

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTADURÍA PÚBLICA



COMPETENCIAS SUSTENTABLES PARA EL SECTOR ADMINISTRATIVO CASO:
U.E.P MANUEL MORALES CARABAÑO

Presentado por:

Héctor Alonso Rendón Portillo

TRUJILLO, VENEZUELA, 2025

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTADURÍA PÚBLICA



COMPETENCIAS SUSTENTABLES PARA EL SECTOR ADMINISTRATIVO CASO:
U.E.P MANUEL MORALES CARABAÑO

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de empresas

Presentado por:

Héctor Alonso Rendón Portillo

TUTOR

Lic. MARIA TERESA BRAVO LUNA

TRUJILLO, VENEZUELA, 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 mis **padres** quien con su ejemplo de vida, su sacrificio incansable y su amor infinito, me enseñaron 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. Son 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 Maria Teresa Bravo Luna**, 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 **Martin**, mi compañero del alma, por cada palabra de aliento, cada grito de ánimo y por siempre estar ahí, acompañarme desde el principio. 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 mí

Agradecimiento

A Dios, por permitir este logro que sea uno de tantos que de su mano puedo lograr alcanzar.

A la Universidad Valle del Momboy y los profesores que estos largos años se han encargado de formarme adecuadamente en este trayecto de estudios, demostrando siempre su compromiso, dedicación, trayectoria y nivel de Estudio, siempre buscando la excelencia.

A la U.E.P. Manuel Morales Carabaño por darme la oportunidad de estudiar junto a ellos, dejarme realizar mis prácticas profesionales y dejarme realizar esta investigación, tienen gran calidad en todos los aspectos, ayudando a capacitarme y cumplir con la meta, les deseo los mejores éxitos.

A los formadores que a lo largo de esta trayectoria han sido un apoyo, una palabra de aliento, exigencias y siempre estando con expectativas altas ante todo momento.

ÍNDICE GENERAL

Dedicatoria	3
Agradecimiento	4
ÍNDICE GENERAL	5
ÍNDICE DE FIGURAS	20
ÍNDICE DE TABLAS	21
ÍNDICE DE ANEXOS	23
VEREDICTO	24
RESUMEN	25
ABSTRACT	26
INTRODUCCIÓN	27
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	30
1.1 Planteamiento del Problema	30
1.2 Contexto Nacional y Local	31
1.3 Caso U.E.P. Manuel Morales Carabaño	32
1.4 Formulación del Problema	32
1.4.1 Problema general	32
1.4.2 Problemas específicos	33
1.5 Objetivo de la investigación	33
1.5.1 Objetivo General	33
1.5.2 Objetivos específicos	33
1.6 Justificación de la investigación	33
1.6.1 Justificación teórica	33
1.6.2 Justificación Práctica	34

1.6.3	Justificación Social	34
1.6.4	Justificación Metodológica	34
1.7	Alcances	35
1.7.1	Geográfico	35
1.7.2	Temporal	35
1.7.3	Población	35
1.7.4	Temático	35
1.8	Limitaciones	35
1.8.1	Recursos	35
1.8.2	Falta de personal	35
1.8.3	Competencia	36
1.8.4	Tiempo	36
1.9	Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable	36
1.10	Conexiones con los objetivos de Desarrollo sustentable (ODS)	37
1.10.1	ODS 4 Educación de calidad	37
1.10.2	ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico	37
1.10.3	ODS 10 Reducción de las desigualdades	37
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO		38
2.1	Antecedentes de la investigación	38
2.2	Metodología del estudio	45
2.3	¿Qué aporta la investigación?	46
2.4	Bases teóricas	51
2.4.1	Concepto de Competencias: Orígenes y Evolución	51
2.4.2	La Sustentabilidad: Concepto, Dimensiones y Evolución	52
2.5	Competencias Sustentables: Una Intersección Conceptual	53

2.6	Rol del Personal Administrativo en la Sustentabilidad	55
2.6.1	Sentir	56
2.6.2	Aprovechar	56
2.7	Competencias en el Ámbito Administrativo	56
2.8	Retos y Oportunidades en la Implementación de Competencias Sustentables	57
2.9	Relevancia de los Estándares Internacionales	58
2.10	Evaluación de Competencias Sustentables	59
2.11	Antecedentes Históricos de las Competencias Sustentables	61
2.12	Comparación con Otros Modelos de Competencias	62
2.13	Contexto del sector comercial venezolano	63
2.14	Enfoque Teórico: Encuadre del Problema en una Teoría Específica	65
2.14.1	Enfoque Teórico: La teoría de las capacidades dinámicas aplicada al modelo de competencias sustentables en el rol del personal administrativo	66
2.14.2	La TCD se articula a través de tres procesos clave	67
2.14.3	<i>Sentir (Sensing)</i>	67
2.14.4	Aprovechar (Seizing)	67
2.14.5	Transformar (Transforming)	67
2.15	Aplicación práctica de las competencias sustentables	68
2.16	Impacto de las competencias sustentables en la competitividad	68
2.17	Posición del Autor	69
2.18	Marco Legal	69
2.19	Normativas nacionales venezolanas	70
2.19.1	Constitución (1999)	70
2.19.2	Ley Orgánica del Ambiente (2006)	70
2.19.3	Ley de Responsabilidad Social de las Empresas (2012)	70

2.19.4	LOTTT (2012).....	70
2.19.5	Reglamento Gestión Residuos Sólidos (2004).....	71
2.20	Normativas Internacionales.....	71
2.20.1	ISO 26000:2010 (Guía RS).....	71
2.20.2	ODS (ONU, 2015).....	71
2.20.3	ISO 14001:2015 (Gestión Ambiental).....	71
2.21	Vinculación con el problema de investigación.....	71
2.22	Vinculación con los objetivos de la investigación.....	72
2.22.1	Identificación de Brechas de Competencias.....	73
2.22.2	Diseño del Modelo de Competencias Sustentables.....	73
2.23	Implicaciones prácticas para la U.E.P. Manuel Morales Carabaño.....	74
2.24	Retos y oportunidades en el cumplimiento de las normativas.....	75
2.25	Rol del personal administrativo de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño en el cumplimiento de las normativas.....	75
2.26	Variables e Hipótesis.....	76
2.26.1	Operacionalización de las variables.....	76
2.27	Variable Independiente: Modelo de Competencias Sustentables.....	77
2.27.1	Definición Conceptual.....	77
2.27.2	Definición Operativa.....	77
2.28	Variable Dependiente: Desempeño Administrativo Sustentable.....	78
2.28.1	Definición Conceptual.....	78
2.28.2	Definición Operativa.....	78
2.29	Relación entre las Variables y las Técnicas de Recolección de Datos.....	81
2.30	Compatibilidad con los Objetivos y el Enfoque de la Investigación.....	81
2.31	Tipología.....	83

2.32	Metodología	83
CAPÍTULO III MARCO METODOLOGICO		85
3.1	Enfoque Metodológico	85
3.1.1	Beneficios Operativos del Uso de Métodos Mixtos	85
3.2	Tipo y Diseño de Investigación	86
3.2.1	Diseño de Investigación	86
3.3	Población y Muestra	87
3.3.1	Población	87
3.4	Muestra	87
3.4.1	Fase Cualitativa	87
3.4.2	Fase Cuantitativa	87
3.5	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	87
3.5.1	Entrevistas semiestructuradas	88
3.5.2	Análisis documental	88
3.6	Instrumentos de recolección de datos cualitativos que se utilizarán	88
3.6.1	Guía de entrevista semiestructurada	88
3.6.2	Protocolo de análisis documental	88
3.7	Técnicas de recolección de datos cuantitativos que se utilizarán	89
3.7.1	Encuesta con escalas de Likert	89
3.8	Instrumento de recolección de datos cuantitativos que se utilizará	89
3.8.1	Cuestionario	89
3.9	Validez y Confiabilidad	92
3.9.1	Validez	92
3.9.2	Confiabilidad	92
3.10	Procedimiento Metodológico	94

3.10.1	Fase 1: Revisión de Literatura	94
3.10.2	Fase 2: Contacto y Acceso a la Empresa	94
3.10.3	Fase 3: Recolección de Datos Cualitativos	94
3.10.4	Fase 4: Análisis de Datos Cualitativos	94
3.10.5	Fase 5: Desarrollo del Instrumento Cuantitativo	94
3.10.6	Fase 6: Recolección de Datos Cuantitativos	95
3.10.7	Fase 7: Análisis de Datos Cuantitativos	95
3.10.8	Fase 8: Integración y Triangulación de Datos	95
3.10.9	Fase 9: Desarrollo del Modelo de Competencias Sustentables	95
3.10.10	Fase 10: Validación del Modelo (si es posible)	95
3.11	Técnicas de Análisis de Datos	96
3.11.1	Análisis temático	96
3.11.2	Estadística descriptiva	97
3.11.3	Análisis factorial	97
3.11.4	Integración de datos cualitativos y cuantitativos	97
CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS		99
4.1	Resultados Cuantitativos: Análisis de Encuestas	99
4.2	Dimensión: Percepción de la Importancia de Competencias Sustentables	101
4.3	Dimensión: Nivel de Dominio de Competencias Sustentables	104
4.4	Resultados Cualitativos: Análisis de Entrevistas	108
4.5	Comprensión Conceptual de la Sustentabilidad y su Relevancia Organizacional	108
4.6	Manifestación y Aplicación de Competencias Sustentables en el Ámbito Administrativo	109
4.7	Importancia y Frecuencia de Competencias Sustentables (Profundización Cualitativa)	109
4.8	Desafíos y Barreras Percibidas en la Implementación de Prácticas Sustentables	110

