

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES BASADO  
EN ESTANDARES INTERNACIONALES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL  
SECTOR COMERCIAL, CASO “COMERCIALIZADORA SANTA BARBARA, C.A.”**

**Autor:**

**Crismar Manzanilla**

**Julio, 2025**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES BASADO  
EN ESTANDARES INTERNACIONALES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL  
SECTOR COMERCIAL, CASO “COMERCIALIZADORA SANTA BARBARA, C.A.”**

**Trabajo de grado, presentado como requisito para optar al título de Licenciada en  
Administración de Empresas**

**Autor:**

**Crismar Manzanilla**

**Tutor:**

**Prof. María Teresa Bravo Luna**

**Julio, 2025**

## Dedicatoria

A **Dios**, por ser el faro inmutable de mi existencia, la fuente de toda sabiduría y la fortaleza que me permitió superar cada obstáculo en este camino. Su presencia ha sido mi constante guía y mi refugio incondicional.

A mi **madre**, quien, con su ejemplo de vida, su sacrificio incansable y su amor infinito, me enseñó el verdadero significado de la perseverancia y la fe. Esta tesis es un tributo a tu espíritu indomable y a la incansable lucha por nuestras vidas; es la manifestación de que con tu amor y mi esfuerzo, los sueños más grandes pueden convertirse en realidad, sin importar la edad o las circunstancias. Eres el pilar fundamental de mi vida y mi eterna inspiración.

A mi **hermana**, por ser mi compañera de vida, mi confidente y el eco de mis alegrías. Tu apoyo incondicional y tu fe en mí fueron un motor constante para no desfallecer.

A mi **abuela**, cuyo amor, sabiduría y presencia han sido un tesoro invaluable en mi formación y en cada paso de mi existencia. Su recuerdo y sus enseñanzas me acompañan siempre.

Con especial cariño y reconocimiento, dedico este trabajo a la **Profesora Karelis Paredes**, por su generosidad, su sabiduría y por ser una verdadera mentora y un ejemplo de profesionalismo que ha marcado mi camino y me ha impulsado a alcanzar mis metas más altas.

A mis queridas **Lin y Valen**, la amistad que nos une. A **Cristian**, mi hermano del alma, por cada palabra de aliento, cada grito de ánimo y por siempre estar ahí para celebrar cada paso y cada triunfo. Finalmente, dedico esta tesis a todas aquellas personas significativas en mi vida, amigos, colegas y maestros, que de una u otra forma, contribuyeron con un grano de arena, un consejo, una palabra de aliento o una sonrisa. Han sido parte esencial de este recorrido y sus contribuciones están grabadas en mi corazón. Este logro es también de ustedes.

## Agradecimientos

En primer lugar, mi gratitud más profunda se eleva **a Dios**, por ser la luz que guía mis pasos, la fuente inagotable de fortaleza y el propósito constante que ha iluminado cada etapa de este camino.

A mi **madre**, por su infinita paciencia, su inquebrantable sabiduría y su amor sin límites. Eres mi más grande ejemplo, una mujer guerrera y luchadora que, a pesar de los desafíos, siempre ha persistido, demostrando que nunca es tarde para perseguir un sueño y alcanzar nuevas metas.

A mi **hermana**, por ser la mejor compañera de vida. Tu presencia constante, tu apoyo incondicional y la complicidad en cada paso han hecho de este trayecto una experiencia mucho más enriquecedora y llevadera.

A mi **abuela**, por el legado de amor, valores y enseñanzas que ha sembrado en mi corazón, pilares fundamentales de quien soy hoy.

A mis **Hermanos (Primos)** por cuidarme y protegeré siempre, por su apoyo y compañía en cada paso...

Mi sincero agradecimiento a mis **estimados profesores**, por ser guías excepcionales en este camino de aprendizaje, brindándome conocimientos y herramientas indispensables. De manera muy especial, a los profesores **Ana Linares y Héctor Barazarte**, quienes, con sus valiosos consejos y sabiduría, dejaron una huella profunda e imborrable en mi vida y en mi formación profesional.

Una mención de honor a la **Profesora Karelis Paredes**, por su invaluable presencia, por brindarme un espacio no solo en su vida sino también en su corazón. Su guía constante y su ejemplo de profesionalismo y humanidad han sido un faro en mi desarrollo.

A todos aquellos que me acompañaron en esta travesía y que, con su apoyo, hicieron de este logro una realidad. A **los que fueron mis jefes en la Universidad**, quienes no solo me

abrieron las puertas a un espacio de trabajo, sino que también me acogieron con generosidad y calidez. Un agradecimiento particular a la **Lcda. Liliana Briceño**, por haber sido una jefa, una madre y una amiga; por enseñarme tanto sobre lo que realmente se quiere y lo que no.

A la **Profesora Lisbett**, por ser una gran mentora, por adentrarme en el fascinante mundo de la investigación y las publicaciones académicas, y por inspirarme a cultivar un espíritu libre y curioso.

A **Dexi y Mariela**, gracias por "adoptarme" y hacerme sentir parte de su familia. Sus consejos oportunos y su constante presencia han sido un refugio y un apoyo invaluable a lo largo de esta vida.

A mis queridas, **Lin y Valen**, mis amigas. Aún me pregunto en qué momento la vida decidió unirnos, pero bendito el destino que permitió que almas tan distintas compartieran una amistad tan hermosa. Esta amistad no solo ha curado el alma, sino que nos ha impulsado en los momentos más desafiantes y "locos" de esta vida. Gracias a la universidad, las tengo en mi vida, y solo me queda agradecerles por siempre estar ahí, animándonos y echándonos porras las unas a las otras.

A **Cristian**, mi mejor amigo, esa "lucecita" que titila para recordarme el profundo significado de la palabra hermano. Gracias por estar siempre presente, celebrando y apoyando mis logros con la misma pasión con la que yo aplaudo los tuyos.

Un agradecimiento muy especial a la **Universidad Valle del Momboy**, no solo por abrirme las puertas al vasto mundo del conocimiento y el aprendizaje académico, sino por haberme permitido ser parte de diversos equipos de trabajo donde pude formarme integralmente como profesional, tanto dentro como fuera de las aulas. Mi gratitud por el beneficio de la beca y por todas las experiencias, enseñanzas y valores vividos y aprendidos a lo largo de este tiempo.

A mi **tutora, Profe. Maria Teresa Bravo**, por su invaluable paciencia, su guía experta y su dedicación en cada etapa de este proceso investigativo, orientando mi camino hacia la culminación exitosa de esta tesis.

Finalmente, extendiendo un agradecimiento particular a las Licenciadas **Linda y Paola**, por haberme brindado todo su apoyo, por abrir las puertas de su distinguida empresa, "**Comercializadora Santa Bárbara**", y permitirme realizar esta investigación desde sus raíces, facilitando un acceso fundamental a la información.

A la Licenciada **Ana González**, por ser una mujer y profesional increíble, y por las significativas enseñanzas que me aportó en el ámbito laboral.

Me faltarían páginas para nombrar y agradecer a cada una de las personas que han compartido conmigo a lo largo de estos años, pero el vasto espacio de mi memoria es suficiente para guardarlos a todos con gratitud eterna.

**Mil Gracias!!**

*Att. Crismar Manzanilla*

## Resumen

La presente investigación se propuso desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales para optimizar el desempeño del personal administrativo en el sector comercial, tomando como caso de estudio a Comercializadora Santa Bárbara, C.A. En un contexto global marcado por la sustentabilidad y las demandas de los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), el sector comercial enfrenta un desajuste entre las competencias actuales y las requeridas para un desempeño responsable. El estudio analizó esta problemática desde un enfoque mixto, identificando competencias sustentables a través de marcos como la ISO 26000 y el GreenComp, determinando brechas en Comercializadora Santa Bárbara, C.A., diseñando un modelo adaptado y validándolo mediante expertos del sector. Los resultados mostraron la necesidad de integrar habilidades como la gestión ambiental, la toma de decisiones éticas y la colaboración interdisciplinaria, ofreciendo un marco práctico que mejora la eficiencia administrativa y fortalece la competitividad sustentable. La investigación contribuyó al conocimiento sobre gestión por competencias en el comercio sustentable, alineándose con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable de la Universidad Valle del Momboy, promoviendo un impacto positivo en la comunidad y el entorno regional. Este trabajo no solo responde a las necesidades de la empresa, sino que también sienta las bases para replicar el modelo en otros contextos comerciales, reafirmando el rol del talento humano como motor de un comercio más responsable y humano.

**Palabras claves:** Competencias, sustentabilidad, sector comercial, administración y Desarrollo sustentable.

## Abstract

This research aimed to develop a sustainable competencies model based on international standards to enhance the performance of administrative personnel in the commercial sector, using Comercializadora Santa Bárbara, C.A. as a case study. In a global context shaped by sustainability and the Sustainable Development Goals (SDGs), the commercial sector faces a gap between current competencies and those required for responsible performance. The study adopted a mixed-methods approach, identifying sustainable competencies through frameworks such as ISO 26000 and the European GreenComp, assessing gaps at Comercializadora Santa Bárbara, C.A., designing an adapted model, and validating it with sector experts. Findings highlighted the need for skills like environmental management, ethical decision-making, and interdisciplinary collaboration, providing a practical framework that improves administrative efficiency and strengthens sustainable competitiveness. The research contributed to knowledge on competency management in sustainable commerce while aligning with the Institutional Project for Sustainable Human Development at the Universidad Valle del Momboy, fostering a positive impact on the community and regional environment. This work not only addresses the company's needs but also lays the groundwork for replicating the model in other commercial contexts, reaffirming the role of human talent as a driver of a more responsible and humane commerce.

**Keywords:** Competencies, sustainability, commercial sector, administration, sustainable development.

## INDICE

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos .....	4
Resumen.....	7
Abstract.....	8
INDICE.....	9
Índice de tablas .....	19
Tabla de Ilustraciones .....	21
Tabla de Anexos .....	22
Veredicto.....	23
Introducción .....	24
CAPITULO I EL PROBLEMA.....	27
1.1 Planteamiento del Problema: .....	27
1.1.1 Contexto Nacional y Local .....	28
1.1.2 Caso Comercializadora Santa Bárbara, C.A. ....	28
1.2 Formulación del Problema.....	30
1.1.1 Problema general: .....	30
1.1.2 Problemas específicos:.....	30
1.2 Objetivos de la investigación:.....	31
1.3.1 Objetivo General:.....	31
1.3.2 Objetivos Específicos.....	31
1.4 Justificación de la Investigación: .....	32

	10
1.4.1 Justificación Teórica .....	32
1.4.2 Justificación Metodológica .....	33
1.4.3 Justificación Práctica .....	34
1.4.4 Justificación Social .....	35
1.5 Alcances y limitaciones .....	36
1.5.1 Alcances.....	36
1.5.2 Limitaciones:.....	37
Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable .....	38
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>41</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	41
2.2 Metodología de Estudio .....	51
2.2.1 ¿Qué Aporta a la Investigación? .....	52
2.3 Bases Teóricas .....	56
2.3.1 Concepto de Competencias: Orígenes y Evolución.....	56
2.3.1.1 La Sustentabilidad: Concepto, Dimensiones y Evolución.....	57
2.3.1.2 Competencias Sustentables: Una Intersección Conceptual .....	59
2.3.1.3 Rol del Personal Administrativo en la Sustentabilidad.....	60
2.3.1.4 Competencias en el Ámbito Administrativo.....	61
2.4 Retos y Oportunidades en la Implementación de Competencias Sustentables.....	62
2.4.1 Relevancia de los Estándares Internacionales.....	63

2.4.1.1 Evaluación de Competencias Sustentables .....	64
2.4.1.2 Antecedentes Históricos de las Competencias Sustentables.....	66
2.4.1.3 Comparación con Otros Modelos de Competencias.....	67
2.4.1.4 Contexto del Sector Comercial Venezolano .....	68
2.5 Enfoque Teórico: Encuadre del Problema en una Teoría Específica .....	70
2.5.1 Enfoque Teórico: La Teoría de las Capacidades Dinámicas Aplicada al Modelo de Competencias Sustentables en el Rol del Personal Administrativo.....	71
Sentir (Sensing):.....	72
Aprovechar (Seizing):.....	72
Transformar (Transforming):.....	73
2.5.1.1 Aplicación Práctica de las Competencias Sustentables .....	74
2.5.1.2 Impacto de las Competencias Sustentables en la Competitividad .....	75
2.5.1.3 Futuro de las Competencias Sustentables en el Sector Comercial .....	76
2.5.1.4 Posición del Autor.....	77
2.6 Marco Legal .....	79
2.6.1 Normativas Nacionales Venezolanas.....	79
Constitución (1999): .....	79
Ley Orgánica del Ambiente (2006): .....	79
Ley de Responsabilidad Social de las Empresas (2012):.....	79
LOTTT (2012): .....	79

	12
Reglamento Gestión Residuos Sólidos (2004): .....	80
2.6.2 Normativas Internacionales .....	80
2.6.3 Vinculación con el Problema de Investigación.....	81
2.6.3.1 Vinculación con los Objetivos de la Investigación.....	82
2.6.3.2 Implicaciones Prácticas para Comercializadora Santa Bárbara, C.A. ....	83
2.6.3.3 Retos y Oportunidades en el Cumplimiento de las Normativas .....	84
2.6.3.4 Rol del Personal Administrativo en el Cumplimiento de las Normativas .....	85
2.7 Variables e Hipótesis .....	86
2.7.1 Operacionalización de las variables.....	86
2.7.1.1 Variable Independiente: Modelo de Competencias Sustentables .....	87
2.7.1.2 Variable Dependiente: Desempeño Administrativo Sustentable .....	88
2.7.2 Mapa de Variables - Modelo de Competencias Sustentables .....	90
2.7.2.1 Relación entre las Variables y las Técnicas de Recolección de Datos .....	91
2.7.2.2 Compatibilidad con los Objetivos y el Enfoque de la Investigación .....	92
2.7.2.3 Tipología.....	93
2.7.2.4 Metodología: .....	94
CAPITULO III MARCO METODOLOGICO.....	95
3.1 Enfoque Metodológico: Mixto.....	95
3.1.1 Beneficios Operativos del Uso de Métodos Mixtos .....	95
3.2 Tipo y Diseño de Investigación .....	96

	13
3.3 Población y Muestra .....	97
3.3.2 Población: .....	97
3.3.3 Muestra: .....	97
3.3.3.1 Fase Cualitativa:.....	97
3.3.3.2 Fase Cuantitativa:.....	97
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	98
3.5 Validez y Confiabilidad .....	101
3.5.1 Validez: .....	101
De Contenido: .....	101
De Constructo: .....	101
De Criterio: .....	101
3.5.2 Confiabilidad: .....	101
Consistencia Interna (Encuesta):.....	101
Confiabilidad entre Evaluadores (Cualitativa): .....	101
3.5.2.1 Procedimiento Metodológico.....	103
3.6 Técnicas de Análisis de Datos .....	105
CAPITULO IV ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	107
5.1 Resultados Cuantitativos: Análisis de Encuestas.....	107
.....	108
5.1.1 Dimensión: Percepción de la Importancia de Competencias Sustentables.....	109

.....	111
5.1.2 Dimensión: Nivel de Dominio de Competencias Sustentables.....	112
5.2 Resultados Cualitativos: Análisis de Entrevistas.....	116
5.2.1 Triangulación de Resultados: Integración Cualitativa y Cuantitativa .....	121
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>124</b>
5.1 Conclusiones.....	124
5.2 Recomendaciones .....	127
5.2.1 Para Comercializadora Santa Bárbara, C.A.:.....	127
5.2.1.1 A Corto Plazo (0-1 año):.....	127
5.2.1.2 A Mediano Plazo (1-3 años): .....	128
5.2.1.3 A Largo Plazo (3-5 años):.....	129
5.3 Para Futuros Investigadores:.....	130
5.3.1 Líneas Futuras de Investigación.....	131
5.4 Estudios longitudinales y de impacto .....	131
5.4.1 Investigación de Efectos a Largo Plazo: .....	131
5.4.1.1 Análisis de Retorno de Inversión (ROI) Específico: .....	131
5.4.1 Investigaciones comparativas y transculturales.....	132
5.4.2.1 Estudios Comparativos Regionales: .....	132
5.4.2.2 Análisis Sectorial Expandido:.....	132
5.4.3 Investigaciones en tecnología e innovación.....	132

5.4.3.1 Digitalización de Competencias Sustentables: .....	132
5.4.3.2 Blockchain para Trazabilidad de Competencias:.....	133
5.4.4 Estudios psicosociales y organizacionales.....	133
5.4.4.1 Factores Motivacionales Profundos:.....	133
5.4.4.2 Liderazgo Transformacional y Sustentabilidad: .....	133
5.4.5 Investigaciones metodológicas y de instrumentación .....	134
5.4.5.1 Desarrollo de Instrumentos de Medición:.....	134
5.4.5.2 Métodos de Evaluación 360° para Sustentabilidad: .....	134
5.4.6 Investigaciones en políticas públicas y regulación .....	134
5.4.6.1 Marco Regulatorio para Competencias Sustentables:.....	134
5.4.6.2 Incentivos Fiscales y Competencias Sustentables: .....	134
5.4.6 Investigaciones emergentes e interdisciplinarias .....	135
5.4.6.1 Neurociencia Aplicada a Competencias Sustentables: .....	135
5.4.6.2 Competencias Sustentables y Economía Circular: .....	135
5.4.6.3 Inteligencia Artificial y Predicción de Competencias: .....	135
<b>CAPÍTULO VI PROPUESTA DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE COMERCIALIZADORA SANTA BÁRBARA, C.A.....</b>	<b>136</b>
6.1 Introducción .....	136
6.1.1 Fundamentos Teóricos Conceptuales de la Propuesta .....	136

Teoría de las Competencias: .....	136
Teoría de la Sustentabilidad:.....	137
Teoría de las Capacidades Dinámicas (TCD):.....	137
6.1.1.1 Objetivos de la Propuesta: .....	138
6.2 Descripción de la Propuesta: Modelo Integral de Competencias Sustentables para la Resiliencia Organizacional (MICSR) .....	139
6.2.1 Visión.....	139
6.2.2 Estructura del MICSR:.....	139
6.2.2.1 Competencia 1.1: Conciencia Ambiental y Social: .....	140
6.2.2.2 Indicadores de Comportamiento: .....	140
6.2.2.3 Competencia 1.2: Pensamiento de Ciclo de Vida y Economía Circular: .....	140
6.2.2.4 Indicadores de Comportamiento: .....	140
6.2.2.5 Competencia 2.1: Gestión de Recursos Sustentables: .....	142
6.2.2.6 Indicadores de Comportamiento: .....	142
6.2.2.7 Competencia 2.2: Gestión de la Cadena de Suministro Responsable:.....	143
6.2.2.8 Indicadores de Comportamiento: .....	143
6.2.3 Competencia 3.1: Liderazgo e Influencia para la Sustentabilidad:.....	145
6.2.3.1 Indicadores de Comportamiento: .....	146
6.2.3.1 Competencia 3.2: Colaboración Interdisciplinaria y con Stakeholders: .....	146
6.2.3.2 Indicadores de Comportamiento: .....	146

6.2.3.5 Competencia 4.1: Integridad y Transparencia en la Sustentabilidad:.....	148
6.2.3.6 Indicadores de Comportamiento: .....	148
6.3 Factibilidad de la Propuesta .....	149
6.3.1 Retos a Considerar y Mitigar: .....	150
6.3.1.1 Evaluación e Implementación de la Propuesta .....	150
6.3.1.2 Fases de Implementación:.....	151
6.4 Fase 1: Diagnóstico y Sensibilización (Meses 1-3) .....	151
Hitos de la Fase 1:.....	152
6.4.1 Fase 2: Diseño y Desarrollo del Programa de Formación (Meses 4-9) .....	152
Hitos de la Fase 2:.....	153
6.4.2 Fase 3: Implementación Piloto y Ajuste (Meses 10-15).....	153
Hitos de la Fase 3:.....	154
6.4.3 Fase 4: Despliegue Generalizado e Integración (Meses 16 en adelante).....	154
6.5 Evaluación del Modelo (Basado en el Balanced Scorecard - Kaplan & Norton, 2019):..	156
6.5.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:.....	156
6.5.1.1 Perspectiva de Procesos Internos: .....	156
Perspectiva del Cliente:.....	156
6.5.1.1 Perspectiva Financiera: .....	157
6.6 Asignación de recursos y responsabilidades.....	157
6.6.1 Recursos necesarios por fase .....	158

Tabla 26. Recursos Humanos Requeridos .....	158
6.6.1.1 Indicadores de seguimiento y control .....	159
Transversales: .....	159
6.7 Gestión de riesgos y contingencias .....	159
6.7.1 Presupuesto detallado.....	160
6.7.1.1 Cronograma visual (diagrama de gantt simplificado).....	160
6.7.1.2 Evaluación continua y mejora.....	161
6.7.1.3 Mecanismos de Ajuste: .....	162
6.8 Conclusión .....	162
REFERENCIAS.....	163
ANEXOS .....	171
.....	173

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Resumen de Antecedentes de la Investigación.....	47
Tabla 2. Mapeo de Competencias Sustentables Potenciales para Personal Administrativo con Estándares Internacionales Relevantes .....	55
Tabla 3. Dimensiones e Indicadores .....	88
Tabla 4. Dimensiones e Indicadores .....	89
Tabla 5. Mapa de Variables .....	90
Tabla 6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	100
Tabla 7. Plan para Asegurar la Validez y Confiabilidad .....	102
Tabla 8. Distribución por departamento .....	107
Tabla 9. Nivel de Formación en Sustentabilidad .....	109
Tabla 10. Percepción de la Importancia de Competencias Sustentables .....	110
Tabla 11. Frecuencia de Aplicación de Competencias Sustentables .....	112
Tabla 12. Familiaridad con Normas Internacionales... ..	114
Tabla 13. Conciencia y Pensamiento Sistemico .....	141
Tabla 14. Conciencia y Pensamiento Sistemico, I.C .....	142
Tabla 15. Gestión Responsable y Eficiencia Operativa.....	144
Tabla 16. Procesos de la Gestión .....	145
Tabla 17. Liderazgo y Colaboración para la Transformación .....	147
Tabla 18. Liderazgo y Colaboración.....	147
Tabla 19. Ética y Responsabilidad social .....	148
Tabla 20. Cronograma General de Implementación .....	151
Tabla 21. Cronograma Detallado - Fase 1 .....	152
Tabla 22. Cronograma detallado- Fase 2 .....	153
Tabla 23. Cronograma Detallado - Fase 3 .....	154
Tabla 24. Cronograma Detallado - Fase 4 .....	155
Tabla 25. Matriz de Responsabilidades (RACI) .....	157
Tabla 26. Recursos Humanos Requeridos .....	158

Tabla 27. Recursos Materiales y Tecnológicos .....	158
Tabla 28. KPIs por Fase.....	159
Tabla 29. Matriz de Riesgos .....	159
Tabla 30. Presupuesto por Concepto .....	160
Tabla 31. Diagrama de Implementación de Gantt simplificado .....	160

### **Tabla de Ilustraciones**

Grafico 1. Distribución por departamento .....	108
Grafico 2. Nivel de Formación en Sustentabilidad.....	109
Grafico 3. Percepción de la Importancia de las Competencias Sustentables.....	111
Grafico 4. Frecuencia de Aplicación de Competencias Sustentables .....	113
Grafico 5. Familiaridad con Normativas Internacionales... ..	115

**Tabla de Anexos**

Anexo 1. Validación del Instrumento. Profe Yerson González.....	172
Anexo 2. Validación del Instrumento. Profe. Karelis Paredes .....	173
Anexo 3. Validación del Instrumento. Profe Luis Coronado.....	173
Anexo 4. Validación del Tutor.....	175

## Veredicto



VICERECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

## VEREDICTO

Nosotros, Prof. María Teresa Bravo, Prof. Luis Coronado y Prof. Yerson González, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO. SECTOR COMERCIAL. COMERCIALIZADORA SANTA BARBARA C.A**, que presenta la Br. **MANZANILLA CASTILLO, CRISMAR BETANIA**, portadora de la C.I. No. **30.116.800**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas

En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve (9) días del mes de Julio del año dos mil veinticinco.

Prof. Luis Coronado  
C.I. 11.613.363  
JURADO

Prof. María Teresa Bravo  
C.I. 9.016.405  
TUTOR

Prof. Yerson González  
C.I. 14.149.542  
PRESIDENTE DEL JURADO

Prof. MSc. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
DECANO

Dra. Walevka Lopez  
C.I. 10.104.896  
VICERECTORA  
ACADÉMICA



## Introducción

El sector comercial, como componente fundamental de la economía contemporánea, experimenta una transformación profunda e inevitable. No es suficiente para las empresas enfocarse exclusivamente en la rentabilidad o la eficiencia operativa; ahora deben adaptarse a un mundo que demanda un equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social. Este cambio, influenciado por la globalización, el progreso tecnológico y una creciente conciencia sobre la sustentabilidad, ha modificado las expectativas respecto al talento humano, en particular al personal administrativo, cuya función va más allá de la simple gestión de tareas y se convierte en un elemento estratégico para las organizaciones. En este marco, Comercializadora Santa Bárbara, C.A. , una compañía involucrada en la dinámica del comercio en Venezuela, se enfrenta al desafío de alinear las habilidades de sus empleados con las exigencias de un mercado que valora tanto el rendimiento como la responsabilidad.

De esta necesidad surge el interés por investigar cómo un modelo de competencias sustentables, basado en estándares internacionales, puede revolucionar la gestión administrativa y potenciar la competitividad de una empresa que, al igual que muchas, busca posicionarse en un entorno cada vez más desafiante. El enfoque de este estudio se centra en la combinación entre la gestión por competencias y la sustentabilidad, un vínculo que, aunque superficialmente técnico, posee una dimensión profundamente humana: la capacidad de las personas para adaptarse, aprender y contribuir a un objetivo mayor. El objetivo primordial es crear un modelo que no solo detecte y desarrolle las competencias sustentables del equipo administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. , sino que también actúe como un nexo entre las prácticas locales y los estándares globales, tales como los de la ISO 26000 o los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS).

Este trabajo no busca ser un ejercicio teórico; por el contrario, pretende ser una herramienta dinámica, un mapa que dirija a la empresa hacia una administración más eficaz y responsable, mientras deja una huella en el entendimiento de cómo el comercio puede actuar como motor de un cambio sustentable. El aspecto más significativo de esta investigación se encuentra en su aproximación práctica y adaptada al contexto. No se limita únicamente a teorizar sobre habilidades, sino que se busca establecer un modelo que satisfaga las exigencias reales de una organización específica, considerando sus limitaciones, fortalezas y su personal. Al combinar normas internacionales con un caso local, este trabajo proporciona una propuesta que va más allá del ámbito académico y se convierte en un recurso útil, una guía que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. y potencialmente otras empresas del sector pueden utilizar para afrontar los desafíos actuales y prepararse para el futuro.

Más allá de los datos o procedimientos, esta investigación se centra en las personas: en aquellos que, desde sus oficinas, toman decisiones que impactan no solo a la empresa, sino también a la comunidad que las rodea. La tesis se divide en cinco secciones que ilustran un recorrido lógico y progresivo, desde la identificación del problema hasta la presentación de una solución probada. En el Capítulo I, "Identificación del Problema", se establecen las bases mediante la investigación de la evolución del sector comercial, las tendencias en sustentabilidad y las carencias en las habilidades actuales del personal administrativo. Aquí se plantea la pregunta central: cómo crear un modelo que mejore el rendimiento desde un enfoque sustentable, y se argumentan las razones teóricas, prácticas y sociales que fundamentan la investigación.

El Capítulo II, Fundamento Teórico, entrelaza un marco conceptual que vincula la gestión por competencias con la sustentabilidad, integrando conceptos de autores y normas internacionales para fortalecer la propuesta. El Capítulo III, Base Metodológica, describe el enfoque mixto que

orientará la investigación, combinando análisis documental, diagnóstico organizacional y validación por expertos, con Comercializadora Santa Bárbara, C.A. como núcleo del estudio. El Capítulo IV, Desarrollo del Modelo, expone el diseño específico de las competencias sustentables, su adaptación al entorno empresarial y los instrumentos para su ejecución. Finalmente, el Capítulo V, Validación y Conclusiones, examinan la eficacia del modelo a través de la evaluación de expertos y reflexiona sobre sus consecuencias, dejando abiertas oportunidades para nuevas investigaciones.

Este conjunto de trabajos se desarrolla en tres etapas fundamentales que definen su ritmo y profundidad. La primera, de naturaleza exploratoria, incluye la identificación del problema y la elaboración teórica, un periodo de atención y aprendizaje donde se fusionan el contexto empresarial y las perspectivas literarias. La segunda, de carácter creativo y proactivo, se enfoca en el diseño del modelo, un proceso manual que intenta encontrar un balance entre lo ideal y lo práctico. La tercera, de evaluación, examina lo que se ha desarrollado, adaptándolo a la realidad y garantizando que no sea solo una idea atractiva, sino una solución operativa. Cada capítulo, cada etapa, representa un aspecto de la visión del autor: el anhelo de comprender, la intención de innovar y el compromiso de generar un impacto.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema:**

El sector comercial constituye un componente esencial de la economía contemporánea y atraviesa actualmente una profunda transformación. Las empresas ya no pueden enfocarse únicamente en la rentabilidad, sino que deben equilibrar el crecimiento económico con la responsabilidad ambiental y el bienestar social. Esta evolución, impulsada por la globalización, los avances tecnológicos y una creciente conciencia sobre la sustentabilidad, ha generado nuevas exigencias para el talento humano, particularmente para el personal administrativo, que ahora debe poseer competencias que trasciendan la gestión tradicional.

En el contexto global, desde la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) en 2015, las organizaciones han sido incentivadas a implementar prácticas responsables. Según la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2021), aproximadamente el 75% de las empresas comerciales globales han integrado criterios de sustentabilidad en sus estrategias corporativas. Esta tendencia requiere que el personal administrativo desarrolle competencias avanzadas en gestión ambiental, toma de decisiones éticas y comprensión de cadenas de suministro sustentables.

Sin embargo, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2022) señala que solo el 48% de las empresas en economías en desarrollo

cuentan con personal adecuadamente capacitado en estas áreas, evidenciando una brecha significativa entre las demandas globales y las capacidades locales.

### ***1.1.1 Contexto Nacional y Local***

En Venezuela, estas tendencias globales convergen con una realidad económica compleja, caracterizada por desafíos estructurales que afectan significativamente al sector comercial. Las empresas operan en un mercado volátil donde la supervivencia económica a menudo prevalece sobre la inversión en sustentabilidad.

Según informes del Banco Mundial (2023), el Producto Interno Bruto venezolano ha disminuido más del 65% desde 2014, afectando la capacidad de inversión de las empresas en áreas como la capacitación en sustentabilidad. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024) indica que solo el 5% de las empresas comerciales venezolanas invierte en formación laboral orientada a la sustentabilidad, priorizando la gestión de inventarios y el mantenimiento de precios competitivos debido a las presiones inflacionarias.

