. (2024), existen habilidades blandas como la comunicación, la cual es capaz de dirigir la integración necesaria entre los equipos, y es un factor tan determinante como las habilidades técnicas, pues para hacer que un grupo de personas consiga objetivos comunes, no necesariamente son los conocimientos los que permiten tan situación, sino la forma como se gestiona la organización humana. Así mismo, para Orta (2024), el liderazgo transformacional es la base de la gestión organizativa, por lo cual, al momento de implementar procesos orientados a la organización humana es necesario contar con una gerencia que domine esta herramienta, ofreciendo nuevos aportes y optimizando lo ya existente.

Para Quispe et al. (2023) el liderazgo transformacional es necesario en la gestión, pues a diario surgen nuevas herramientas las cuales optimizan los procesos y es necesario su uso. Los líderes deben ser personas vigilantes de la innovación en pro de la organización que dirigen, o, en caso contrario, siempre se realizarán los procesos de la misma forma, aun cuando pudieran estarse ejecutando en forma equivocada. Según Reyes y Ponce (2023), existe una estrecha relación entre el estrés laboral y el clima organizacional, ya que las personas pasan mucho tiempo en sus lugares de trabajo, donde la comunicación no fluye como es debido, de manera que los líderes deben tener en cuenta estos factores si desean implementar una correcta organización humana.

En otro orden de ideas, Saavedra y Delgado (2023) hablan de una propuesta de gestión administrativa para mejorar la satisfacción laboral a partir de la pandemia COVID-19, explicando cómo ciertas situaciones sobrevenidas pueden cambiar la manera según la cual se concebía la organización humana en las empresas. En este sentido, la tecnología se ha convertido en un factor determinante, el cual ha dinamizado esta perspectiva. De acuerdo con Salazar (2023) la organización humana está condicionada por la naturaleza del entorno, de forma que no se manejan las mismas directrices en el sector público que en el privado, pues en el primero parece existir retraso respecto al segundo sobre el uso de las nuevas tecnologías, tales como la inteligencia artificial, entre otras.

Así mismo, Rodríguez y Pérez (2022) consideran que la organización humana está condicionada por distintos términos como gerencia, administración, gestión, liderazgo, entre otros, aplicados a diferentes sectores, tales como el público o privado, así como otras organizaciones sociales. Por ello, es preciso conocer el concepto de cada término para aplicarlo correctamente, pues allí pudieran

residir muchos errores cometidos. Para Salguero y García (2022) la gestión y la gerencia deben tener un sentido humanístico, debido a que en la organización humana son las personas el centro de todos los procesos y su experiencia determina el éxito o fracaso de un producto o servicio.

Adicionalmente, Seijo y Muñoz (2022) plantean la ética de la convivencia como principio de la organización humana, fundamentalmente después de la pandemia

COVID-19, la cual cambió la percepción sobre lo que es correcto e incorrecto. Fue común observar cómo las personas eran sometidas a extensas jornadas de trabajo

sin derecho a queja, donde no existía un marco regulatorio para esa nueva realidad, lo cual derivó en la violación de derechos laborales. Según Ríos (2020) la gobernanza y la gobernabilidad deben implementarse mostrando mayor eficiencia y calidad, de forma que, en la organización humana, estos son factores fundamentales a considerar como indicadores de éxito, por lo tanto, se deben cualificar y cuantificar estas variables para tomar medidas correctivas.

Al contrastar los autores, se observa como para Morán et al. (2025), la gestión del cambio incide directamente en el desarrollo organizacional, mientras Ramírez et al. (2025), indican que el tipo de gestión organizacional repercute directamente en el éxito o fracaso de los diversos programas dirigidos por la gerencia. Según Malpartida et al. (2024), existen habilidades blandas como la comunicación, la cual es capaz de dirigir la integración necesaria entre los equipos. Así mismo, para Orta (2024), el liderazgo transformacional es la base de la gestión organizativa, mientras para Quispe et al. (2023) el liderazgo transformacional es necesario para la gestión.