4.9	Oportunidades y Necesidades de Apoyo para el Desarrollo de Competencias Sustentables.....	111
4.10	Profundización en el Conocimiento sobre Normativas Internacionales.....	112
4.11	Triangulación de Resultados: Integración Cualitativa y Cuantitativa.....	112
4.12	Convergencia en la Percepción de Importancia vs. Disparidad en la Aplicación Consistente.....	113
4.13	Brecha Crítica y Consistente en la Familiaridad con Estándares Internacionales....	113
4.14	Percepción de Apoyo Organizacional con Necesidad de Tangibilidad.....	114
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		116
5.1	Conclusiones.....	116
5.1.1	En relación con el Objetivo Específico 1: "Identificar las competencias sustentables requeridas basándose en estándares internacionales".....	116
5.1.2	En relación con el Objetivo Específico 2: "Determinar las brechas existentes entre competencias actuales y requeridas".....	117
5.1.3	En relación con el Objetivo Específico 3: "Diseñar un modelo integrado de competencias sustentables".....	118
5.1.4	En relación con el Objetivo Específico 4: "Validar la efectividad del modelo propuesto".....	118
5.2	Recomendaciones.....	119
5.2.1.	Para la U.E.P. Manuel Morales Carabaño.....	119
5.2.2.	Para Futuros Investigadores.....	121
5.2.3.	Líneas Futuras de Investigación.....	122
5.3	Estudios longitudinales y de impacto.....	122
5.3.1	Investigación de Efectos a Largo Plazo.....	122
5.3.2	Metodología.....	123
5.3.3	Preguntas de Investigación.....	123

5.3.4	Análisis de Retorno de Inversión (ROI) Específico	123
5.3.5	Metodología	123
5.4	Investigaciones comparativas y transculturales	123
5.4.1	Estudios Comparativos Regionales	123
5.4.2	Metodología	123
5.4.3	Aporte	123
5.4.4	Análisis Sectorial Expandido	124
5.4.5	Metodología	124
5.5	Investigaciones en tecnología e innovación	124
5.5.1	Digitalización de Competencias Sustentables	124
5.5.2	Metodología	124
5.5.3	Innovación	124
5.6	Blockchain para Trazabilidad de Competencias	124
5.6.1	Metodología	124
5.7	Estudios psicosociales y organizacionales	125
5.7.1	Factores Motivacionales Profundos	125
5.7.2	Metodología	125
5.7.3	Teorías Base	125
5.8	Liderazgo Transformacional y Sustentabilidad	125
5.8.1	Metodología	125
5.9	Investigaciones metodológicas y de instrumentación	125
5.9.1	Desarrollo de Instrumentos de Medición	125
5.9.2	Metodología	125
5.9.3	Aporte	126
5.9.4	Métodos de Evaluación 360° para Sustentabilidad	126

5.10	Investigaciones en políticas públicas y regulación	126
5.10.1	Marco Regulatorio para Competencias Sustentables	126
5.10.2	Metodología	126
5.10.3	Incentivos Fiscales y Competencias Sustentables	126
5.11	Investigaciones emergentes e interdisciplinarias	126
5.11.1	Neurociencia Aplicada a Competencias Sustentables	126
5.11.2	Metodología	126
5.11.3	Competencias Sustentables y Economía Circular	127
5.11.4	Inteligencia Artificial y Predicción de Competencias	127
CAPÍTULO VI PROPUESTA DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA U.E.P . MANUEL MORALES CARABAÑO		128
6.1	Introducción	128
6.2	Fundamentos Teóricos Conceptuales de la Propuesta	128
6.2.1	Teoría de las Competencias	128
6.2.2	Teoría de la Sustentabilidad	129
6.2.3	Teoría de las Capacidades Dinámicas (TCD)	129
6.3	Objetivos de la Propuesta	129
6.4	Descripción de la Propuesta: Modelo Integral de Competencias Sustentables para la Resiliencia Organizacional (MICSUR)	130
6.5	Visión	131
6.6	Estructura del MICSUR	131
6.7	Conciencia y Pensamiento Sistémico para la Sustentabilidad (Capacidad de "Sentir") 131	
6.8	Conciencia Ambiental y Social	131
6.9	Indicadores de Comportamiento	131

6.9.1	Nivel Básico	131
6.9.2	Nivel Intermedio	132
6.9.3	Nivel Avanzado	132
6.9.4	Relación con TCD	132
6.9.5	Estándares	132
6.10	Competencia: Pensamiento de Ciclo de Vida y Economía Circular	132
6.11	Indicadores de Comportamiento	132
6.11.1	Nivel Básico	132
6.11.2	Nivel Intermedio	132
6.11.3	Nivel Avanzado	132
6.11.4	Relación con TCD	132
6.11.5	Estándares	133
6.12	Indicadores Cuantitativos	133
6.13	Indicadores Cualitativos	134
6.14	Gestión Responsable y Eficiencia Operativa (Capacidad de "Aprovechar")	134
6.15	Competencia : Gestión de Recursos Sustentables	134
6.16	Indicadores de Comportamiento	134
6.16.1	Nivel Básico	134
6.16.2	Nivel Intermedio	134
6.16.3	Nivel Avanzado	135
6.16.4	Relación con TCD	135
6.16.5	Estándares	135
6.17	Competencia: Gestión de la Cadena de Suministro Responsable	135
6.18	Indicadores de Comportamiento	135
6.18.1	Nivel Básico	135

6.18.2	Nivel Intermedio	135
6.18.3	Nivel Avanzado	135
6.18.4	Relación con TCD	135
6.18.5	Estándares	136
6.19	Indicadores Cuantitativos	136
6.20	Indicadores de Proceso	137
6.21	Liderazgo y Colaboración para la Transformación (Capacidad de "Transformar").	137
6.22	Competencia Liderazgo e Influencia para la Sustentabilidad	137
6.23	Indicadores de Comportamiento	137
6.23.1	Nivel Básico	137
6.23.2	Nivel Intermedio	138
6.23.3	Nivel Avanzado	138
6.23.4	Relación con TCD	138
6.23.5	Estándares	138
6.24	Competencia: Colaboración Interdisciplinaria y con Stakeholders	138
6.25	Indicadores de Comportamiento	138
6.25.1	Nivel Básico	138
6.25.2	Nivel Intermedio	138
6.25.3	Nivel Avanzado	138
6.25.4	Relación con TCD	138
6.25.5	Estándares	139
6.26	Indicadores de Colaboración	139
6.27	Ética y Responsabilidad Social (Valores Fundamentales)	140
6.28	Competencia: Integridad y Transparencia en la Sustentabilidad	140
6.29	Indicadores de Comportamiento	140

6.29.1	Nivel Básico	140
6.29.2	Nivel Intermedio	140
6.29.3	Nivel Avanzado	140
6.29.4	Relación con TCD	140
6.29.5	Estándares	140
6.30	Indicadores de Integridad	140
6.31	Factibilidad de la Propuesta	141
6.31.1	Alineación Estratégica	141
6.31.2	Diseño Modular y Adaptable	141
6.31.3	Potencial de Valor Compartido	141
6.31.4	Capital Humano Existente	142
6.31.5	Acceso a Estándares y Conocimiento	142
6.31.6	Oportunidades de Diferenciación	142
6.32	Retos por considerar y Mitigar	142
6.32.1	Financiamiento	142
6.32.2	Resistencia al Cambio	142
6.32.3	Inestabilidad del Entorno	143
6.33	Evaluación e Implementación de la Propuesta	143
6.34	Fases de Implementación	143
6.35	Fase 1: Diagnóstico y Sensibilización (Meses 1-3)	144
6.35.1	Acción	144
6.35.2	Acción	144
6.35.3	Producto	144
6.36	Hitos de la Fase 1	145
6.36.1	Hito 1.1	145

6.36.2	Hito 1.2	145
6.36.3	Hito 1.3	145
6.37	Fase 2 Diseño y Desarrollo del Programa de Formación (Meses 4-9).....	145
6.37.1	Acción.....	145
6.37.2	Acción.....	145
6.37.3	Producto	145
6.38	Hitos de la Fase 2:	146
6.38.1	Hito 2.1	146
6.38.2	Hito 2.2	146
6.38.3	Hito 2.3	146
6.39	Fase 3: Implementación Piloto y Ajuste (Meses 10-15).....	146
6.39.1	Acción.....	146
6.39.2	Acción.....	146
6.39.3	Producto	147
6.40	Hitos de la Fase 3:	147
6.40.1	Hito 3.1	147
6.40.2	Hito 3.2	148
6.40.3	Hito 3.3	148
6.41	Fase 4: Despliegue Generalizado e Integración (Meses 16 en adelante).....	148
6.41.1	Acción.....	148
6.41.2	Acción.....	148
6.41.3	Producto	148
6.42	Hitos de la Fase 4:	149
6.42.1	Hito 4.1	149
6.42.2	Hito 4.2	149

6.42.3	Hito 4.3	149
6.43	Evaluación del Modelo (Basado en el Balanced Scorecard - Kaplan & Norton, 2019) 149	
6.44	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	149
6.44.1	Indicadores	149
6.44.2	Relevancia	149
6.45	Perspectiva de Procesos Internos	150
6.45.1	Indicadores	150
6.45.2	Relevancia	150
6.46	Perspectiva del Cliente	150
6.46.1	Indicadores	150
6.46.2	Relevancia	150
6.47	Perspectiva Financiera	150
6.47.1	Indicadores	150
6.47.2	Relevancia	151
6.48	Asignación de recursos y responsabilidades	151
6.49	Recursos necesarios por fase	151
6.50	Indicadores de seguimiento y control	152
6.51	Transversales	153
6.52	Gestión de riesgos y contingencias	153
6.53	Presupuesto detallado	154
6.54	Cronograma visual (Diagrama de Gantt simplificado)	154
6.55	Evaluación continua y mejora	155
6.55.1	Reuniones de seguimiento	155
6.55.2	Reportes de avance	155

6.55.3	Evaluaciones de satisfacción	155
6.55.4	Auditorías de calidad	155
6.56	Mecanismos de Ajuste:	156
6.56.1	Revisión curricular	156
6.56.2	Actualizaciones materiales	156
6.56.3	Recertificación formadores	156
6.56.4	Evaluación integral modelo	156
6.57	Conclusión	156
ANEXOS	158
REFERENCIAS	162