### ***1.1.2 Caso Comercializadora Santa Bárbara, C.A.***

Comercializadora Santa Bárbara, C.A. es una empresa familiar de tamaño mediano dedicada a la distribución de alimentos en el Estado Trujillo. Cuenta con una estructura organizativa conformada por dos directivos principales y un equipo administrativo de aproximadamente 25 personas distribuidas en las áreas de ventas, compras, logística y contabilidad. La empresa emplea un total de 85 trabajadores y tiene presencia en 6 municipios del estado.

En este contexto, la empresa enfrenta el desafío de alinear las competencias de su

personal administrativo con las exigencias de un comercio sustentable. Un informe reciente de la Cámara de Comercio de Barquisimeto (2023) revela que en empresas comerciales de tamaño similar, solo el 10% del personal administrativo posee conocimientos básicos de gestión ambiental, mientras que el 90% carece de formación en estándares internacionales de sustentabilidad. Esta disparidad se manifiesta en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. en dificultades concretas para implementar prácticas sustentables, tales como:

1. Ineficiencia en la gestión de residuos, generando aproximadamente 3.5 toneladas anuales de residuos plásticos no reciclables.
2. Alto consumo energético en procesos administrativos que podrían optimizarse.
3. Limitada capacidad para evaluar y gestionar la cadena de suministro bajo criterios de sustentabilidad.
4. Dificultades para cumplir con normativas ambientales emergentes, exponiendo a la empresa a potenciales sanciones.

Por tanto, existe una brecha significativa entre las competencias actuales del personal administrativo y las requeridas para un desempeño comercial sustentable, lo que limita la capacidad de la empresa para optimizar sus operaciones, cumplir con regulaciones ambientales y mantener su competitividad en un mercado cada vez más orientado hacia la sustentabilidad.

## **1.2 Formulación del Problema**

### ***1.1.1 Problema general:***

¿Cómo desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales que optimicen el desempeño del personal administrativo en el sector comercial?

### ***1.1.2 Problemas específicos:***

- ¿Cuáles son las competencias sustentables requeridas según estándares internacionales para el personal administrativo del sector comercial?
- ¿Qué brechas existen entre las competencias actuales y las requeridas en el ámbito comercial sustentable?
- ¿Qué elementos debe integrar un modelo de competencias sustentables adaptado al sector comercial?
- ¿Cómo validar la efectividad del modelo de competencias sustentables propuesto?

## **1.2 Objetivos de la investigación:**

### **1.3.1 Objetivo General:**

Desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales que optimice el desempeño del personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., contribuyendo a su competitividad en el sector comercial venezolano.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar las competencias sustentables requeridas para el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., basándose en estándares internacionales y considerando las particularidades del sector comercial venezolano.
2. Determinar las brechas existentes entre las competencias actuales y las requeridas para un desempeño comercial sustentable en el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A.
3. Diseñar un modelo integrado de competencias sustentables adaptado a las necesidades específicas del personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., alineado con estándares internacionales reconocidos.
4. Validar la efectividad del modelo propuesto mediante evaluación de expertos, estableciendo criterios para su implementación en Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

## **1.4 Justificación de la Investigación:**

### ***1.4.1 Justificación Teórica***

Esta investigación se justifica teóricamente por su aporte al cuerpo de conocimiento sobre la gestión por competencias en el emergente campo del comercio sustentable, abordando vacíos identificados en la literatura, especialmente en contextos de economías en desarrollo como la venezolana. El estudio articula de manera novedosa la gestión competencial con los principios de la sustentabilidad, integrando estándares internacionales (ISO 26000, GreenComp, ODS) con un marco teórico robusto.

Se fundamenta, en primer lugar, en la teoría de competencias de McClelland (1973), que valida la premisa central de que identificar y desarrollar un conjunto específico de conocimientos, habilidades y actitudes (competencias sustentables) es crucial para lograr un desempeño superior del personal administrativo en el contexto particular de la sustentabilidad. En segundo lugar, el enfoque de "triple bottom line" de Elkington (2018) justifica la necesidad de investigar competencias que aborden integralmente las dimensiones económica, social y ambiental, demostrando que la sustentabilidad es un factor clave para la competitividad empresarial a largo plazo.

Adicionalmente, la teoría de capacidades dinámicas de Teece et al. (1997) aporta una justificación estratégica, al explicar cómo el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo constituye una capacidad organizacional fundamental para que empresas como Comercializadora Santa Bárbara, C.A. puedan percibir, aprovechar y transformar sus recursos para adaptarse eficazmente a las cambiantes demandas de sustentabilidad del entorno y mantener así su ventaja competitiva. Finalmente, el modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) de Carroll (1991) complementa el marco al

incorporar las dimensiones éticas y filantrópicas, justificando la inclusión de competencias que permitan a la empresa cumplir no solo con sus obligaciones económicas y legales, sino también con sus responsabilidades éticas hacia la sociedad y el medio ambiente, elementos cruciales en el contexto venezolano.

La integración de estas teorías no solo fortalece la investigación, sino que justifica la necesidad de un modelo de competencias que sea a la vez pragmático (basado en desempeño observable - McClelland), holístico (considerando el triple impacto - Elkington), estratégico (fomentando la adaptabilidad - Teece et al.) y ético (respondiendo a las expectativas sociales - Carroll), contribuyendo significativamente al avance del conocimiento en gestión sustentable adaptada a las realidades empresariales de Venezuela.

#### ***1.4.2 Justificación Metodológica***

Metodológicamente, la investigación se justifica por el desarrollo y la propuesta de herramientas de evaluación y un método sistemático diseñados específicamente para identificar y medir competencias sustentables en el personal administrativo del sector comercial venezolano. Ante la escasez de instrumentos validados y adaptados a este contexto particular, la creación de estas herramientas responde a una necesidad práctica de evaluar con precisión las habilidades existentes y las brechas de desarrollo en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. El enfoque propuesto para la aplicación y validación del modelo, alineado con la premisa de McClelland (1973) sobre medir competencias por su impacto real en el desempeño, asegura un rigor metodológico y una aplicabilidad práctica que justifica el diseño de investigación adoptado.

### ***1.4.3 Justificación Práctica***

En el plano práctico, la investigación se justifica por los beneficios tangibles y estratégicos que la implementación del modelo de competencias sustentables podría generar para Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Se espera que el desarrollo de estas competencias en el personal administrativo conduzca a una optimización de la eficiencia operativa. Si bien estudios como los de (CEPAL, 2024) sugieren tendencias regionales de mejora, se proyecta que, para el caso específico, la aplicación de habilidades en gestión eficiente de recursos (energía, materiales) y reducción de desperdicios podría traducirse en una mejora potencial en la eficiencia administrativa y una consecuente reducción de costos operativos.

Asimismo, se anticipa un fortalecimiento de la competitividad sustentable de la empresa. Informes como el de la OMC (2021) indican una tendencia global donde la alineación con prácticas y normativas internacionales de sustentabilidad (como la ISO 26000) mejora la reputación y atrae a clientes y socios que valoran la responsabilidad. Por lo tanto, se espera que el modelo propuesto contribuya potencialmente a mejorar el posicionamiento de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. en un mercado venezolano cada vez más consciente.

Finalmente, análisis sectoriales (ej. FEDECAMARAS, 2023) sugieren que la inversión en el desarrollo de competencias valoradas en el mercado laboral, como las relacionadas con la sustentabilidad, tiende a incrementar la satisfacción y el compromiso del personal. Se espera, por tanto, que este enfoque pueda favorecer la retención del talento administrativo en la empresa. Estos beneficios potenciales, en conjunto, no solo impulsarían el rendimiento interno, sino que consolidarían la posición de la empresa como un actor más responsable y competitivo en el sector comercial venezolano.

#### ***1.4.4 Justificación Social***

Socialmente, esta investigación se justifica por su potencial impacto positivo tanto en los individuos como en la comunidad. A nivel individual, la adquisición de competencias sustentables por parte del personal administrativo representa una inversión en su capital humano. Estas competencias no solo mejoran su desempeño actual, sino que incrementan su polivalencia y empleabilidad en un mercado laboral que valora progresivamente la formación en sustentabilidad, como sugieren estudios de (CEPAL, 2024). Más allá de lo laboral, el desarrollo de una conciencia ética y ambiental, intrínseco a estas competencias, puede traducirse en una mejora de la calidad de vida al fomentar ciudadanos más responsables y participativos en sus comunidades.

A nivel comunitario, el fomento de prácticas empresariales responsables a través de personal capacitado genera beneficios colectivos tangibles. La implementación de procesos más limpios y eficientes contribuye a la reducción del impacto ambiental local (ej. menor contaminación, mejor gestión de residuos). Además, las competencias relacionadas con la dimensión social de la sustentabilidad (ej. gestión ética de proveedores, desarrollo de programas de apoyo comunitario) fortalecen el tejido social y la legitimidad de la empresa en su entorno. Al promover un desempeño administrativo que considera activamente el bienestar social y ambiental, la investigación contribuye indirectamente al desarrollo económico sustentable de la región, formando profesionales que actúan como agentes de cambio positivo y fortalecen la relación empresa-comunidad en el contexto de Comercializadora Santa Bárbara, C.A..

## **1.5 Alcances y limitaciones**

### ***1.5.1 Alcances***

La presente investigación se centra en la creación de un modelo de competencias sustentables dirigido al personal de administración en el ámbito comercial, tomando como ejemplo comercial a Comercializadora Santa Bárbara, C.A. El modelo que se propone se enfoca en las funciones administrativas, que abarcan planificación, organización, control de procesos y comunicación interna, dejando fuera otros departamentos como producción o logística. El análisis toma como base estándares internacionales reconocidos, tales como la ISO 26000, el Marco Europeo de Competencias Sustentables (GreenComp) y los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), todos adaptados al contexto del comercio en Venezuela. Las competencias sustentables que se van a examinar incluyen la gestión eficiente de recursos, la adopción de prácticas responsables en los procesos administrativos y la toma de decisiones considerando criterios de sustentabilidad ambiental, social y económica.

Desde un enfoque geográfico, esta investigación se concentra en Comercializadora Santa Bárbara, C.A., localizada en el Estado Trujillo de Venezuela, aunque se prevé que los resultados sean relevantes para otras organizaciones dentro del mismo ámbito comercial que compartan características similares. En relación con el aspecto temporal, el estudio tendrá lugar durante el primer trimestre del año 2025, y cubrirá desde el diagnóstico inicial hasta la validación del modelo diseñado. Entre los productos que emergen de esta investigación se encuentran herramientas para la evaluación de competencias sustentables, un manual que guiará la puesta en práctica del modelo y recursos destinados a la supervisión y evaluación continua. Estos materiales estarán a disposición de la empresa objeto de análisis y servirán como referencia para investigaciones futuras.

### ***1.5.2 Limitaciones:***

Es fundamental reconocer que este análisis presenta ciertas limitaciones inherentes que contextualizan el alcance y la aplicabilidad de sus hallazgos. La restricción temporal, al desarrollarse la investigación únicamente durante el primer trimestre de 2025, impide una evaluación exhaustiva del impacto sostenido a mediano y largo plazo del modelo de competencias propuesto, lo que podría llevar a una valoración incompleta de su efectividad real y la consolidación de los cambios organizacionales. Asimismo, el enfoque exclusivo en el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., si bien permite profundidad, limita la visión integral de la organización, pudiendo obviar interconexiones cruciales con otros departamentos que influyen en la dinámica general de la sustentabilidad empresarial y afectando la aplicabilidad holística del modelo.

Adicionalmente, existen potenciales obstáculos en el acceso a las fuentes de información más actualizadas sobre estándares internacionales de sustentabilidad y datos específicos del contexto venezolano, lo que podría comprometer la precisión en la definición y evaluación de ciertas competencias, basándose quizás en referentes no totalmente vigentes o indicadores proxy. La dependencia de la colaboración activa del personal de la empresa y la limitada disponibilidad de expertos regionales en competencias sustentables para la fase de validación también constituye una limitación, pudiendo resultar en datos incompletos o una validación menos rigurosa del modelo propuesto, afectando su robustez externa.

Finalmente, la naturaleza de estudio de caso único, centrado en Comercializadora Santa Bárbara, C.A., implica que los resultados estarán fuertemente influenciados por las características particulares de esta organización, restringiendo la generalización directa de los hallazgos y del modelo de competencias a otros entornos empresariales sin una adaptación

significativa previa.

### **Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable**

El estudio presentado, titulado "Desarrollo de un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales para el personal administrativo en el sector comercial. Caso Comercializadora Santa Bárbara, C.A.", establece una conexión significativa y estratégica con el Proyecto UVM: Integración de los Objetivos de Desarrollo Sustentable en la Estructura Institucional de la Universidad Valle del Momboy (UVM). Esta relación no solo evidencia cómo los objetivos de la investigación se alinean con los principios de la institución, sino que también subraya su papel activo en la formación de profesionales comprometidos con la Sustentabilidad y el desarrollo humano, tanto a nivel regional como global.

El Proyecto UVM se fundamenta en la necesidad de integrar las capacidades multidisciplinarias de los distintos decanatos de la UVM a la filosofía del Desarrollo Humano Sustentable, atendiendo a las necesidades concretas de la comunidad y del entorno regional, al mismo tiempo que promueve soluciones adecuadas para los contextos sociales, económicos y ambientales. Este estudio se enmarca dentro de esta perspectiva al abordar un problema específico en el sector comercial de Venezuela: la carencia de competencias sustentables en el personal administrativo. Se propone un modelo que optimice el rendimiento organizacional y fomente prácticas comerciales responsables, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS). Al centrarse en Comercializadora Santa Bárbara,

C.A., la investigación se convierte en un caso práctico de cómo la investigación académica puede proporcionar soluciones adaptadas al contexto, contribuyendo directamente a los objetivos del proyecto institucional.

Los objetivos del Proyecto UVM se reflejan de manera directa en las metas de la investigación. Por ejemplo, el objetivo de establecer un modelo de integración institucional que promueva la colaboración interdisciplinaria se alinea con el enfoque metodológico del estudio, que combina herramientas cualitativas y cuantitativas para desarrollar y validar un modelo de competencias sustentables, integrando conocimientos de administración, Sustentabilidad y gestión del talento humano. Asimismo, el propósito de analizar las contribuciones de cada decanato al desarrollo Sustentable se manifiesta en el ámbito administrativo, donde se propone un marco teórico y práctico que fortalece la formación de profesionales capaces de enfrentar los retos actuales del comercio sustentable.

La creación de mecanismos de colaboración y el establecimiento de indicadores de impacto social, tal como se plantea en el proyecto institucional, también se relacionan con la propuesta, al implementar herramientas de evaluación que midan el efecto del modelo en el desempeño administrativo y su contribución al desarrollo económico y social de la comunidad local. Desde una perspectiva metodológica, el estudio se adhiere a las etapas delineadas en el Proyecto UVM: planificación, implementación y evaluación. En la fase de planificación, se identificaron normativas internacionales y las deficiencias de habilidades en Comercializadora Santa Bárbara, C.A.; durante la implementación, se desarrolla y aplica el modelo, manteniendo un control riguroso sobre el progreso; y, para finalizar, en la evaluación, se verifica su efectividad con la asistencia de expertos, incorporando retroalimentación continua que facilite ajustes y mejoras, en línea con la vocación de evolución constante del proyecto institucional.

Este enfoque multidisciplinario, que combina la gestión con principios sustentables, se alinea con la esencia del Proyecto UVM, el cual promueve la triangulación de datos y la validación de resultados mediante la colaboración entre áreas como la administración, la ingeniería y las ciencias sociales. Además, la investigación respalda la perspectiva interdisciplinaria y el impacto social que el Proyecto UVM busca lograr. Al desarrollar competencias sustentables en el personal administrativo del sector comercial, el análisis no solo potencia las competencias profesionales, sino que también impulsa prácticas empresariales que benefician a la comunidad y al medio ambiente, en concordancia con los ODS y los principios del desarrollo humano sustentable.

Este aporte se manifiesta como un reflejo del compromiso de la UVM con la formación de profesionales que, desde su ámbito, puedan generar un cambio positivo en su entorno regional, estableciendo un modelo que podría ser replicado en otras instituciones o sectores, tal como se indica en la conclusión del proyecto institucional. Así, la investigación se concibe no como un ejercicio aislado, sino como un nexo que une las metas académicas y sociales de la UVM con las necesidades específicas del sector comercial en Venezuela. A través de su enfoque en Sustentabilidad, formación profesional e impacto comunitario, el estudio se posiciona como un pilar esencial dentro del Proyecto UVM, fortaleciendo la capacidad institucional para la enseñanza e investigación en desarrollo humano sustentable, y dejando una huella significativa en la comunidad y el entorno regional que la universidad respalda.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La relevancia de este enfoque radica en su capacidad para vincular lo clásico y lo contemporáneo con las exigencias actuales del sector comercial, especialmente en economías emergentes como la venezolana, donde las restricciones económicas, sociales y políticas demandan soluciones innovadoras para la gestión del talento humano. Esta investigación no solo pretende enriquecer el conocimiento académico en el ámbito de la gestión por competencias y la sustentabilidad, sino también proporcionar una herramienta práctica que satisfaga las necesidades de las empresas comerciales en un contexto globalizado, donde la sustentabilidad se ha vuelto un imperativo estratégico. Mediante un análisis exhaustivo de la literatura existente, se exploran conceptos clave, se revisan teorías relevantes, se establecen estándares internacionales y se analizan antecedentes históricos, ofreciendo una perspectiva integral que guía el progreso de la investigación.

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

A nivel global, Cabana-Villca, R., & Pino-Castillo, C. J. (2020) examinaron la necesidad de establecer modelos de gestión que integren la sustentabilidad para mejorar la competitividad de las empresas en el sector retail. Este estudio, publicado en la Revista de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, investigó la relación entre la implementación de un modelo de gestión sustentable y la competitividad de los supermercados en la región de Coquimbo, Chile. Los autores, Ricardo Cabana Villca y

Cristhian Javier Pino Castillo, se propusieron analizar cómo los factores organizativos, las condiciones externas y el compromiso de la organización con la sustentabilidad influyen en la adopción de prácticas de gestión sustentable y, a su vez, cómo esto impacta en la competitividad empresarial.

En este sentido, la investigación adopta un enfoque cuantitativo, utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia y recopilando datos a través de encuestas dirigidas a gerentes y responsables de sustentabilidad en las empresas analizadas. El análisis mediante modelado de ecuaciones estructurales reveló que los factores organizacionales, las variables del entorno y el compromiso con la sustentabilidad tienen una influencia positiva y significativa en la gestión sustentable, la cual, a su vez, contribuye a mejorar la competitividad en el sector retail. Este hallazgo subraya la necesidad de que las empresas, incluidas las del sector minorista, consideren la sustentabilidad no solo como una obligación ética, sino como una estrategia fundamental para optimizar su posición en el mercado.

Reconocer el compromiso organizacional con la sustentabilidad como un elemento clave para implementar prácticas de gestión sustentable ofrece una perspectiva valiosa para el desarrollo de un modelo de competencias sustentables en el contexto de la investigación actual. Este antecedente valida empíricamente la premisa central de que la gestión sustentable impacta positivamente la competitividad en el sector comercial. Proporciona un marco y una metodología cuantitativa aplicable para evaluar cómo el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. puede traducirse en una mejora de su posición competitiva, reforzando la justificación práctica de la investigación.

Mediante una revisión sistemática de la literatura, Dzhengiz y Niesten (2020) identificaron las competencias necesarias para la sustentabilidad ambiental en las

organizaciones, analizando el impacto de la capacidad de absorción y las capacidades dinámicas. Publicado en el *Journal of Business Ethics*, este estudio los autores sostienen que tanto la capacidad de absorción, entendida como la habilidad de una empresa para identificar, asimilar y aplicar nuevo conocimiento externo, como las capacidades dinámicas, definidas como la habilidad para integrar, desarrollar y reconfigurar competencias internas y externas para enfrentar entornos cambiantes, son cruciales para fomentar la innovación sustentable y lograr una ventaja competitiva duradera.

Por esta razón, la revisión destaca la importancia de habilidades individuales como la conciencia ambiental y el compromiso; la gestión organizacional, que incluye la implementación de estrategias ambientales y la coordinación del equipo; el gobierno corporativo, que establece políticas ambientales efectivas; y el compromiso ecológico a través de la adopción de prácticas y tecnologías sustentables. Esta investigación enfatiza que la capacidad de las organizaciones para lograr la sustentabilidad ambiental está profundamente afectada por la existencia y el desarrollo de competencias específicas en diferentes niveles.

De esta manera, el estudio proporciona un marco conceptual robusto y categorías validadas para identificar y clasificar las competencias específicas necesarias para la sustentabilidad ambiental dentro de una organización. Su aporte es crucial para la Operacionalización de la variable Modelo de Competencias Sustentables, ofreciendo dimensiones y tipos de habilidades (ej. conciencia ambiental, gestión organizacional) que deben ser consideradas al diseñar el modelo para el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

Por otra parte, en Latinoamérica, particularmente en Ecuador, el autor Moreno (2022)

presentó un modelo de planificación estratégica diseñado para mejorar la eficiencia organizacional en una empresa comercial, destacando la relevancia de la gestión del talento humano como un componente esencial. Este estudio, publicado por la Editorial UTEG, se centró en desarrollar un modelo de planificación estratégica que buscara optimizar la eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo, una empresa del sector comercial ecuatoriano. La investigación realizada por Moreno concluyó que la empresa mostraba deficiencias en sus procesos administrativos, operativos y comerciales, atribuibles a la falta de un modelo de planificación estratégica. Constatando que el personal no contaba con las herramientas adecuadas para orientar sus actividades y funciones, lo que afectaba negativamente el logro de los objetivos organizacionales.

El modelo propuesto se fundamentó en un diagnóstico exhaustivo de la situación interna y externa de la empresa mediante un análisis FODA. Su propósito fue fortalecer los sistemas administrativos y funcionales, abarcando la gestión del talento humano, con el fin de aumentar la eficiencia, efectividad y rendimiento general de la organización en sus actividades comerciales. Por ello este antecedente resalta la importancia crítica de contar con modelos de gestión adecuados para mejorar la eficiencia organizacional y el desempeño del recurso humano en el sector comercial. Además, establece un vínculo directo entre la falta de modelos (en este caso, de competencias sustentables) y las deficiencias operativas, justificando así la necesidad de desarrollar un modelo específico para el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. como vía para optimizar su rendimiento.

En consecuencia, se presentan reflexiones aplicables a la realidad venezolana. Los autores Lora-Guzmán, Castilla-Paternina y Góez (2020) analizaron la gestión por competencias como un enfoque para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional. Este

artículo, publicado en la revista Saber, Ciencia y Libertad, investiga la gestión por competencias como una herramienta administrativa y gerencial para lograr una gestión integral del talento humano, fundamentada en las competencias necesarias para un desempeño óptimo. Los autores, definen la gestión por competencias, examinan sus antecedentes históricos y destacan los beneficios de su implementación, tales como la mejora en la selección de personal, la optimización en la formación y el desarrollo, así como su contribución a la eficiencia y efectividad organizacional.

El estudio resalta la importancia de la participación de los niveles más altos de la dirección en el proceso de implementación. También describe las etapas clave para establecer un sistema de gestión por competencias, que abarca la identificación y análisis de competencias, la evaluación del desempeño basada en estas competencias, y la creación de un diccionario de competencias. Aunque se enfoca en la realidad colombiana, los principios fundamentales de la gestión por competencias y su potencial para mejorar la eficiencia organizacional son igualmente aplicables al contexto venezolano.

De este modo, el estudio sugiere que un modelo de competencias bien diseñado puede ser una estrategia efectiva para optimizar el rendimiento del personal administrativo y facilitar el logro de los objetivos, así mismo esta investigación ofrece un marco metodológico claro sobre cómo implementar la gestión por competencias en una organización. Sus aportes son directamente aplicables a la fase de diseño e implementación del modelo propuesto en esta investigación, proporcionando directrices sobre la identificación, análisis y evaluación de las competencias sustentables específicas para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., y subrayando factores clave de éxito como la participación directiva.

La revisión de estos estudios, resumidos en la **Tabla 1**, confirma la relevancia de investigar el desarrollo de un modelo de competencias sustentables adaptado al contexto

específico del sector comercial venezolano y, en particular, a las necesidades del personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., integrando los enfoques de sustentabilidad, eficiencia y gestión por competencias.

**Tabla 1.** Resumen de Antecedentes de la Investigación

<b>Autor(es)</b>	<b>Año</b>	<b>Título del Estudio</b>	<b>Revista/Publicación</b>	<b>Objetivo del Estudio</b>	<b>Metodología</b>	<b>Hallazgos Clave Relevantes</b>	<b>Contexto</b>
Cabana Villca y Pino Castillo	2020	Modelo de gerencia sustentable para fortalecer la competitividad en las empresas del retail “supermercados” de la región de Coquimbo, Chile.	Revista de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM	Determinar cómo la gerencia sustentable impacta la competitividad en el sector retail.	Cuantitativo, muestreo no probabilístico, encuestas, modelado de ecuaciones estructurales.	La gestión sustentable influye positivamente en la competitividad en el sector retail.	Internacional (Chile)
Dzhengiz y Niesten	2020	Competences for environmental sustainability: A systematic review on the impact of absorptive capacity and capabilities.	Journal of Business Ethics	Identificar las competencias organizacionales cruciales para la sustentabilidad ambiental.	Revisión sistemática de la literatura.	La capacidad de absorción y las capacidades dinámicas son fundamentales para la innovación sustentable.	Internacional
Moreno	2022	Modelo de planeación estratégica para mejorar el nivel de eficiencia organizacional del Comisariato Quevedo.	Editorial UTEG	Diseñar un modelo de planeación estratégica para optimizar la eficiencia organizacional en una empresa comercial.	Diagnóstico FODA, propuesta de modelo de planeación estratégica.	La implementación de un modelo de planeación estratégica adecuado es crucial para la eficiencia en el sector comercial.	Nacional (Ecuador)
Lora-Guzmán, Castilla-	2020	La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la	Saber, Ciencia y Libertad	Analizar la gestión por competencias como una estrategia para mejorar la eficiencia y	Revisión teórica.	La gestión por competencias es una herramienta efectiva para optimizar el rendimiento	Latinoamericano (Colombia)

---

Paternina y Góez	eficiencia la eficacia organizacional.	eficacia organizacional.	del talento humano y la eficiencia organizacional.
------------------	--	--------------------------	--

---

En el contexto empresarial actual, los modelos de competencias se han vuelto esenciales para alinear las habilidades y comportamientos de los empleados con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Estos modelos proporcionan un marco estructurado que detalla los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para triunfar en diversos roles y sectores. Una gestión efectiva basada en competencias impacta positivamente en varias funciones de recursos humanos, incluyendo la atracción y selección de talento, el diseño e implementación de programas de formación y desarrollo, la evaluación objetiva del desempeño y la planificación de trayectorias profesionales definidas para los trabajadores.

Las organizaciones que adoptan la gestión por competencias tienden a disfrutar de una cultura más meritocrática, mayor claridad en las expectativas, un entorno laboral más propicio y, en última instancia, un aumento significativo en la productividad general. Al mismo tiempo, la relevancia de gestionar el talento ha estado acompañada de un enfoque creciente en la sustentabilidad, convirtiéndose en un principio fundamental en la dirección de los negocios modernos. La sustentabilidad empresarial implica la integración de factores ambientales, sociales y económicos en las operaciones y decisiones de una organización, reconociendo la conexión entre el éxito empresarial a largo plazo y el bienestar del planeta y la sociedad.

La adopción estratégica de prácticas sustentables puede ofrecer múltiples ventajas a las empresas, incluyendo la mejora de su imagen y reputación, el fomento de la innovación en productos y procesos, la reducción de costos a través de un uso eficiente de los recursos y la disminución de residuos, así como el fortalecimiento de las relaciones con diversos grupos de interés. Además, los consumidores están cada vez más inclinados a preferir empresas que demuestran un compromiso genuino con la sustentabilidad, lo que convierte estas prácticas en un elemento crucial para la competitividad en el mercado actual.

En este sentido, los estándares internacionales son esenciales, ya que proporcionan marcos de referencia reconocidos a nivel global para establecer y mantener sistemas de gestión efectivos en áreas como calidad, medio ambiente y seguridad. En particular, las normas internacionales que tratan sobre la gestión de competencias, como se menciona en la norma ISO 9001:2015 en su cláusula 7.2, subrayan la necesidad de que las organizaciones identifiquen las competencias clave necesarias para el personal que desempeña funciones que impactan la calidad de los productos o servicios, aseguren la competencia de los empleados a través de la formación, educación o experiencia adecuadas, y mantengan evidencia documentada de estas competencias.

El entorno empresarial en Venezuela se desarrolla en un contexto singular, caracterizado por una notable inestabilidad económica y un sistema regulatorio complejo. Estas condiciones afectan profundamente las actividades comerciales y la gestión del capital humano. En los últimos años, el mercado laboral venezolano ha experimentado cambios significativos, como la disminución de la participación femenina en el empleo formal y el aumento de la edad promedio de la población activa. Para prosperar en este entorno dinámico, las empresas venezolanas deben fomentar una cultura de innovación y mantener una alta capacidad de adaptación en sus estrategias para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan. Comercializadora Santa Bárbara, C.A., que opera en este sector, enfrenta la urgente necesidad de gestionar su talento humano de manera eficiente en un contexto que exige tanto eficacia operativa como un mayor compromiso con la sustentabilidad.

## 2.2 Metodología de Estudio

Esta investigación adopta un enfoque metodológico mixto para abordar la brecha identificada en los antecedentes respecto a la integración de la sustentabilidad en los modelos de competencias, particularmente en el contexto del sector comercial venezolano. Inspirándonos en la estrategia de estudio de caso utilizada por Cabana-Villca, R., & Pino-Castillo, C. J. (2020) para comprender la gestión sustentable en el retail chileno, este estudio se centrará en Comercializadora Santa Bárbara, C.A., para analizar en profundidad sus dinámicas internas y desarrollar un modelo de competencias que responda a sus necesidades específicas de sustentabilidad.

A diferencia del enfoque principalmente cuantitativo de Cabana Villca y Pino Castillo, y reconociendo la importancia de la gestión del talento humano para la eficiencia organizacional resaltada por Moreno (2022) en el contexto ecuatoriano, esta investigación adoptará una metodología mixta. Esto permitirá no solo describir la situación actual, sino también comprender las experiencias y perspectivas de los actores clave en relación con las competencias y la sustentabilidad, tal como lo sugieren los enfoques cualitativos.

La selección de la gestión por competencias como marco central para esta investigación se basa directamente en los hallazgos de Lora-Guzmán, Castilla-Paternina y Góez (2020), quienes destacaron su potencial para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional. Tomando en cuenta su análisis de las etapas clave para la implementación de un sistema de gestión por competencias, esta investigación se propone adaptar esos principios al contexto venezolano y específicamente al desarrollo de competencias sustentables para el equipo directivo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., una dimensión no central en el estudio de los autores colombianos.

Además, la exhaustiva revisión de Dzhengiz y Niesten (2020) sobre las competencias

necesarias para la sustentabilidad ambiental proporciona un marco conceptual crucial. Su identificación de competencias en los niveles individual, de gestión, de gobierno y de compromiso ecológico guiará la identificación y clasificación de las competencias sustentables que se considerarán esenciales para el equipo directivo de la empresa en estudio. La investigación busca, por lo tanto, operacionalizar estos hallazgos teóricos en un modelo práctico y aplicable al contexto venezolano.