Según de Reyes y Ponce (2023), existe una estrecha relación entre el estrés laboral y el clima organizacional; Saavedra y Delgado (2023) hablan de una propuesta de gestión administrativa para mejorar la satisfacción laboral. De acuerdo con Salazar (2023) la organización humana está condicionada por la naturaleza del entorno; Rodríguez y Pérez (2022) consideran que la organización humana está conformada por distintos términos como gerencia, administración, gestión y liderazgo. Por su parte, Salguero y García (2022) estiman que la gestión y la gerencia deben tener un sentido humanístico. Adicionalmente, Seijo y Muñoz (2022) plantean la ética de la convivencia como principio; Ríos (2020), fomenta la gobernanza y la gobernabilidad para obtener mayor eficiencia y calidad.

En tal sentido, aunque la posición de los autores es similar, se fija postura con Salguero y García (2022), pues estiman que la gestión y la gerencia deben tener un sentido humanístico, ya que en la organización humana son las personas el centro de todos los procesos. Esto conlleva a determinar que la experiencia del cliente interno es fundamental para la sostenibilidad organizacional, por encima de la propia imagen exterior proyectada.

Desde el punto de vista de los autores de la investigación, la organización humana es un proceso dinámico, el cual inicia desde los propios factores y clientes internos en una organización, para luego proyectarse hacia los externos, para la cual es necesario un liderazgo que priorice las tareas y coloque a las personas como

el centro de los procesos. Además, es necesario ser vigilantes a las nuevas tecnologías que ofrece el mercado, las cuales facilitan gestionar los procesos.

Sostenibilidad Empresarial

Para Vega et al. (2023) las microempresas familiares son de gran importancia para la sostenibilidad y competitividad en un país. No necesariamente deben ser industrias grandes las llamadas a mantener la economía de una sociedad, sino también otras empresas pequeñas, con lo cual se eliminan los monopolios y se resta carga al estado, al tiempo que se reduce la burocracia. Por su parte, Torner (2021) destaca la importancia del liderazgo adaptativo y el desempeño para la sostenibilidad, fundamentalmente a partir de la pandemia COVID-19, donde la disrupción se convirtió en la nueva normalidad y fue necesario replantear estrategias para responder a la demanda del mercado, por lo cual, el hacer frente a los riesgos es una necesidad para la continuidad operativa del negocio.

Adicionalmente, Vera y Vegas (2021) plantean que las habilidades gerenciales contribuyen con la sostenibilidad empresarial, pues a diario suceden hechos que obligan a cambiar las estrategias para mantenerse operativo. Así mismo, la capacitación e incentivo al talento humano es vital para garantizar su lealtad y evitar migración hacia otras organizaciones, lo cual contribuye con la sostenibilidad. En tanto, Vergara et al. (2021) examinan la teoría del capital humano y la sostenibilidad, así como la primera repercute ampliamente sobre la segunda, porque ejecutan las funciones que permiten mantener las operaciones empresariales, de manera que la gerencia debe prestar suficiente atención a sus colaboradores, así como a sus necesidades de capacitación e incentivos.

También, Vieras (2021) opina que la gerencia debe basarse en los pilares de retrospectiva, perspectiva y prospectiva, observando la realidad desde esos tres puntos de vistas para realizar sus respectivas planificaciones en función de ello. Además, es necesario utilizar las herramientas ofrecidas por la tecnología para definir estrategias que hagan sostenible una organización, e, incluso, un país. Finalmente, Valle y Vega (2020) estiman que al momento de considerar la sostenibilidad en una organización es necesario evaluar la predisposición al cambio,

así como la lucha interna entre quienes lo apoyan contra quienes se oponen, pues este tipo de conflictos puede dar al traste con cualquier organización porque todas las personas no aceptarán los cambios y se necesario negociar.