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Distribución por departamentos	100
Figura 2	Nivel de formación en sustentabilidad	101
Figura 3	Percepción de la importancia de competencias sustentables	103
Figura 4	Frecuencia de aplicación de competencias sustentables	105
Figura 5	Familiaridad con normas internacionales	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Resumen de antecedentes de la investigación	42
Tabla 2	Mapeo de competencias sustentables potenciales para el personal administrativo con estándares internacionales relevantes	49
Tabla 3	Mapa de variables	79
Tabla 4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	91
Tabla 5	Plan para asegurar validez y confiabilidad	93
Tabla 6	Distribución por departamento	99
Tabla 7	Nivel de formación en sustentabilidad	100
Tabla 8	Percepción de la importancia de competencias sustentables	101
Tabla 9	Frecuencia de aplicaciones de competencias sustentables	104
Tabla 10	Familiaridad de normas internacionales	106
Tabla 11	Consciencia y pensamiento psicologico	133
Tabla 12	Consciencia y pensamiento sistemático	134
Tabla 13	Gestión responsable y eficiencia operativa	136
Tabla 14	Procesos de la gestión	137
Tabla 15	Liderazgo y colaboración para la para la transformación	139
Tabla 16	Liderazgo y colaboración	139
Tabla 17	Ética y colaboración	140
Tabla 18	Cronograma general de implementación	143
Tabla 19	Cronograma detallado – Fase 1	144
Tabla 20	Cronograma detallado – Fase 2	145
Tabla 21	Cronograma detallado – Fase 3	147
Tabla 22	Cronograma detallado – Fase 4	148
Tabla 23	Matriz de responsabilidades (RACI)	151
Tabla 24	Recursos humanos requeridos	151
Tabla 25	Recursos materiales y tecnologicos	152
Tabla 26	KPIs por fase	152
Tabla 27	Matriz de riesgo	153
Tabla 28	Presupuesto por concepto	154

Tabla 29 Diagrama de implementación de Gantt simplificado	154
--	-----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Instrumento de recolección de datos (Luis Coronado)	159
Anexo 2 Instrumento de recolección de datos (Karelis Paredes)	160
Anexo 3 Instrumentos de recolección de datos (Jesus Simancas)	161

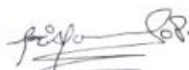
VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

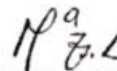
VEREDICTO

Nosotros, Prof. Karelis Paredes, Prof. Luis Coronado y Prof. María Bravo, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **COMPETENCIAS SUSTENTABLES PARA EL SECTOR ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA MANUEL MORALES CARABAÑO**, que presenta el Br. **RENDÓN PORTILLO, HECTOR ALONSO**, portador de la C.I. No. **29.874.783**, 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 Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

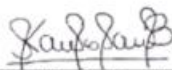
En fe de lo cual firmamos en Valera a los veintiún (21) días del mes de Noviembre del año dos mil veinticinco.



Prof. Luis Coronado
C.I. 11.613.363
JURADO



Prof. María Bravo
C.I. 9.016.405
TUTOR



Prof. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624
PRESIDENTE DEL JURADO




Prof. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
DECANO



Prof. Walevka López
C.I. 10.104.896
VICERRECTORA ACADÉMICA

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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., 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 clave: 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 U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 U.E.P. Manuel Morales Carabaño, 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.

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, la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, una compañía involucrada en la dinámica de 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

El sector administrativo constituye un componente esencial de la economía actual y experimenta una transformación continua. 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.

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, una investigación de Salesforce y Morning Consult (2022) encontró que solo el 59% de los trabajadores están informados sobre los esfuerzos actuales de mejora de habilidades de las empresas, evidenciando una brecha entre las demandas del mercado y las capacidades locales

1.2 Contexto Nacional y Local

Las competencias del talento humano dentro de las empresas se han convertido en un elemento muy importante en la actualidad. Marcada por una creciente necesidad de abordar las cuestiones laborales, ambientales y sociales. Este concepto se ha vuelto el enfoque principal en la administración de los recursos humanos en las empresas, la búsqueda de profesionales competentes en sus respectivas áreas, comprometidos y responsables, se ha convertido en una prioridad.

La búsqueda de las competencias del talento humano sustentable aborda una amplia gama de conocimientos y habilidades. Esto incluye habilidades fuera de los típicos. Como pueden ser las capacidades de comprender y abordar los desafíos inesperados, habilidades sociales, toma de decisiones, entre otros. 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 contexto de **América Latina** se han vuelto importantes. Recordando que esta región enfrenta desafíos únicos a comparación de otros países y/o continentes en cuanto a dimensiones éticas y sociales de sus acciones. **Venezuela**, es de los países más diversos del mundo, enfrenta desafíos particulares en varios aspectos fuera de lo administrativo y aún más en las competencias sustentables para el sector administrativo, haciendo que el sector laboral competente sea reducido y afectando a las empresas y negocios dentro del país. En el contexto **Local (Zulia)** Es uno de los estados más grandes y avanzados del país, representa muchas universidades, sus estudiantes provienen de diversos municipios y entornos socioeconómicos, forman parte de una

generación que obligatoriamente debe prepararse para hacer frente a los retos financieros y la poca capacitación laboral que se le presentará en el país.

1.3 Caso U.E.P. Manuel Morales Carabaño

La institución U.E.P. Manuel Morales Carabaño es una empresa familiar de tamaño mediano, es un colegio privado, ubicado en Maracaibo, Edo. Zulia, cuenta con exactamente 24 empleados. Entrando en el contexto de la problemática, la empresa enfrenta el desafío de un flujo elevado de personal ya que este no cumple con los requerimientos y exigencias del plantel educativo. Un informe reciente de la Cámara de Comercio de Barquisimeto (2023) revela que en empresas de tamaño similar, solo el 10% del personal administrativo posee conocimientos básicos de gestión, mientras que el 90% carece de formación en estándares internacionales. Esta disparidad se manifiesta en la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. Existen áreas concretas para implementar prácticas sustentables, tales como:

- Ineficiencia en la gestión de residuos.
- Alto consumo energético en procesos administrativos que podrían optimizarse.
- Dificultades para cumplir con normativas ambientales emergentes, exponiendo a

la empresa a potenciales quejas y sanciones.

Por tanto, existe una brecha entre las competencias actuales del personal y las requeridas para un desempeño sustentable, lo que limita la capacidad de la empresa para optimizar sus operaciones, cumplir con regulaciones ambientales y mantener su competitividad en el mercado.

1.4 Formulación del Problema

1.4.1 Problema general

¿Cómo desarrollar un modelo de competencias sustentables que optimicen el desempeño de todo el personal?

1.4.2 Problemas específicos

- ¿Cuáles son las competencias sustentables requeridas según los estándares internacionales para el personal?
- ¿Qué brechas existen entre las competencias actuales y las requeridas en el ámbito sustentable?
- ¿Cómo verificar la efectividad del modelo de competencias sustentables propuesto?

1.5 Objetivo de la investigación

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales que mejore el desempeño de todo el personal de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño.

1.5.2 Objetivos específicos

- Identificar las competencias sustentables requeridas para todo el personal administrativo según estándares internacionales.
- Analizar las brechas existentes entre las competencias actuales y las requeridas para un desempeño sustentable.
- Diseñar estrategias de desarrollo de competencias acordes a las necesidades de la institución.
- Validar la efectividad del modelo propuesto mediante evaluación de expertos

1.6 Justificación de la investigación.

1.6.1 Justificación teórica

En el contexto de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño; La educación es un pilar fundamental para el desarrollo sostenible de las sociedades, las instituciones educativas juegan un papel crucial en la formación de ciudadanos responsables y conscientes del impacto ambiental,

social y económico de sus acciones. La incorporación de competencias sustentables en la educación es crucial para abordar los desafíos globales actuales y futuros.

1.6.2 Justificación Práctica

En el contexto práctico, la investigación se justifica por los beneficios tangibles y estratégicos que la implementación de un modelo de competencias sustentables podría generar para la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. Se espera que el desarrollo de estas estrategias en el personal de la institución conduzca a una optimización de la eficiencia operativa en varios ámbitos de los cuales están de déficit alguno de estos. Asimismo, se anticipa un fortalecimiento de la competitividad sustentable de la empresa.

1.6.3 Justificación Social

En el contexto social, este trabajo de investigación se justifica por su potencial impacto tanto en los individuos como en la comunidad. A nivel individual, la adquisición de competencias sustentables por parte del personal 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 competitivo que valora progresivamente la formación en sustentabilidad.

1.6.4 Justificación Metodológica

La investigación se llevará a cabo mediante un enfoque mixto, que combina métodos cuantitativos y cualitativos. Este enfoque permite obtener una comprensión más profunda y completa del fenómeno estudiado. - **Cuantitativo**: Se utilizarán encuestas y cuestionarios para recopilar datos sobre la percepción de los estudiantes y docentes sobre la importancia de las competencias sustentables. - **Cualitativo**: Se realizarán entrevistas y grupos focales para

obtener información más detallada y contextualizada sobre la implementación de competencias sustentables en la institución.

1.7 Alcances

1.7.1 Geográfico

Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela. Municipio Luis Hurtado Guerra, Circunvalación 2.

1.7.2 Temporal

3 Meses de investigación, comprendidos entre los meses de Abril y Julio de 2025

1.7.3 Población

200 personas de población, entre ellas van trabajadores de la institución educativa, alumnos, representantes y viviendas alrededor de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño.

1.7.4 Temático

Todos los trabajadores de la institución desde profesores hasta administrativos, alumnos del horario de la mañana y de horario de la tarde, población cerca de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño.

1.8 Limitaciones

1.8.1 Recursos

Presenta un presupuesto limitado. La institución presenta una baja de alumnos por contextos socioeconómicos que presenta el país por ende no se suelen hacer muchas inversiones para hacer las mejoras previstas.

1.8.2 Falta de personal

En el contexto profesionales en el área de la educación sus estancias no suelen ser muy prolongadas por motivos de salario bajo por ende el flujo de profesoras y personal administrativo siempre es cambiante.