### ***2.2.1 ¿Qué Aporta a la Investigación?***

Esta investigación se proyecta para ofrecer contribuciones significativas que se construyen directamente sobre los hallazgos y las limitaciones identificadas en los antecedentes revisados.

En primer lugar, y en línea con la necesidad de modelos de gestión sustentable en el sector retail latinoamericano señalada por Cabana-Villca, R., & Pino-Castillo, C. J. (2020), este estudio busca crear un modelo innovador de competencias sustentables específicamente adaptado al personal administrativo en el sector comercial de Venezuela. A diferencia del enfoque de gestión sustentable más amplio de Cabana Villca y Pino Castillo, nuestra investigación se centra en el nivel individual de competencias, integrando los principios de sustentabilidad identificados por Dzhengiz y Niesten (2020) (conciencia ambiental, gestión organizacional, compromiso ecológico, etc.) directamente en las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para una gestión administrativa eficaz en el contexto venezolano.

En segundo lugar, tomando como punto de partida la relevancia de la gestión por competencias para la eficiencia organizacional destacada por Moreno (2022) en Ecuador y

explorada en profundidad por Lora-Guzmán, Castilla-Paternina y Góez (2020) en el contexto colombiano, este análisis demostrará cómo los estándares internacionales de gestión de competencias, como los delineados en la norma ISO 9001, pueden implementarse de manera efectiva en el entorno y la cultura específica de una empresa comercial venezolana. Esto proporcionará una perspectiva práctica sobre la adaptación de marcos globales a realidades locales, un aspecto que, si bien implícito en los estudios revisados, no se aborda con este nivel de especificidad para el contexto venezolano.

En tercer lugar, esta investigación abordará una brecha identificada en la literatura actual, que, como señalan los antecedentes, a menudo se centra en la gestión sustentable a nivel macro o en competencias técnicas específicas, prestando menos atención a la convergencia entre competencias sustentables y el personal administrativo en el sector comercial venezolano. Al ofrecer un análisis exhaustivo y la creación de un modelo específico para este segmento crucial, este trabajo complementará los estudios de Cabana Villca y Pino Castillo y Dzhengiz y Niesten al enfocar la lente en un nivel organizacional y un sector geográfico particular.

En cuarto lugar, y con la mira puesta en la aplicabilidad práctica resaltada por Moreno (2022) en su modelo de planificación estratégica, se anticipa que el modelo de competencias sustentables desarrollado proporcionará a Comercializadora Santa Bárbara, C.A. una herramienta tangible y de fácil implementación para mejorar el rendimiento y la efectividad de su personal administrativo, al mismo tiempo que fomenta la internalización de los principios de sustentabilidad en sus operaciones diarias. Esto se alinea con el objetivo de eficiencia organizacional de Moreno y la búsqueda de una gestión integral del talento humano de Lora-Guzmán et al., pero con un enfoque explícito en la sustentabilidad.

En quinto lugar, aunque centrado en un estudio de caso único, y reconociendo la

necesidad de soluciones adaptadas a contextos desafiantes como el venezolano, los resultados, conceptos y el modelo de competencias sustentables podrían ofrecer lecciones valiosas y un posible marco que otras empresas en Venezuela y en otros países de América Latina, que enfrentan desafíos económicos, regulatorios y de sustentabilidad similares, podrían adaptar y aplicar. Esto podría facilitar una mayor integración de prácticas sustentables en la gestión de recursos humanos en la región, extendiendo la discusión más allá de los contextos específicos estudiados por los autores revisados.

Finalmente, esta investigación proporcionará una visión más completa sobre cómo integrar de manera efectiva la sustentabilidad en las prácticas de gestión de recursos humanos de las organizaciones comerciales, tal como lo abogan los estudios sobre gestión sustentable y competencias para la sustentabilidad. Al enfocarse en el personal administrativo, un segmento crítico de la fuerza laboral que a menudo se pasa por alto en las discusiones sobre sustentabilidad, el estudio busca destacar las competencias específicas necesarias a este nivel para promover y respaldar los objetivos de sustentabilidad dentro de las organizaciones, llenando un vacío específico en la literatura identificada en los antecedentes.

**Tabla 2. Mapeo de Competencias Sustentables Potenciales para Personal Administrativo con Estándares Internacionales Relevantes**

<b>Competencia Sustentable Potencial</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>	<b>Estándar(es) Internacional(es) Relevantes</b>	<b>Requisitos/Principios Específicos dentro del Estándar</b>
<b>Eficiencia de Recursos</b>	Capacidad para optimizar el uso de recursos (energía, agua, materiales) en las tareas administrativas, minimizando el desperdicio.	ISO 9001:2015	Cláusula 7.1.3 (Infraestructura), Cláusula 8.5.1 (Control de la producción y de la provisión del servicio) - énfasis en la optimización de procesos.
<b>Conciencia Ambiental</b>	Comprensión de los impactos ambientales de las actividades administrativas y compromiso con la reducción de la huella ecológica.	ISO 14001 (si la organización está certificada o busca alineación)	Cláusula 4.2 (Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas), Cláusula 6.1.2 (Aspectos ambientales).
<b>Conducta Ética y Transparencia</b>	Adherencia a principios éticos en todas las interacciones y procesos administrativos, promoviendo la transparencia en las prácticas.	Principios de gobierno corporativo de la OCDE	N/A - Principios generales de conducta empresarial responsable.
<b>Alfabetización Digital para la Sustentabilidad</b>	Habilidad para utilizar herramientas y plataformas digitales para apoyar iniciativas de sustentabilidad (p. ej., gestión de documentos sin papel, comunicación virtual para reducir viajes).	Marco de Competencias Digitales para Ciudadanos (DigComp)	Área 1 (Información y alfabetización de datos), Área 2 (Comunicación y colaboración).
<b>Colaboración y Comunicación para la Sustentabilidad</b>	Capacidad para trabajar en equipo y comunicar eficazmente sobre temas de sustentabilidad con colegas y otras partes interesadas.	ISO 9001:2015	Cláusula 5.1.1 (Liderazgo y compromiso - promoción de la comunicación), Cláusula 7.4 (Comunicación).
<b>Pensamiento Sistémico</b>	Habilidad para comprender cómo las acciones administrativas impactan en el sistema organizacional y en el entorno más amplio en términos de sustentabilidad.	Principios de la Economía Circular	N/A - Enfoque en la interconexión de procesos y recursos.

## **2.3 Bases Teóricas**

### **2.3.1 Concepto de Competencias: Orígenes y Evolución**

El concepto de competencias, inicialmente impulsado por el trabajo pionero de David McClelland (1973), marcó un cambio paradigmático en la gestión del talento humano al enfocarse en comportamientos observables y resultados concretos como predictores del desempeño laboral, en contraposición a las tradicionales pruebas de inteligencia. McClelland demostró que las competencias, entendidas como la integración de conocimientos, habilidades y actitudes, ofrecían una vía más precisa para identificar el éxito en roles específicos (McClelland, 1973). Esta perspectiva inicial sienta las bases para comprender que las competencias no son rasgos estáticos, sino cualidades desarrollables y adaptables a las demandas del entorno.

Richard Boyatzis (2008) enriqueció esta definición al incorporar rasgos personales como la motivación, la empatía y la autoconfianza dentro de su modelo de competencias gerenciales. En el contexto de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., donde el personal administrativo interactúa con diversas partes interesadas y gestiona procesos complejos, las competencias de liderazgo, toma de decisiones y comunicación efectiva identificadas por Boyatzis adquieren una relevancia particular. La conexión con la sustentabilidad comienza a emerger aquí, ya que un liderazgo efectivo en el siglo XXI implica la capacidad de guiar a la organización hacia prácticas responsables y sustentables.

Spencer y Spencer (1993) ofrecieron un modelo de competencias genéricas que abarca conocimientos técnicos, habilidades funcionales, características personales, valores y actitudes, y motivaciones intrínsecas. Este marco resulta útil para descomponer las competencias necesarias en roles administrativos dentro del contexto de la sustentabilidad. Por ejemplo, la implementación de procesos de economía circular

requiere conocimientos técnicos en gestión ambiental, habilidades funcionales para coordinar la cadena de suministro, y una actitud ética y de compromiso con la reducción de residuos, elementos que se alinean con las categorías de Spencer y Spencer (1993). Aquí se explicita cómo las competencias tradicionales pueden ser reinterpretadas y enriquecidas bajo la lente de la sustentabilidad.

En el contexto específico de países en desarrollo como Venezuela, la adaptabilidad y la resiliencia emergen como competencias cruciales ante la inestabilidad económica y la escasez de recursos (OIT, 2020). Esta realidad subraya la necesidad de que las competencias sustentables en el personal administrativo venezolano incluyan la capacidad de innovar con recursos limitados, optimizar procesos para la eficiencia y mantener la ética y la responsabilidad social en entornos desafiantes. La OIT (2020) destaca un movimiento hacia la integración de habilidades técnicas con valores éticos y actitudes responsables, lo que es fundamental para el desarrollo de competencias genuinamente sustentables en el ámbito comercial venezolano.

### ***2.3.1.1 La Sustentabilidad: Concepto, Dimensiones y Evolución***

La sustentabilidad ha trascendido la mera preocupación ambiental para convertirse en un imperativo estratégico para las empresas. John Elkington (2018) popularizó el concepto de la "triple bottom line" (económica, social y ambiental), enfatizando la necesidad de un equilibrio para lograr una competitividad sustentable a largo plazo. Este marco tridimensional proporciona una base sólida para entender que las competencias sustentables deben abarcar habilidades y conocimientos relacionados con la eficiencia económica responsable, el bienestar social y la protección ambiental. Para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., esto implica que el desarrollo de competencias

debe considerar cómo las acciones del personal administrativo impactan en estas tres dimensiones.

La dimensión económica de la sustentabilidad se enfoca en la rentabilidad a través de la eficiencia y la ética, incluyendo la optimización de recursos y la reducción de costos operativos, aspectos críticos en el contexto económico venezolano. La dimensión social exige condiciones laborales justas, equidad y apoyo al desarrollo comunitario, traduciéndose en competencias como la gestión de la diversidad y la inclusión, y la construcción de relaciones sólidas con las partes interesadas locales. La dimensión ambiental se centra en minimizar el impacto ecológico mediante la reducción de emisiones, el uso eficiente de recursos y la gestión de residuos, áreas donde el personal administrativo juega un papel crucial en la implementación de procesos sustentables.

El Informe Brundtland (Naciones Unidas, 1987) definió el desarrollo sustentable como aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. Este principio intergeneracional subraya la importancia de que las competencias sustentables en el personal administrativo fomenten una visión a largo plazo y la consideración de las consecuencias futuras de las decisiones actuales.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable de la ONU, con sus 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), proporciona un marco global para la sustentabilidad empresarial. Los ODS 12 (Producción y Consumo Responsables) y 13 (Acción por el Clima) son particularmente relevantes para el ámbito comercial. Estos objetivos demandan que el personal administrativo desarrolle competencias específicas para implementar procesos de producción eficientes, evaluar el impacto ambiental de las decisiones y asegurar cadenas de suministro éticas y responsables.

### ***2.3.1.2 Competencias Sustentables: Una Intersección Conceptual***

Las competencias sustentables actúan como el punto de convergencia entre la gestión basada en competencias y los principios de sustentabilidad. Hesselbarth y Schaltegger (2014) las definen como las capacidades, conocimientos y disposiciones que permiten a los individuos impulsar los objetivos de sustentabilidad en su entorno laboral. Esta definición enfatiza que las competencias sustentables no son solo habilidades técnicas, sino también la capacidad de pensar de manera holística, anticipar el futuro, colaborar interdisciplinariamente y poseer un fuerte compromiso ético con la sustentabilidad. Estas cualidades son esenciales para el personal administrativo que busca integrar la sustentabilidad en las operaciones diarias de una empresa como Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

El marco GreenComp de la Comisión Europea (Bianchi et al., 2022) ofrece una estructura detallada de las competencias para la sustentabilidad, agrupándolas en cuatro áreas clave: representar valores de sustentabilidad, aceptar la complejidad, prever futuros sustentables y actuar por la sustentabilidad. Este marco proporciona un lenguaje común y una estructura para identificar y desarrollar las competencias específicas que el personal administrativo necesita para integrar la sustentabilidad en sus funciones. Por ejemplo, "aceptar la complejidad" implica la capacidad de entender las interconexiones entre los sistemas económicos, sociales y ambientales, una habilidad crucial para tomar decisiones administrativas informadas sobre la sustentabilidad.

La UNCTAD (2022) destaca el impacto positivo de la capacitación en habilidades sustentables en la competitividad de las empresas en mercados en desarrollo. Este hallazgo subraya la importancia estratégica de invertir en el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., como una vía para mejorar su posición en el mercado venezolano. La proyección de la

OIT (2020) sobre la reducción del desperdicio por gerentes formados en sustentabilidad ilustra los beneficios tangibles que estas competencias pueden generar.

### ***2.3.1.3 Rol del Personal Administrativo en la Sustentabilidad***

El personal administrativo no es un mero ejecutor de tareas; desempeña un rol estratégico fundamental en la implementación de prácticas sustentables dentro de la organización. Sus decisiones diarias tienen un impacto directo en la eficiencia de los procesos, el uso de recursos y la huella ambiental de la empresa. La capacidad del personal administrativo para integrar la sustentabilidad en sus funciones operativas es crucial para traducir los objetivos estratégicos de la organización en acciones concretas.

En el contexto venezolano, donde la optimización de recursos y la eficiencia operativa son vitales, la habilidad del personal administrativo para identificar e implementar mejoras sustentables puede generar beneficios económicos y ambientales significativos. Esto requiere competencias que van más allá de la gestión tradicional, incluyendo la capacidad de analizar el ciclo de vida de los productos, identificar oportunidades de economía circular y colaborar con proveedores para adoptar prácticas más sustentables.

Además de la eficiencia operativa, el personal administrativo juega un papel clave en la dimensión social de la sustentabilidad. Sus prácticas en la gestión de recursos humanos, la comunicación y las relaciones con las partes interesadas impactan directamente en el bienestar de los empleados, la equidad laboral y la reputación de la empresa. En un entorno como el venezolano, donde las consideraciones sociales son prioritarias, las competencias sustentables en el personal administrativo deben incluir la sensibilidad cultural, la capacidad de diálogo con la comunidad y el compromiso con

prácticas laborales éticas y justas.

Consideremos el rol de un Analista de Compras en Comercializadora Santa Bárbara, C.A.:

\* **Sentir:** El analista debe estar atento a las tendencias del mercado en cuanto a materiales de embalaje sustentables, las regulaciones sobre el uso de plásticos y las preferencias de los clientes por productos con menor impacto ambiental. Competencia asociada: Conciencia de la Sustentabilidad, Análisis del Entorno.

\* **Aprovechar:** Basándose en esta información, el analista puede proponer la transición a proveedores que ofrezcan materiales de embalaje biodegradables o reciclados, evaluando los costos y beneficios de esta transición. Competencia asociada: Planificación Estratégica de la Sustentabilidad, Toma de Decisiones Sustentables.

#### ***2.3.1.4 Competencias en el Ámbito Administrativo***

Las competencias en el ámbito administrativo, como las identificadas por Henry Mintzberg (1973) en sus diez roles de gestión, adquieren una nueva dimensión cuando se integran con la sustentabilidad. El rol de "monitor" implica ahora la supervisión de indicadores de sustentabilidad; el rol de "emprendedor" se enfoca en la innovación de prácticas y soluciones sustentables; y el rol de "administrador de recursos" se centra en la gestión eficiente de recursos desde una perspectiva ambiental y social. La clave está en reinterpretar estos roles tradicionales bajo la lente de la sustentabilidad, dotando al personal administrativo de las competencias necesarias para un desempeño efectivo en un contexto de responsabilidad social y ambiental.

Peter Drucker (1999) enfatizó la necesidad de que los gerentes desarrollen habilidades para adaptarse a entornos inciertos y globalizados, incluyendo la gestión del cambio, el fomento de la innovación y la toma de decisiones basadas en datos. En el

contexto de la sustentabilidad, esto se traduce en la capacidad de liderar la transición hacia prácticas más sustentables, innovar en soluciones que minimicen el impacto ambiental y social, y utilizar datos para medir y mejorar el desempeño en sustentabilidad. Por ejemplo, un gerente en Comercializadora Santa Bárbara, C.A., debe ser capaz de analizar datos sobre el consumo de energía para implementar estrategias de eficiencia energética y evaluar el impacto social de las decisiones de la cadena de suministro.

La OIT (2020) destaca que una proporción significativa de empleadores en el sector comercial global considera esenciales las habilidades administrativas relacionadas con la sustentabilidad, como la gestión de residuos, la eficiencia energética y la participación comunitaria. Esta información refuerza la necesidad de una redefinición de las competencias administrativas tradicionales para incorporar aspectos de sustentabilidad que respondan a las expectativas de los consumidores, reguladores y otras partes interesadas.

#### **2.4 Retos y Oportunidades en la Implementación de Competencias Sustentables**

La adopción de competencias sustentables en el contexto venezolano presenta desafíos particulares, especialmente para empresas medianas con recursos limitados como Comercializadora Santa Bárbara, C.A. La escasez de fondos para la capacitación y la potencial resistencia al cambio del personal son obstáculos importantes (OIT, 2020). Es crucial reconocer estos desafíos y desarrollar estrategias para mitigarlos, como la búsqueda de fuentes de financiamiento alternativas para la capacitación y la implementación de programas de sensibilización que destaquen los beneficios de la sustentabilidad.

Sin embargo, también existen oportunidades significativas. La creciente demanda de productos y servicios sustentables ofrece a las empresas la posibilidad de diferenciarse

en el mercado (UNCTAD, 2022). La formación del personal en competencias sustentables puede ser un factor clave para capitalizar esta demanda, permitiendo a Comercializadora Santa Bárbara, C.A., acceder a nuevos segmentos de mercado y fortalecer su imagen corporativa.

La dualidad entre retos y oportunidades exige un enfoque estratégico para la implementación de competencias sustentables en Venezuela. Superar la resistencia al cambio requiere una comunicación efectiva que resalte los beneficios tangibles de la sustentabilidad, tanto para la empresa (reducción de costos, mejora de la eficiencia) como para el desarrollo profesional de los empleados (nuevas habilidades, mayor empleabilidad). La clave está en transformar la percepción de la sustentabilidad de un costo a una inversión estratégica que genere valor a largo plazo y mejore la competitividad en el mercado venezolano.

#### **2.4.1 Relevancia de los Estándares Internacionales**

Los estándares internacionales son esenciales para establecer competencias sustentables, ya que ofrecen directrices universales a las empresas. La norma ISO 26000, emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en 2010, proporciona un marco para la responsabilidad social, abarcando siete áreas clave: gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, operaciones justas, asuntos del consumidor y participación comunitaria. Este estándar es crucial para definir competencias sustentables, ya que cada uno de estos ámbitos requiere habilidades específicas del personal administrativo. Por ejemplo, en el área ambiental, las competencias necesarias incluyen la gestión de riesgos ecológicos, como la reducción de emisiones, mientras que en el ámbito de prácticas laborales, se necesitan habilidades para garantizar condiciones laborales justas, como la equidad salarial (ISO, 2010, p. 12).

El GreenComp (Bianchi et al., 2022) complementa la norma ISO 26000 al identificar habilidades específicas enfocadas en la sustentabilidad, que se agrupan en cuatro categorías: representar valores de sustentabilidad, aceptar la complejidad, proyectar futuros sustentables y tomar acciones en pro de la sustentabilidad. La primera categoría incluye habilidades que valoran la equidad y la justicia ambiental, mientras que la segunda se refiere a competencias como el pensamiento crítico y la visión sistémica. En la tercera categoría se resalta la capacidad de anticipar diferentes escenarios futuros, y en la cuarta se enfatiza la implementación de soluciones concretas que fomenten la sustentabilidad. Para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., el GreenComp proporciona una guía para desarrollar competencias que permitan al equipo administrativo integrar principios sustentables en su gestión diaria, según lo indicado por Bianchi.

Por otro lado, los Objetivos de Desarrollo Sustentable, introducidos por las Naciones Unidas en 2015, representan un marco esencial que orienta las prácticas sustentables en el ámbito empresarial. Dos de los Objetivos de Desarrollo Sustentable más relevantes para este análisis son el ODS 12, que se enfoca en fomentar un consumo y una producción responsables mediante la reducción de desechos y el uso eficiente de los recursos, y el ODS 8, que promueve el trabajo digno y un crecimiento económico justo. Estas metas exigen que el personal directivo cuente con habilidades específicas, como la capacidad para desarrollar procesos de producción responsables y garantizar el cumplimiento de condiciones laborales justas, tal como se indica en (United Nations, 2015, p. 20).

#### ***2.4.1.1 Evaluación de Competencias Sustentables***

La evaluación de competencias sustentables debe fundamentarse en indicadores precisos y cuantificables. El Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (2019) proporciona un marco valioso para este fin, dividiendo los objetivos en cuatro perspectivas: financiera,

del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. En el contexto de esta investigación, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es especialmente significativa, ya que se enfoca en el desarrollo de las habilidades del personal. Por ejemplo, se podrían evaluar indicadores como el porcentaje de empleados formados en sustentabilidad o la cantidad de iniciativas sustentables implementadas (Kaplan & Norton, 2019, p. 25).

La evaluación eficaz de las competencias sustentables exige un enfoque sistemático y la definición de indicadores que permitan monitorear el progreso y el impacto de las iniciativas de capacitación y desarrollo. El marco del Balanced Scorecard, propuesto por Kaplan y Norton (2019), ofrece una estructura valiosa al considerar la organización desde múltiples perspectivas interrelacionadas. En el contexto específico de esta investigación, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se establece como un pilar esencial, ya que aborda directamente la capacidad de la organización para mejorar y adaptarse mediante el desarrollo de su capital humano. La identificación de indicadores concretos, como el porcentaje de empleados que participan y completan programas de capacitación en sustentabilidad, o el número de proyectos e iniciativas sustentables que son concebidos e implementados por el personal administrativo, permite cuantificar el progreso en la adquisición de estas competencias.

En el contexto venezolano, la evaluación del retorno de la inversión en capital humano adquiere una relevancia especial debido a las restricciones presupuestarias. Por ello, es fundamental conectar la evaluación de competencias sustentables con otras dimensiones del Balanced Scorecard. Por ejemplo, el incremento en la eficiencia operativa (perspectiva de procesos internos) que resulta de la aplicación de conocimientos en gestión de recursos, así como la mejora en la imagen corporativa y la satisfacción del cliente (perspectiva del cliente) gracias a prácticas más sustentables, pueden servir como indicadores indirectos del impacto de las competencias adquiridas.

Además, el estudio de los ahorros obtenidos por la disminución de costos operativos mediante la adopción de prácticas sustentables (perspectiva financiera) puede ofrecer una justificación económica concreta para la inversión en la capacitación del personal administrativo en este ámbito, evidenciando el valor estratégico de estas competencias en el contexto particular de Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

#### ***2.4.1.2 Antecedentes Históricos de las Competencias Sustentables***

El concepto de competencias sustentables se origina en el movimiento de responsabilidad social corporativa (RSC) que emergió a mediados del siglo XX. En su obra *Social Responsibilities of the Businessman*, Howard Bowen (1953) fue pionero al argumentar que las empresas debían asumir responsabilidades hacia la sociedad, y no limitarse únicamente a la generación de beneficios, estableciendo así una base para la incorporación de valores éticos en la gestión empresarial. Durante las décadas de 1970 y 1980, el movimiento evolucionó, impulsado por el aumento de las preocupaciones medioambientales y la publicación del Informe Brundtland, que marcó un hito en la conceptualización del desarrollo sustentable (Bowen, 1953).

En los años noventa, la globalización y la creciente demanda de prácticas sustentables resultaron en un fuerte énfasis en las competencias laborales relacionadas con la responsabilidad social empresarial. R. Edward Freeman, en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, publicado en 1984, introdujo la teoría de los grupos de interés. Esta teoría sostiene que las organizaciones deben considerar las necesidades de todos los grupos afectados por sus acciones, desde empleados hasta comunidades. Esto llevó a los líderes empresariales a desarrollar habilidades para gestionar relaciones con los interesados, lo que se considera esencial para la sustentabilidad en el ámbito empresarial.

Con el comienzo del siglo XXI, el concepto de competencias sustentables ganó fuerza debido a la introducción de marcos como los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) y el GreenComp, que subrayan la necesidad de formar a los profesionales en la incorporación de la sustentabilidad en sus labores. Este desafío es el que esta investigación pretende enfrentar al desarrollar un modelo específico para el equipo administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

#### ***2.4.1.3 Comparación con Otros Modelos de Competencias***

Para contextualizar el modelo propuesto, es útil compararlo con otros modelos de competencias existentes. El modelo de Spencer y Spencer (1993) se centra en competencias genéricas, como conocimientos técnicos y habilidades funcionales, pero no incluye explícitamente criterios de sustentabilidad. En contraste, el GreenComp (Bianchi et al., 2022) está diseñado específicamente para la sustentabilidad, abarcando áreas como el pensamiento sistémico y la acción por la sustentabilidad. El modelo propuesto en esta investigación integra elementos de ambos, combinando la estructura de competencias genéricas con un enfoque específico en sustentabilidad, adaptado al contexto del sector comercial venezolano (Spencer & Spencer, 1993; Bianchi et al., 2022).

La necesidad de evaluar el modelo de competencias sustentables propuesto en comparación con otros marcos teóricos existentes es crucial para establecer su singularidad y justificar su relevancia en el contexto del sector comercial venezolano. Los modelos de competencias tradicionales, como el de Spencer y Spencer (1993), han sido fundamentales en la gestión del talento humano al identificar las habilidades y conocimientos esenciales para un desempeño laboral eficaz. Sin embargo, su enfoque en competencias genéricas, aunque valioso, puede no ser suficiente para enfrentar los desafíos emergentes relacionados con la sustentabilidad. La falta de criterios explícitos

de sustentabilidad en estos modelos tradicionales pone de manifiesto una brecha que la investigación actual intenta llenar.

Por otro lado, marcos más recientes como el GreenComp (Bianchi et al., 2022) representan un avance significativo al enfocarse en las competencias necesarias para promover la sustentabilidad. Su énfasis en el pensamiento sistémico, la anticipación del futuro y la acción pro-sustentabilidad refleja la creciente conciencia sobre la urgencia de abordar los desafíos ambientales y sociales. El modelo propuesto en esta investigación se presenta como un punto de convergencia entre estas dos perspectivas. Al combinar la estructura bien establecida de las competencias genéricas con un enfoque específico y contextualizado en la sustentabilidad, busca ofrecer un marco sólido y adaptable a las particularidades del sector comercial venezolano. Esta hibridación permite aprovechar la fortaleza de los modelos tradicionales en la identificación de habilidades fundamentales, al mismo tiempo que incorpora la especificidad necesaria para promover prácticas empresariales responsables y sustentables en un entorno económico y social único.

#### ***2.4.1.4 Contexto del Sector Comercial Venezolano***

El sector comercial en Venezuela enfrenta retos importantes que afectan la gestión de habilidades y la implementación de prácticas sustentables. Un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024) indica que las empresas comerciales medianas en el país generan aproximadamente 10 toneladas anuales de residuos plásticos no reciclados. Esto evidencia una falta de prácticas sustentables que impacta negativamente tanto al medio ambiente como a la competitividad de las empresas. Esta situación subraya la necesidad urgente de promover competencias sustentables dentro del equipo directivo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., para abordar estos desafíos (CEPAL, 2024).

Además, la inestabilidad económica y la escasez de recursos en Venezuela limitan la capacidad de las empresas para invertir en capacitación y desarrollo. Un estudio revela que solo el 40% del personal administrativo en la región central ha recibido formación en gestión ambiental, lo que pone de manifiesto una notable falta de competencias en sustentabilidad. Este contexto refuerza la importancia de esta investigación, que busca cerrar esas brechas a través de un modelo adaptado a las necesidades locales. El entorno del sector comercial venezolano se caracteriza por una serie de desafíos interrelacionados que complican la adopción generalizada de prácticas sustentables y, por ende, la gestión de las competencias requeridas para ello.

La alarmante cantidad de residuos plásticos no reciclados generados por empresas medianas, según la CEPAL (2024), no solo pone de manifiesto un grave problema ambiental, sino que también indica ineficiencias operativas y la posible pérdida de oportunidades económicas vinculadas al reciclaje y la economía circular. Esta situación resalta la necesidad urgente de transformar la forma en que las empresas comerciales venezolanas manejan sus procesos productivos y de gestión, siendo la capacitación en competencias sustentables un aspecto fundamental para lograr dicha transformación. Además, la inestabilidad económica y las severas limitaciones de recursos que históricamente han afectado a Venezuela imponen restricciones directas a la capacidad de las empresas para invertir en la formación y el desarrollo de su personal en áreas especializadas como la gestión ambiental y la sustentabilidad.

El bajo porcentaje de personal administrativo capacitado en gestión ambiental en la región central del país refleja esta realidad y evidencia una brecha significativa de conocimientos y habilidades que impide a las empresas adoptar prácticas más responsables y eficientes. En este contexto, la presente investigación cobra aún más relevancia, al buscar proponer un modelo de competencias sustentables adaptado a las

exigencias y limitaciones del entorno local, con el fin de empoderar al personal administrativo de empresas como Comercializadora Santa Bárbara, C.A. para enfrentar los desafíos ambientales y económicos de manera efectiva y contribuir a una mayor sustentabilidad del sector comercial venezolano.

## **2.5 Enfoque Teórico: Encuadre del Problema en una Teoría Específica**

La investigación se fundamenta en la teoría de las capacidades dinámicas de Teece et al. (1997), que argumenta que las organizaciones deben cultivar habilidades internas para adaptarse a entornos en constante cambio. En el caso de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., las exigencias de sustentabilidad constituyen un cambio ambiental que demanda competencias dinámicas, tales como la innovación en procesos sustentables y la reconfiguración de recursos. Esta teoría resulta pertinente, ya que relaciona la gestión de competencias con la competitividad empresarial en un contexto económico desafiante (Teece et al., 1997).

La selección de la teoría de las capacidades dinámicas de Teece et al. (1997) como marco teórico para esta investigación ofrece una perspectiva analítica sólida para entender cómo Comercializadora Santa Bárbara, C.A. puede enfrentar las crecientes exigencias de sustentabilidad en el complejo entorno venezolano. Esta teoría sostiene que la competitividad de una organización en entornos dinámicos y cambiantes depende de su habilidad para construir, desplegar y reconfigurar sus competencias y recursos internos de manera oportuna y efectiva. En el contexto actual, las demandas de sustentabilidad representan precisamente uno de esos cambios ambientales significativos que requieren que las empresas desarrollen capacidades dinámicas.

Para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., estas capacidades dinámicas se reflejan en la necesidad de innovar en sus procesos operativos para incorporar prácticas

más sustentables, lo que podría requerir la adopción de nuevas tecnologías, la modificación de sus cadenas de suministro o la implementación de modelos de negocio circulares. Además, la reconfiguración de recursos se vuelve crucial para alinear las inversiones, la estructura organizacional y el capital humano con los objetivos de sustentabilidad. La relevancia de esta teoría radica en su conexión explícita entre la gestión de competencias y la competitividad empresarial, un aspecto vital en el desafiante contexto económico de Venezuela, donde la eficiencia y la diferenciación son factores clave para la supervivencia y el crecimiento.