Al contrastar los autores, se observa como para Vega et al. (2023) las microempresas familiares son de gran importancia para la sostenibilidad y competitividad en un país; por su parte, Torner (2021) destaca la importancia del liderazgo adaptativo y el desempeño para la sostenibilidad, adicionalmente, Vera y Vegas (2021) plantean que las habilidades gerenciales contribuyen con la sostenibilidad empresarial, en tanto, Vergara et al. (2021) examinan la teoría del capital humano y la sostenibilidad, así como la primera repercute ampliamente sobre la segunda. También, Vieras (2021) opina que la gerencia debe basarse en los pilares de retrospectiva, perspectiva y prospectiva; finalmente, Valle y Vega (2020) estiman que al momento de considerar la sostenibilidad en una organización es necesario tomar en cuenta la predisposición al cambio.

En tal sentido, no existe mayor contraste entre los autores, antes bien, existe mucha semejanza en sus opiniones, sin embargo, se fija postura con Vieras (2021), quien opina que la gerencia debe basarse en los pilares de retrospectiva, perspectiva y prospectiva, pues ciertamente, conocer el pasado ayuda a entender mejor el presente y planificar estratégicamente el futuro.

Para los autores del artículo, la sostenibilidad es un concepto holístico basado en la comprensión de las circunstancias precedentes, las actuales y las potencialmente futuras. Por ello, la gerencia debe crear estrategias para garantizar la continuidad operativa, sin olvidarse que son sus colaboradores quienes harán posible la ejecución de las tareas, por lo cual se debe desarrollar e incentivar al personal, al tiempo que se es vigilante sobre la dinámica social y global que demanda nuevas estrategias para garantizar la permanencia de las organizaciones en el tiempo como legado a las futuras generaciones.

Reflexiones Finales

En una organización humana la sostenibilidad es un hecho que depende de diversos factores, pero es el capital humano el más importante por ser quien lleva a cabo las labores, por lo tanto, la gerencia debe invertir en él y su crecimiento, así como en la construcción de un clima organizacional basado en principios y valores que fidelicen a los colaboradores con la institución, siendo esto un punto estratégico que puede condicionar la balanza hacia el éxito o el fracaso.

La sostenibilidad empresarial es hoy menos frecuente que en el pasado, pues se tratan de aplicar estrategias que no corresponden con estos tiempos. Todavía se observan organizaciones con una estructura jerárquica donde el gerente parece ser la persona más autorizada para dirigir al personal, cuando la realidad es que muchos colaboradores superan en capacitación a sus propios líderes, pero su conocimiento se desestima probablemente por miedo a que reemplace a quienes le dirigen.

Por lo tanto, los hallazgos sugieren revisar los modelos jerárquicos tradicionales y se empiece a implementar el concepto de colaboradores, donde todas las opiniones son tomadas en cuenta en pro de la organización y no responden a intereses particulares los cuales no le hacen ningún favor al dinamismo empresarial. Sin embargo, es claro que existen limitantes como el acceso de los colaboradores hacia las capacitaciones las cuales ellos consideran necesarias para su mejor desempeño, de manera que las decisiones gerenciales pueden impulsar o frenar el crecimiento del personal, y es un tema para ser debatido a profundidad en nuevos estudios.

Declaración de Conflictos de Interés

No declaran conflictos de interés.

Contribución de autores

Autor	Concepto	Curación de datos	Análisis	Investigación/metodología	Proyecto/recursos y fondos	Supervisión	Escritura inicial	Redacción y edición final
1	x	x	x	x	x	x	x	x
2	x		x	x	x	x	x	
3	x		x	x	x	x	x	
4	x		x	x	x	x	x	

Financiamiento

Ninguno.