1.8.3 Competencia

La U.E.P. Manuel Morales Carabaño es una institución privada. Está ubicada en una zona donde únicamente hay 3 colegios siendo este 1 de ellos. Donde al poder económico es bajo y tomando los contextos especiales que presenta el país día a día, hace que los usuarios tengan una inclinación hacia opciones más baratas dejando de lado la calidad del servicio, solo buscando la economía. Está siendo la principal razón de baja de alumnos regulares y haciendo que la matrícula disminuya por ende los ingresos también.

1.8.4 Tiempo

Esta presenta en el actual trabajo de investigación siendo este una limitante a la hora de ejercer estrategias para aumentar la eficiencia de las competencias sustentable ya que únicamente se pudo observar y evaluar la U.E.P. Manuel Morales Carabaño durante un periodo de 3 meses. Tomando en cuenta el contexto del tiempo se pudieron haber presentado más estrategias y evidenciado otras deficiencias para así su posterior evaluación y ejercicio.

1.9 Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable

El estudio presente, titulado "**Competencias sustentables para el sector administrativo de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño.**", establece una conexión significativa con el Proyecto UVM como: Integración de los Objetivos de Desarrollo Sustentable en la Estructura Institucional de la Universidad Valle del Momboy (UVM). Esta relación evidencia cómo los objetivos de la investigación se alinean con los principios de la institución, sino que también da a conocer su papel activo en la formación de profesionales comprometidos con la Sustentabilidad y el desarrollo humano, tanto a nivel nacional como global. Esta investigación se vincula con la visión de la universidad Valle Del Momboy (UVM) de ser "Una comunidad universitaria al servicio del desarrollo humano sustentable"

1.10 Conexiones con los objetivos de Desarrollo sustentable (ODS)

La investigación también se vincula con la agenda del 2030 de Naciones Unidas a través de las siguientes ODS:

1.10.1 ODS 4 Educación de calidad

Promueve una educación acorde y de calidad, que se encuentre orientada a la vida practica al fortalecer las competencias que permitan a los estudiantes tomar decisiones responsables

1.10.2 ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico

La formación en el área financiera fomenta el emprendimiento, la productividad a nivel personal y el desarrollo de proyectos sostenibles, lo cual probablemente se refleje en la generación de ingresos y empleo digno.

1.10.3 ODS 10 Reducción de las desigualdades

Al facilitar y mejorar el acceso al conocimiento se constituye a reducir la brecha entre las personas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este enfoque radica en vincular lo clásico y lo contemporáneo con las exigencias actuales del sector administrativo, especialmente en economías y negocios emergentes como la venezolana, donde las restricciones económicas, sociales y políticas demandan soluciones innovadoras y poco comunes para la gestión de 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 herramientas prácticas que satisfagan las necesidades de las empresas en un contexto actual globalizado, donde la sustentabilidad y la gestión se han vuelto una necesidad. Mediante un análisis exhaustivo se exploran conceptos claves, teorías, 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 administrativa 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, administrativos, 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. Este hallazgo subraya la necesidad de que las empresas consideren las competencias sustentables 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 U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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 U.E.P. Manuel Morales Carabaño.

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.

Tabla 1*Resumen de antecedentes de la investigación*

Autor(es)	Año	Título de estudio	Revista/Publicación	Objetivo del estudio	Metodología	Hallazgo clave	Contexto
Cabana Villca 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	Determinar cómo gerencia sustentable impacta la competitividad en el sector retail.	Cuantitativo, muestreo no probabilístico	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
Lora-Guzmán, Castilla-Paternina y Góez	2020	La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficacia organizacional.	Saber, Ciencia y Libertad	Analizar la gestión por competencias como una estrategia para mejorar la eficiencia y eficacia organizacional.	Revisión teórica.	La gestión por competencias es una herramienta efectiva para optimizar el rendimiento del talento humano y la eficiencia organizacional	Latinoamérica no (Colombia)

Fuente: Elaboración propia

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 de meritocracia, 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 en la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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 del 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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 U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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.

2.3 ¿Qué aporta 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, 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 el personal administrativo con estándares internacionales relevantes

Competencia Potencial	Sustentable	Descripción de la Competencia	Estándar(es) Internacional(es) Relevantes	Requisitos/Principios Específicos dentro del Estándar
Eficiencia de Recursos		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.
Conciencia Ambiental		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).
Conducta Ética y Transparencia		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
Alfabetización Digital para la Sustentabilidad		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).
Colaboración y Comunicación para la		Capacidad para trabajar en equipo y comunicar	ISO 9001:2015	Cláusula 5.1.1 (Liderazgo y compromiso - promoción de la

Sustentabilidad	eficazmente sobre temas de sustentabilidad con colegas y otras partes interesadas.		comunicación), Cláusula 7.4 (Comunicación).
Pensamiento Sistémico	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.

Fuente: Elaboración propia

2.4 Bases teóricas

2.4.1 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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.

2.4.2 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 U.E.P. Manuel Morales Carabaño, 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, traducándose 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.

2.5 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño.

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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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.

2.6 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 la U.E.P. Manuel Morales

Carabaño;

2.6.1 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.

2.6.2 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.

2.7 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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.

2.8 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 la U.E.P. Manuel

Morales Carabaño, 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.

2.9 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, 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).

2.10 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño.

2.11 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño.

2.12 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.

2.13 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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 la

U.E.P. Manuel Morales Carabaño. para enfrentar los desafíos ambientales y económicos de manera efectiva y contribuir a una mayor sustentabilidad del sector comercial venezolano.

2.14 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. se adapte proactivamente a las exigencias de sustentabilidad y refuerce su posición competitiva en el mercado venezolano.

2.14.1 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., 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.

2.14.2 La TCD se articula a través de tres procesos clave

2.14.3 *Sentir (Sensing)*

Esta capacidad implica la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas en el entorno. Para la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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.

2.14.4 *Aprovechar (Seizing)*

Una vez que se identifican las oportunidades, la capacidad de aprovechar implica movilizar recursos y tomar decisiones estratégicas para abordarlas. Para la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, 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

2.14.5 *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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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).

2.15 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., 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).

2.16 Impacto de las competencias sustentables en la competitividad

La adopción de un modelo de competencias sustentables no solo permite a U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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. 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.

2.17 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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.

2.18 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.

2.19 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. Estas normativas son de particular importancia para la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, ya que funcionan en un contexto donde la observancia de las leyes ambientales

2.19.1 Constitución (1999)

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

2.19.2 Ley Orgánica del Ambiente (2006)

Arts. 4 (Actividad económica sustentable) y 29 (Educación ambiental). Refuerza necesidad de competencias específicas.

2.19.3 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.

2.19.4 LOTTT (2012)

Arts. 26 (Ambiente laboral seguro) y 130 (Formación continua). Vincula

competencias sustentables con bienestar laboral y desarrollo profesional.

2.19.5 Reglamento Gestión Residuos Sólidos (2004)

Art. 15 (Capacitación en manejo de desechos). Relevancia directa por actividad comercial.

2.20 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. con las demandas de los mercados globales.

2.20.1 ISO 26000:2010 (Guía RS)

Marco voluntario para integrar RS. Define áreas (ambiente, prácticas laborales) que requieren competencias específicas.

2.20.2 ODS (ONU, 2015)

Agenda global. ODS 8, 12, 13 requieren competencias para producción responsable, trabajo decente, acción climática.

2.20.3 ISO 14001:2015 (Gestión Ambiental)

Norma para sistemas de gestión ambiental. Sección 7.2 requiere competencias en gestión ambiental (auditorías, residuos).

2.21 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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 las sustentabilidades un aspecto importante para la evaluación por parte de los consumidores y socios comerciales.

2.22 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, específicamente en la U.E.P. Manuel Morales

Carabaño 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:

2.22.1 Identificación de Brechas de Competencias

Las normativas nacionales, como la Ley Orgánica del Ambiente (2006) y la LOTT (2012), requieren que el personal esté capacitado en temas de sustentabilidad y responsabilidad social, lo que contribuye a identificar las deficiencias presentes en la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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.

2.22.2 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño,

alineándose con las exigencias legales y las expectativas globales.

2.23 Implicaciones prácticas para la U.E.P. Manuel Morales Carabaño

La conexión entre las regulaciones legales, el problema en cuestión y los objetivos tiene consecuencias prácticas para la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño (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 LOTT (2012).

2.24 Retos y oportunidades en el cumplimiento de las normativas

La observancia de estas regulaciones legales plantea tanto desafíos como posibilidades para la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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

2.25 Rol del personal administrativo de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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 LOTTT (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.

2.26 Variables e Hipótesis

2.26.1 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño.

2.27 Variable Independiente: Modelo de Competencias Sustentables

2.27.1 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).

2.27.2 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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

2.28 Variable Dependiente: Desempeño Administrativo Sustentable

2.28.1 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 Carrol (1991), que enfatizan la necesidad de un desempeño ético y sustentable (Elkington, 2018, p. 47; Carroll, 1991, p. 40).

2.28.2 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 stakehold.

Tabla 3*Mapa de variables*

Variable		Categoría	Indicadores	Descripción
Variable Independiente: Modelo de Competencias Sustentables		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos en sustentabilidad • Habilidades operativas sustentables • Actitudes éticas y responsables 	<ul style="list-style-type: none"> • Familiaridad con normas (ISO 26000, ODS). Capacidad para implementar prácticas sustentables • Eficiencia en gestión de recursos • compromiso ético. Actitud proactiva hacia normativas ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> • El modelo propone competencias que mejoran el desempeño administrativo • Se enfocan en la implementación de procesos eficientes y responsables. • Fomentan un comportamiento ético y responsable
Variable Dependiente: Desempeño Administrativo Sustentable		<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia operativa • Impacto ambiental • Impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos por desperdicios. Mejora en planificación y control de inventarios. • Reducción en consumo de energía/recursos • Mejoras en satisfacción/retención del personal. Contribución positiva al entorno comunitario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la gestión operativa y reduce el impacto económico • Aumenta la conciencia y la responsabilidad hacia el medio ambiente. • Fomenta la estabilidad organizacional y un compromiso con la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

2.29 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.