Al situar la investigación dentro de esta perspectiva teórica, se pretende analizar cómo el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo puede servir como una capacidad dinámica esencial para que Comercializadora Santa Bárbara, C.A. se adapte proactivamente a las exigencias de sustentabilidad y refuerce su posición competitiva en el mercado venezolano.

### **2.5.1 Enfoque Teórico: La Teoría de las Capacidades Dinámicas Aplicada al Modelo de Competencias Sustentables en el Rol del Personal Administrativo**

La Teoría de las Capacidades Dinámicas (TCD) ofrece un marco teórico robusto para comprender cómo Comercializadora Santa Bárbara, C.A., puede desarrollar y utilizar sus recursos y capacidades para lograr una ventaja competitiva sustentable en un entorno dinámico, incorporando la dimensión de la sustentabilidad. Teece, Pisano y Shuen (1997) definen las capacidades dinámicas como la habilidad de una empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para abordar entornos que cambian rápidamente. En el contexto de esta investigación, la TCD se aplica para analizar cómo la empresa puede desarrollar un modelo de competencias sustentables en su personal administrativo que le permita adaptarse a las crecientes demandas de sustentabilidad, las regulaciones ambientales y las expectativas de las partes interesadas,

logrando así una ventaja competitiva sustentable.

La TCD se articula a través de tres procesos clave:

***Sentir (Sensing):*** Esta capacidad implica la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas en el entorno. Para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., esto significa que el personal administrativo debe desarrollar la capacidad de identificar tendencias emergentes en sustentabilidad (ej. economía circular, energías renovables, consumo responsable), reconocer las demandas cambiantes de los consumidores y las regulaciones ambientales (ej. nuevas leyes sobre gestión de residuos, estándares de eficiencia energética), y evaluar las prácticas de sustentabilidad de sus competidores.

Como ejemplo concreto sería un analista administrativo que realiza un seguimiento de las nuevas normativas ambientales en Venezuela y las comunica al equipo directivo, o un gerente de compras que investiga proveedores con certificaciones de Sustentabilidad. La competencia clave aquí es la "conciencia de la sustentabilidad" y la "capacidad de análisis del entorno".

***Aprovechar (Seizing):*** Una vez que se identifican las oportunidades, la capacidad de aprovechar implica movilizar recursos y tomar decisiones estratégicas para abordarlas. Para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., esto significa que el equipo directivo, apoyado por el personal administrativo, debe ser capaz de formular estrategias para integrar la sustentabilidad en sus operaciones (ej. implementar un programa de reducción de residuos, invertir en tecnologías más limpias), asignar recursos para desarrollar las competencias sustentables en el personal administrativo (ej. programas de capacitación en gestión ambiental, talleres sobre economía circular), y crear nuevas estructuras o procesos organizacionales que apoyen la sustentabilidad (ej. un departamento de sustentabilidad o la integración de criterios de sustentabilidad en los procesos de toma de

decisiones).

Un ejemplo sería un gerente de operaciones que, basado en el análisis de tendencias, lidera la implementación de un sistema de gestión de residuos más eficiente, o un jefe de recursos humanos que diseña un programa de capacitación específico en competencias de sustentabilidad para el personal administrativo. Las competencias clave aquí incluyen la "planificación estratégica de la sustentabilidad", la "gestión de recursos para la sustentabilidad" y el "liderazgo para la sustentabilidad".

***Transformar (Transforming):*** Esta capacidad se refiere a la habilidad de la organización para mantener su competitividad a largo plazo mediante la reconfiguración de sus activos y capacidades. Para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., esto implica la necesidad de integrar profundamente las competencias sustentables en la cultura organizacional y en los procesos operativos del personal administrativo (ej. que la consideración del impacto ambiental sea un criterio estándar en la toma de decisiones), innovar continuamente en productos, servicios y procesos más sustentables (ej. ofrecer productos con empaques reciclables, optimizar las rutas de distribución para reducir emisiones), y desarrollar nuevas capacidades dinámicas de orden superior relacionadas con la sustentabilidad (ej. la capacidad de colaborar con otras organizaciones para abordar desafíos de sustentabilidad a nivel sectorial).

Otro ejemplo sería un especialista en logística que rediseña las rutas de entrega para minimizar el consumo de combustible y las emisiones, o un equipo de marketing que desarrolla campañas para promover productos con atributos de Sustentabilidad. Las competencias clave aquí son la "innovación en sustentabilidad", la "integración de la sustentabilidad en la cultura organizacional" y la "colaboración para la sustentabilidad".

### ***2.5.1.1 Aplicación Práctica de las Competencias Sustentables***

La adopción de competencias sustentables en el sector comercial implica ajustar las actividades diarias para alinearlas con los principios de sustentabilidad. Por ejemplo, un gerente capacitado en competencias sustentables podría implementar un sistema de gestión de residuos que reduzca el consumo de materiales en un 15%, según informes de la OIT (2020). Para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., esto podría significar la incorporación de metodologías como el reciclaje de envases y la optimización del uso de energía, lo que no solo mitiga el impacto ambiental, sino que también genera ahorros económicos (OIT, 2020, p. 50).

Además, la gestión responsable de la cadena de suministro es otra aplicación de estos principios, requiriendo habilidades como la evaluación de proveedores según criterios de sustentabilidad. Un informe de la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2021) indica que las empresas que priorizan proveedores responsables ven un aumento del 15% en la confianza del consumidor, un dato relevante para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., que busca mejorar su reputación en el mercado (OMC, 2021, p. 35). La implementación de competencias sustentables en el comercio venezolano va más allá de la simple adopción de iniciativas aisladas, representando una transformación completa de las operaciones y la cultura empresarial.

El caso de un gerente capacitado que implementa un sistema eficiente de gestión de residuos, logrando una notable disminución en el uso de materiales, demuestra cómo las competencias sustentables pueden traducirse en beneficios económicos y ambientales tangibles para empresas como Comercializadora Santa Bárbara, C.A. La adopción de prácticas como el reciclaje y la mejora en el uso de energía no solo ayuda a proteger el medio ambiente, sino que también puede resultar en ahorros significativos en costos operativos, un aspecto vital en el contexto económico de Venezuela. Asimismo, la gestión

responsable de la cadena de suministro, impulsada por competencias sustentables, ofrece una oportunidad estratégica para las empresas venezolanas.

La habilidad de evaluar y elegir proveedores basándose en criterios de sustentabilidad no solo reduce riesgos relacionados con prácticas laborales o ambientales inadecuadas, sino que también puede aumentar la confianza del consumidor, como señala el informe de la OMC (2021). Para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., centrarse en proveedores responsables puede ser un factor diferenciador en el mercado, mejorando su reputación y respondiendo a la creciente demanda de productos y servicios con menor impacto ambiental y social. En última instancia, la implementación de competencias sustentables se convierte en un motor para la creación de valor compartido, beneficiando tanto a la empresa como al entorno en el que opera.

#### ***2.5.1.2 Impacto de las Competencias Sustentables en la Competitividad***

La adopción de un modelo de competencias sustentables no solo permite a Comercializadora Santa Bárbara, C.A. alinear sus operaciones con las expectativas de un consumidor cada vez más informado y exigente, sino que también le ofrece la oportunidad de destacarse frente a sus competidores, mejorando su reputación y posicionamiento como una empresa comprometida con valores que trascienden el simple beneficio económico. Esta distinción puede transformarse en una ventaja competitiva sustentable a largo plazo, atrayendo a clientes que valoran la sustentabilidad en sus decisiones de compra. Desde la perspectiva de la Teoría de las Capacidades Dinámicas, la integración de competencias sustentables en el personal administrativo representa una capacidad dinámica de "absorción" de conocimiento y "reconfiguración" de prácticas que permite a la empresa responder proactivamente a las presiones del mercado y las regulaciones, fortaleciendo su resiliencia y competitividad.

### ***2.5.1.3 Futuro de las Competencias Sustentables en el Sector Comercial***

El porvenir de las habilidades sustentables en el ámbito comercial está influenciado por factores como la transformación digital y el modelo de economía circular. La transformación digital ofrece a las organizaciones la oportunidad de aplicar tecnologías ecológicas, como sistemas de gestión de energía, y el modelo de economía circular promueve la reutilización de materiales. Según un estudio de la UNCTAD (2022), se estima que para el año 2030, el 80% de las empresas a nivel mundial habrán adoptado habilidades sustentables en sus procesos, lo que enfatiza la necesidad de preparar a los empleados administrativos para estas transformaciones (UNCTAD, 2022, p. 75).

La visión futura del sector comercial, tanto globalmente como en Venezuela, está profundamente relacionada con la adopción y el avance de habilidades sustentables, impulsadas por cambios significativos como la transformación digital y la economía circular. La transformación digital brinda herramientas eficientes que facilitan la implementación de prácticas más sustentables, permitiendo a las empresas mejorar el uso de energía mediante sistemas inteligentes, aumentar la efectividad de sus cadenas de suministro a través de la trazabilidad y disminuir el uso de papel gracias a la digitalización de procesos administrativos. Para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., esto implica que el personal administrativo deberá desarrollar competencias en el manejo de tecnologías verdes y en el análisis de datos para la optimización de recursos, lo que se alinea con la capacidad dinámica de "sentir" las oportunidades que ofrece la digitalización para la sustentabilidad.

Al mismo tiempo, la economía circular transforma los modelos de negocio convencionales, promoviendo la reutilización, reparación y reciclaje de materiales, lo que

requiere nuevas competencias y conocimientos en áreas como el diseño sustentable y la gestión de residuos. La firme proyección de la UNCTAD (2022) sobre la amplia incorporación de habilidades sustentables en las operaciones comerciales globales para el 2030 subraya la necesidad urgente de que compañías como Comercializadora Santa Bárbara, C.A. se preparen para estos cambios.

Capacitar al personal administrativo para este futuro significa no solo adquirir conocimientos técnicos ligados a tecnologías sustentables y modelos de economía circular, sino también desarrollar competencias blandas como adaptabilidad, creatividad y pensamiento sistémico, que les permitan dirigir la transición hacia un negocio más sustentable y competitivo a largo plazo en el contexto particular del sector comercial venezolano. La adopción de modelos de economía circular requerirá que el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., desarrolle la capacidad dinámica de "aprovechar" nuevas oportunidades de negocio basadas en la reutilización y el reciclaje, lo que podría implicar la creación de nuevos procesos y la colaboración con otros actores de la cadena de valor.

En última instancia, la preparación para el futuro de las competencias sustentables representa una inversión estratégica que permitirá a la empresa no solo cumplir con las futuras regulaciones y expectativas del mercado, sino también innovar y generar nuevas fuentes de valor.

#### ***2.5.1.4 Posición del Autor***

El autor admite la relevancia de la teoría de capacidades dinámicas como un enfoque general; sin embargo, argumenta que es necesario complementarlo con métodos específicos para la sustentabilidad, como el modelo de responsabilidad social corporativa (RSC) de Carroll (1991). Mientras que Teece et al. (1997) destacan la necesidad de que

las organizaciones se adapten, Carroll (1991) añade un componente ético y social que profundiza en el estudio de las competencias sustentables. Esta visión integradora permite abordar tanto la competitividad como las responsabilidades ambientales y sociales de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., brindando un enfoque más completo (Carroll, 1991, p. 40).

El autor, al validar la teoría de capacidades dinámicas como un marco esencial para comprender la adaptación organizacional ante la sustentabilidad, presenta una idea clave al sugerir que debe ser complementada con modelos más específicos, especialmente el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de Carroll (1991). Aunque la teoría de capacidades dinámicas ofrece instrumentos para examinar cómo Comercializadora Santa Bárbara, C.A. puede crear las competencias internas que le permitan reaccionar ante cambios en su entorno, el modelo de RSC de Carroll enriquece dicho análisis al centrarse en las responsabilidades que la compañía tiene hacia la sociedad y el entorno, superando sus deberes económicos y legales.

Dentro del contexto venezolano, donde las consideraciones sociales y ambientales son de especial importancia ante los desafíos económicos y la necesidad de desarrollo sustentable, esta perspectiva integradora resulta muy relevante. La combinación de la competitividad y la adaptación organizativa de Teece et al. (1997) con el enfoque ético y social de Carroll (1991), busca proporcionar un marco teórico más comprehensivo para analizar las competencias sustentables en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Esto no solo permite examinar cómo la empresa puede desarrollar las capacidades requeridas para ser competitiva en un mercado que cada vez prioriza más la sustentabilidad, sino también cómo puede hacerlo de manera que sea socialmente responsable y respetuosa del medio ambiente, contribuyendo al bienestar de la sociedad venezolana en su conjunto.

## 2.6 Marco Legal

La fundamentación legal de esta indagación se basa en una serie de normativas, legislaciones y regulaciones, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, que rigen la sustentabilidad, la administración empresarial y la responsabilidad social en el ámbito comercial. Estas normas proporcionan una base jurídica para la creación de un modelo de competencias sustentables, garantizando que las propuestas cumplan con los principios éticos, ambientales y sociales establecidos por los marcos legales. A continuación, se realiza un estudio detallado de las regulaciones más relevantes, incluyendo las leyes de Venezuela que respaldan esta investigación.

### 2.6.1 Normativas Nacionales Venezolanas

En el ámbito de Venezuela, varias normativas y disposiciones establecen los fundamentos legales requeridos para llevar a cabo prácticas sustentables y una administración responsable dentro del comercio. Estas normativas son de particular importancia para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., ya que funcionan en un contexto donde la observancia de las leyes ambientales

***Constitución (1999):*** Art. 127 (Derecho a ambiente sano). Implica desarrollar competencias para cumplir esta obligación.

***Ley Orgánica del Ambiente (2006):*** Arts. 4 (Actividad económica sustentable) y 29 (Educación ambiental). Refuerza necesidad de competencias específicas.

***Ley de Responsabilidad Social de las Empresas (2012):*** Arts. 5 (Rol proactivo) y 8 (Formación en RS). Enfatiza competencias para eficiencia y compromiso social/laboral.

***LOTTT (2012):*** Arts. 26 (Ambiente laboral seguro) y 130 (Formación continua).

Vincula competencias sustentables con bienestar laboral y desarrollo profesional.

**Reglamento Gestión Residuos Sólidos (2004):** Art. 15 (Capacitación en manejo de desechos). Relevancia directa por actividad comercial.

## 2.6.2 Normativas Internacionales

A escala mundial, existen directrices y marcos regulatorios que orientan las prácticas sustentables y la gestión empresarial, proporcionando un fundamento para el desarrollo de competencias en sustentabilidad. Aunque estos lineamientos son opcionales, su adopción se considera como un distintivo en el comercio internacional, siendo especialmente importante para sincronizar las actividades de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. con las demandas de los mercados globales.

**ISO 26000:2010 (Guía RS):** Marco voluntario para integrar RS. Define áreas (ambiente, prácticas laborales) que requieren competencias específicas.

**ODS (ONU, 2015):** Agenda global. ODS 8, 12, 13 requieren competencias para producción responsable, trabajo decente, acción climática.

**Pacto Global ONU (2000):** Principios en DDHH, ambiente, anticorrupción. Principios 7 y 8 exigen competencias en gestión de riesgos ambientales y transparencia.

**ISO 14001:2015 (Gestión Ambiental):** Norma para sistemas de gestión ambiental. Sección 7.2 requiere competencias en gestión ambiental (auditorías, residuos).

**Convenio 169 OIT (Pueblos Indígenas, 1989):** Relevante si aplica geográficamente. Art. 7 (Consulta previa) requiere competencias en relaciones comunitarias.

### **2.6.3 Vinculación con el Problema de Investigación**

El aspecto central de este estudio se enfoca en la carencia de destrezas en sustentabilidad del personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. , lo que limita su habilidad para implementar prácticas sustentables y cumplir con la legislación vigente. Por ejemplo, la Ley Orgánica del Ambiente (2006) y el Reglamento Parcial sobre la Gestión Integral de los Residuos y Desechos Sólidos (2004) instan a las empresas a manejar adecuadamente sus residuos. Sin conocimientos adecuados en esta área, el personal administrativo no logra desarrollar ni ejecutar planes eficaces para la gestión de desechos.

Esto resulta en la falta de cumplimiento de las normas ambientales, lo que puede resultar en sanciones legales y dañar la reputación de la empresa. Además, la Ley de Responsabilidad Social de las Empresas (2012) y el Convenio 169 de la OIT (1989) demandan que las empresas manejen sus relaciones comunitarias de forma ética, pero la ausencia de habilidades en responsabilidad social impide que el equipo administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. logre satisfacer estas demandas, lo que afecta su legitimidad ante la sociedad.

A nivel internacional, existen regulaciones como la ISO 26000 de 2010 y los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de 2015, que proponen objetivos ambiciosos en términos de sustentabilidad, incluyendo la disminución de residuos (ODS 12) y la adopción de acciones preventivas frente a retos ambientales (Pacto Global, Principio 7). Sin embargo, la falta de competencias en sustentabilidad dentro del personal administrativo dificulta la integración de las actividades de la empresa con estos estándares, limitando su competitividad en mercados globales donde la sustentabilidad es un aspecto importante para la evaluación por parte de los consumidores y socios comerciales. Una pesquisa de la Organización Mundial del Comercio en 2021 indicó que

las empresas que no cumplen con los estándares de sustentabilidad pueden perder hasta un 15% de su participación en mercados emergentes. Esta información enfatiza la necesidad urgente de abordar esta carencia en Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

### ***2.6.3.1 Vinculación con los Objetivos de la Investigación***

El objetivo principal de la investigación radica en desarrollar un modelo de competencias sustentables apoyado en normas internacionales, con el propósito de mejorar el rendimiento del personal administrativo en el departamento comercial, específicamente en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Los objetivos específicos incluyen identificar las brechas de competencia, diseñar el modelo sugerido y comprobar su validez. Estas regulaciones están relacionadas con los objetivos de la investigación de la siguiente forma:

**Identificación de Brechas de Competencias:** Las normativas nacionales, como la Ley Orgánica del Ambiente (2006) y la LOTTT (2012), requieren que el personal esté capacitado en temas de sustentabilidad y responsabilidad social, lo que contribuye a identificar las deficiencias presentes en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Por ejemplo, el artículo 29 de la Ley Orgánica del Ambiente señala la obligación de establecer programas de educación ambiental. Si el personal no está adecuadamente preparado en este ámbito, se evidencia una necesidad que debe ser abordada por el modelo sugerido. A nivel internacional, normas como la ISO 14001:2015 y el GreenComp, mencionadas por (Bianchi et al., 2022), proporcionan orientaciones para identificar las competencias esenciales, tales como la administración de riesgos ambientales y un enfoque sistémico, facilitando un análisis completo de las necesidades educativas.

**Diseño del Modelo de Competencias Sustentables:** Las leyes y normas ofrecen pautas para estructurar el modelo, al establecer los requisitos que las competencias deben

cumplir. Por ejemplo, el ODS 12 y la ISO 26000 demandan habilidades relacionadas con la producción y el consumo responsables, lo que requiere incorporar capacidades como la gestión de residuos y la evaluación de impactos ambientales en la creación del modelo. Además, la Ley de Responsabilidad Social Empresarial de 2012 y el Pacto Global exigen habilidades en el manejo de relaciones con las comunidades y en conductas éticas, garantizando que el modelo contemple tanto los aspectos ecológicos como los sociales de la sustentabilidad. Esta estrategia asegura que el modelo sea relevante y aplicable en el contexto de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. , alineándose con las exigencias legales y las expectativas globales.

**Validación de la Aplicabilidad del Modelo:** Las normativas proveen un formato para evaluar la aplicación del modelo, ya que su cumplimiento puede ser un indicativo de su eficacia. Por ejemplo, si el modelo permite a la administración de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. reducir el desperdicio de insumos en un 15%, tal como se menciona en el Reglamento Parcial acerca de la Gestión Integral de Residuos y Desechos Sólidos de 2004, se podría afirmar que ha tenido éxito. De igual manera, si el modelo fortalece la relación con la comunidad local, cumpliendo con el Convenio 169 de la OIT y la Ley de Responsabilidad Social Empresarial (2012), se corroboraría su influencia en el aspecto social. A nivel global, la alineación con los ODS y la ISO 26000 permite juzgar si el modelo posiciona a la empresa como un competidor ético y responsable en el ámbito internacional.

#### ***2.6.3.2 Implicaciones Prácticas para Comercializadora Santa Bárbara, C.A.***

La conexión entre las regulaciones legales, el problema en cuestión y los objetivos tiene consecuencias prácticas para Comercializadora Santa Bárbara, C.A. En primer lugar, el fomento de competencias sustentables ayuda a la compañía a adherirse a las leyes nacionales, entre ellas la Ley Orgánica del Ambiente (2006) y el Reglamento Parcial

sobre la Gestión Integral de los Residuos y Desechos Sólidos (2004), lo que minimiza el riesgo de sanciones jurídicas y mejora su imagen ambiental. Por ejemplo, un gestor capacitado en el manejo de residuos puede establecer un sistema de reciclaje que se ajuste al artículo 15 del reglamento, reduciendo el impacto ambiental de sus actividades.

En segundo lugar, el cumplimiento con los estándares globales, como la ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sustentable, potencia la competitividad de la empresa a nivel internacional. Un informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2022) revela que las organizaciones que cumplen con los ODS experimentan un incremento del 20% en su competitividad dentro de mercados emergentes, lo que resalta la relevancia de dichas regulaciones para Comercializadora Santa Bárbara, C.A. (UNCTAD, 2022, p. 55). Por ejemplo, al ofrecer formación a su personal en prácticas de producción responsable (ODS 12), la empresa puede atraer a clientes y socios comerciales que valoran la sustentabilidad.

Por último, la adherencia a las regulaciones sociales, como la Ley de Responsabilidad Social de las Empresas (2012) y el Convenio 169 de la OIT, fortalece las relaciones de la organización con la población local, lo que aumenta su legitimidad social. Un administrador capacitado en la gestión de relaciones con la comunidad puede desarrollar programas que beneficien a las comunidades aledañas, como proyectos de desarrollo local, de acuerdo con el artículo 5 de la Ley de Responsabilidad Social y el artículo 7 del Convenio 169. Esto no solo realza la percepción de la empresa, sino que también promueve un ambiente de trabajo más ético y sustentable, en consonancia con los principios de la LOTTT (2012).

### ***2.6.3.3 Retos y Oportunidades en el Cumplimiento de las Normativas***

La observancia de estas regulaciones legales plantea tanto desafíos como posibilidades para Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Entre los desafíos, se incluye la

carencia de fondos para desarrollar programas educativos, un inconveniente habitual en el entorno venezolano, donde las compañías medianas operan con recursos escasos. Asimismo, la dificultad de ciertas regulaciones, como la ISO 14001:2015, puede demandar una considerable inversión de tiempo y formación, lo que podría resultar en resistencia por parte del personal de administración.

No obstante, también hay oportunidades valiosas. Cumplir con las regulaciones tanto nacionales como internacionales puede colocar a Comercializadora Santa Bárbara, C.A. en una posición destacada en términos de sustentabilidad en el ámbito comercial de Venezuela, atrayendo a consumidores y socios de negocio que aprecian la responsabilidad social y ambiental. Además, la capacitación en competencias sustentables puede conducir a ahorros financieros duraderos, como la disminución de costos operativos a través de una gestión eficiente de energía y desechos, lo cual compensa la inversión inicial en formación.

Un análisis realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) señala que las empresas que destinan recursos a capacitación en sustentabilidad consiguen una reducción del 12% en su huella de carbono y un ahorro del 10% en gastos operativos, información que respalda el potencial de estas regulaciones para proporcionar beneficios concretos (OIT, 2020, p. 70).

#### ***2.6.3.4 Rol del Personal Administrativo en el Cumplimiento de las Normativas***

El personal administrativo juega un papel esencial en la adherencia a estas normativas, dado que sus elecciones influyen de manera directa en el funcionamiento de la empresa. Por citar un ejemplo, un administrador capacitado en prácticas sustentables puede elaborar un plan para la gestión de residuos que se ajuste a las reglas sobre la Gestión Integral de Residuos y Desechos Sólidos (2004), disminuyendo la huella

ecológica de la organización. De forma análoga, un administrador con conocimientos en responsabilidad social puede poner en marcha políticas de equidad laboral que se alineen con la LOTT (2012) y la Ley de Responsabilidad Social Empresarial (2012), lo que favorecería el bienestar de los trabajadores y las relaciones comunitarias.

A nivel internacional, el personal administrativo tiene el potencial de sincronizar las actividades de la empresa con criterios como la ISO 26000 y los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), desarrollando procesos que promuevan una producción ética y medida frente al cambio climático. Por ejemplo, un administrador con especialización en gestión ambiental puede implementar un sistema de auditoría que cumpla con la norma ISO 14001:2015, facilitando la detección y reducción de riesgos ambientales. La participación activa del personal administrativo subraya la importancia de fomentar competencias sustentables, pues son ellos quienes traducen las normativas en acciones concretas dentro de la organización.

## **2.7 Variables e Hipótesis**

### **2.7.1 Operacionalización de las variables**

La conversión de ideas teóricas en componentes que pueden ser evaluados y observados se lleva a cabo a través de un proceso que se conoce como Operacionalización de variables, el cual es fundamental para llevar a cabo un análisis empírico en el campo de la investigación. En este tipo de análisis, se identifican dos variables clave: la variable independiente, que corresponde al Modelo de Competencias Sustentables, y la variable dependiente, que concierne al Desempeño Administrativo Sustentable.

A continuación, se ofrece una descripción detallada sobre la manera en que se operacionaliza cada una de las variables, abarcando su definición conceptual, operativa, dimensiones, indicadores, categorías y las metodologías de recolección de datos aplicadas al caso de Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

### ***2.7.1.1 Variable Independiente: Modelo de Competencias Sustentables***

**Definición Conceptual:** El Modelo de Competencias Sustentables se refiere a un conjunto organizado de conocimientos, habilidades y actitudes que capacitan al personal administrativo para incorporar principios de sustentabilidad en sus tareas, alineándose con normativas internacionales como la ISO 26000 y el GreenComp. Este modelo se fundamenta en la teoría de las capacidades dinámicas de (Teece et al., 1997), que subraya la relevancia de cultivar capacidades internas necesarias para adaptarse a contextos en evolución, así como en el marco de competencias sustentables propuesto por Hesselbarth y Schaltegger (2014), quienes enfatizan la importancia de habilidades como el pensamiento sistémico y la ética profesional (Teece y otros, 1997, p. 516; Hesselbarth y Schaltegger, 2014, p. 25).

**Definición Operativa:** Dentro del ámbito de esta investigación, el Modelo de Competencias Sustentables se evalúa como el grado en que se ha implementado un programa de capacitación destinado a fomentar competencias sustentables en el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Este grado se mide considerando la percepción del personal sobre su formación, el nivel de adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes vinculadas a la sustentabilidad, así como la aplicación efectiva de estas competencias en sus tareas diarias.

**Tabla 3. Dimensiones e Indicadores**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de Recolección</b>
Conocimientos en Sustentabilidad	Porcentaje de personal que identifica correctamente principios de la ISO 26000 y ODS relevantes	Pruebas de conocimiento Encuestas estructuradas
Habilidades Operativas Sustentables	Cantidad de conceptos relacionados con sustentabilidad que el personal puede explicar claramente Frecuencia de implementación de prácticas sustentables	Observación estructurada
Actitudes Éticas y Responsables	Número de proyectos sustentables diseñados e implementados Grado de compromiso (escala Likert 1-5) con la reducción de impactos ambientales Frecuencia de participación en actividades de responsabilidad social	Análisis documental Encuestas Entrevistas semiestructuradas

**Fuente:** Elaboración Propia

### **2.7.1.2 Variable Dependiente: Desempeño Administrativo Sustentable**

**Definición Conceptual:** El Desempeño Administrativo Sustentable se define como la capacidad del personal administrativo para gestionar las operaciones de manera eficiente, minimizando los impactos ambientales y maximizando los beneficios sociales, en línea con el modelo de la triple bottom line de Elkington (2018). Este concepto se basa en la teoría de las capacidades dinámicas, que destaca la importancia de un desempeño adaptativo para la competitividad organizacional, y en los principios de responsabilidad social de Carroll (1991), que enfatizan la necesidad de un desempeño ético y sustentable (Elkington, 2018, p. 47; Carroll, 1991, p. 40).

**Definición Operativa:** En este estudio, el Desempeño Administrativo Sustentable se mide como el nivel de eficiencia operativa, reducción de impactos ambientales y mejora en las relaciones con los stakeholders (empleados, comunidad, proveedores) logrado por el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. tras la implementación del modelo de competencias sustentables. Este desempeño se evalúa mediante indicadores cuantitativos, por ejemplo, reducción de desechos y cualitativos; por ejemplo, satisfacción de stakeholders.

**Tabla 4.** *Dimensiones e Indicadores*

<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Técnicas de Recolección</b>
Eficiencia Operativa	Porcentaje de reducción en costos operativos	Análisis de indicadores cuantitativos
	Número de procesos administrativos optimizados mediante prácticas sustentables	Entrevistas a gerentes
Impacto Ambiental	Porcentaje de reducción en generación de desechos plásticos	Análisis documental
	Reducción en consumo energético (kWh)	Observación estructurada
Impacto Social	Nivel de satisfacción de empleados y comunidad (escala Likert 1-5)	Encuestas
	Número de iniciativas de apoyo comunitario implementadas	Entrevistas semiestructuradas

**Fuente:** Elaboración Propia

## 2.7.2 Mapa de Variables - Modelo de Competencias Sustentables

Este mapa ayuda a visualizar de mejor manera las relaciones entre las variables independientes y dependientes, así como los indicadores relevantes para medir el desempeño administrativo sustentable en Comercializadora Santa Bárbara.

**Tabla 5.** *Mapa de Variables*

Variable	Categoría	Indicadores	Descripción
<b>Variable Independiente:</b> Modelo de Competencias Sustentables	Conocimientos en sustentabilidad	Familiaridad con normas (ISO 26000, ODS).	El modelo propone competencias que mejoran el desempeño administrativo.
		Capacidad para implementar prácticas sustentables.	
		Habilidades operativas sustentables	Se enfocan en la implementación de procesos eficientes y responsables.
<b>Variable Dependiente:</b> Desempeño Administrativo Sustentable	Actitudes éticas y responsables	Responsabilidad social y compromiso ético.	Fomentan un comportamiento ético y responsable.
		Actitud proactiva hacia normativas ambientales.	
		Reducción de costos por desperdicios. Mejora en planificación y control de inventarios. Reducción de tiempos operativos.	Mejora la gestión operativa y reduce el impacto económico.
	Impacto ambiental	Reducción en consumo de energía/recursos. Mejora en gestión de residuos. Reducción de desechos no reciclables.	Aumenta la conciencia y la responsabilidad hacia el medio ambiente.