Referencias

- Álvarez, O. (2023). Gerencia de alta vibración como teoría emergente desde la esencia comunicativa en instituciones universitarias. *Revista Binacional Brasil-Argentina: Diálogo entre as ciências*, 12(2), 33–51. <https://www.researchgate.net/publication/376502495>
- Andrade, P., Sandoval, H., Arzuaga, M., & Ardila, J. (2023). Modelo de gerencia disruptiva para el cambio organizacional en la industria posmoderna. *Revista Temario Científico*, 3, 26–41. <https://doi.org/10.47212/rtcalinin.1.123.3>
- Arenas, A., & Bayón, J. (2021). Desarrollo del talento humano para líderes de la gerencia financiera del servicio integrado de administración tributaria. *Revista Razón Crítica*, (10), 275–293. <https://doi.org/10.21789/25007807.1682>
- Bejarano, P., Fernández, A., Centurión, A., & Lima, L. (2022). Factores de gestión escolar en el compromiso organizacional en una red educativa en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28, 145–157. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38152>
- Cárdenas, L., Palacios, W., & Carreño, E. (2023). Importancia de la construcción de escenarios para el liderazgo transformacional en la gerencia moderna en Colombia. *Revista Dictamen Libre*, (32), 57–66. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.32.10401>
- Carranza, K., Salazar, M., & Hinojosa, M. (2023). Gerencia educativa desde la metodología integrada input-output del modelo dinámico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 832–854. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.24>
- Cavagnaro, C., & Carvajal, C. (2020). El liderazgo transformacional en la gestión educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *Revista Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132–149. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.457>
- Cayllahua, R. (2024). Modelo de gestión para mejorar la calidad del servicio público en la Unidad de Gestión Educativa Local Huamanga. *Revista de Climatología*, 24, 50–55. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.50-55>
- Chung, V., & Espinoza, J. (2020). Efecto mediador de la cultura organizacional en la relación entre el liderazgo transformacional y la gestión del conocimiento. *Revista Científica Institucional TZHOECOEN*, 12(3), 360–370. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8152415>
- De La Rada, C., Guerrero, M., Manosalvas, C., & Vaca, G. (2024). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 431–446. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.43041>
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Díaz, L. (2023). Talento humano en la era digital: Fidelización de trabajadores en universidades. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Especial 9), 347–359. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.22>
- Flores, F., López, M., Zulema, L., & Flores, L. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: Una mirada crítica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 801–814. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890659>
- Gaibor, M., Reyes, K., León, P., & Castillo, C. (2025). La gestión de comunicación interna y su incidencia en el clima organizacional de una Unidad Educativa fisco misional de la provincia de Orellana. *Revista Multidisciplinaria de Investigación Científica MQR Investigar*, 9(2), e666. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.9.2.2025.e666>