2.30 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 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).

2.31 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) mientras que los indicadores cualitativos abarcan la satisfacción 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).

2.32 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, 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).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 Enfoque Metodológico

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 la U.E.P.

Manuel Morales Carabaño.

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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. Incorpora también elementos **exploratorios** en la fase inicial cualitativa para identificar competencias específicas y relevantes en el contexto particular de la empresa.

3.2.1 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 (cuantitativo). Adicionalmente, la investigación adopta características de un estudio de caso, al centrarse en el análisis

detallado de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño como unidad de análisis en su contexto real.

3.3 Población y Muestra

3.3.1 Población

Todo el personal administrativo (aproximadamente 10 a 15 empleados) de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño que realiza funciones administrativas en diversas áreas (Gerencia Administrativa, Operaciones, Comercial, Compras).

3.4 Muestra

3.4.1 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.

3.4.2 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.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

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

3.5.1 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.

3.5.2 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 U.E.P. Manuel Morales Carabaño.

3.6 Instrumentos de recolección de datos cualitativos que se utilizarán

3.6.1 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.

3.6.2 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.

3.7 Técnicas de recolección de datos cuantitativos que se utilizarán

3.7.1 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.

3.8 Instrumento de recolección de datos cuantitativos que se utilizará

3.8.1 Cuestionario

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

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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 4*Técnicas e instrumentos de recolección de datos*

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

Fuente: Elaboración propia

3.9 Validez y Confiabilidad

3.9.1 Validez

3.9.1.1 De Contenido. Se asegura mediante revisión exhaustiva de literatura (ISO 26000, GreenComp, ODS), hallazgos cualitativos contextualizados en la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., y revisión de los instrumentos por parte del tutor y potencialmente un experto en gestión por competencias o sustentabilidad en el contexto venezolano.

3.9.1.2 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. La triangulación de hallazgos cualitativos y cuantitativos aportará evidencia de validez convergente.

3.9.1.3 De Criterio. Se explorará la posibilidad de correlacionar los puntajes de competencias obtenidos en la encuesta con indicadores de desempeño administrativo existentes en la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. (ej. datos de reducción de consumo energético, si están disponibles y son atribuibles a acciones del personal tras la potencial implementación del modelo).

3.9.2 Confiabilidad

3.9.2.1 Consistencia Interna (Encuesta). Se calculará el Alfa de Cronbach para las escalas de competencias del cuestionario. Se buscará un valor ≥ 0.70 .

3.9.2.2 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 5*Plan para asegurar validez y confiabilidad*

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

Fuente: Elaboración propia

3.10 Procedimiento Metodológico

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

3.10.1 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 una base teórica para el estudio.

3.10.2 Fase 2: Contacto y Acceso a la Empresa

Se establecerá contacto formal con la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, para obtener permiso y facilitar el acceso al personal administrativo para la recopilación de datos.

3.10.3 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.

3.10.4 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.

3.10.5 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.

3.10.6 Fase 6: Recolección de Datos Cuantitativos

El cuestionario de encuesta se distribuirá a una muestra aleatoria y estratificada del personal administrativo de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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.

3.10.7 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.

3.10.8 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. Se darán un examen y una interpretación cuidadosos a cualquier discrepancia o convergencia entre los dos conjuntos de resultados.

3.10.9 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, y que cumpla con los estándares internacionales.

3.10.10 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 la U.E.P.

Manuel Morales Carabaño.

3.11 Técnicas de Análisis de Datos

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

3.11.1 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:

3.11.2 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.

3.11.3 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.

3.11.4 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño.

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.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE DATOS

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 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño 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.

4.1 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 6

Distribución por departamento

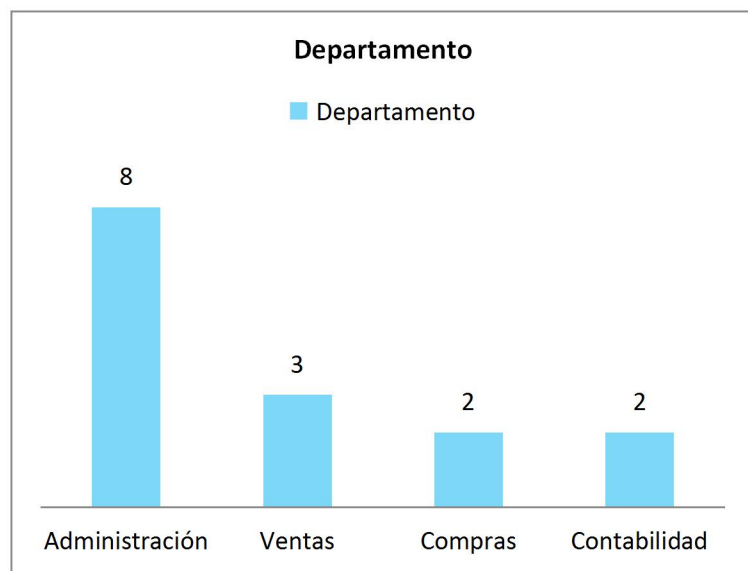
Departamento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Administración	8	53.3%
Ventas	3	20.0%
Compras	2	13.3%
Contabilidad	2	13.3%
Total	15	100.0%

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 tomó en consideración los datos a partir del este apartado.

Figura 1

Distribución por departamentos



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 7

Nivel de formación en sustentabilidad

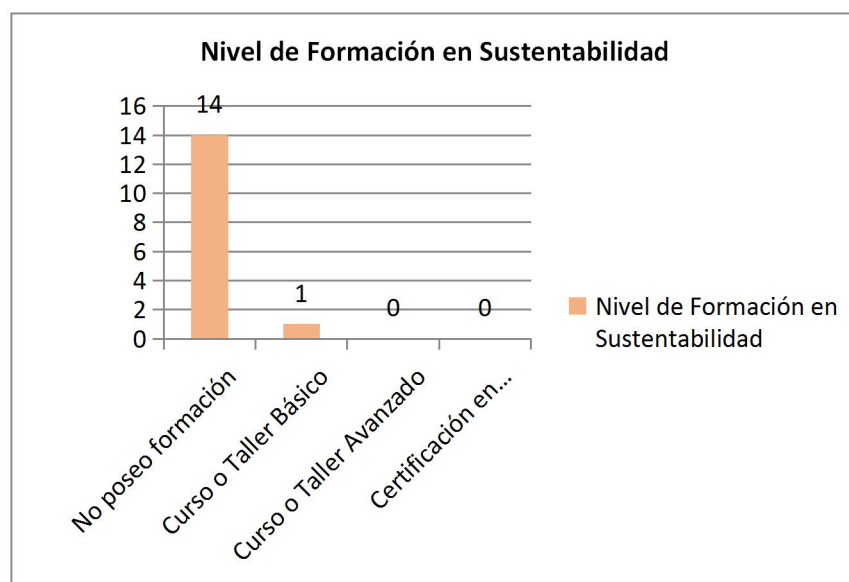
Nivel de Formación en Sustentabilidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
No poseo formación	14	93.33%
Curso o Taller Básico	1	6.67%
Curso o Taller Avanzado	0	0.00%
Certificación en Sustentabilidad	0	0.00%
Total	15	100%

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.

Figura 2

Nivel de formación en sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia

4.2 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 8

Percepción de la importancia de competencias sustentables

Percepción de la Importancia de Competencias Sustentables	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
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%
Total	15	100.00%

Fuente: Elaboración propia

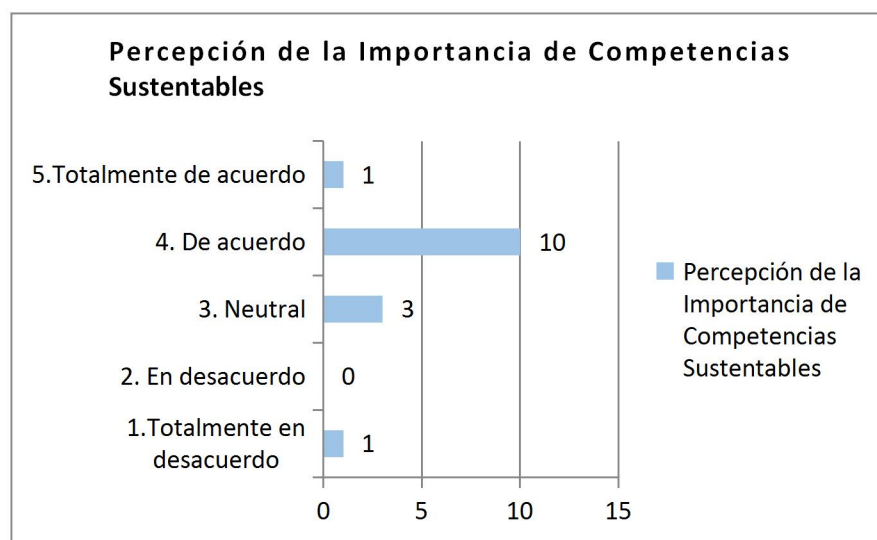
Los datos porcentuales derivados de la Tabla 8 revelan una inclinación mayoritaria hacia el reconocimiento de la importancia de las competencias sustentables dentro del personal administrativo. Específicamente, el **73.3%** de los encuestados (66.66% que están "De acuerdo" y 6.67% que están "Totalmente 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.

Figura 3

Percepción de la importancia de competencias sustentables



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 3, que representa la distribución de la Tabla 8, 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.