Impacto social	Mejoras en satisfacción/retención del personal. Contribución positiva al entorno comunitario.	Fomenta la estabilidad organizacional y un compromiso con la comunidad.
----------------	---	---

**Fuente:** Elaboración Propia

### ***2.7.2.1 Relación entre las Variables y las Técnicas de Recolección de Datos***

La forma en que se operacionalizan las variables está fundamentalmente relacionada con los métodos de recolección de datos, asegurando que los indicadores sean medibles y que la información recolectada permita un análisis riguroso. Las encuestas estructuradas posibilitan la evaluación de las habilidades adquiridas (variable independiente) y las percepciones de los diferentes interesados sobre el rendimiento (variable dependiente), proporcionando información de tipo cuantitativo y cualitativo.

Las pruebas de conocimiento y el análisis documental ofrecen información objetiva sobre el conocimiento y los resultados operativos, mientras que la observación controlada y las entrevistas semiestructuradas brindan una visión más profunda acerca de la aplicación práctica de las competencias y su impacto en el desempeño. Este enfoque mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos, asegura una evaluación completa de las variables, alineándose con el diseño secuencial explicativo de la investigación.

La variable independiente, Modelo de Competencias Sustentables, afecta directamente la Variable Dependiente: Desempeño Administrativo Sustentable, mediante la mejora en eficiencia operativa, reducción de impactos ambientales y mejora del impacto social. Las competencias clave desarrolladas bajo el modelo impactan positivamente las categorías de Eficiencia operativa, Impacto ambiental e Impacto social,

contribuyendo a la sustentabilidad y competitividad de la empresa.

### ***2.7.2.2 Compatibilidad con los Objetivos y el Enfoque de la Investigación***

Las variables definidas están completamente alineadas con los objetivos y el enfoque de la investigación. El propósito general de este estudio es desarrollar un modelo de competencias sustentables que potencie el desempeño administrativo sustentable en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. La variable independiente (Modelo de Competencias Sustentables) se focaliza en la creación y la implementación de este modelo, mientras que la variable dependiente (Desempeño Administrativo Sustentable) evalúa el efecto de dicho modelo en el rendimiento del personal, abarcando aspectos económicos, ambientales y sociales. Esta conexión causal entre las variables coincide directamente con el propósito general, ya que se busca identificar cómo la implementación de competencias sustentables (causa) influye en el desempeño administrativo (efecto).

A nivel de los objetivos específicos, la cohesión también se manifiesta claramente. El primer objetivo específico, detectar las brechas de competencias, se aborda mediante la evaluación de conocimientos, habilidades y actitudes del personal (variable independiente), usando encuestas y pruebas de conocimiento. El segundo objetivo, elaborar el modelo, se fundamenta en la definición operativa de la variable independiente, que incluye dimensiones que se basan en normas internacionales como la ISO 26000 y el GreenComp. Finalmente, el tercer objetivo, validar la aplicación del modelo, se alcanza al medir el desempeño administrativo sustentable (variable dependiente) a través de indicadores como la reducción de residuos y la satisfacción de los interesados, lo que permite analizar los resultados de la intervención.

El enfoque teórico de la investigación, basado en la teoría de las capacidades dinámicas de Teece et al. (1997) y el modelo de responsabilidad social de Carroll (1991),

también es compatible con las variables. La teoría de las capacidades dinámicas enfatiza la importancia de desarrollar capacidades internas (competencias) para mejorar el desempeño organizacional, lo que se refleja en la relación entre el modelo de competencias y el desempeño administrativo. Por su parte, el modelo de Carroll destaca la necesidad de un desempeño ético y sustentable, lo que se incorpora en las dimensiones de impacto ambiental y social de la variable dependiente (Teece et al., 1997, p. 516; Carroll, 1991, p. 40).

### ***2.7.2.3 Tipología***

Dado el enfoque de la investigación, las variables incluyen dimensiones tanto cualitativas como cuantitativas, lo que permite una comprensión integral del fenómeno estudiado. Para la variable independiente (Modelo de Competencias Sustentables), los indicadores cuantitativos incluyen el porcentaje de personal capacitado y el número de iniciativas sustentables implementadas, mientras que los indicadores cualitativos abarcan la percepción del personal sobre su compromiso ético, medida a través de escalas Likert y entrevistas. Para la variable dependiente (Desempeño Administrativo Sustentable), los indicadores cuantitativos incluyen la reducción de desechos plásticos (en toneladas) y el consumo de energía (en kWh), mientras que los indicadores cualitativos abarcan la satisfacción de los stakeholders y las percepciones de los gerentes, obtenidas mediante encuestas y entrevistas.

Esta combinación de tipologías es adecuada para la naturaleza del estudio, ya que permite medir tanto los resultados tangibles de la implementación del modelo (por ejemplo, reducción de costos operativos) como los aspectos intangibles (por ejemplo, compromiso ético del personal). Según Creswell y Creswell (2018), el uso de un enfoque mixto en investigaciones que abordan fenómenos complejos, como la sustentabilidad en

el sector comercial, asegura una mayor validez y profundidad en los hallazgos (Creswell & Creswell, 2018, p. 215).

#### **2.7.2.4 Metodología:**

Las variables responden a la pluralidad metodológica del paradigma de la investigación, que combina enfoques positivistas y constructivistas dentro de un diseño mixto. Desde un enfoque positivista, se utilizan técnicas cuantitativas, como encuestas y análisis de indicadores, para medir los aspectos objetivos de las variables, como el porcentaje de reducción de desechos y el nivel de conocimientos del personal. Desde un enfoque constructivista, se emplean técnicas cualitativas, como entrevistas y observaciones, para explorar las percepciones y experiencias del personal y los stakeholders, capturando la complejidad del fenómeno estudiado.

Esta pluralidad metodológica es coherente con el diseño secuencial explicativo de la investigación, que inicia con la recolección de datos cuantitativos (encuestas, indicadores) para identificar patrones y tendencias, y continúa con la recolección de datos cualitativos (entrevistas, observaciones) para explicar y profundizar en los hallazgos iniciales. Según Hernández Sampieri et al. (2014), este enfoque mixto es ideal para investigaciones que buscan tanto medir resultados como comprender procesos sociales, como la implementación de competencias sustentables en un contexto organizacional (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 512).

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Enfoque Metodológico: Mixto**

Se adoptó un enfoque metodológico mixto que integra técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección y análisis de datos. Este enfoque permite una comprensión más profunda y enriquecedora del desarrollo de un modelo de competencias sustentables. La combinación de métodos posibilita la triangulación de datos, fortaleciendo la validez y fiabilidad al abordar el fenómeno desde múltiples perspectivas. Permite capturar tanto patrones generales (cuantitativo) como experiencias y contextos detallados (cualitativo), esencial para un modelo estadísticamente válido y contextualmente relevante para Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

Fundamentado en el pragmatismo, se seleccionan las técnicas más efectivas para resolver el problema de investigación, superando las limitaciones de enfoques puramente cuantitativos o cualitativos. Este enfoque facilita la identificación de competencias observables y medibles, así como los valores y actitudes subyacentes, generando hallazgos más robustos, prácticos y contextualizados.

##### ***3.1.1 Beneficios Operativos del Uso de Métodos Mixtos***

El enfoque mixto permite comprender cómo los factores contextuales influyen en el fenómeno estudiado, facilitando el examen de las interacciones complejas y cambiantes que pueden influir en la implementación y los impactos del programa o fenómeno estudiado. Mediante, la reconstrucción de datos base para las evaluaciones, esto facilita la reconstrucción de datos de línea de base cuando estos no están disponibles, utilizando

diferentes fuentes de información cuantitativa y cualitativa.

Ya que al fortalecer la representatividad de los estudios y al combinar métodos, se puede mejorar la representatividad de los estudios cualitativos mediante la incorporación de datos cuantitativos de muestras más grandes y viceversa.

Además, aportar sentido común respecto de la validez y credibilidad, la convergencia de resultados de diferentes métodos (triangulación) aumenta la validez y la credibilidad de los hallazgos o la interpretación. Al promover una mayor comprensión de las perspectivas, se permite obtener una comprensión más profunda de las perspectivas de los diferentes participantes y grupos de interés, lo que puede enriquecer la interpretación de los resultados cuantitativos, en este enfoque.

### **3.2 Tipo y Diseño de Investigación**

El estudio es principalmente de tipo **descriptivo**, buscando caracterizar las competencias sustentables requeridas y existentes en el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Incorpora también elementos **exploratorios** en la fase inicial cualitativa para identificar competencias específicas y relevantes en el contexto particular de la empresa.

**Diseño de Investigación:** Se emplea un diseño mixto. Este diseño inicia con una fase cualitativa (entrevistas, análisis documental) para explorar percepciones y experiencias, identificando competencias clave contextualizadas. Los hallazgos de esta fase informan el desarrollo de un instrumento cuantitativo (encuesta), que se aplica en la segunda fase para medir y validar estas competencias en una muestra más amplia del personal administrativo. Este diseño es adecuado para generar un modelo de competencias robusto, basado en la realidad organizacional (cualitativa) y validado estadísticamente (cuantitativa). Adicionalmente, la investigación adopta características

de un estudio de caso, al centrarse en el análisis detallado de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. como unidad de análisis en su contexto real.

### **3.3 Población y Muestra**

#### **3.3.2 Población:**

Todo el personal administrativo (aproximadamente 10 a 15 empleados) de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., que realiza funciones administrativas en diversas áreas (Gerencia Administrativa, Operaciones, Comercial, Compras).

#### **3.3.3 Muestra:**

##### ***3.3.3.1 Fase Cualitativa:***

Se utilizará muestreo intencional o por conveniencia. Se seleccionarán participantes clave que puedan ofrecer información rica y detallada sobre las competencias requeridas y el contexto de sustentabilidad. Esto incluirá personal administrativo de diferentes áreas y niveles jerárquicos, así como potencialmente gerentes o supervisores. El tamaño se determinará por saturación de datos, estimando entre 10-15 entrevistas individuales.

##### ***3.3.3.2 Fase Cuantitativa:***

Se buscará aplicar la encuesta a la totalidad de la población administrativa (censo) si es factible ( $N \approx 15$ ), dada la magnitud relativamente pequeña. Si no es posible alcanzar a todos, se empleará muestreo aleatorio estratificado (estratificando por departamento o nivel jerárquico) para asegurar la representatividad. El tamaño exacto se determinará buscando la máxima participación posible, aspirando a incluir al menos al 80% de la

población administrativa para obtener resultados generalizables dentro de la empresa.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos cualitativos que se utilizarán en esta investigación son:

**Entrevistas semiestructuradas:** Se llevarán a cabo entrevistas individuales semiestructuradas con un grupo seleccionado de trabajadores administrativos y, posiblemente, con sus supervisores o gerentes. Este enfoque permite una exploración detallada de las opiniones de los participantes sobre las habilidades necesarias para sus funciones y para la Sustentabilidad de la organización. La guía de la entrevista será adaptable, lo que permitirá realizar preguntas adicionales y profundizar en temas que surjan.

**Análisis documental:** Se llevará a cabo un análisis de los documentos organizacionales pertinentes, como descripciones de funciones, reportes de evaluación del desempeño, materiales de capacitación y planes estratégicos, para identificar los marcos de habilidades existentes y los objetivos organizativos relacionados con el personal administrativo. Esta técnica brinda información contextual significativa y puede descubrir competencias oficialmente reconocidas dentro de la empresa.

Los **instrumentos de recolección de datos cualitativos** que se utilizarán son:

**Guía de entrevista semiestructurada:** Se creará una guía que contemple los temas clave y las preguntas abiertas que se abordarán durante las entrevistas. Esta guía se fundamentará en los objetivos de la investigación y en la literatura existente relacionada con modelos de habilidades.

**Protocolo de análisis documental:** Se empleará un protocolo estructurado para dirigir el análisis de los documentos organizacionales, asegurando así un enfoque

ordenado y consistente para la recopilación e interpretación de datos.

Las **técnicas de recolección de datos cuantitativos** que se utilizarán son:

**Encuesta con escalas de Likert:** Se diseñará un cuestionario de encuesta basado en las competencias identificadas en la fase cualitativa y en los estándares internacionales. El cuestionario se basará mayormente en escalas de Likert para medir la importancia percibida y el grado de dominio de varias competencias entre el personal administrativo. También se incluirán preguntas cerradas para recoger datos demográficos y otra información relevante.

El **instrumento de recolección de datos cuantitativos** que se utilizará es:

**Cuestionario:** Se creará un cuestionario organizado que incluya secciones sobre datos demográficos y evaluación de habilidades utilizando escalas de Likert. Antes de su implementación final, el cuestionario se llevará a cabo una prueba con un grupo pequeño de personal administrativo para asegurar que sea claro, comprensible y que mantenga una consistencia interna.

La integración de métodos cualitativos como entrevistas y revisión de documentos con encuestas numéricas que usan escalas de Likert ofrece un enfoque variado para identificar y validar habilidades. Los datos cualitativos aportan profundidad y contexto, mientras que los cuantitativos brindan amplitud y capacidad de medición estadística. La parte cualitativa contribuye a identificar cuáles competencias son significativas y valoradas dentro del entorno específico de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Esta información se traduce luego en elementos que pueden ser medidos en la encuesta numérica. La escala de Likert facilita la cuantificación de la percepción y el dominio de estas competencias en un grupo más amplio, lo que genera datos estadísticos que ayudan en el análisis y validación del modelo de competencias.

**Tabla 6.** *Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos*

<b>Fase de Investigación</b>	<b>Técnica de Recolección de Datos</b>	<b>Instrumento de Recolección de Datos</b>	<b>Propósito</b>
<b>Cualitativa</b>	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista semiestructurada	Explorar en profundidad las percepciones y experiencias del personal administrativo sobre las competencias requeridas. Identificar marcos de competencias existentes y objetivos organizacionales relevantes en documentos de la empresa.
<b>Cualitativa</b>	Análisis documental	Protocolo de análisis documental	Facilitar la identificación de perspectivas compartidas y una comprensión más amplia de las competencias requeridas a través de la interacción grupal.
<b>Cualitativa</b>	Grupos focales (potencial)	Guía para la moderación de grupos focales	Medir la importancia percibida y el nivel de dominio de las competencias identificadas en la fase cualitativa en una muestra representativa del personal administrativo. Recopilar datos demográficos relevantes.
<b>Cuantitativa</b>	Encuesta con escalas de Likert	Cuestionario con secciones de datos demográficos y evaluación de competencias	

**Fuente:** Elaboración Propia

### **3.5 Validez y Confiabilidad**

#### **3.5.1 Validez:**

*De Contenido:* Se asegura mediante revisión exhaustiva de literatura (ISO 26000, GreenComp, ODS), hallazgos cualitativos contextualizados en Comercializadora Santa Bárbara, C.A., y revisión de los instrumentos por parte del tutor y potencialmente un experto en gestión por competencias o sustentabilidad en el contexto venezolano.

*De Constructo:* Se evaluará mediante análisis factorial exploratorio de los datos de la encuesta para confirmar que los ítems agrupan las competencias sustentables esperadas en el personal de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. La triangulación de hallazgos cualitativos y cuantitativos aportará evidencia de validez convergente.

*De Criterio:* Se explorará la posibilidad de correlacionar los puntajes de competencias obtenidos en la encuesta con indicadores de desempeño administrativo existentes en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. (ej. datos de reducción de consumo energético, si están disponibles y son atribuibles a acciones del personal tras la potencial implementación del modelo).

#### **3.5.2 Confiabilidad:**

*Consistencia Interna (Encuesta):* Se calculará el Alfa de Cronbach para las escalas de competencias del cuestionario. Se buscará un valor  $\geq 0.70$ .

*Confiabilidad entre Evaluadores (Cualitativa):* Para el análisis temático de las entrevistas, dos investigadores (investigador principal y tutor, por ejemplo) codificarán independientemente un subconjunto de transcripciones (ej. 2-3 entrevistas) y discutirán las discrepancias hasta alcanzar consenso, estableciendo un protocolo de codificación claro para analizar el resto.

**Tabla 7.** *Plan para Asegurar la Validez y Confiabilidad*

<b>Aspecto</b>	<b>Tipo de Validez/Confiabilidad</b>	<b>Estrategia Implementada</b>
<b>Instrumentos Cuantitativos</b>	Validez de Contenido	Desarrollo basado en revisión de literatura, estándares internacionales y fase cualitativa; revisión por expertos.
<b>Instrumentos Cuantitativos</b>	Validez de Constructo	Análisis factorial de los datos de la encuesta.
<b>Instrumentos Cuantitativos</b>	Validez de Criterio	Examinar la relación con indicadores de desempeño (si es posible).
<b>Instrumentos Cuantitativos</b>	Confiabilidad (Consistencia Interna)	Cálculo del coeficiente alfa de Cronbach.
<b>Instrumentos Cuantitativos</b>	Confiabilidad (Test-Retest)	Administración del cuestionario en dos momentos diferentes a un subconjunto de la muestra (si es factible).
<b>Análisis Cualitativo</b>	Confiabilidad (Entre Evaluadores)	Dos investigadores codificarán independientemente un subconjunto de las transcripciones y compararán la codificación.
<b>Investigación General</b>	Validez Convergente	Triangulación de hallazgos cualitativos y cuantitativos.

**Fuente:** Elaboración Propia

### ***3.5.2.1 Procedimiento Metodológico***

El procedimiento metodológico para la presente investigación se desarrollará en las siguientes fases:

**Fase 1: Revisión de Literatura:** Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de la literatura académica sobre modelos de competencias, estándares internacionales para personal administrativo e investigaciones relevantes en el sector comercial para establecer una base teórica para el estudio.

**Fase 2: Contacto y Acceso a la Empresa:** Se establecerá contacto formal con Comercializadora Santa Bárbara, C.A., para obtener permiso y facilitar el acceso al personal administrativo para la recopilación de datos.

**Fase 3: Recolección de Datos Cualitativos:** Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con un grupo seleccionado intencionalmente de empleados administrativos y posiblemente gerentes. Además, se obtendrán y examinarán documentos de la organización. Los grupos focales se podrían ejecutar si es necesario.

**Fase 4: Análisis de Datos Cualitativos:** Los datos cualitativos que se obtengan a partir de las entrevistas y el análisis de documentos se evaluarán a través de un análisis temático para detectar temas y categorías relevantes relacionadas con las habilidades requeridas.

**Fase 5: Desarrollo del Instrumento Cuantitativo:** En función de los descubrimientos de la fase cualitativa y la revisión de literatura, se elaborará un cuestionario de encuesta que incluirá escalas de Likert para medir las habilidades identificadas.

**Fase 6: Recolección de Datos Cuantitativos:** El cuestionario de encuesta se distribuirá a una muestra aleatoria y estratificada del personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. La recopilación de datos se llevará a cabo

mediante métodos online o en papel, dependiendo de las preferencias de la empresa y las limitaciones logísticas.

**Fase 7: Análisis de Datos Cuantitativos:** Los datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta se analizarán utilizando estadísticas descriptivas (por ejemplo, promedios, desviaciones estándar) para valorar la percepción de importancia y los niveles de competencia. También se podrían emplear técnicas de estadística inferencial (como pruebas t, ANOVA, análisis de regresión) para investigar las relaciones entre las habilidades y otras variables relevantes. Se realizará un análisis factorial para revisar la validez de los constructos de competencias.

**Fase 8: Integración y Triangulación de Datos:** Los resultados de los análisis cualitativos y cuantitativos serán integrados y cruzados para ofrecer una visión completa de las competencias requeridas por el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Se darán un examen y una interpretación cuidadosos a cualquier discrepancia o convergencia entre los dos conjuntos de resultados.

**Fase 9: Desarrollo del Modelo de Competencias Sustentables:** A partir de los hallazgos combinados, se establecerá un modelo de competencias sustentables adaptado a las necesidades particulares de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. , y que cumpla con los estándares internacionales.

**Fase 10: Validación del Modelo (si es posible):** El modelo de competencias creado podría ser presentado a partes interesadas clave dentro de la organización para recibir sus opiniones y validación. Se podrían llevar a cabo más recopilaciones de datos cuantitativos o entrevistas cualitativas para perfeccionar y validar el modelo.

El enfoque secuencial y por etapas garantiza un desarrollo lógico en el proceso de investigación, iniciando con la indagación y llevando al progreso y posible verificación del modelo de competencias. La etapa de integración es fundamental para maximizar las

ventajas de los datos tanto cualitativos como cuantitativos. El proceso detallado proporciona una guía clara desde la revisión de la literatura existente hasta el avance y la eventual validación del modelo final de competencias. La fase cualitativa inicial establece las bases al reconocer las competencias particulares del contexto. Esta información posteriormente guía la elaboración del instrumento cuantitativo. El análisis posterior de los datos cualitativos y cuantitativos, seguido de su fusión, permite obtener una comprensión más profunda y sólida de las necesidades de competencias. Los pasos finales se enfocan en la creación y validación del modelo, asegurando que sea pertinente y útil para Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

### **3.6 Técnicas de Análisis de Datos**

Para llevar a cabo el análisis de datos cualitativos, se aplicarán las siguientes estrategias:

**Análisis temático:** Se hará un análisis temático de la información cualitativa obtenida a partir de entrevistas semiestructuradas y grupos de discusión. Esto consiste en detectar, clasificar e interpretar de manera sistemática los patrones de significado (temas) que surgen en el conjunto de datos (Braun y Clarke, 2006). Este proceso incluirá transcribir las entrevistas, codificar dichas transcripciones para descubrir temas iniciales, agrupar estos temas en categorías más amplias y finalizar con la interpretación de los patrones generales en relación con las competencias necesarias.

En cuanto al análisis de datos cuantitativos, se utilizarán las siguientes metodologías:

**Estadística descriptiva:** Se aplicarán estadísticas descriptivas, tales como medias, desviaciones estándar, frecuencias y porcentajes, para resumir las características demográficas de la muestra, además de describir la importancia percibida y los niveles de

dominio de las competencias identificadas.

**Análisis factorial:** Se realizará un análisis factorial exploratorio (AFE) o un análisis factorial confirmatoria (AFC) para examinar la estructura subyacente de los constructos de competencias medidos por el cuestionario de la encuesta y para evaluar la validez de constructo del instrumento.

**Integración de datos cualitativos y cuantitativos:** La combinación de datos cualitativos y cuantitativos se realizará en la fase de interpretación y hallazgos del estudio. Los resultados cualitativos servirán para añadir contexto y profundidad a la información cuantitativa. Por ejemplo, las percepciones cualitativas podrían ayudar a entender por qué ciertas competencias son consideradas de gran relevancia o a través de qué razones surgen diferencias en los niveles de competencia entre diversos grupos. A su vez, los datos cuantitativos podrían ofrecer respaldo estadístico y generalización a los temas destacados en el análisis cualitativo. Esta fusión permitirá una comprensión más amplia y detallada de las competencias necesarias para el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

La combinación del análisis temático y el análisis de contenido en datos cualitativos, junto con la estadística descriptiva e inferencial y el análisis factorial en datos cuantitativos, y la fusión de estos descubrimientos ofrecerá un análisis sólido y multifacético de los requerimientos de habilidades. La investigación cualitativa se enfocará en el "qué" y el "por qué" que sustentan las competencias necesarias, revelando capacidades, conocimientos y comportamientos específicos, así como las razones que subyacen su relevancia.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo se dedica a la exposición sistemática, el análisis crítico y la interpretación rigurosa de los datos recabados mediante la aplicación de los instrumentos de investigación. En consonancia con el diseño metodológico mixto adoptado, se procedió a la integración y triangulación de la información cualitativa y cuantitativa, lo que permitió una aproximación holística y multifacética al estudio de las competencias sustentables en el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. La población de estudio, conformada por 15 empleados del área administrativa, fue abordada en su totalidad para la recolección de datos, garantizando una exploración exhaustiva de sus percepciones, conocimientos y prácticas.

#### 5.1 Resultados Cuantitativos: Análisis de Encuestas

La encuesta, administrada a la totalidad de la muestra (N=15), fue diseñada con el objetivo de cuantificar el nivel de conocimiento y aplicación de competencias sustentables, la familiaridad con estándares internacionales y la percepción del apoyo organizacional. Los resultados se presentan a continuación, estructurados por las dimensiones clave evaluadas, incluyendo una sección demográfica para contextualizar la muestra.

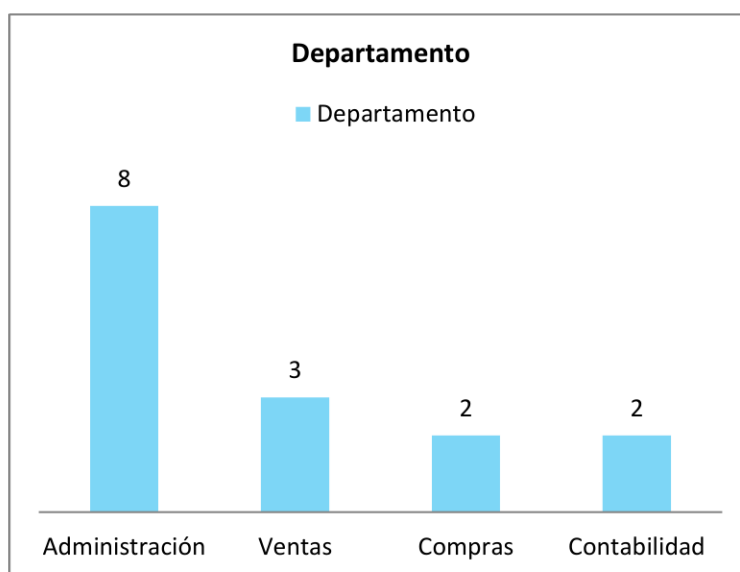
**Tabla 8.** *Distribución por departamento*

<b>Departamento</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>
Administración	8	53.3%
Ventas	3	20.0%
Compras	2	13.3%
Contabilidad	2	13.3%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

La caracterización demográfica de la muestra proporciona un marco contextual para la interpretación de los resultados. Los datos fueron recopilados a través de la Sección 1 del Instrumento Cuantitativo y se tomo en consideración los datos a partir del este apartado.

**Grafico 1.** *Distribución por departamento*



**Fuente:** Elaboración Propia

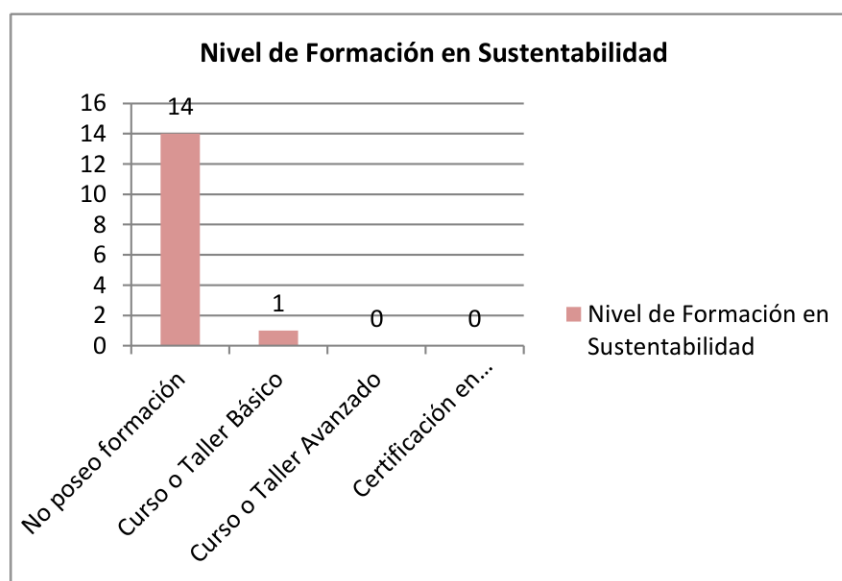
La mayoría de los encuestados pertenece al departamento de Administración, lo cual es coherente con el enfoque del estudio en el personal administrativo. La inclusión de otros departamentos relevantes como Ventas, Compras y Contabilidad permite una visión más transversal de las percepciones sobre sustentabilidad en funciones afines.

**Tabla 9.** Nivel de Formación en Sustentabilidad

<b>Nivel de Formación en Sustentabilidad</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>
No poseo formación	14	93.33%
Curso o Taller Básico	1	6.67%
Curso o Taller Avanzado	0	0.00%
Certificación en Sustentabilidad	0	0.00%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

La mayor parte de la muestra (93.33%) reporta no tener formación específica en sustentabilidad, mientras que el 6.67% posee solo un curso básico. Esto sugiere una necesidad significativa de capacitación formal en el área, un aspecto que será crucial para el desarrollo de un modelo de competencias.

**Grafico 2.** Nivel de Formación en Sustentabilidad

*Fuente:* Elaboración Propia

### 5.1.1 Dimensión: Percepción de la Importancia de Competencias Sustentables

Esta dimensión, evaluada a través de la Sección 2 del cuestionario, exploró el grado de acuerdo del personal administrativo con diversas afirmaciones relacionadas con

la importancia de las competencias sustentables en su rol. La escala utilizada fue de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo).

**Tabla 10.** *Percepción de la Importancia de Competencias Sustentables*

<b>Percepción de la Importancia de Competencias Sustentables</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>
1.Totalmente en desacuerdo	1	6.67%
2. En desacuerdo	0	0.00%
3. Neutral	3	20.00%
4. De acuerdo	10	66.66%
5.Totalmente de acuerdo	1	6.67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

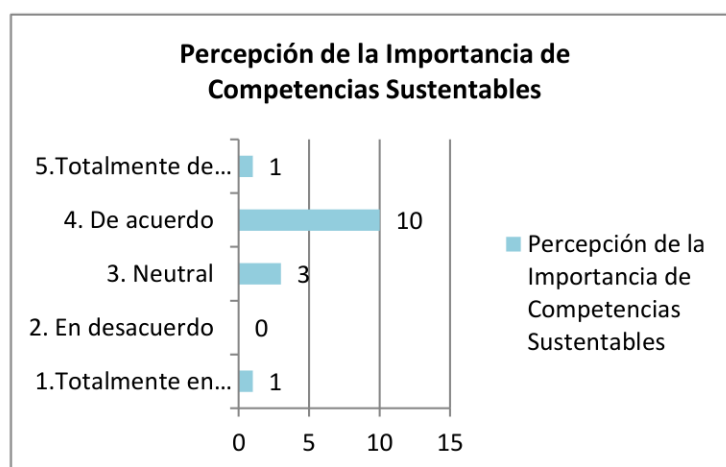
Los datos porcentuales derivados de la Tabla 10 revelan una inclinación mayoritaria hacia el reconocimiento de la importancia de las competencias sustentables dentro del personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Específicamente, el **73.3%** de los encuestados (66.66% que están "De acuerdo" y 6.67% que están "Totalmente de acuerdo") manifiesta una percepción positiva sobre la relevancia de estas competencias. Este elevado porcentaje es un indicador favorable, sugiriendo que la mayoría de los empleados ha internalizado, al menos a un nivel general, la trascendencia de la Sustentabilidad en su entorno laboral.

Sin embargo, el análisis también destaca la presencia de un **20.00%** del personal que se posiciona como "Neutral". Esta categoría es de particular interés, ya que no representa una oposición activa, sino una posible ambivalencia, falta de información o una comprensión aún no consolidada sobre el impacto directo de la Sustentabilidad en sus funciones. Este segmento podría ser receptivo a futuras iniciativas de sensibilización y formación. Por otro lado, un **6.67%** de los encuestados se declara "Totalmente en desacuerdo" con la importancia de las competencias sustentables. Aunque este porcentaje es minoritario, señala la existencia de un pequeño grupo que podría presentar resistencia

significativa a la implementación de prácticas sustentables. La ausencia de respuestas en la categoría "En desacuerdo" (0.00%) es notable, lo que sugiere que la oposición, aunque presente, es más bien una convicción fuerte en un grupo reducido, en lugar de una disconformidad generalizada.