- Garcés, L., & Valencia, A. (2021). Talento humano en las organizaciones: Competencias y proyecciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 462–465. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.1>
- García, J., Paz, A., & Pinto, E. (2021). Coaching y empoderamiento: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 219–234. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36766>
- Guadalupe, O., Rodas, J., Torres, F., & Egusquiza, M. (2023). Responsabilidad social corporativa en la gerencia de empresas peruanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1809–1824. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.27>
- Hernández, H. (2022). Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local – Perú. *Revista de Empresa y Gobierno Gestionar*, 3(2), 7–16. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.02.001>
- Huaraca, C. (2023). Modelos de gestión del talento humano en el contexto internacional. *Revista Política, Globalidad y Ciudadanía*, 9(18), 175. <https://doi.org/10.29105/pgc9.18-10>
- Jiménez, G., Chávez, R., & Arteta, H. (2020). Empoderamiento y liderazgo educativo en directores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ferreñafe. *Revista Iberoamericana ConCiencia*, 5(1), 15–25. <https://doi.org/10.32654/concienciaepg.5-1.2>
- Maldonado, D. (2023). Impacto de la gerencia para el desarrollo sostenible y sustentable. *Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales Gestio et Productio*, 5(9), 1–3. <https://doi.org/10.35381/gep.v8i9.57>
- Malpartida, F., Blanco, L., & Blanco, B. (2024). *El liderazgo comunicativo: Una forma de integración en la gestión educativa*. Proyecto CIDE Editorial. <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.lc4907807>
- Morán, M., Correa, L., & Asencio, M. (2025). Gestión de cambio para el desarrollo organizacional en una Unidad Educativa de la provincia del Guayas. *Revista Latinoamericana de Calidad Educativa*, 2(2), 267–275. <https://doi.org/10.70625/rlice/186>
- Orta, C. (2024). Fortalecimiento de la gestión educativa a través del liderazgo transformacional en contextos regionales venezolanos. *Revista Constelaciones Pedagógicas*, 3(2), 217–237. <https://doi.org/10.69821/constellations.v3i2.46>
- Quispe, S., Dávila, M., Cubas, M., & Tapia, A. (2023). Liderazgo transformacional en el clima institucional y el desempeño docente en Perú. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 359–371. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.520>
- Ramírez, R., Guerrero, A., Lay, N., & Severino, P. (2025). Tipos de gerencia: El caso de las coordinaciones de posgrado en universidades del estado Zulia-Venezuela. *Revista Formación Universitaria*, 18(3), 99–108. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062025000300099>
- Reyes, S., & Ponce, D. (2023). Estrés laboral y clima organizacional en una unidad de gestión educativa local. *Revista EDUSER*, 10(1), 44–51. <https://doi.org/10.18050/eduser.v10n1a4>
- Ríos, A. (2020). Gobernabilidad y gobernanza en las Unidades de Gestión Educativa Local del Perú: Una mirada desde el conocimiento de sus funciones. *Revista Iberoamericana de Educación*, 83(1), 97–119. <https://doi.org/10.35362/rie8313832>
- Rodríguez, A., & Pérez, Y. (2022). Gerencia, gestión, administración y gobierno: Una misma realidad en diversas percepciones. *Revista Binacional Brasil-Argentina: Diálogo entre as ciências*, 11(1), 314–328. <https://doi.org/article/50afb16ea1704865b6d25769efe9e24f>
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2023). Propuesta de gestión administrativa para mejorar la satisfacción laboral en trabajadores en la Unidad de Gestión Educativa Local, Mariscal Cáceres, Perú, 2022. *Revista de Climatología*, 23, 1–13. <https://doi.org/10.59427/rclil/2023/v23cs.1-13>
- Salazar, O. (2023). El pensamiento complejo frente a las rupturas epistémicas requeridas en la gerencia pública del siglo XXI. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), 1–35. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13094>
- Salguero, N., & García, C. (2022). Herramientas de la gestión del talento humano y las perspectivas humanísticas de la gerencia actual. *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales, ÑEQUE*, 5(12), 423–434. <https://doi.org/10.33996/revistanegue.v5i12.89>
- Seijo, C., & Muñoz, H. (2022). Ética de la convivencia humana: Un desafío empresarial en tiempos de pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(Especial 7), 61–72. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.5>
- Torner, C. (2021). Liderazgo adaptativo y desempeño: Estrategia bajo un contexto COVID-19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1), 1–14. <http://portal.amelica.org/amei/jatsRepo/133/1332194005/index.html>
- Valle, F., & Vega, F. (2020). Predisposición al cambio organizacional en los servidores públicos administrativos de las unidades de gestión educativa local, Apurímac, Perú. *Revista Delectus*, 3(1), 66–82. <https://doi.org/10.36996/delectus.v4.i1.33>
- Vega, Z., Peinado, N., & Inzunza, P. (2023). Marco referencial de procesos gerenciales para el desarrollo del capital humano en microempresas familiares. *Revista RILCO Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(46), 96–109. <https://doi.org/10.51896/rilcods.v5i46.256>
- Vera, M., & Vegas, H. (2021). Habilidades gerenciales en la gestión del talento humano: Una visión estratégica desde las entidades financieras. *Revista Digital Publisher CEIT*, 6(6), 479–491. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.800>
- Vergara, A., Márquez, F., Sorhegui, R., & Olalla, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 297–307. <https://doi.org/10.52080/rvg93.20>
- Vieras, C. (2021). La gerencia emergente: Un camino por transitar en el siglo XXI. *Revista MOMBOY*, (16), 49–60. <https://doi.org/10.70219/mby-162021-58>