4.3 Dimensión: Nivel de Dominio de Competencias Sustentables

Esta dimensión, busca 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 9

Frecuencia de aplicaciones de competencias sustentables

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

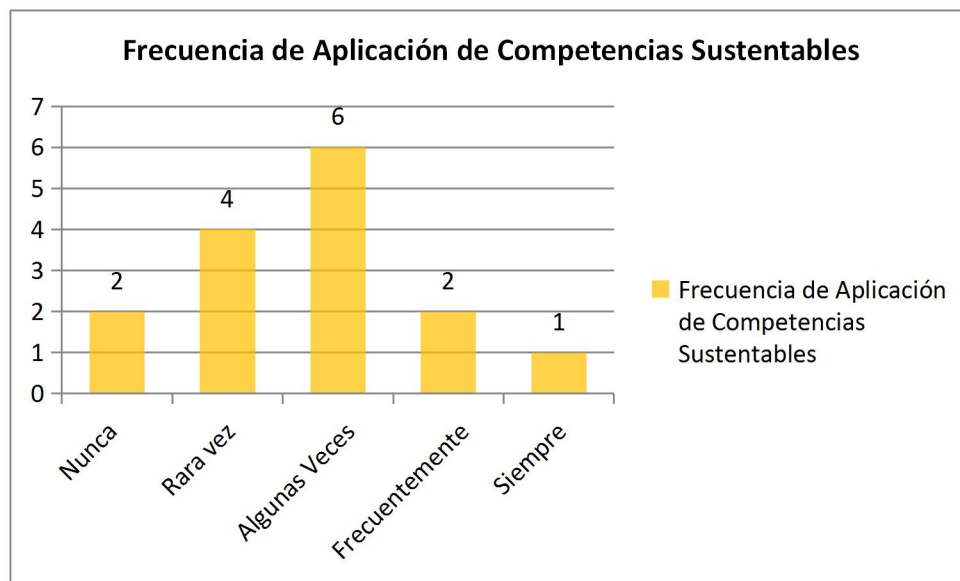
Fuente: Elaboración propia

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. 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.

Figura 4

Frecuencia de aplicación de competencias sustentables



Fuente: Elaboración propia

El Gráfico 4, que visualiza los datos de la Tabla 9, 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 10*Familiaridad de normas internacionales*

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

Fuente: Elaboración propia

Los datos porcentuales de la Tabla 10 revelan una preocupación significativa en cuanto al nivel de familiaridad del personal de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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.

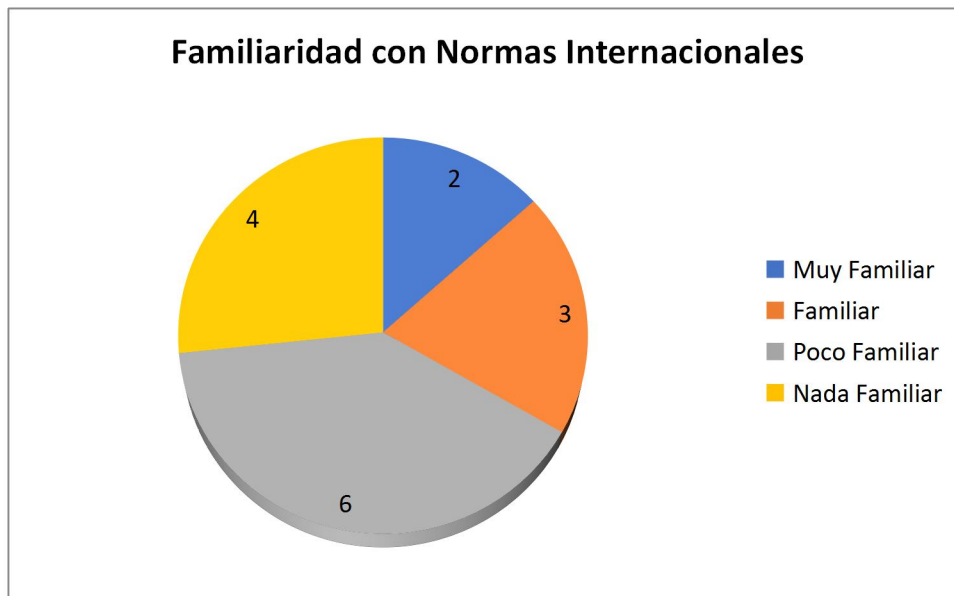
En contraste, una abrumadora mayoría del **66.67%** del personal (sumatoria del 40.00% que se declara "Poco Familiar" y el 26.67% que se identifica como "Nada Familiar") demuestra un conocimiento deficiente o inexistente de estos marcos de referencia globales. Esta polarización en los resultados subraya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

Figura 5

Familiaridad con normas internacionales



Fuente: Elaboración propia

El gráfico de pastel que acompaña a la Tabla 10 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.

4.4 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.

4.5 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.

4.6 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.

4.7 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.

4.8 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.

4.9 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.

4.10 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.

4.11 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. Este proceso valida y enriquece las conclusiones al confrontar y complementar los datos numéricos con las percepciones y experiencias narradas por el personal administrativo.

4.12 Convergencia en la Percepción de Importancia vs. Disparidad en la Aplicación Consistente

Los datos cuantitativos de la **Tabla 8: 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 9: 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.

4.13 Brecha Crítica y Consistente en la Familiaridad con Estándares Internacionales

La **Tabla 10: 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.

4.14 Percepción de Apoyo Organizacional con Necesidad de Tangibilidad

Aunque el análisis cuantitativo de la percepción del apoyo organizacional (Tabla 10, 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 de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo culmina la investigación sobre el desarrollo de un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales para el personal administrativo de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, 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:

5.1.1 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, 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.

5.1.2 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.

5.1.3 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.

5.1.4 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 3 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño

A Corto Plazo (0-1 año) 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.

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/m² de área de trabajo) y asignar su seguimiento al personal administrativo clave.

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.

A Mediano Plazo (1-3 años) 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.

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.

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.

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.

A Largo Plazo (3-5 años) 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, y que se refleje en todos los niveles y decisiones.

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.

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.

Participar activamente en redes empresariales y foros de sustentabilidad. Posicionar a la U.E.P. Manuel Morales Carabaño como un referente en sustentabilidad en el sector comercial venezolano, compartiendo buenas prácticas y aprendiendo de otras experiencias.

5.2.2. Para Futuros Investigadores

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.

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.

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.

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. 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.

5.2.3. 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.

5.3 Estudios longitudinales y de impacto

5.3.1 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"

5.3.2 Metodología

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

5.3.3 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?

5.3.4 Análisis de Retorno de Inversión (ROI) Específico

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

5.3.5 Metodología

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

5.4 Investigaciones comparativas y transculturales

5.4.1 Estudios Comparativos Regionales

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

5.4.2 Metodología

Estudio comparativo metacéntrico utilizando el MICSUR como marco base, con adaptaciones contextuales para diferentes realidades nacionales.

5.4.3 Aporte

Identificar elementos universales vs. Específicos culturalmente en competencias

sustentables.

5.4.4 *Análisis Sectorial Expandido*

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

5.4.5 *Metodología*

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

5.5 Investigaciones en tecnología e innovación

5.5.1 *Digitalización de Competencias Sustentables*

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

5.5.2 *Metodología*

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

5.5.3 *Innovación*

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

5.6 Blockchain para Trazabilidad de Competencias

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

5.6.1 *Metodología*

Investigación experimental con desarrollo de prototipos tecnológicos.

5.7 Estudios psicosociales y organizacionales

5.7.1 Factores Motivacionales Profundos

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

5.7.2 Metodología

Estudio etnográfico organizacional combinado con análisis psicométrico de factores motivacionales.

5.7.3 Teorías Base

Teoría de la Autodeterminación, Modelo de Aceptación Tecnológica aplicado a competencias.

5.8 Liderazgo Transformacional y Sustentabilidad

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

5.8.1 Metodología

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

5.9 Investigaciones metodológicas y de instrumentación

5.9.1 Desarrollo de Instrumentos de Medición

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

5.9.2 Metodología

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

5.9.3 *Aporte*

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

5.9.4 *Métodos de Evaluación 360° para Sustentabilidad*

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

5.10 Investigaciones en políticas públicas y regulación

5.10.1 *Marco Regulatorio para Competencias Sustentables*

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

5.10.2 *Metodología*

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

5.10.3 *Incentivos Fiscales y Competencias Sustentables*

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

5.11 Investigaciones emergentes e interdisciplinarias

5.11.1 *Neurociencia Aplicada a Competencias Sustentables*

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

5.11.2 *Metodología*

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

5.11.3 Competencias Sustentables y Economía Circular

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

5.11.4 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 LA U.E.P . MANUEL MORALES CARABAÑO

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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., 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.

6.2 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:

6.2.1 *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 MICSUR 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.

6.2.2 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño generen valor no solo financiero, sino también social y ambiental.

6.2.3 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 MICSUR no es un modelo estático, sino un mecanismo para cultivar las micro-fundamentaciones que permiten a la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. **"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.

6.3 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., 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 MICSR, 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño.
4. Demostrar cómo el desarrollo de las competencias delineadas en el MICSR fortalece directamente las capacidades dinámicas de "sentir", "aprovechar" y "transformar" de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., 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.

6.4 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 la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., permitiéndoles liderar la transición hacia operaciones más sustentables y una ventaja competitiva duradera. El MICSRS 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.

6.5 Visión

Transformar al personal administrativo de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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.

6.6 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:

6.7 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.

6.8 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.

6.9 Indicadores de Comportamiento

6.9.1 Nivel Básico

Identifica los principales problemas ambientales y sociales asociados a la operación de la empresa.

6.9.2 Nivel Intermedio

Explica cómo las decisiones diarias pueden influir en el medio ambiente y la sociedad.

6.9.3 Nivel Avanzado

Propone activamente soluciones para mitigar impactos negativos y participa en debates sobre temas de sustentabilidad.

6.9.4 Relación con TCD

Fundamenta la capacidad de "sentir" al permitir la identificación temprana de señales y tendencias de sustentabilidad.

6.9.5 Estándares

ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), ODS 8 (Trabajo Decente), GreenComp (Representar valores de sustentabilidad).

6.10 Competencia: 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.

6.11 Indicadores de Comportamiento

6.11.1 Nivel Básico

Comprende el concepto de "reducir, reutilizar, reciclar".

6.11.2 Nivel Intermedio

Identifica puntos en los procesos donde se puede aplicar la economía circular.