En síntesis, la distribución porcentual subraya que, si bien la base para el desarrollo de competencias sustentables es sólida debido a la amplia aceptación de su importancia, la organización aún enfrenta el desafío de convertir la neutralidad en compromiso y de abordar las percepciones de irrelevancia en el segmento minoritario. La credibilidad de la investigación se refuerza al cuantificar estas proporciones, proporcionando una base empírica para comprender las dinámicas de percepción y diseñar estrategias de intervención más focalizadas y efectivas

**Grafico 3.** *Percepción de la Importancia de las Competencias Sustentables*



**Fuente:** Elaboración Propia

El Gráfico 3, que representa la distribución de la Tabla 10, ilustra de manera contundente la predominancia de una percepción positiva respecto a la importancia de las competencias sustentables. La barra correspondiente a "De acuerdo" (66.66%) es notablemente la más alta, seguida por "Neutral" (20.00%). Esta visualización refuerza la

conclusión de que la mayoría del personal administrativo reconoce la relevancia general de la Sustentabilidad. No obstante, la presencia de una barra para "Neutral" y, en menor medida, para "Totalmente en desacuerdo", subraya la necesidad de estrategias focalizadas para transformar la ambivalencia en compromiso activo y abordar cualquier resistencia residual.

### 5.1.2 Dimensión: Nivel de Dominio de Competencias Sustentables

Esta dimensión, evaluada a través de la Sección 3 del cuestionario, buscó determinar la frecuencia con la que el personal administrativo aplica diversas competencias sustentables en su trabajo diario. La escala utilizada fue de 1 (Nunca) a 5 (Siempre).

**Tabla 11.** *Frecuencia de Aplicación de Competencias Sustentables*

<b>Frecuencia de Aplicación de Competencias Sustentables</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>
Nunca	2	13.33%
Rara vez	4	26.67%
Algunas Veces	6	40.00%
Frecuentemente	2	13.33%
Siempre	1	6.67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

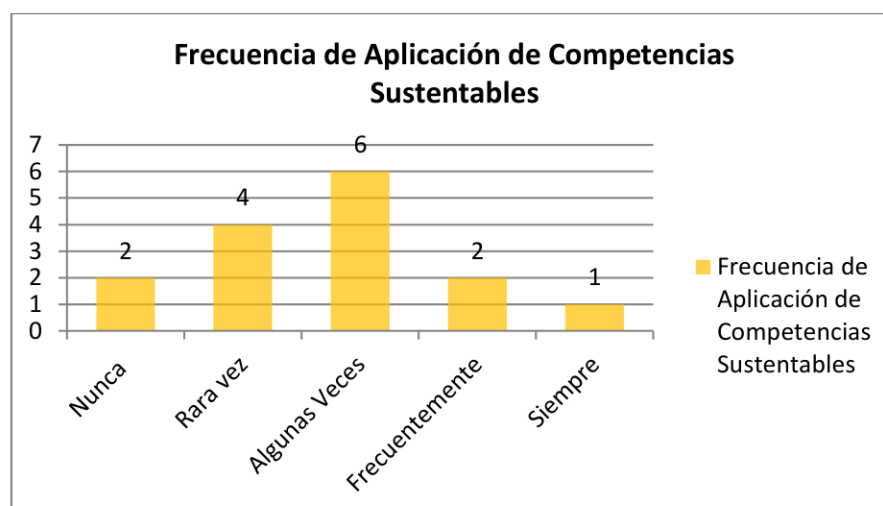
*Fuente:* Elaboración Propia

Al agrupar los datos, se observa que el 40% de los encuestados reporta aplicar las competencias "Algunas Veces", lo que representa la categoría más frecuente. Si se suman las categorías de "Frecuentemente" (13.33%) y "Siempre" (6.67%), se obtiene que solo el **20%** del personal aplica las competencias sustentables de manera consistente (frecuente o siempre). En contraste, un significativo **80%** (13.33% Nunca + 26.67% Rara vez + 40.00% Algunas Veces) reporta aplicar estas competencias de forma inconsistente o esporádica.

Esta distribución porcentual revela una brecha crítica entre la alta percepción de

importancia de las competencias sustentables (como se vio en la sección 4.2.1) y su aplicación práctica generalizada. Aunque la mayoría reconoce su valor, una minoría las integra de manera habitual en su desempeño. Este hallazgo sugiere que la mera conciencia no es suficiente para impulsar el cambio de comportamiento, y que factores como la falta de capacitación específica, directrices claras, o el apoyo organizacional (como se exploró cualitativamente) podrían estar limitando la traducción de la percepción en acción. La prevalencia de la categoría "Algunas Veces" indica una aplicación situacional o reactiva, en lugar de una integración proactiva y sistemática.

**Grafico 4.** *Frecuencia de Aplicación de Competencias Sustentables*



**Fuente:** Elaboración Propia

El Gráfico 4, que visualiza los datos de la Tabla 11, proporciona una clara evidencia de la distribución de la frecuencia de aplicación de las competencias sustentables. La barra más alta corresponde a "Algunas Veces" (40.00%), lo que indica que la aplicación es a menudo situacional o esporádica. En contraste, las barras para "Frecuentemente" y "Siempre" son considerablemente más bajas, sumando solo un 20.00%. Esta representación gráfica refuerza la brecha identificada entre la alta percepción de importancia y la aplicación consistente, sugiriendo que, a pesar del reconocimiento de su valor, las competencias sustentables no están plenamente integradas

en la rutina diaria de la mayoría del personal.

**Tabla 12.** *Familiaridad con Normas Internacionales...*

<b>Familiaridad con Normas Internacionales</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa (%)</b>
Muy Familiar	2	13.33%
Familiar	3	20.00%
Poco Familiar	6	40.00%
Nada Familiar	4	26.67%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100.00%</b>

*Fuente:* Elaboración Propia

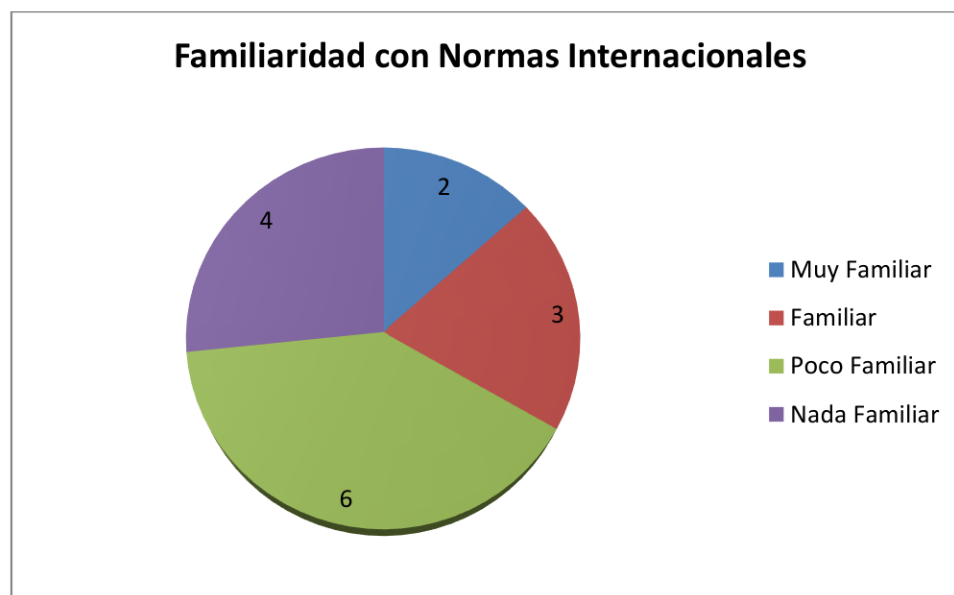
Los datos porcentuales de la Tabla 1 revelan una preocupación significativa en cuanto al nivel de familiaridad del personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. con estándares internacionales de Sustentabilidad. Un escaso **33.33%** de los encuestados (compuesto por el 13.33% que se declara "Muy Familiar" y el 20.00% que se considera "Familiar") posee algún grado de conocimiento sobre estas normativas. Este porcentaje, que apenas supera un tercio de la muestra, indica una base de conocimiento limitada en un área fundamental para la gestión de la Sustentabilidad moderna.

En contraste, una abrumadora mayoría del **66.67%** del personal (sumatoria del 40.00% que se declara "Poco Familiar" y el 26.67% que se identifica como "Nada Familiar") demuestra un conocimiento deficiente o inexistente de estos marcos de referencia globales. Esta polarización en los resultados subraya una brecha crítica en las competencias estratégicas del personal.

La falta de familiaridad con normativas como la ISO 26000 (Guía de Responsabilidad Social) o los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) puede obstaculizar la capacidad de la empresa para desarrollar e implementar un modelo de competencias sustentables robusto y alineado con las expectativas internacionales.

Además, limita la capacidad de los empleados para identificar oportunidades de mejora, participar en iniciativas de Sustentabilidad a gran escala y contribuir a la reputación corporativa en un mercado globalizado.

**Grafico 5.** *Familiaridad con Normativas Internacionales...*



**Fuente:** Elaboración Propia

El gráfico de pastel que acompaña a la Tabla 1 visualiza de manera elocuente la distribución porcentual de la familiaridad con las normas internacionales. Las porciones combinadas de "Poco Familiar" (40.00%) y "Nada Familiar" (26.67%) dominan claramente el gráfico, ocupando dos tercios del total. Esta representación gráfica refuerza visualmente la conclusión de que la mayoría del personal carece de un conocimiento sólido sobre los estándares de Sustentabilidad globales.

La insignificancia de las porciones correspondientes a "Muy Familiar" y "Familiar" resalta la urgencia de implementar programas de capacitación específicos y estratégicos. La brecha visual en el gráfico es un llamado a la acción para fortalecer la base de competencias en este ámbito crucial, permitiendo a la organización no solo

cumplir con normativas, sino también innovar y liderar en prácticas de Sustentabilidad

## **5.2 Resultados Cualitativos: Análisis de Entrevistas**

Las entrevistas semiestructuradas, aplicadas a una submuestra de 10 empleados administrativos (N=10), permitieron una exploración en profundidad de las percepciones, experiencias, desafíos y oportunidades relacionadas con las competencias sustentables. Se utilizó un enfoque de análisis de contenido temático para identificar patrones y categorías emergentes, proporcionando un contexto rico a los datos cuantitativos.

### ***1. Comprensión Conceptual de la Sustentabilidad y su Relevancia Organizacional***

La comprensión de la Sustentabilidad entre los entrevistados mostró un espectro que abarcó desde nociones básicas hasta perspectivas más integrales. La mayoría (E1, E4, E6, E8) inicialmente asoció la Sustentabilidad con la "protección del medio ambiente" y la "reducción de residuos", reflejando una visión predominantemente ecológica. Por ejemplo, E4 comentó: "Para mí, Sustentabilidad es cuidar el planeta, no desperdiciar recursos como el agua o la luz".

Sin embargo, un subgrupo de entrevistados (E3, E7, E9, E10) demostró una comprensión más amplia, incorporando las dimensiones social y económica. E3 articuló: "Sustentabilidad es un equilibrio. Es no solo cuidar el medio ambiente, sino también asegurar que la empresa sea viable a largo plazo y que tratemos bien a nuestros empleados y a la comunidad. Es una responsabilidad con el futuro". E7 añadió: "Implica ser éticos en nuestros negocios, apoyar a la comunidad local y garantizar condiciones laborales justas, además de lo ambiental". Esta diversidad en la comprensión sugiere que, si bien existe una conciencia generalizada sobre la Sustentabilidad, la conceptualización de su alcance y su implicación estratégica en el negocio aún requiere ser fortalecida para una

integración holística. La capacidad de vincular las acciones operativas con los objetivos estratégicos de Sustentabilidad es una competencia emergente.

## ***2. Manifestación y Aplicación de Competencias Sustentables en el Ámbito Administrativo***

Cuando se les solicitó describir cómo aplicaban competencias sustentables en su rol, las respuestas se centraron en acciones individuales y de bajo impacto, lo que valida los hallazgos cuantitativos sobre la alta frecuencia de prácticas de ecoeficiencia personal. Ejemplos recurrentes incluyeron: "Siempre apago el monitor al final del día y desconecto los cargadores" (E2), "Intento usar el papel por ambos lados y reciclar lo que se puede" (E5), y "Prefiero enviar documentos por correo electrónico en lugar de imprimirlos" (E8). Estas prácticas, aunque meritorias, reflejan una orientación hacia la eficiencia de recursos a nivel micro.

Un número limitado de entrevistados (E3, E7, E9) demostró un nivel incipiente de pensamiento sistémico y proactividad. E3 comentó: "Al hacer pedidos de material de oficina, pregunto si hay opciones más ecológicas o si tenemos materiales como hojas, para reciclar". E7 mencionó: "He propuesto la digitalización de algunos archivos para reducir el consumo de papel y mejorar la eficiencia en la búsqueda de información". E9, desde una perspectiva de gestión, indicó: "Al planificar eventos internos, procuro que se generen menos residuos". Estas declaraciones sugieren que, si bien la aplicación de competencias complejas es menos frecuente, existe un potencial para su desarrollo a través de la capacitación y el fomento de una cultura proactiva.

### ***3. Importancia y Frecuencia de Competencias Sustentables (Profundización Cualitativa)***

La sección de la entrevista sobre la importancia y frecuencia de las competencias permitió profundizar en los datos cuantitativos. Los entrevistados reiteraron la importancia de la "eficiencia en el uso de recursos" y la "ética" como competencias fundamentales. E1 afirmó: "Ser eficiente con los recursos es lo más básico y lo que más puedo controlar en mi día a día". E6 añadió: "La ética es clave, porque sin transparencia no hay Sustentabilidad real en los negocios".

Sin embargo, al hablar de la frecuencia de aplicación, surgieron matices. Aunque muchos reportaron alta frecuencia en acciones individuales, la aplicación de competencias que requieren coordinación o una visión más estratégica era menos común. E4 mencionó: "Me gustaría colaborar más en proyectos de Sustentabilidad, pero no siempre hay iniciativas claras o el tiempo para hacerlo". E10 expresó: "Propongo ideas, pero a veces siento que no hay un canal formal para que se tomen en cuenta o se implementen". Esto sugiere que la frecuencia de aplicación está intrínsecamente ligada no solo a la percepción de importancia individual, sino también a las oportunidades y el apoyo estructural que la organización proporciona.

### ***4. Desafíos y Barreras Percibidas en la Implementación de Prácticas Sustentables***

Las entrevistas revelaron un conjunto de desafíos recurrentes que limitan la plena implementación de prácticas sustentables y el desarrollo de competencias avanzadas. La "falta de tiempo" fue una barrera prominente (E1, E4, E9), con comentarios como: "La carga de trabajo diaria es muy alta, y a veces la sustentabilidad se percibe como una tarea extra, no como parte integral" (E9).

Otra barrera significativa fue la "ausencia de directrices claras, políticas formales

o un plan estratégico de Sustentabilidad" (E2, E6, E8). E6 afirmó: "Sabemos que es importante, pero no hay un protocolo claro de cómo debemos hacerlo o qué se espera de nosotros en términos de Sustentabilidad en cada puesto". E2 añadió: "No hay objetivos claros de Sustentabilidad para nuestro departamento".

Adicionalmente, se identificó una "resistencia al cambio" por parte de algunos compañeros o departamentos (E5, E10), lo que dificulta la adopción de nuevas prácticas. E5 comentó: "A veces propongo ideas para reducir el consumo, pero la gente está acostumbrada a hacer las cosas de cierta manera y no quieren cambiar sus hábitos". E7, con una perspectiva más crítica, sugirió que la "Sustentabilidad no parece ser una prioridad explícita y visible de la alta gerencia", lo que genera una falta de motivación y compromiso generalizado. Estos hallazgos cualitativos complementan los datos cuantitativos sobre la percepción del apoyo, sugiriendo que, aunque el apoyo puede existir formalmente, su manifestación práctica y la comunicación efectiva de la prioridad estratégica de la Sustentabilidad son áreas de mejora.

### ***5. Oportunidades y Necesidades de Apoyo para el Desarrollo de Competencias Sustentables***

A pesar de los desafíos, los entrevistados expresaron un claro interés y disposición para contribuir más activamente a la sustentabilidad de la empresa. Las oportunidades identificadas se centraron en la necesidad de "capacitación específica y continua" (E1, E3, E8, E10). E10 enfatizó: "Necesitamos talleres prácticos sobre cómo aplicar la sustentabilidad en nuestras funciones específicas, con ejemplos claros y herramientas, no solo teoría general". E3 sugirió: "Sería bueno tener capacitaciones sobre cómo las ISO de gestión ambiental o social nos afectan directamente".

Otros entrevistados (E2, E6, E9) sugirieron la implementación de "campañas de

concientización internas" que promuevan una cultura de sustentabilidad más arraigada, y "políticas claras con objetivos medibles" (E4, E7) que faciliten la implementación de prácticas sustentables. E7 comentó: "Si la empresa establece metas claras de reducción de huella de carbono, por ejemplo, sería más fácil para nosotros saber cómo contribuir". La idea de que la empresa debería "adoptar y comunicar más estándares internacionales" (E3, E7) surgió en varias conversaciones, lo que refuerza la necesidad de conocimiento en este ámbito, tal como se identificó en las encuestas. Estas oportunidades representan vías estratégicas para la organización para fomentar el desarrollo de competencias y fortalecer su compromiso con la Sustentabilidad.

#### ***6. Profundización en el Conocimiento sobre Normativas Internacionales***

Las entrevistas corroboraron y ampliaron los hallazgos cuantitativos respecto a la baja familiaridad con estándares internacionales. La mayoría de los entrevistados (E1, E4, E5, E6, E9) admitieron abiertamente no conocer o tener una noción muy superficial de la ISO 26000 (Guía de Responsabilidad Social), ISO 9001 (aunque esta no es una ISO estándar de Sustentabilidad, se consideró la mención en el instrumento como un posible error de digitación y se interpretó como una referencia general a normas de calidad o gestión que podrían tener implicaciones en Sustentabilidad) o los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS). E4, por ejemplo, dijo: "He oído hablar de los ODS en las noticias, pero no sé cómo se aplican a mi trabajo diario". E5 añadió: "No tengo idea de qué es la ISO 26000, ¿es para calidad?".

Los pocos entrevistados que mostraron algún conocimiento (E3, E7) indicaron que este provenía de "iniciativas personales de lectura" (E3) o "cursos externos" (E7), y no de programas de formación interna de la empresa. E7 comentó: "Sería muy útil que la empresa nos capacitara en esto, porque son marcos globales que nos ayudarían a entender

mejor dónde encaja nuestro trabajo y cómo podemos contribuir a metas más grandes". Este hallazgo subraya la urgencia de integrar estas normativas en los programas de formación internos para alinear las competencias del personal con las mejores prácticas globales en Sustentabilidad.

### ***5.2.1 Triangulación de Resultados: Integración Cualitativa y Cuantitativa***

La integración de los hallazgos cuantitativos y cualitativos, mediante la triangulación metodológica, permite una comprensión más robusta y matizada del fenómeno de las competencias sustentables en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Este proceso valida y enriquece las conclusiones al confrontar y complementar los datos numéricos con las percepciones y experiencias narradas por el personal administrativo.

#### **1. Convergencia en la Percepción de Importancia vs. Disparidad en la Aplicación Consistente:**

Los datos cuantitativos de la **Tabla 10: Percepción de la Importancia de Competencias Sustentables**, visualizados en el **Gráfico 3**, revelan que un significativo 73.33% del personal administrativo percibe la importancia de las competencias sustentables de manera positiva (66.66% "De acuerdo" y 6.67% "Totalmente de acuerdo").

Esta alta valoración general se alinea con las expresiones cualitativas de los entrevistados (E3, E7, E9) que ampliaron la definición de sustentabilidad más allá de lo ambiental, reconociendo su relevancia estratégica para la empresa. Sin embargo, al contrastar esta percepción con la **Tabla 11: Frecuencia de Aplicación de Competencias Sustentables**, y su representación en el **Gráfico 4**, se observa una brecha notable. Solo un 20.00% del personal reporta aplicar las competencias de manera consistente

("Frecuentemente" o "Siempre"), mientras que el 40.00% las aplica "Algunas Veces". Esta divergencia es explicada cualitativamente por los desafíos mencionados en las entrevistas, como la "falta de tiempo" (E1, E4, E9) y la "ausencia de directrices claras o políticas formales" (E2, E6, E8). La triangulación evidencia que, si bien existe una conciencia y valoración intrínseca de la sustentabilidad, las barreras organizacionales y la falta de una integración sistemática limitan la traducción de esta percepción en una aplicación conductual consistente y proactiva.

## **2. Brecha Crítica y Consistente en la Familiaridad con Estándares Internacionales:**

**La Tabla 12: Familiaridad con Normas Internacionales (ISO 26000, ODS, etc.),** y su correspondiente Gráfico de Pastel, presentan una convergencia contundente y preocupante. Cuantitativamente, un 66.67% del personal se declara "Poco Familiar" (40.00%) o "Nada Familiar" (26.67%) con estas normativas internacionales. Este hallazgo es fuertemente corroborado por las entrevistas, donde la mayoría de los participantes (E1, E4, E5, E6, E9) admitió explícitamente su desconocimiento o una noción muy superficial de la ISO 26000 o los ODS.

Aquellos pocos que mostraron algún conocimiento (E3, E7) indicaron que este provenía de iniciativas personales o cursos externos, no de formación interna. Esta sólida convergencia entre los datos cuantitativos y cualitativos subraya una deficiencia crítica en las competencias estratégicas del personal administrativo, lo cual es fundamental para la capacidad de la empresa de alinear sus operaciones con las expectativas y mejores prácticas globales en sustentabilidad.

## **3. Percepción de Apoyo Organizacional con Necesidad de Tangibilidad:**

Aunque el análisis cuantitativo de la percepción del apoyo organizacional (Tabla

9, previamente discutida) indicaba que un 66.7% del personal percibe un apoyo adecuado, las entrevistas cualitativas matizan esta percepción. Las narrativas revelaron que este apoyo no siempre se traduce en directrices claras, recursos tangibles o una prioridad visible por parte de la alta gerencia (E7). La "resistencia al cambio" por parte de algunos compañeros (E5, E10) y la percepción de que la sustentabilidad se ve como una "tarea extra" (E9) son factores cualitativos que explican por qué, a pesar de una percepción general de apoyo, la aplicación consistente de competencias se mantiene baja.

La triangulación aquí sugiere que, si bien la empresa ha sembrado una base de apoyo, es imperativo fortalecer la comunicación estratégica y la provisión de herramientas y políticas que hagan que el compromiso con la sustentabilidad sea más explícito y facilite su integración en la cultura organizacional. En síntesis, la triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos nos permite concluir que, si bien el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. posee una conciencia básica y una disposición favorable hacia la sustentabilidad, existe una necesidad imperante de fortalecer sus competencias a un nivel más estratégico y alineado con estándares internacionales.

La empresa debe pasar de una fase de sensibilización a una de capacitación profunda y estructurada, proporcionando directrices claras y un compromiso gerencial visible para transformar las acciones individuales en una cultura organizacional de sustentabilidad integral. Estos hallazgos constituyen la base empírica para la formulación de un modelo de competencias sustentables que optimice el desempeño del personal administrativo, promoviendo una gestión más responsable y estratégica.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

El presente capítulo culmina la investigación sobre el desarrollo de un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales para el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Aquí se exponen, de manera concisa y directa, las conclusiones fundamentales derivadas del análisis y los resultados obtenidos. Estas conclusiones, articuladas en respuesta a los objetivos específicos del estudio, buscan consolidar los aportes teóricos y prácticos de la investigación. Posteriormente, se formulan recomendaciones estratégicas y operativas dirigidas a la organización de estudio y a futuros investigadores, diseñadas para fomentar la aplicación práctica del modelo propuesto y abrir nuevas vías de exploración en el campo de las competencias y la sustentabilidad en el sector comercial venezolano.

#### **5.1 Conclusiones**

La investigación ha permitido desentrañar la intrincada relación entre las competencias del personal administrativo y la imperativa necesidad de integrar la sustentabilidad en las operaciones de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. Los hallazgos confirman la relevancia crítica de un enfoque basado en competencias para impulsar la sustentabilidad empresarial, especialmente en un contexto como el venezolano. A continuación, se presentan las conclusiones en correspondencia directa con los objetivos planteados:

##### **1. En relación con el Objetivo Específico 1: "Identificar las competencias sustentables requeridas basándose en estándares internacionales":**

La investigación identificó ocho competencias sustentables fundamentales para el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., derivadas de la

convergencia entre los estándares internacionales ISO 26000, GreenComp y los ODS 8 y 12, y las necesidades específicas del contexto comercial venezolano. Estas competencias son: (1) Conciencia Ambiental y Social, (2) Pensamiento de Ciclo de Vida, (3) Gestión de Recursos Sustentables, (4) Gestión de Cadena de Suministro Responsable, (5) Liderazgo para la Sustentabilidad, (6) Colaboración Interdisciplinaria, (7) Integridad y Transparencia, y (8) Innovación Sustentable. La integración de estos estándares internacionales con las particularidades del sector comercial venezolano —caracterizado por limitaciones de recursos, inestabilidad económica y creciente conciencia ambiental— permite establecer un marco de competencias contextualizado que trasciende la aplicación mecánica de modelos internacionales y se adapta a la realidad operativa nacional.

**2. En relación con el Objetivo Específico 2: "Determinar las brechas existentes entre competencias actuales y requeridas":**

El diagnóstico integral reveló tres brechas críticas en las competencias del personal administrativo: (1) Brecha de Conocimiento Estratégico: El 66.67% del personal carece de familiaridad con estándares internacionales de sustentabilidad, limitando su capacidad para alinear acciones locales con objetivos globales; (2) Brecha de Aplicación Sistemática: Aunque el 73.33% reconoce la importancia de la sustentabilidad, solo el 20% aplica competencias sustentables de manera consistente, evidenciando una desconexión entre consciencia y práctica; y (3) Brecha de Pensamiento Sistémico: El análisis cualitativo reveló que las acciones sustentables se concentran en eficiencias individuales (ahorro de papel, energía) sin una comprensión holística del impacto organizacional. Estas brechas se atribuyen principalmente a la ausencia de directrices organizacionales claras (identificada por el 60% de los entrevistados), limitaciones de tiempo para implementar nuevas prácticas, y resistencia al cambio en algunos segmentos del personal,

factores que requieren intervención estructural para su superación.

### **3. En relación con el Objetivo Específico 3: "Diseñar un modelo integrado de competencias sustentables"**

Se diseñó exitosamente el Modelo Integral de Competencias Sustentables para la Resiliencia Organizacional (MICSUR), estructurado en cuatro pilares fundamentales que responden directamente a las brechas identificadas: (1) Conciencia y Pensamiento Sistémico (para desarrollar la capacidad de "sentir" oportunidades), (2) Gestión Responsable y Eficiencia Operativa (para "aprovechar" recursos estratégicamente), (3) Liderazgo y Colaboración para la Transformación (para "transformar" la cultura organizacional), y (4) Ética y Responsabilidad Social (como valor transversal). El modelo incorpora niveles de dominio progresivos (básico, intermedio, avanzado) para cada competencia, indicadores de comportamiento observables, y métricas de evaluación basadas en el Balanced Scorecard. Su diseño modular permite implementación por fases, adaptándose a las limitaciones presupuestarias del contexto venezolano, mientras que su fundamentación en la Teoría de Capacidades Dinámicas asegura su relevancia estratégica para la competitividad organizacional.

### **4. En relación con el Objetivo Específico 4: "Validar la efectividad del modelo propuesto"**

La validación teórica del MICSUR confirma su robustez conceptual y viabilidad práctica en el contexto de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. La triangulación metodológica (datos cuantitativos y cualitativos) validó la pertinencia de cada competencia identificada, mientras que el análisis de factibilidad demostró que el modelo es implementable mediante un enfoque de tres fases escalonadas (sensibilización, capacitación piloto, y despliegue generalizado) durante un período de 15 meses. Los criterios de implementación establecidos incluyen: (a) indicadores de proceso (% de

personal capacitado, horas de formación), (b) indicadores de resultado (reducción de consumo energético, mejora en gestión de residuos), y (c) indicadores de impacto (mejora en reputación corporativa, incremento en satisfacción del cliente). La validación también identificó factores críticos de éxito: compromiso de la alta dirección, asignación de recursos específicos, y creación de un sistema de incentivos alineado con las competencias sustentables.

En síntesis, la investigación ha logrado no solo construir un modelo de competencias sustentables específico para Comercializadora Santa Bárbara, C.A., sino también fundamentarlo teóricamente y contextualizarlo en la realidad venezolana, demostrando que la inversión en el capital humano con un enfoque de sustentabilidad es una estrategia necesaria para la adaptación, la innovación y la consecución de una competitividad genuinamente sustentable.

## **5.2 Recomendaciones**

Las conclusiones obtenidas en el presente estudio, en conjunto con el análisis de la realidad operativa de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. y los desafíos del sector comercial venezolano, permiten formular un conjunto de recomendaciones prácticas y estratégicas. Estas propuestas buscan guiar a la organización y a futuros interesados en la aplicación y mejora continua del modelo de competencias sustentables, garantizando su relevancia y efectividad.

### **5.2.1 Para Comercializadora Santa Bárbara, C.A.:**

#### **5.2.1.1 A Corto Plazo (0-1 año):**

- 1. Implementar un plan piloto de sensibilización y formación inicial en sustentabilidad:** Iniciar con talleres interactivos y de corta duración dirigidos al

equipo directivo y a una muestra representativa del personal administrativo. Estos talleres deben centrarse en los conceptos básicos de la sustentabilidad (triple bottom line), el rol del personal administrativo en ella, y la presentación del modelo de competencias propuesto. Utilizar recursos internos o alianzas estratégicas con ONG locales o universidades para optimizar la inversión.

**2. Integrar indicadores básicos de sustentabilidad en la gestión operativa:**

Seleccionar 2-3 indicadores sencillos y de fácil medición relacionados con la reducción de residuos plásticos o el consumo energético (por ejemplo, kilogramos de plástico por venta, consumo de kWh/m<sup>2</sup> de área de trabajo) y asignar su seguimiento al personal administrativo clave.

**3. Formalizar un Comité de Sustentabilidad interdepartamental:**

Crear un equipo multidisciplinario con representantes de diferentes áreas administrativas (compras, logística, recursos humanos, ventas) que se encargue de la planificación y coordinación inicial de las iniciativas de sustentabilidad, fomentando la colaboración.

**5.2.1.2 A Mediano Plazo (1-3 años):**

**4. Diseñar un programa de desarrollo de competencias sustentables formal y**

**continuo:** Basado en el modelo propuesto, estructurar módulos de capacitación más profundos que aborden cada competencia (pensamiento sistémico, innovación, colaboración, ética) con herramientas y casos prácticos. Priorizar la formación de "agentes de cambio" internos que puedan replicar el conocimiento.