6.11.3 Nivel Avanzado

Diseña o propone modificaciones en procesos para cerrar ciclos de materiales.

6.11.4 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.

6.11.5 Estándares

ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), GreenComp (Aceptar la complejidad).

6.12 Indicadores Cuantitativos

Tabla 11

Consciencia y pensamiento psicológico

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

Fuente: Elaboración propia

6.13 Indicadores Cualitativos

Tabla 12

Consciencia y pensamiento sistemático

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

Fuente: Elaboración propia

6.14 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.

6.15 Competencia : Gestión de Recursos Sustentables

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

6.16 Indicadores de Comportamiento

6.16.1 Nivel Básico

Conoce las prácticas básicas de ahorro de energía y agua.

6.16.2 Nivel Intermedio

Propone e implementa pequeñas mejoras para reducir el consumo de recursos.

6.16.3 Nivel Avanzado

Desarrolla planes de eficiencia de recursos y mide su impacto.

6.16.4 Relación con TCD

Fortalece la capacidad de "aprovechar" al asegurar que los recursos se utilicen de manera óptima para iniciativas sustentables.

6.16.5 Estándares

ODS 12 (Producción y Consumo Responsables), ISO 26000 (Medio Ambiente).

6.17 Competencia: 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.

6.18 Indicadores de Comportamiento

6.18.1 Nivel Básico

Conoce la importancia de la ética en la cadena de suministro.

6.18.2 Nivel Intermedio

Evalúa a los proveedores con base en algunos criterios de sustentabilidad.

6.18.3 Nivel Avanzado

Desarrolla e implementa políticas de compra sustentable y colabora activamente con proveedores para su mejora.

6.18.4 Relación con TCD

Mejora la capacidad de "aprovechar" al movilizar recursos externos (proveedores) de manera estratégica para la sustentabilidad.

6.18.5 Estándares

ODS 8 (Trabajo Decente), ISO 26000 (Prácticas Laborales, Operaciones Justas).

6.19 Indicadores Cuantitativos

Tabla 13

Gestión responsable y eficiencia operativa

Indicador	Línea Base	Meta 6 meses	Meta 12 meses	Meta 24 meses
Reducción Consumo Energético (kWh/m²/mes)	85 kWh/m ²	80 kWh/m ² (-6%)	75 kWh/m ² (-12%)	68 kWh/m ² (-20%)
Reducción Generación Residuos (kg/empleador/ mes)	12 kg	10.5 kg (-12%)	9 kg (-25%)	7.5 kg (-37%)
Porcentaje Proveedores con Criterios Sustentables	0%	25%	50%	75%
Índice de Eficiencia de Procesos	100 (base)	105	112	125
Tiempo Promedio Evaluación Proveedores	N/A	3 días	2 días	1.5 días

Fuente: Elaboración propia

6.20 Indicadores de Proceso

Tabla 14

Procesos de la gestión

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

Fuente: Elaboración propia

6.21 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".

6.22 Competencia 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.

6.23 Indicadores de Comportamiento

6.23.1 Nivel Básico

Apoya las iniciativas de sustentabilidad propuestas por otros.

6.23.2 Nivel Intermedio

Comunica activamente la importancia de la sustentabilidad y sus beneficios.

6.23.3 Nivel Avanzado

Lidera proyectos de sustentabilidad, moviliza equipos y supera resistencias al cambio.

6.23.4 Relación con TCD

Impulsa la capacidad de "transformar" al facilitar la reconfiguración cultural y operativa de la empresa.

6.23.5 Estándares

GreenComp (Actuar por la sustentabilidad), ISO 26000 (Gobernanza Organizacional).

6.24 Competencia: Colaboración Interdisciplinaria y con Stakeholders

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

6.25 Indicadores de Comportamiento

6.25.1 Nivel Básico

Participa en reuniones sobre sustentabilidad.

6.25.2 Nivel Intermedio

Colabora activamente con colegas de otras áreas en proyectos sustentables.

6.25.3 Nivel Avanzado

Establece y gestiona alianzas estratégicas con stakeholders externos para iniciativas de impacto sustentable.

6.25.4 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.

6.25.5 Estándares

ISO 26000 (Participación Comunitaria, Asuntos del Consumidor).

Tabla 15

Liderazgo y colaboración para la para la transformación

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

Fuente: Elaboración propia

6.26 Indicadores de Colaboración

Tabla 16

Liderazgo y colaboración

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

Fuente: Elaboración propia

6.27 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.

6.28 Competencia: 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.

6.29 Indicadores de Comportamiento

6.29.1 Nivel Básico

Conoce el código de ética de la empresa.

6.29.2 Nivel Intermedio

Actúa con integridad en sus funciones y reporta irregularidades.

6.29.3 Nivel Avanzado

Promueve activamente la transparencia y la rendición de cuentas en las iniciativas de sustentabilidad.

6.29.4 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.

6.29.5 Estándares

ISO 26000 (Gobernanza Organizacional, Derechos Humanos), GreenComp (Representar valores de sustentabilidad).

6.30 Indicadores de Integridad

Tabla 17

Ética y colaboración

Aspecto Ético	Indicador	Método	de Meta Anual
----------------------	------------------	---------------	----------------------

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

Fuente: Elaboración propia

6.31 Factibilidad de la Propuesta

La implementación del MICSRS en la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., 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:

6.31.1 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).

6.31.2 Diseño Modular y Adaptable

La estructura del MICSRS 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.

6.31.3 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).

6.31.4 Capital Humano Existente

Aunque existe una brecha en competencias específicas de sustentabilidad (CEPAL, 2024), el personal administrativo de la U.E.P. Manuel Morales Carabaño, ya posee competencias administrativas funcionales que pueden ser "reconfiguradas" y enriquecidas con la dimensión de la sustentabilidad.

6.31.5 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.

6.31.6 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.

6.32 Retos por considerar y Mitigar

6.32.1 Financiamiento

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

6.32.2 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.

6.32.3 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.

6.33 Evaluación e Implementación de la Propuesta

La implementación del MICSUR se concibe como un proceso iterativo y multifásico, que permitirá a la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. integrar gradualmente las competencias sustentables en su estructura organizacional. La evaluación será continua, asegurando la pertinencia y el impacto del modelo.

6.34 Fases de Implementación

Tabla 18

Cronograma general de implementación

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

Fuente: Elaboración Propia

6.35 Fase 1: Diagnóstico y Sensibilización (Meses 1-3)

6.35.1 Acción

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

6.35.2 Acción

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

6.35.3 Producto

Informe de diagnóstico de brechas de competencias; plan de comunicación interna.

Tabla 19

Cronograma detallado – Fase 1

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

Fuente: Elaboración Propia

6.36 Hitos de la Fase 1

6.36.1 Hito 1.1

Comité constituido y funcionando (Semana 2)

6.36.2 Hito 1.2

Diagnóstico completado (Semana 6)

6.36.3 Hito 1.3

Personal sensibilizado al 80% (Semana 12)

6.37 Fase 2 Diseño y Desarrollo del Programa de Formación (Meses 4-9)

6.37.1 Acción

Diseñar los contenidos y metodologías de los módulos de capacitación para cada pilar de competencias del MICSUR, priorizando las brechas identificadas.

6.37.2 Acción

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

6.37.3 Producto

Currículo de formación; materiales didácticos; equipo de formadores.

Tabla 20

Cronograma detallado – Fase 2

Actividad	Semanas	Responsable	Recursos Requeridos	Entregable
Diseño curricular por competencia	13-16	Especialista formación	en Experto temático, bibliografía	Diseño curricular
Desarrollo de materiales didácticos	17-20	Equipo contenidos	de Diseñador gráfico, editor	Manuales y guías

Creación de casos prácticos específicos	21-22	Consultor Personal interno	+	Datos reales empresa	Banco de casos
Desarrollo de instrumentos de evaluación	23-24	Psicólogo organizacional		Software especializado	Instrumentos validados
Capacitación de formadores internos	25-26	Consultor especialista		Aula, materiales, tiempo	Formadores certificados
Pilotaje de materiales y metodologías	27-28	Formadores internos		Grupo voluntario piloto	Retroalimentación

Fuente: Elaboración Propia

6.38 Hitos de la Fase 2:

6.38.1 Hito 2.1

Currículo completo diseñado (Semana 16)

6.38.2 Hito 2.2

Materiales desarrollados y validados (Semana 24)

6.38.3 Hito 2.3

Formadores internos capacitados (Semana 26)

6.39 Fase 3: Implementación Piloto y Ajuste (Meses 10-15)

6.39.1 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.

6.39.2 Acción

Recopilar retroalimentación constante y realizar ajustes al programa y al modelo según los resultados y la experiencia.

6.39.3 Producto

Informes de evaluación piloto; modelo ajustado; lecciones aprendidas.

Tabla 21

Cronograma detallado – Fase 3

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

Fuente: Elaboración Propia

6.40 Hitos de la Fase 3:

6.40.1 Hito 3.1

Grupo piloto formado (Semana 30)

6.40.2 Hito 3.2

4 pilares implementados (Semana 47)

6.40.3 Hito 3.3

Evaluación de impacto completada (Semana 52)

6.41 Fase 4: Despliegue Generalizado e Integración (Meses 16 en adelante)**6.41.1 Acción**

Extender el programa de formación a todo el personal administrativo

6.41.2 Acción

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

6.41.3 Producto

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

Tabla 22

Cronograma detallado – Fase 4

Actividad	Semanas	Responsable	Recursos Requeridos	Entregable
Planificación despliegue masivo	53-54	Comité MICSUR	Recursos adicionales	Plan de despliegue
Formación Cohorte 1 (5 personas)	55-62	Formadores internos	Aulas, materiales	Grupo 1 certificado
Formación Cohorte 2 (5 personas)	63-70	Formadores internos	Aulas, materiales	Grupo 2 certificado
Evaluación intermedia general	71-72	Consultor externo	Instrumentos	Informe intermedio
Ajustes y mejoras al programa	73-74	Equipo completo	Tiempo, recursos	Programa optimizado

Integración procesos RRHH	en 75-78	Coordinador RRHH	Sistemas, políticas	Procesos actualizados
Evaluación final de impacto	de 79-80	Consultor externo	Herramientas evaluación	Informe final
Institucionalización del modelo	81-84	Gerencia General	Políticas, procedimientos	MICSR institucionalizado

Fuente: Elaboración Propia

6.42 Hitos de la Fase 4:

6.42.1 Hito 4.1

100% personal administrativo formado (Semana 70)

6.42.2 Hito 4.2

Procesos RRHH integrados (Semana 78)

6.42.3 Hito 4.3

Modelo institucionalizado (Semana 84)

6.43 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:

6.44 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

6.44.1 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.

6.44.2 Relevancia

Mide el desarrollo del capital humano y la capacidad de la organización para aprender y

adaptarse.

6.45 Perspectiva de Procesos Internos

6.45.1 Indicadores

Reducción en el consumo de energía (kWh/m²); 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).

6.45.2 Relevancia

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

6.46 Perspectiva del Cliente

6.46.1 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.

6.46.2 Relevancia

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

6.47 Perspectiva Financiera

6.47.1 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.

6.47.2 Relevancia

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

6.48 Asignación de recursos y responsabilidades

Tabla 23

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
Desarrollos 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

Fuente: Elaboración propia

6.49 Recursos necesarios por fase

Tabla 24

Recursos humanos requeridos

Recurso	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Total Horas
Gerencia General	20h	15h	25h	40h	100h
Coordinador	60h	80h	120h	160h	420h

RRHH					
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 25

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

6.50 Indicadores de seguimiento y control

Tabla 26

KPIs por fase

Fase	KPI Principal	Meta	Frecuencia	Responsable
Fase 1	% Personal sensibilizado	80%	Semanal	RRHH

Fase 2	% Materiales completados	100%	Quincenal	Consultor
Fase 3	Mejora en evaluaciones	25%	Al final	Psicólogo
Fase 4	% Personal certificado	100%	Mensual	RRHH

Fuente: Elaboración Propia.

6.51 Transversales

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

6.52 Gestión de riesgos y contingencias

Tabla 27

Matriz de riesgo

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Mitigación	Plan Contingencia
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
Inestabilidad económica	Alta	Alto	Flexibilidad cronograma	Modalidad virtual
Ausencia consultores	Baja	Alto	Contratos respaldo	Formadores internos avanzados

Fuente: Elaboración Propia

6.53 Presupuesto detallado

Tabla 28

Presupuesto por concepto

Concepto	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Total
Consultoría externa	\$1,500	\$2,500	\$1,800	\$1,200	\$7,000
Materiales y recursos	\$300	\$800	\$500	\$700	\$2,300
Infraestructura	\$200	\$400	\$600	\$800	\$2,000
Tecnología	\$300	\$150	\$400	\$350	\$1,200
Evaluación y seguimiento	\$200	\$150	\$200	\$450	\$1,000
Contingencias (10%)	-	-	-	\$1,500	\$1,500
TOTAL POR FASE	\$2,500	\$4,000	\$3,500	\$5,000	\$15,000

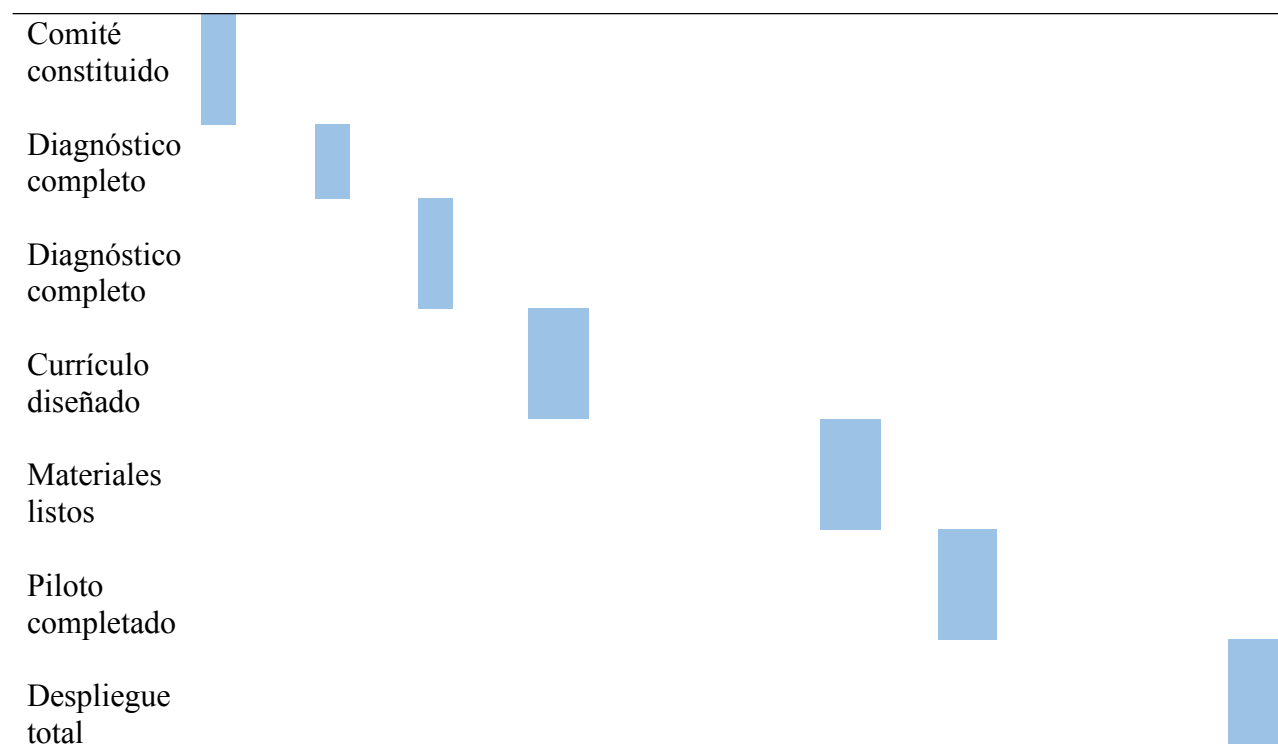
Fuente: Elaboración Propia

6.54 Cronograma visual (Diagrama de Gantt simplificado)

Tabla 29

Diagrama de implementación de Gantt simplificado

Fases de Implementación MICS R																					
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1, Diagnóstico	■	■	■	■																	
2, Diseño					■	■	■	■	■	■											
3, Piloto										■	■	■	■	■	■						
4, Despliegue															■	■	■	■	■	■	■
Hitos Principales:																					



Fuente: Elaboración Propia.

6.55 Evaluación continua y mejora

Sistema de Retroalimentación:

6.55.1 Reuniones de seguimiento

Semanales (Fases 1-3), Quincenales (Fase 4)

6.55.2 Reportes de avance

Mensuales al Comité MICSR

6.55.3 Evaluaciones de satisfacción

Cada módulo completado

6.55.4 Auditorías de calidad

Trimestrales por consultor externo

6.56 Mecanismos de Ajuste:

6.56.1 *Revisión curricular*

Cada 6 meses

6.56.2 *Actualizaciones materiales*

Anual

6.56.3 *Recertificación formadores*

Anual

6.56.4 *Evaluación integral modelo*

Cada 2 años

Este cronograma detallado proporciona una hoja de ruta completa y específica para la implementación exitosa del MICSUR en la U.E.P. Manuel Morales Carabaño., considerando todas las variables del contexto venezolano.

6.57 Conclusión

El Modelo Integral de Competencias Sustentables para la Resiliencia Organizacional (MICSUR) representa una respuesta estratégica y proactiva a los desafíos y oportunidades que la U.E.P. Manuel Morales Carabaño. 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 MICSUR 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.

ANEXOS

Anexo 1*Instrumento de recolección de datos (Luis Coronado)*

	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
33	X				X				X				X				
34	X				X				X				X				
35	X				X				X				X				
36	X				X				X				X				
37	X				X				X				X				
38	X				X				X				X				
39	X				X				X				X				
40	X				X				X				X				



Anexo 2

Instrumento de recolección de datos (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: 13- 10- 2025

Nombre del Experto: Prof. Karelis Paredes

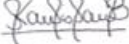
Aspectos a Evaluar:

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				

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

Experta: *En verificación de contenido en desarrollo humano*

Apellidos y Nombres: Karelis Paredes

Firma: 

Estudios realizados:

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

Instrumentos de recolección de datos (Jesus Simancas)

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: 13- 10- 2025

Nombre del Experto: Prof. Jesús Simancas

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				

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Experto: En verificar construcción metodológica, y redacción y estructura del instrumento

Nombre y Apellidos: Jesús Simancas

Estudios realizados:

Pregrado: Licenciado en Letras

Especialización: Evaluación Educativa

Doctorado: Ciencias de la Educación

Firma



REFERENCIAS

- ¿Qué es el Método del Estudio de Caso? | Educación Ejecutiva. (s. f.). Escuela de Negocios de Harvard. <https://www.exed.hbs.edu/the-learning-experience/the-case-study>.
- ¿Qué es ISO 9001 y cómo obtener la certificación ISO 9001? (s. f.). [Vídeo]. Entidad de Certificación NQA. <https://www.nqa.com/es-es/certification/standards/iso-9001>.
- ¿Qué son las Normas ISO? (2025). <https://www.unifikas.com/es/noticias/que-son-las-normas-iso>.
- 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.
- 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.
- 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.ambitbst.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.
- 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.
- 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? Il A Tiempo [Video]. YouTube. 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>.
- 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.

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



APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor(a) del Trabajo de Grado: **COMPETENCIAS SUSTENTABLES PARA EL SECTOR ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA PRIVADA MANUEL MORALES CARABAÑO**, realizado por: **Héctor Alonso Rendón Portillo**, titular de la **C.I. N° 29.874.783**, para optar por el título de Licenciado 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 Bravo
C.I. 9.016.405
TUTOR