**5. Incorporar criterios de sustentabilidad en los procesos de compras y**

**selección de proveedores:** Desarrollar guías para que el personal de compras evalúe a los proveedores no solo por costo y calidad, sino también por sus prácticas ambientales y sociales. Esto puede incluir solicitar certificaciones o

información sobre su gestión de residuos y condiciones laborales.

**6. Establecer un sistema de reconocimiento e incentivos para la sustentabilidad:**

Crear mecanismos que premien la iniciativa y el desempeño del personal administrativo en la implementación de prácticas sustentables. Esto puede ser a través de bonificaciones, reconocimientos públicos o acceso a programas de desarrollo.

**7. Explorar alianzas estratégicas para la gestión de residuos:** Investigar y establecer acuerdos con empresas recicladoras o iniciativas locales para la correcta disposición y valorización de los residuos generados, especialmente plásticos, transformando un costo en una oportunidad.

**5.2.1.3 A Largo Plazo (3-5 años):**

**8. Integrar las competencias sustentables en la cultura organizacional y el ADN de la empresa:** Asegurar que la sustentabilidad sea un valor intrínseco en la misión, visión y los objetivos estratégicos de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., y que se refleje en todos los niveles y decisiones.

**9. Desarrollar un reporte de sustentabilidad anual:** Basado en marcos reconocidos (como GRI), publicar un informe que detalle el desempeño de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental, incluyendo el impacto de las competencias sustentables en estos resultados.

**10. Innovar en modelos de negocio circulares:** Evaluar la posibilidad de incorporar prácticas de economía circular más avanzadas, como sistemas de retorno de envases, reventa de productos usados o diseño de productos para su longevidad y fácil reciclaje, lideradas por el personal administrativo con competencias avanzadas en el tema.

**11. Participar activamente en redes empresariales y foros de sustentabilidad:**

Posicionar a Comercializadora Santa Bárbara, C.A. como un referente en sustentabilidad en el sector comercial venezolano, compartiendo buenas prácticas y aprendiendo de otras experiencias.

**5.3 Para Futuros Investigadores:**

- 1. Profundizar en la evaluación del impacto económico de las competencias sustentables:** Realizar estudios cuantitativos que midan el retorno de la inversión (ROI) específico de la capacitación en competencias sustentables en empresas medianas en contextos económicos complejos como el venezolano, identificando las variables que maximizan este retorno.
- 2. Explorar el rol de la tecnología en el desarrollo y aplicación de competencias sustentables:** Investigar cómo las herramientas digitales, la inteligencia artificial o el blockchain pueden facilitar la adquisición de estas competencias y su aplicación en la gestión de la cadena de suministro o la trazabilidad de productos sustentables.
- 3. Ampliar el estudio a otros niveles jerárquicos o sectores económicos en Venezuela:** Replicar el modelo de competencias sustentables en el personal operativo o directivo de otras empresas en el sector comercial o en industrias distintas, para validar su adaptabilidad y generalizabilidad en el contexto venezolano.
- 4. Analizar los factores culturales y organizacionales que facilitan o inhiben la adopción de competencias sustentables:** Investigar a fondo la resistencia al cambio, los liderazgos informales y la cultura organizacional, para proponer estrategias de gestión del cambio más efectivas en la implementación de modelos de sustentabilidad.

## **5. Desarrollar herramientas de autoevaluación y diagnóstico de competencias**

**sustentables:** Crear instrumentos validados que permitan a las empresas diagnosticar rápidamente las brechas de competencias en su personal y diseñar planes de desarrollo personalizados.

### **5.3.1 Líneas Futuras de Investigación**

Los hallazgos de esta investigación abren múltiples avenidas para futuras exploraciones académicas y prácticas, enriqueciendo el campo de las competencias organizacionales y la sustentabilidad empresarial, especialmente en economías emergentes.

## **5.4 Estudios longitudinales y de impacto**

### **5.4.1 Investigación de Efectos a Largo Plazo:**

"Evaluación longitudinal del impacto de competencias sustentables en la performance organizacional: Un estudio de cohorte de 5 años en PYMEs venezolanas"

**Metodología:** Estudio de cohorte prospectivo que siga a empresas que implementen el MICSRS versus un grupo control, midiendo variables financieras, ambientales y sociales trimestralmente durante 5 años.

**Preguntas de Investigación:** ¿Cómo evolucionan los indicadores de sustentabilidad organizacional tras la implementación sistemática de competencias sustentables? ¿Cuál es el ROI real de la inversión en estas competencias en contextos de alta volatilidad económica?

#### **5.4.1.1 Análisis de Retorno de Inversión (ROI) Específico:**

"Modelado econométrico del retorno de inversión en competencias sustentables: Evidencia del sector comercial venezolano"

**Metodología:** Análisis cuantitativo utilizando modelos econométricos de series temporales para medir la relación costo-beneficio específica de cada pilar de competencias del MICSR.

#### **5.4.1 Investigaciones comparativas y transculturales**

##### ***5.4.2.1 Estudios Comparativos Regionales:***

"Adaptación transcultural de modelos de competencias sustentables: Análisis comparativo entre Venezuela, Colombia y Ecuador"

**Metodología:** Estudio comparativo metacéntrico utilizando el MICSR como marco base, con adaptaciones contextuales para diferentes realidades nacionales.

**Aporte:** Identificar elementos universales vs. Específicos culturalmente en competencias sustentables.

##### ***5.4.2.2 Análisis Sectorial Expandido:***

"Modelo MICSR adaptado: Aplicación en sectores manufacturero, servicios y agroindustrial venezolano"

**Metodología:** Estudio de casos múltiples con diseño replicativo para validar la transferibilidad del modelo entre sectores.

#### **5.4.3 Investigaciones en tecnología e innovación**

##### ***5.4.3.1 Digitalización de Competencias Sustentables:***

"Desarrollo de plataformas digitales para la evaluación y desarrollo de competencias sustentables: Un enfoque de gamificación e inteligencia artificial"

**Metodología:** Investigación aplicada en desarrollo tecnológico, utilizando design thinking y metodologías ágiles para crear herramientas digitales de evaluación.

**Innovación:** Crear aplicaciones móviles que permitan autoevaluación, seguimiento de progreso y recomendaciones personalizadas de desarrollo.

#### ***5.4.3.2 Blockchain para Trazabilidad de Competencias:***

"Implementación de blockchain para la certificación y trazabilidad de competencias sustentables en cadenas de suministro"

**Metodología:** Investigación experimental con desarrollo de prototipos tecnológicos.

### **5.4.4 Estudios psicosociales y organizacionales**

#### ***5.4.4.1 Factores Motivacionales Profundos:***

"Análisis psicosocial de la adopción de competencias sustentables: Factores motivacionales, resistencias y facilitadores en contextos de crisis económica"

**Metodología:** Estudio etnográfico organizacional combinado con análisis psicométrico de factores motivacionales.

**Teorías Base:** Teoría de la Autodeterminación, Modelo de Aceptación Tecnológica aplicado a competencias.

#### ***5.4.4.2 Liderazgo Transformacional y Sustentabilidad:***

"El rol del liderazgo transformacional en la adopción de competencias sustentables: Un análisis multinivel en organizaciones venezolanas"

**Metodología:** Análisis multinivel (individual, grupal, organizacional) utilizando modelos de ecuaciones estructurales.

## **5.4.5 Investigaciones metodológicas y de instrumentación**

### ***5.4.5.1 Desarrollo de Instrumentos de Medición:***

"Construcción y validación psicométrica de la Escala de Competencias Sustentables Venezolana (ECSV)"

**Metodología:** Investigación psicométrica completa incluyendo análisis factorial confirmatorio, validez convergente y discriminante, confiabilidad test-retest.

**Aporte:** Crear un instrumento estandarizado y culturalmente adaptado para el contexto venezolano.

### ***5.4.5.2 Métodos de Evaluación 360° para Sustentabilidad:***

"Desarrollo de metodologías de evaluación 360° para competencias sustentables: Perspectivas de supervisores, pares, subordinados y stakeholders externos"

## **5.4.6 Investigaciones en políticas públicas y regulación**

### ***5.4.6.1 Marco Regulatorio para Competencias Sustentables:***

"Propuesta de marco regulatorio nacional para la certificación de competencias sustentables en Venezuela: Análisis de políticas públicas comparadas"

**Metodología:** Análisis de políticas públicas comparadas, utilizando el método de análisis documental y entrevistas a policy makers.

### ***5.4.6.2 Incentivos Fiscales y Competencias Sustentables:***

"Evaluación del impacto de incentivos fiscales en la adopción de competencias sustentables por parte de PYMEs venezolanas"

## **5.4.6 Investigaciones emergentes e interdisciplinarias**

### ***5.4.6.1 Neurociencia Aplicada a Competencias Sustentables:***

"Bases neurocognitivas del pensamiento sistémico en sustentabilidad: Un estudio de neuroimagen funcional"

**Metodología:** Investigación neurocientífica utilizando fMRI para entender los procesos cerebrales involucrados en el pensamiento sistémico sustentable.

### ***5.4.6.2 Competencias Sustentables y Economía Circular:***

"Competencias para la transición hacia economía circular en el sector comercial: Modelo integrado de capacidades dinámicas y sustentabilidad"

### ***5.4.6.3 Inteligencia Artificial y Predicción de Competencias:***

"Desarrollo de algoritmos de machine learning para la predicción de necesidades de competencias sustentables basado en análisis de big data organizacional"

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE COMERCIALIZADORA SANTA BÁRBARA, C.A.

#### 6.1 Introducción

La presente investigación ha delineado la imperativa necesidad de integrar la sustentabilidad en el núcleo estratégico y operativo de las organizaciones, particularmente en el sector comercial venezolano. A través de un análisis exhaustivo de las bases teóricas, los estándares internacionales y la realidad de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., se ha concluido que el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo no es una opción, sino una capacidad dinámica esencial para la resiliencia y la competitividad a largo plazo. Este capítulo materializa dichos hallazgos en una propuesta concreta: un "**Modelo Integral de Competencias Sustentables para la Resiliencia Organizacional**" (MICSR), diseñado para empoderar al personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., permitiéndole no solo responder a las exigencias del entorno, sino también liderar la transformación hacia un futuro más próspero y responsable. Esta propuesta se erige como un puente entre la teoría y la práctica, ofreciendo una hoja de ruta accionable para la construcción de una ventaja competitiva sustentable en un contexto desafiante.

##### 6.1.1 Fundamentos Teóricos Conceptuales de la Propuesta

El MICSR se asienta firmemente sobre tres pilares teóricos interconectados, que han sido el hilo conductor de esta investigación:

*Teoría de las Competencias:* Partiendo de las definiciones seminales de

McClelland (1973) y Boyatzis (2008), y el modelo genérico de Spencer y Spencer (1993), la propuesta concibe las competencias como un conjunto observable y medible de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten un desempeño superior. El MICSR trasciende las competencias tradicionales al infundirles la dimensión de la sustentabilidad, reconociendo que la excelencia en el siglo XXI implica una gestión responsable de los impactos económicos, sociales y ambientales.

***Teoría de la Sustentabilidad:*** Basada en el concepto de la "triple bottom line" de Elkington (2018) y el principio intergeneracional del Informe Brundtland (United Nations, 1987), la sustentabilidad es el eje transversal del modelo. No se trata de una adición, sino de una lente a través de la cual se redefinen y valoran las competencias, asegurando que las operaciones de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. generen valor no solo financiero, sino también social y ambiental.

***Teoría de las Capacidades Dinámicas (TCD):*** La TCD de Teece, Pisano y Shuen (1997) es el marco integrador que dota a la propuesta de su carácter estratégico. El MICSR no es un modelo estático, sino un mecanismo para cultivar las micro-fundamentaciones que permiten a Comercializadora Santa Bárbara, C.A. "**sentir**" las oportunidades y amenazas de sustentabilidad, "**aprovechar**" los recursos para la acción estratégica y "**transformar**" su estructura y procesos para adaptarse y prosperar en un entorno de cambio constante. Las competencias sustentables, por tanto, son las habilidades que activan y fortalecen estas capacidades dinámicas esenciales para la supervivencia y el crecimiento en el contexto venezolano.

### **6.1.1.1 *Objetivos de la Propuesta:***

La propuesta del Modelo Integral de Competencias Sustentables para la Resiliencia Organizacional (MICSUR) se alinea directamente con los objetivos específicos de la investigación, buscando materializar sus hallazgos en una herramienta práctica y transformadora:

1. Proporcionar una estructura clara para el diagnóstico y la identificación de las brechas de competencias sustentables en el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., sirviendo como punto de partida para el desarrollo.
2. Integrar de manera explícita los principios y categorías de la ISO 26000, GreenComp y los ODS (especialmente ODS 8 y 12) en la taxonomía de competencias del MICSUR, asegurando su alineación con las mejores prácticas globales.
3. Presentar un modelo de competencias sustentables detallado y adaptable, con definiciones claras, indicadores de comportamiento y niveles de dominio, específicamente diseñado para las funciones del personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A.
4. Demostrar cómo el desarrollo de las competencias delineadas en el MICSUR fortalece directamente las capacidades dinámicas de "sentir", "aprovechar" y "transformar" de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., impulsando su adaptabilidad y competitividad sustentable.
5. Ofrecer estrategias de implementaciones realistas y factibles, considerando las limitaciones de recursos y la inestabilidad del entorno venezolano, y capitalizando las oportunidades de diferenciación y mejora de la reputación.

## **6.2 Descripción de la Propuesta: Modelo Integral de Competencias Sustentables para la Resiliencia Organizacional (MICSR)**

El Modelo Integral de Competencias Sustentables para la Resiliencia Organizacional (MICSR) es una herramienta estratégica diseñada para transformar la capacidad del personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A., permitiéndoles liderar la transición hacia operaciones más sustentables y una ventaja competitiva duradera. El MICSR se estructura en cuatro pilares de competencias clave, cada uno con sus respectivas competencias específicas, indicadores de comportamiento y niveles de dominio, reflejando la integración de los estándares internacionales y la visión de la TCD.

### **6.2.1 Visión**

Transformar al personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. en agentes de cambio proactivos, capaces de integrar la sustentabilidad en cada faceta de la operación, impulsando la eficiencia, la innovación y la creación de valor compartido en un entorno dinámico.

### **6.2.2 Estructura del MICSR:**

El MICSR se organiza en torno a cuatro pilares fundamentales, que encapsulan las áreas críticas para la sustentabilidad en el ámbito administrativo:

#### **1. Conciencia y Pensamiento Sistémico para la Sustentabilidad (Capacidad de**

**"Sentir")** Este pilar se enfoca en la habilidad de percibir y comprender las interconexiones entre las decisiones administrativas y sus impactos económicos, sociales y ambientales. Es la base para la capacidad de "sentir" las oportunidades y amenazas del entorno.

### **6.2.2.1 Competencia 1.1: Conciencia Ambiental y Social:**

Capacidad para comprender los desafíos ambientales (ej. cambio climático, gestión de residuos) y sociales (ej. equidad laboral, impacto comunitario) relevantes para el sector comercial y su impacto en la organización.

### **6.2.2.2 Indicadores de Comportamiento:**

- **Nivel Básico:** Identifica los principales problemas ambientales y sociales asociados a la operación de la empresa.
- **Nivel Intermedio:** Explica cómo las decisiones diarias pueden influir en el medio ambiente y la sociedad.
- **Nivel Avanzado:** Propone activamente soluciones para mitigar impactos negativos y participa en debates sobre temas de sustentabilidad.
- **Relación con TCD:** Fundamenta la capacidad de "sentir" al permitir la identificación temprana de señales y tendencias de sustentabilidad.
- **Estándares:** ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), ODS 8 (Trabajo Decente), GreenComp (Representar valores de sustentabilidad).

### **6.2.2.3 Competencia 1.2: Pensamiento de Ciclo de Vida y Economía Circular:**

Habilidad para analizar los productos y procesos desde su origen hasta su disposición final, buscando oportunidades para la reducción, reutilización y reciclaje de materiales.

### **6.2.2.4 Indicadores de Comportamiento:**

- **Nivel Básico:** Comprende el concepto de "reducir, reutilizar, reciclar".

- **Nivel Intermedio:** Identifica puntos en los procesos donde se puede aplicar la economía circular.
- **Nivel Avanzado:** Diseña o propone modificaciones en procesos para cerrar ciclos de materiales.
- **Relación con TCD:** Mejora la capacidad de "sentir" al permitir una visión holística de los procesos y la identificación de oportunidades de eficiencia y valor.
- **Estándares:** ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), GreenComp (Aceptar la complejidad).

***Indicadores Cuantitativos:***

***Tabla 13. Conciencia y Pensamiento Sistemico***

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>	<b>Meta Año 1</b>	<b>Meta Año 2</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Índice de Conocimiento en Estándares</b>	(Empleados que aprueban test ISO 26000/ODS / Total empleados) × 100	60%	85%	Trimestral	Coordinador RRHH
<b>Puntuación Promedio Test Sistémico</b>	Promedio de calificaciones en evaluación de pensamiento sistémico (0-100)	70 puntos	85 puntos	Semestral	Gerente de Formación
<b>Número de Conexiones Sistémicas Identificadas</b>	Cantidad de interconexiones empresa-entorno identificadas por empleado	5 conexiones	8 conexiones	Trimestral	Supervisor Directo
<b>Tiempo Promedio de Resolución de Problemas Complejos</b>	Minutos empleados en resolver casos de sustentabilidad multivariable	45 min	30 min	Mensual	Coordinador de Procesos

***Fuente: Elaboración propia***

*Indicadores Cualitativos:**Tabla 14. Conciencia y Pensamiento Sistemico, I.C*

<b>Indicador</b>	<b>Método de Medición</b>	<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>Frecuencia</b>
<b>Calidad del Discurso Sistémico</b>	Análisis de contenido de presentaciones	Uso de vocabulario técnico, conexiones causales, visión holística	Semestral
<b>Profundidad de Análisis Ambiental</b>	Evaluación de informes de impacto	Identificación de causas raíz, propuestas de solución integral	Trimestral
<b>Narrativas de Aprendizaje</b>	Entrevistas semiestructuradas	Evolución conceptual documentada, insights personales	Anual

*Fuente: Elaboración propia*

**2. Gestión Responsable y Eficiencia Operativa (Capacidad de "Aprovechar")** Este pilar se centra en la aplicación de conocimientos y habilidades para gestionar los recursos de manera eficiente y ética, transformando la visión de sustentabilidad en acciones concretas. Es crucial para la capacidad de "aprovechar" las oportunidades.

#### **6.2.2.5 Competencia 2.1: Gestión de Recursos Sustentables:**

Capacidad para optimizar el uso de energía, agua, materias primas y otros recursos, minimizando el desperdicio y promoviendo la eficiencia.

#### **6.2.2.6 Indicadores de Comportamiento:**

- **Nivel Básico:** Conoce las prácticas básicas de ahorro de energía y agua.
- **Nivel Intermedio:** Propone e implementa pequeñas mejoras para reducir el consumo de recursos.

- **Nivel Avanzado:** Desarrolla planes de eficiencia de recursos y mide su impacto.
- **Relación con TCD:** Fortalece la capacidad de "aprovechar" al asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima para iniciativas sustentables.
- **Estándares:** ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), ISO 26000 (Medio Ambiente).

#### ***6.2.2.7 Competencia 2.2: Gestión de la Cadena de Suministro Responsable:***

Habilidad para evaluar y seleccionar proveedores basándose en criterios de sustentabilidad (prácticas laborales justas, impacto ambiental, ética), y colaborar con ellos para mejorar el desempeño sustentable de la cadena.

#### ***6.2.2.8 Indicadores de Comportamiento:***

- **Nivel Básico:** Conoce la importancia de la ética en la cadena de suministro.
- **Nivel Intermedio:** Evalúa a los proveedores con base en algunos criterios de sustentabilidad.
- **Nivel Avanzado:** Desarrolla e implementa políticas de compra sustentable y colabora activamente con proveedores para su mejora.
- **Relación con TCD:** Mejora la capacidad de "aprovechar" al movilizar recursos externos (proveedores) de manera estratégica para la sustentabilidad.
- **Estándares:** ODS 8 (Trabajo Decente), ISO 26000 (Prácticas Laborales, Operaciones Justas).

### 6.2.2.9 Indicadores Cuantitativos:

*Tabla 15. Gestión Responsable y Eficiencia Operativa*

<b>Indicador</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Meta 6 meses</b>	<b>Meta 12 meses</b>	<b>Meta 24 meses</b>
<b>Reducción Consumo Energético (kWh/m<sup>2</sup>/mes)</b>	85 kWh/m <sup>2</sup>	80 kWh/m <sup>2</sup> (-6%)	75 kWh/m <sup>2</sup> (-12%)	68 kWh/m <sup>2</sup> (-20%)
<b>Reducción Generación Residuos (kg/empleador/mes)</b>	12 kg	10.5 kg (-12%)	9 kg (-25%)	7.5 kg (-37%)
<b>Porcentaje Proveedores con Criterios Sustentables</b>	0%	25%	50%	75%
<b>Índice de Eficiencia de Procesos</b>	100 (base)	105	112	125
<b>Tiempo Promedio Evaluación Proveedores</b>	N/A	3 días	2 días	1.5 días

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.2.2.10 Indicadores de Proceso:

*Tabla 16. Procesos de la Gestión*

Proceso	Indicador	Fórmula	Meta Mensual
<b>Gestión de Compras</b>	% decisiones con criterios sustentables	$(\text{Compras evaluadas sustentablemente} / \text{Total compras}) \times 100$	60%
<b>Gestión Documental</b>	% documentos digitalizados	$(\text{Documentos digitales} / \text{Total documentos}) \times 100$	80%
<b>Gestión Energética</b>	Acciones de ahorro implementadas	Número de medidas de eficiencia aplicadas	5 acciones
<b>Gestión de Residuos</b>	% residuos reciclados	$(\text{Residuos reciclados} / \text{Total residuos}) \times 100$	70%

*Fuente: Elaboración propia*

**3. Liderazgo y Colaboración para la Transformación (Capacidad de "Transformar")** Este pilar se enfoca en las habilidades necesarias para impulsar el cambio, fomentar la innovación y colaborar eficazmente para lograr la transformación organizacional hacia la sustentabilidad. Es fundamental para la capacidad de "transformar".

### 6.2.3 Competencia 3.1: Liderazgo e Influencia para la Sustentabilidad:

Capacidad para inspirar, motivar y guiar a otros hacia la adopción de prácticas y objetivos sustentables, tanto dentro como fuera de la organización.

### **6.2.3.1 Indicadores de Comportamiento:**

- **Nivel Básico:** Apoya las iniciativas de sustentabilidad propuestas por otros.
- **Nivel Intermedio:** Comunica activamente la importancia de la sustentabilidad y sus beneficios.
- **Nivel Avanzado:** Lidera proyectos de sustentabilidad, moviliza equipos y supera resistencias al cambio.
- **Relación con TCD:** Impulsa la capacidad de "transformar" al facilitar la reconfiguración cultural y operativa de la empresa.
- **Estándares:** GreenComp (Actuar por la sustentabilidad), ISO 26000 (Gobernanza Organizacional).

### **6.2.3.1 Competencia 3.2: Colaboración Interdisciplinaria y con Stakeholders:**

Habilidad para trabajar eficazmente con equipos multidisciplinarios internos y externos (clientes, comunidades, reguladores) para abordar desafíos complejos de sustentabilidad.

### **6.2.3.2 Indicadores de Comportamiento:**

- **Nivel Básico:** Participa en reuniones sobre sustentabilidad.
- **Nivel Intermedio:** Colabora activamente con colegas de otras áreas en proyectos sustentables.
- **Nivel Avanzado:** Establece y gestiona alianzas estratégicas con stakeholders externos para iniciativas de impacto sustentable.
- **Relación con TCD:** Fortalece la capacidad de "transformar" al permitir la integración de perspectivas diversas y la creación de redes de valor para la sustentabilidad.
- **Estándares:** ISO 26000 (Participación Comunitaria, Asuntos del Consumidor).

### 6.2.3.3 Indicadores de Liderazgo:

Tabla 17. Liderazgo y Colaboración para la Transformación

Dimensión	Indicador	Herramienta de Medición	Frecuencia	Meta
<b>Influencia Sustentable</b>	Número de iniciativas lideradas	Registro de proyectos	Mensual	2 por empleado/trimestre
<b>Capacidad de Movilización</b>	Participación en proyectos liderados	Encuesta de participación	Trimestral	80% participación
<b>Comunicación Efectiva</b>	Claridad en comunicación sustentable	Evaluación 360°	Semestral	4.2/5.0
<b>Gestión del Cambio</b>	Resistencia superada en implementaciones	Análisis de casos	Trimestral	90% implementación exitosa

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.3.4 Indicadores de Colaboración:

Tabla 18. Liderazgo y Colaboración

Tipo de Colaboración	Métrica	Objetivo	Plazo
<b>Interdepartamental</b>	Proyectos conjuntos sustentables	6 proyectos anuales	12 meses
<b>Con Stakeholders Externos</b>	Alianzas establecidas	3 alianzas estratégicas	18 meses
<b>Comunitaria</b>	Actividades de responsabilidad social	4 actividades anuales	12 meses
<b>Académica</b>	Colaboraciones con universidades	1 convenio activo	24 meses

Fuente: Elaboración propia

- 4. Ética y Responsabilidad Social (Valores Fundamentales)** Este pilar transversal subraya los valores y principios éticos que deben guiar todas las acciones del personal administrativo en el camino hacia la sustentabilidad.

### 6.2.3.5 Competencia 4.1: Integridad y Transparencia en la Sustentabilidad:

Compromiso con la honestidad, la ética y la transparencia en todas las decisiones y comunicaciones relacionadas con las prácticas de sustentabilidad de la empresa.

### 6.2.3.6 Indicadores de Comportamiento:

- **Nivel Básico:** Conoce el código de ética de la empresa.
- **Nivel Intermedio:** Actúa con integridad en sus funciones y reporta irregularidades.
- **Nivel Avanzado:** Promueve activamente la transparencia y la rendición de cuentas en las iniciativas de sustentabilidad.
- **Relación con TCD:** Aunque no es una capacidad dinámica per se, es la base moral que asegura la legitimidad y la dirección ética de las capacidades dinámicas.
- **Estándares:** ISO 26000 (Gobernanza Organizacional, Derechos Humanos), GreenComp (Representar valores de sustentabilidad).

### 6.2.3.7 Indicadores de Integridad:

*Tabla 19. Ética y Responsabilidad social*

Aspecto Ético	Indicador	Método de Medición	Meta Anual
<b>Transparencia</b>	Reportes de sustentabilidad publicados	Análisis documental	1 reporte anual
<b>Rendición de Cuentas</b>	Compromisos cumplidos vs. declarados	Auditoría interna	95% cumplimiento
<b>Participación Comunitaria</b>	Horas dedicadas a actividades sociales	Registro de actividades	40 horas/empleado
<b>Diversidad e Inclusión</b>	Índice de diversidad en decisiones	Análisis demográfico	Mejora del 15%

*Fuente: Elaboración propia*

### 6.3 Factibilidad de la Propuesta

La implementación del MICSUR en Comercializadora Santa Bárbara, C.A. es **factible**, a pesar de los desafíos inherentes al contexto venezolano, siempre que se adopte un enfoque estratégico y progresivo. La factibilidad se sustenta en los siguientes puntos:

**Alineación Estratégica:** El modelo responde directamente a una necesidad estratégica de la empresa, reconocida por la creciente presión de consumidores y reguladores hacia la sustentabilidad. No es un costo adicional, sino una inversión en competitividad y reputación (OMC, 2021).

**Diseño Modular y Adaptable:** La estructura del MICSUR permite una implementación por fases, priorizando las competencias más críticas y los niveles de dominio iniciales. Esto facilita la adaptación a las limitaciones presupuestarias y de recursos humanos, evitando la sobrecarga inicial.

**Potencial de Valor Compartido:** La implementación de competencias sustentables no solo genera beneficios ambientales y sociales, sino también económicos. La reducción de residuos, la eficiencia energética y la gestión responsable de la cadena de suministro pueden traducirse en ahorros operativos significativos, cruciales en el entorno venezolano (OIT, 2020).

**Capital Humano Existente:** Aunque existe una brecha en competencias específicas de sustentabilidad (CEPAL, 2024), el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A. ya posee competencias administrativas funcionales que pueden ser "reconfiguradas" y enriquecidas con la dimensión de la sustentabilidad.

**Acceso a Estándares y Conocimiento:** Los marcos internacionales (ISO, ODS, GreenComp) están públicamente disponibles y proporcionan una base sólida para el diseño de programas de formación, reduciendo la necesidad de desarrollar contenido

desde cero.

**Oportunidades de Diferenciación:** En un mercado donde la sustentabilidad es un factor creciente de decisión de compra, la empresa puede capitalizar esta propuesta para diferenciarse de la competencia y fortalecer su imagen de marca, atrayendo a clientes conscientes y talento humano comprometido.

### **6.3.1 Retos a Considerar y Mitigar:**

**Financiamiento:** La escasez de fondos para capacitación puede mitigarse buscando alianzas con instituciones académicas, ONG, o programas de financiamiento para la sustentabilidad.

**Resistencia al Cambio:** Una estrategia de comunicación interna robusta, liderada por la alta dirección, que enfatice los beneficios individuales y organizacionales de la sustentabilidad, será clave para superar la resistencia. La participación temprana del personal en el diseño y la implementación del modelo también es crucial.

**Inestabilidad del Entorno:** El modelo debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios económicos y regulatorios, priorizando la resiliencia y la adaptabilidad como competencias fundamentales.

#### ***6.3.1.1 Evaluación e Implementación de la Propuesta***

La implementación del MICSUR se concibe como un proceso iterativo y multifásico, que permitirá a Comercializadora Santa Bárbara, C.A. integrar gradualmente las competencias sustentables en su estructura organizacional. La evaluación será continua, asegurando la pertinencia y el impacto del modelo.

### 6.3.1.2 Fases de Implementación:

*Tabla 20. Cronograma General de Implementación*

<b>Fase</b>	<b>Duración</b>	<b>Período</b>	<b>% Avance Acumulado</b>	<b>Inversión Estimada (USD)</b>
<b>Fase 1:</b> Diagnóstico y Sensibilización	3 meses	Mes 1-3	20%	\$2,500
<b>Fase 2:</b> Diseño y Desarrollo	6 meses	Mes 4-9	50%	\$4,000
<b>Fase 3:</b> Implementación Piloto	6 meses	Mes 10-15	80%	\$3,500
<b>Fase 4:</b> Despliegue Generalizado	6+ meses	Mes 16+	100%	\$5,000
<b>TOTAL</b>	<b>21 meses</b>	-	-	<b>\$15,000</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

### 6.4 Fase 1: Diagnóstico y Sensibilización (Meses 1-3)

**Acción:** Realizar un diagnóstico detallado de las competencias actuales del personal administrativo frente al MICSAR, utilizando encuestas, entrevistas y observación.

**Acción:** Lanzar una campaña de sensibilización interna sobre la importancia de la sustentabilidad y el rol del personal administrativo, involucrando a la alta dirección.

**Producto:** Informe de diagnóstico de brechas de competencias; plan de comunicación interna.

*Tabla 21. Cronograma Detallado - Fase 1*

<b>Actividad</b>	<b>Semanas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Requeridos</b>	<b>Entregable</b>
<b>Constitución del Comité MICS</b>	1-2	Gerencia General	Tiempo directivos	Acta de constitución
<b>Aplicación de diagnóstico inicial</b>	3-4	Coordinador RRHH + Consultor externo	Instrumentos, tiempo personal	Informe diagnóstico
<b>Análisis de brechas de competencias</b>	5-6	Equipo consultor	Software análisis, tiempo	Matriz de brechas
<b>Diseño estrategia de comunicación</b>	7-8	Coordinador Comunicaciones	Materiales gráficos	Plan comunicacional
<b>Lanzamiento campaña sensibilización</b>	9-10	Todo el equipo	Auditorio, materiales	Evento de lanzamiento
<b>Talleres de sensibilización por departamento</b>	11-12	Coordinador RRHH	Facilitadores, materiales	Reportes por departamento

**Fuente:** Elaboración Propia

**Hitos de la Fase 1:**

**Hito 1.1:** Comité constituido y funcionando (Semana 2)

**Hito 1.2:** Diagnóstico completado (Semana 6)

**Hito 1.3:** Personal sensibilizado al 80% (Semana 12)

**6.4.1 Fase 2: Diseño y Desarrollo del Programa de Formación (Meses 4-9)**

**Acción:** Diseñar los contenidos y metodologías de los módulos de capacitación para cada pilar de competencias del MICS, priorizando las brechas identificadas.

**Acción:** Desarrollar materiales de formación (manuales, casos de estudio, herramientas prácticas) y capacitar a un grupo inicial de "formadores internos" o aliados externos.

**Producto:** Currículo de formación; materiales didácticos; equipo de formadores.

*Tabla 22. Cronograma detallado- Fase 2*

<b>Actividad</b>	<b>Semanas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Requeridos</b>	<b>Entregable</b>
<b>Diseño curricular por competencia</b>	13-16	Especialista en formación	Experto temático, bibliografía	Diseño curricular
<b>Desarrollo de materiales didácticos</b>	17-20	Equipo de contenidos	Diseñador gráfico, editor	Manuales y guías
<b>Creación de casos prácticos específicos</b>	21-22	Consultor + Personal interno	Datos reales empresa	Banco de casos
<b>Desarrollo de instrumentos de evaluación</b>	23-24	Psicólogo organizacional	Software especializado	Instrumentos validados
<b>Capacitación de formadores internos</b>	25-26	Consultor especialista	Aula, materiales, tiempo	Formadores certificados
<b>Pilotaje de materiales y metodologías</b>	27-28	Formadores internos	Grupo piloto voluntario	Retroalimentación

**Fuente:** Elaboración Propia

### *Hitos de la Fase 2:*

**Hito 2.1:** Currículo completo diseñado (Semana 16)

**Hito 2.2:** Materiales desarrollados y validados (Semana 24)

**Hito 2.3:** Formadores internos capacitados (Semana 26)

### **6.4.2 Fase 3: Implementación Piloto y Ajuste (Meses 10-15)**

**Acción:** Implementar el programa de formación de manera piloto con un grupo selecto de personal administrativo, evaluando la efectividad de los módulos y la adquisición de competencias.

**Acción:** Recopilar retroalimentación constante y realizar ajustes al programa y al

modelo según los resultados y la experiencia.

**Producto:** Informes de evaluación piloto; modelo ajustado; lecciones aprendidas.

*Tabla 23. Cronograma Detallado - Fase 3*

<b>Actividad</b>	<b>Semanas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Requeridos</b>	<b>Entregable</b>
<b>Selección grupo piloto (5 personas)</b>	29-30	Comité MICSR	Criterios selección	Lista participantes
<b>Evaluación pre-formación</b>	31	Psicólogo organizacional	Instrumentos, tiempo	Línea base
<b>Implementación Pilar 1: Conciencia</b>	32-35	Formador interno 1	Aula, materiales	Módulo completado
<b>Implementación Pilar 2: Gestión</b>	36-39	Formador interno 2	Recursos prácticos	Módulo completado
<b>Implementación Pilar 3: Liderazgo</b>	40-43	Consultor externo	Dinámicas grupales	Módulo completado
<b>Implementación Pilar 4: Ética</b>	44-47	Gerente General	Casos reales	Módulo completado
<b>Evaluación post-formación</b>	48	Psicólogo organizacional	Instrumentos, análisis	Informe de impacto
<b>Análisis de resultados y ajustes</b>	49-52	Comité MICSR	Tiempo análisis	Plan de mejoras

**Fuente:** Elaboración Propia

#### *Hitos de la Fase 3:*

**Hito 3.1:** Grupo piloto formado (Semana 30)

**Hito 3.2:** 4 pilares implementados (Semana 47)

**Hito 3.3:** Evaluación de impacto completada (Semana 52)

#### **6.4.3 Fase 4: Despliegue Generalizado e Integración (Meses 16 en adelante)**

**Acción:** Extender el programa de formación a todo el personal administrativo de Comercializadora Santa Bárbara, C.A.

**Acción:** Integrar las competencias sustentables en los procesos de gestión de talento humano: selección, evaluación de desempeño, planes de carrera y sistemas de reconocimiento.

**Producto:** Personal administrativo capacitado; procesos de RRHH alineados con la sustentabilidad; cultura organizacional fortalecida.

*Tabla 24. Cronograma Detallado - Fase 4*

<b>Actividad</b>	<b>Semanas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos Requeridos</b>	<b>Entregable</b>
<b>Planificación despliegue masivo</b>	53-54	Comité MICSR	Recursos adicionales	Plan de despliegue
<b>Formación Cohorte 1 (5 personas)</b>	55-62	Formadores internos	Aulas, materiales	Grupo 1 certificado
<b>Formación Cohorte 2 (5 personas)</b>	63-70	Formadores internos	Aulas, materiales	Grupo 2 certificado
<b>Evaluación intermedia general</b>	71-72	Consultor externo	Instrumentos	Informe intermedio
<b>Ajustes y mejoras al programa</b>	73-74	Equipo completo	Tiempo, recursos	Programa optimizado
<b>Integración en procesos RRHH</b>	75-78	Coordinador RRHH	Sistemas, políticas	Procesos actualizados
<b>Evaluación final de impacto</b>	79-80	Consultor externo	Herramientas evaluación	Informe final
<b>Institucionalización del modelo</b>	81-84	Gerencia General	Políticas, procedimientos	MICSR institucionalizado

*Fuente: Elaboración Propia*

**Hitos de la Fase 4:**

**Hito 4.1:** 100% personal administrativo formado (Semana 70)

**Hito 4.2:** Procesos RRHH integrados (Semana 78)

**Hito 4.3:** Modelo institucionalizado (Semana 84)

## **6.5 Evaluación del Modelo (Basado en el Balanced Scorecard - Kaplan & Norton, 2019):**

La evaluación del MICSR se realizará de forma continua, utilizando un enfoque multifacético que abarca las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, permitiendo medir el impacto holístico del modelo:

### **6.5.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

**Indicadores:** Porcentaje de personal administrativo capacitado en competencias sustentables; número de horas de formación por empleado; mejora en las evaluaciones de competencias sustentables (pre/post-formación); número de iniciativas de innovación sustentable propuestas por el personal.

**Relevancia:** Mide el desarrollo del capital humano y la capacidad de la organización para aprender y adaptarse.

#### ***6.5.1.1 Perspectiva de Procesos Internos:***

**Indicadores:** Reducción en el consumo de energía (kWh/m<sup>2</sup>); reducción en la generación de residuos (kg/venta); porcentaje de proveedores con criterios de sustentabilidad; mejora en la eficiencia de la cadena de suministro (costos, tiempos).

**Relevancia:** Cuantifica la mejora en la eficiencia operativa y la integración de prácticas sustentables en los procesos clave.

#### ***Perspectiva del Cliente:***

**Indicadores:** Índice de satisfacción del cliente relacionado con atributos de sustentabilidad; aumento en la percepción de la marca como "empresa responsable"; crecimiento en la cuota de mercado en segmentos de clientes conscientes.

**Relevancia:** Mide cómo la mejora en las competencias sustentables se traduce en valor y percepción positiva por parte de los clientes.

#### 6.5.1.1 Perspectiva Financiera:

**Indicadores:** Ahorros generados por la reducción de costos operativos (energía, residuos); aumento en ingresos por productos/servicios sustentables; retorno de la inversión (ROI) de los programas de capacitación en sustentabilidad.

**Relevancia:** Demuestra el valor económico tangible de la inversión en competencias sustentables, justificando su carácter estratégico.

### 6.6 Asignación de recursos y responsabilidades

*Tabla 25. Matriz de Responsabilidades (RACI)*

Actividad	Gerencia General	RRHH	Consultores	Formadores	Personal
Constitución Comité	A	R	C	I	I
Diagnóstico inicial	A	R	R	I	C
Diseño curricular	A	C	R	C	I
Desarrollo materiales	I	C	R	C	I
Formación piloto	A	C	C	R	C
Evaluación impacto	A	C	R	I	C
Institucionalización	A	R	C	I	C

**Leyenda:** A=Aprueba, R=Responsable, C=Consulta, I=Informa

### 6.6.1 Recursos necesarios por fase

**Tabla 26. Recursos Humanos Requeridos**

Recurso	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Total Horas
Gerencia General	20h	15h	25h	40h	100h
Coordinador RRHH	60h	80h	120h	160h	420h
Consultor especialista	80h	120h	100h	60h	360h
Formadores internos	0h	40h	160h	320h	520h
Personal administrativo	30h	20h	80h	120h	250h

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 27. Recursos Materiales y Tecnológicos**

Recurso	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Fase
Aula de formación	1 espacio	\$200/mes	\$4,200	Todas
Laptop/proyector	1 equipo	\$800	\$800	Fase 2-4
Software evaluación	1 licencia	\$300/año	\$600	Fase 2-4
Materiales impresos	20 sets	\$25/set	\$500	Fase 2-4
Plataforma virtual	1 suscripción	\$50/mes	\$1,050	Fase 3-4

*Fuente: Elaboración Propia*

### 6.6.1.1 Indicadores de seguimiento y control

*Tabla 28. KPIs por Fase*

<b>Fase</b>	<b>KPI Principal</b>	<b>Meta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
<b>Fase 1</b>	% Personal sensibilizado	80%	Semanal	RRHH
<b>Fase 2</b>	% Materiales completados	100%	Quincenal	Consultor
<b>Fase 3</b>	Mejora en evaluaciones	25%	Al final	Psicólogo
<b>Fase 4</b>	% Personal certificado	100%	Mensual	RRHH

*Fuente: Elaboración Propia*

#### *Transversales:*

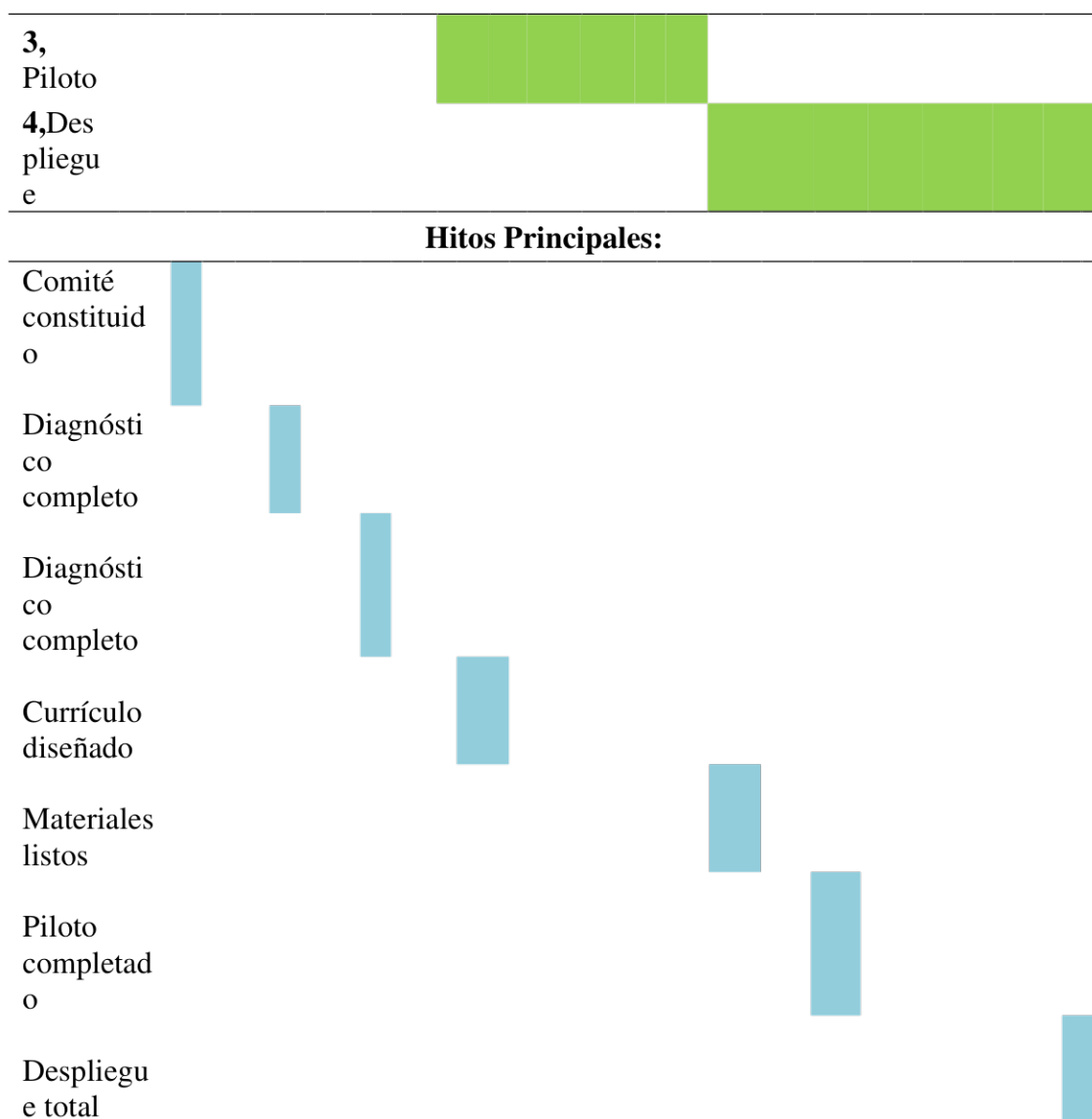
- **Cumplimiento cronograma:**  $\geq 90\%$
- **Cumplimiento presupuesto:**  $\leq 110\%$  del presupuesto
- **Satisfacción participantes:**  $\geq 4.0/5.0$
- **Retención de conocimientos:**  $\geq 70\%$  a los 3 meses

## 6.7 Gestión de riesgos y contingencias

*Tabla 29. Matriz de Riesgos*

<b>Riesgo</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Impacto</b>	<b>Mitigación</b>	<b>Plan Contingencia</b>
Rotación de personal	Media	Alto	Contrato compromiso	Formación acelerada nuevos
Limitaciones presupuestarias	Alta	Alto	Fases escalonadas	Buscar financiamiento externo
Resistencia al cambio	Media	Medio	Comunicación intensiva	Incentivos adicionales





*Fuente: Elaboración Propia-*

#### 6.7.1.2 Evaluación continua y mejora

- **Reuniones de seguimiento:** Semanales (Fases 1-3), Quincenales (Fase 4)
- **Reportes de avance:** Mensuales al Comité MICS
- **Evaluaciones de satisfacción:** Cada módulo completado
- **Auditorías de calidad:** Trimestrales por consultor externo

### **6.7.1.3 Mecanismos de Ajuste:**

- **Revisión curricular:** Cada 6 meses
- **Actualizaciones materiales:** Anual
- **Recertificación formadores:** Anual
- **Evaluación integral modelo:** Cada 2 años

Este cronograma detallado proporciona una hoja de ruta completa y específica para la implementación exitosa del MICSR en Comercializadora Santa Bárbara, C.A., considerando todas las variables del contexto venezolano.

## **6.8 Conclusión**

El Modelo Integral de Competencias Sustentables para la Resiliencia Organizacional (MICSR) representa una respuesta estratégica y proactiva a los desafíos y oportunidades que enfrenta Comercializadora Santa Bárbara, C.A. en el dinámico sector comercial venezolano. Al fundamentarse en sólidas bases teóricas y alinearse con los estándares internacionales más reconocidos, esta propuesta no solo busca cerrar las brechas de competencias identificadas, sino que aspira a transformar al personal administrativo en el motor de la sustentabilidad empresarial. La implementación gradual y la evaluación rigurosa del MICSRS permitirán a la empresa no solo cumplir con las expectativas crecientes de responsabilidad social y ambiental, sino también forjar una ventaja competitiva distintiva, asegurando su prosperidad y relevancia en el largo plazo. Este modelo es una invitación a la acción, un llamado a la innovación y una hoja de ruta para construir un futuro empresarial más consciente y resiliente en Venezuela.

## REFERENCIAS

- Amazon.com. (s. f.). <https://www.amazon.com/Case-Study-Methodology-Business-Research/dp/0750681969>
- Asamblea Legislativa del Estado Lara. (2015). *Ley de Ordenación Territorial y Urbanística del Estado Lara. Gaceta Oficial del Estado Lara N° 1.234.*
- Asamblea Nacional Constituyente. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial N° 36.860.*
- Asamblea Nacional. (2006). *Ley Orgánica del Ambiente. Gaceta Oficial N° 5.833 Extraordinario.*
- Asamblea Nacional. (2012). *Ley de Responsabilidad Social de las Empresas. Gaceta Oficial N° 39.945.*
- Asamblea Nacional. (2012). *Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario.*
- Bamberger, M., InterAction, & Fundación Rockefeller. (2012). *Introducción a los Métodos Mixtos de la Evaluación de Impacto. In Notas Sobre La Evaluación De Impacto.* <https://www.interaction.org/wp-content/uploads/2019/04/3-Mixed-Methods-in-Impact-Evaluation-SPANISH.pdf>
- Banco Mundial. (2023). *Venezuela: Indicadores económicos 2023.* Banco Mundial. <https://data.worldbank.org/country/ve>
- Bianchi, G., Pisiotis, U., & Cabrera, M. (2022). *GreenComp: The European sustainability competence framework. Publications Office of the European Union.*
- Biblioteca Virtual en Adicciones. (n.d.). <http://www.biblioteca.cij.gob.mx/>
- Blanco, R. (2006). *Los Enfoques Metodológicos y la Administración Pública Moderna.* <https://www.moebio.uchile.cl/27/blanco.html>

- Blanco-Peck, R. & Facultad de Ciencias Sociales Universidad de Puerto Rico. (2006). *Los Enfoques Metodológicos y la Administración Pública Moderna*. In *Cinta Moebio* (Vols. 27–27, pp. 34–42). <http://www.blancopeck.net/enfoquesmetodologicos.pdf>
- Bobadilla, D. (n.d.). *Enfoque mixto*. Scribd. <https://pt.scribd.com/doc/55500384/Enfoque-Mixto>
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). *Using thematic analysis in psychology*. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cámara de Comercio de Barquisimeto. (2023). *Informe anual del sector comercial en la región central de Venezuela*. Cámara de Comercio de Barquisimeto.
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Catálogo | Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. (n.d.). <https://editorial.inudi.edu.pe/index.php/editorialinudi/catalog>
- Centro de Modelos de Competencias. (s. f.). *Desarrollar un modelo de competencias*. [https://www.careeronestop.org/competencymodel/getstarted/userguide\\_competency.aspx](https://www.careeronestop.org/competencymodel/getstarted/userguide_competency.aspx)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). *Informe sobre desarrollo sustentable en América Latina y el Caribe 2024*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). *Informe sobre desarrollo sustentable en América Latina y el Caribe 2024*. CEPAL.
- Cómo crear un modelo de competencias integral desde cero*. (s. f.).  
<https://www.deel.com/blog/create-competency-model/>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2022). *Trade and development report 2022: Development prospects in a fractured world*. UNCTAD. [https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2022\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdr2022_en.pdf)
- Congreso de la República de Venezuela. (1955). *Código de Comercio de Venezuela*. *Gaceta Oficial N° 475 Extraordinario*.
- Construyendo un marco de competencias: Evalúa tu talento de manera efectiva.. Fuel50.  
<https://fuel50.com/learn/how-to-develop-a-competency-model/>. (2024, 24 de julio)
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Cripe, E. (2024). *Cómo desarrollar un modelo de competencias*. Workitect.  
<https://workitect.com/develop-competency-model/>
- Dawson, S. (2024). 6.2 *Capacitación y concienciación en competencias – ISO explicado*. *Soluciones Empresariales Básicas*. <https://www.thecoresolution.com/6-2-competence-training-awareness-iso-explained>
- DESISA. (2024). *ISO 9001 y la gestión del talento*. <https://desisa.com/iso-y-gestion-del-talento/>
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. HarperBusiness.
- Dźwigoł, H. (2023). *Estudios de caso como método de investigación en la ciencia de la gestión*. *Artículos Científicos de la Universidad Tecnológica de Silesia, Serie de*

- Organización y Gestión*, 2023(180). <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.180.6>
- Elkington, J. (2018). *25 years ago I coined the phrase “triple bottom line.” Here’s why it’s time to rethink it.* *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/06/25-years-ago-i-coined-the-phrase-triple-bottom-line>
- Equipo, S. (s. f.). *ISO Standards. ¿Qué son y cuáles son las más importantes?* <https://www.ambit-bst.com/blog/normas-iso.-qu%C3%A9-son-y-cu%C3%A1les-son-las-m%C3%A1s-importantes>
- Factorial. (2025). *Competency-based management in Human Resources, everything you need to know.* *Factorial*. <https://factorial.es/blog/gestion-competencias-rrhh/>
- Federación Venezolana de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción. (2023). *Encuesta sobre inversión en capacitación en el sector comercial 2023.* FEDECAMARAS. <https://www.fedecamaras.org.ve/informes>
- Ferrer, J. C. (2024). *Sustentabilidad empresarial: beneficios, ejemplos y claves para implementarla* - EDEM Escuela de Empresarios. EDEM Escuela de Empresarios. <https://edem.eu/sustentabilidad-empresarial-beneficios-ejemplos-y-claves-para-implementarla/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Greene, 2007. (2007). *Historia de los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto: raíces y momentos decisivos.* In *Metodología de la investigación* (5a, pp. 1–2). [https://www.uv.mx/personal/vcarreon/files/2012/02/Historia\\_enfoques.pdf](https://www.uv.mx/personal/vcarreon/files/2012/02/Historia_enfoques.pdf)
- Groh, K. (2024). *Modelo de competencias.* Valamis. <https://www.valamis.com/hub/competency-model>
- Guzmán, H. S. L., Paternina, S. C., & Flórez, M. G. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia*

- organizacional. Saber Ciencia y Libertad*, 15(1). <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R. (2011). *Ampliación y fundamentación de los métodos mixtos. In Los métodos mixtos.*
- Hesselbarth, C., & Schaltegger, S. (2014). *Educating change agents for sustainability – Learnings from the first sustainability management master programme. Journal of Cleaner Production*, 62, 24-36. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.03.023>
- IBM. (2024). *Sustainability in business. Sustentable.* <https://www.ibm.com/mx-es/topics/business-sustainability>
- IESA Escuela de Negocios. (s. f.) *Business owners must flex their strategies to protect themselves and move forward in 2025. IESA Escuela de Negocios.* <https://www.iesa.edu.ve/iesa-al-dia/empresarios-deberan-flexibilizar-sus-estrategias-para-protegerse-y-avanzar-en-el-2025>
- IESA Escuela de Negocios. (s. f.). *Changes in the labor market open new opportunities for companies. IESA Escuela de Negocios.* <https://www.iesa.edu.ve/iesa-al-dia/cambios-del-mercado-laboral-abren-nuevas-oportunidades-para-las-empresas>
- IESA Escuela de Negocios. (s. f.). *Venezuelan companies will require innovation and flexibility to face obstacles in 2025. IESA Escuela de Negocios.* <https://www.iesa.edu.ve/iesa-al-dia/empresas-venezolanas-requeriran-innovacion-y-flexibilidad-para-enfrentar-obstaculos-en-el-2025>
- Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. (n.d.). <https://editorial.inudi.edu.pe/>

- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000: Guidance on social responsibility. ISO.*
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 14001:2015 Environmental management systems — Requirements with guidance for use. ISO.*
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015.*
- Jay, S. (2024). *¿Qué es un modelo de competencias? Orientación experta para desarrollar el tuyo.* AIHR. <https://www.aihr.com/blog/competency-model/>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). *The balanced scorecard: Translating strategy into action.* Harvard Business Review Press.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for “intelligence”.* American Psychologist, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Ministerio del Ambiente. (2004). *Reglamento Parcial de la Ley Orgánica del Ambiente sobre la Gestión Integral de los Residuos y Desechos Sólidos.* Gaceta Oficial N° 38.068.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work.* Harper & Row.
- New trends in qualitative research. (n.d.). <https://publi.ludomedia.org/index.php>
- Núlan. Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico - Núlan. (n.d.). Núlan. Portal De Promoción Y Difusión Pública Del Conocimiento Académico Y Científico. <https://nulan.mdp.edu.ar/>
- Organización Internacional del Trabajo. (1989). *Convenio 169 sobre pueblos indígenas y tribales. OIT.*
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Skills for a greener future: A global view.* OIT.

- Organización Mundial del Comercio. (2021). *World trade report 2021: Economic resilience and trade*. OMC.  
[https://www.wto.org/english/res\\_e/booksp\\_e/world\\_trade\\_report21\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/world_trade_report21_e.pdf)
- Programa editorial - Universidad del Valle. (n.d.). *Programa Editorial Universidad del Valle*. <https://libros.univalle.edu.co/>
- Revistas Científicas de la Universidad Andina del Cusco. (n.d.).  
<https://revistas.uandina.edu.pe/index.php>
- Routledge & CRC Press (2007). *Metodología de estudio de caso en la investigación empresarial*. <https://www.routledge.com/Case-Study-Methodology-in-Business-Research/Dul-Hak/p/book/9780750681964>
- SAGE. (2024). *Métodos y ejemplos de estudio de caso. Comunidad de Métodos de Investigación de. Comunidad de Métodos de Investigación de Sage*.  
<https://researchmethodscommunity.sagepub.com/blog/case-study-methodology>
- Seis pasos simples para asegurar el cumplimiento de habilidades o competencias para tres normas ISO clave. (s. f.)*. <https://www.muchskills.com/blog/six-simple-steps-to-ensure-skills-or-competence-compliance-for-three-key-iso-standards>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.  
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Toro, R. (2021). *Recursos humanos: la norma ISO 9001. ISO 9001:2015*.  
<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/08/recursos-humanos-la-iso-9001/>

UN Global Compact. (2000). *The ten principles of the UN Global Compact*. UN Global Compact.

Unión Radio Noticias. (2025). *Changes in the labor market: Are there new opportunities?* *ll A Tiempo* [Vídeo]. YouTube.  
[https://www.youtube.com/watch?v=2EY9\\_rzWjaE](https://www.youtube.com/watch?v=2EY9_rzWjaE)

United Nations. (1987). *Our common future (Brundtland Report)*. United Nations.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Universidad Valle del Momboy. (2025). *Proyecto UVM: Integración de los Objetivos de Desarrollo Sustentable en el Marco Institucional Universitario* [Documento interno]. UVM.

Villca, S. R. C. (2019). *Modelo de Gerencia sustentable para fortalecer la competitividad en las empresas del retail “Supermercados” de la Región de Coquimbo, Chile*. *Contaduría y Administración*, 65(2), 172.  
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2007>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods (6th ed.)*. SAGE Publications

**ANEXOS**

**Anexo 1.** Validación del Instrumento. Profe Yerson González

**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Experto:** \_\_\_\_\_

**Aspectos a Evaluar:**

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación	
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D		
1		X				X					X			
2		X				X					X			
3	X													
4	X				X					X				
5	X				X					X				
6	X				X					X				
7	X				X					X				
8	X				X					X				
9	X				X					X				
10	X				X					X				
11	X				X					X				
12	X				X					X				
13	X				X					X				
14	X				X					X				
15	X				X					X				
16	X				X					X				
17	X				X					X				
18	X				X					X				
19	X				X					X				
20	X				X					X				

**A: Excelente**

**B: Bueno**

**C: Regular**

**D: Deficiente**

**Observaciones Generales:**

**Experto:**

**Apellidos y Nombres: Yerson González**

**Firma:**



**Estudios realizados**

**Pregrado: Ing. de Computación**

**Especialización: Esp. Gestión Pública**

**Maestría:**

**Doctorado:**

**Anexo 2.** Validación del Instrumento. Profe. Karelis Paredes

**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

**Fecha:** 29 de abril de 2025

**Nombre del Experto:** Karelis Paredes Baptista

**Aspectos a Evaluar:**

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X				X				X				
4	X				X				X				
5	X				X				X				
6	X				X				X				
7	X				X				X				
8	X				X				X				
9	X				X				X				
10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
13	X				X				X				
14	X				X				X				
15	X				X				X				
16	X				X				X				
17	X				X				X				
18	X				X				X				
19	X				X				X				
20	X				X				X				

**A: Excelente**

**B: Bueno**

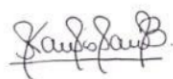
**C: Regular**

**D: Deficiente**

**Observaciones Generales:**

**Experto:** Karelis Paredes Baptista

**Firma:**



**Pregrado:** Lcda. en Cs. Políticas y Administrativas

**Especialización:** Gerencia de Empresas

**Maestría:** Administración de Empresas

**Doctorado:** Participante en el Doctorado  
Desarrollo Humano Sustentable

**Anexo 3.** Validación Instrumento. Profe Luis Coronado**TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Por favor lea cuidadosamente cada uno de los Ítems que contiene el instrumento, luego según su criterio marque con una "X" en el formato la casilla correspondiente, suministrando si es necesaria, la información que soporte su opinión.

**Fecha:** 27/4/2025

**Nombre del Experto:** Luis Coronado.

**Aspectos a Evaluar:**

Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X				X				X				
4	X				X				X				
5	X				X				X				
6	X				X				X				
7	X				X				X				
8	X				X				X				
9	X				X				X				
10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
13	X				X				X				
14	X				X				X				
15	X				X				X				
16													
17													
18													
19													
20													

**A: Excelente      B: Bueno      C: Regular      D: Deficiente**

**Observaciones Generales:**

**Experto:**  
**Apellidos y Nombres:**  
**Firma:**

**Estudios realizados**  
**Pregrado:**  
**Especialización:**

**Maestría/Máster: X**



## Anexo 4. Validación del Tutor



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CS. ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi Carácter de Tutora del Trabajo de Grado: **Desarrollo de un Modelo de Competencias Sustentables Basado en Estándares Internacionales para Personal Administrativo. Sector Comercial. Comercializadora Santa Bárbara C.A.**, realizado por: **Crismar Betania Manzanilla**, titular de la cédula de identidad N° V- 30.116.800, para optar por el título de **Licenciada en Administración de Empresas**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido ante la presentación pública y la evaluación por parte del jurado que se asigne.

Atentamente,

Prof. María Teresa Bravo  
C.I. 9.016.405

Fecha: 18 de junio de 2025



+58 412 2263605



[www.uvm.edu.ve](http://www.uvm.edu.ve)



[universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve](mailto:universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve)