

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



**PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SUSTENTABILIDAD**  
**PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO**  
**ESPERANZA 2021, C.A.**

**Presentado por:**

**BR. ANA MERCEDES RAMÍREZ LUQUE**

**C.I. 13.262.492**

**BR. KALED ZYN ALDIN IZZELDIEN**

**C.I. 14.329.129**

**TRUJILLO, 2025**

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



**PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SUSTENTABILIDAD**  
**PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO**  
**ESPERANZA 2021, C.A.**

**Trabajo de Grado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública**

**Presentado por:**

**BR. ANA MERCEDES RAMÍREZ LUQUE**

**C.I. 13.262.492**

**BR. KALED ZYN ALDIN IZZELDIEN**

**C.I. 14.329.129**

**Tutor:**

**PROF. LII ELENA RUÍZ TORRES**

**TRUJILLO, 2025**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mi familia, cuyo acompañamiento y comprensión fueron esenciales para alcanzar esta meta académica.

A mis padres, quienes con esfuerzo y ejemplo me enseñaron el valor del compromiso del compromiso y la responsabilidad.

A mis seres queridos, quienes me motivaron a perseverar incluso en los momentos más exigentes de este proceso formativo.

## **AGRADECIMIENTO**

Manifiesto mi profundo agradecimiento a la Universidad Valle del Momboy y al cuerpo docente de la carrera de Contaduría Pública, por los conocimientos transmitidos y el acompañamiento brindado durante mi proceso formativo.

Extiendo un reconocimiento especial al tutor de este trabajo de investigación, cuya disposición, recomendaciones y orientación fueron decisivas para la elaboración de este estudio.

Reconozco también el respaldo de mis amigos y familiares, quienes con su estímulo constante y apoyo desinteresado contribuyeron a que esta meta pudiera concretarse. Su acompañamiento ha sido esencial para culminar con éxito esta etapa académica.

## ÍNDICE GENERAL

|   |    |
|---|----|
| DEDICATORIA .....                                 | 3  |
| AGRADECIMIENTO .....                              | 4  |
| ÍNDICE GENERAL .....                              | 5  |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                            | 8  |
| ÍNDICE DE FIGURAS .....                           | 9  |
| ÍNDICE DE ANEXOS .....                            | 10 |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                         | 11 |
| VEREDICTO .....                                   | 12 |
| RESUMEN.....                                      | 14 |
| ABSTRACT .....                                    | 15 |
| INTRODUCCIÓN .....                                | 16 |
| CAPÍTULO I .....                                  | 20 |
| PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....                   | 20 |
| 1.1 Contextualización del Problema: Global .....  | 20 |
| 1.2 Formulación del Problema .....                | 23 |
| <i>1.2.1 Problema General</i> .....               | 23 |
| <i>1.2.2 Problemas Específicos</i> .....          | 23 |
| 1.3 Objetivos de la Investigación .....           | 24 |
| <i>1.3.1 Objetivo General</i> .....               | 24 |
| <i>1.3.2 Objetivos Específicos</i> .....          | 24 |
| 1.4 Justificación e Importancia del Estudio ..... | 24 |
| <i>1.4.1 Justificación Teórica</i> .....          | 24 |
| <i>1.4.2 Justificación Metodológica</i> .....     | 25 |
| <i>1.4.3 Justificación Práctica</i> .....         | 25 |
| <i>1.4.4 Justificación Social</i> .....           | 26 |
| 1.5 Alcances y Limitaciones .....                 | 26 |
| <i>1.5.1 Alcances</i> .....                       | 26 |

|  |     |
|--|-----|
| 1.5.2 Limitaciones .....   | 27  |
| 1.6 Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable ..... | 27  |
| CAPÍTULO II .....  | 29  |
| MARCO TEÓRICO .....  | 29  |
| 2.1 Estado del Arte o Revisión de la Literatura .....                                | 29  |
| 2.2 Bases Teóricas .....   | 34  |
| 2.3 Bases Legales .....  | 51  |
| 2.4 Sistema de Categorías .....  | 55  |
| 2.5 Definición de Términos Básicos .....   | 57  |
| CAPÍTULO III .....   | 62  |
| MARCO METODOLÓGICO .....   | 62  |
| 3.1 Tipo y Diseño de Investigación .....   | 62  |
| 3.2 Escenario de Estudio .....   | 64  |
| 3.3 Participantes .....  | 65  |
| 3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....                            | 65  |
| 3.5 Procedimiento Metodológico .....   | 66  |
| 3.6 Rigor Científico .....   | 68  |
| 3.7 Método de Análisis de Datos .....  | 71  |
| 3.8 Aspectos Éticos .....  | 72  |
| CAPÍTULO IV .....  | 74  |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....                                    | 74  |
| 4.1 Presentación y Análisis de Resultados .....                                      | 74  |
| 4.2 Discusión de Hallazgos .....   | 86  |
| 4.3 Vinculación con Objetivos Institucionales .....                                  | 94  |
| CAPÍTULO V .....   | 99  |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 99  |
| 5.1 Conclusiones .....   | 99  |
| 5.2 Recomendaciones .....  | 101 |
| 5.3 Líneas Futuras de Investigación .....  | 103 |
| CAPÍTULO VI .....  | 106 |
| LA PROPUESTA .....   | 106 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.1 Introducción .....  | 106 |
| 6.2 Fundamentación Teórica y Conceptual de la Propuesta ..... | 106 |
| 6.3 Objetivos de la Propuesta .....                           | 107 |
| 6.4 Descripción de la Propuesta .....                         | 110 |
| 6.5 Factibilidad de la Propuesta .....                        | 112 |
| 6.6 Evaluación e Implementación de la Propuesta .....         | 114 |
| 6.7 Conclusión del Capítulo .....                             | 116 |
| REFERENCIAS .....   | 117 |
| ANEXOS .....  | 121 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 1. Matriz de Análisis de la Categoría Objeto de Estudio .....  | 56  |
| Tabla 2. Tipo y Diseño de Investigación .....  | 63  |
| Tabla 3. Aspectos a Evaluar: .....   | 70  |
| Tabla 4. Matriz de Respuesta de la Entrevista. Dimensión Cognitiva .....   | 75  |
| Tabla 5. Matriz de Respuesta de la Entrevista. Dimensión Procedimental .....   | 77  |
| Tabla 6. Matriz de Respuesta de la Entrevista. Dimensión de Competencias Técnicas .....  | 79  |
| Tabla 7. Matriz de Respuesta de la Entrevista. Dimensión de Competencias Blandas .....   | 81  |
| Tabla 8. Matriz de Respuesta de la Entrevista. Dimensión de Pertinencia .....  | 83  |
| Tabla 9. Matriz de Respuesta de la Entrevista. Dimensión de Aplicabilidad .....  | 85  |
| Tabla 10. Validación de Resultados Objetivo 1 .....  | 91  |
| Tabla 11. Validación de Resultados Objetivo 2 .....  | 92  |
| Tabla 12. Validación de Resultados Objetivo 3 .....  | 93  |
| Tabla 13. Vinculación de los Objetivos de la Investigación con los Objetivos Institucionales de la UVM en materia de Desarrollo Humano Sustentable ..... | 96  |
| Tabla 14. Objetivos .....  | 109 |
| Tabla 15. Cronograma de Implementación del Programa .....  | 115 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 Aprobación del Tutor .....                                   | 11  |
| Figura 2 Veredicto.....   | 12  |
| Figura 3 Instrumento de Validación por uno de los Expertos .....      | 119 |
| Figura 4 Carta de Solicitud Institucional .....                       | 122 |
| Figura 5 Guía de Entrevista Aplicada al Personal Administrativo ..... | 123 |
| Figura 6 Matriz de Análisis de Respuesta .....                        | 127 |
| Figura 7 Registro de Participación.....                               | 128 |
| Figura 8 Evidencia Fotográfica .....                                  | 129 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1 Instrumento de Validación por uno de los Expertos .....      | 119 |
| Anexo 2 Carta de Solicitud Institucional .....                       | 122 |
| Anexo 3 Guía de Entrevista Aplicada al Personal Administrativo ..... | 123 |
| Anexo 4 Matriz de Análisis de Respuesta .....                        | 127 |
| Anexo 5 Registro de Participación .....                              | 128 |
| Anexo 6 Evidencia Fotográfica .....                                  | 129 |

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Figura 1 Aprobación del Tutor



**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y**  
**GERENCIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**



**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi carácter de Tutor(a) del trabajo de Grado: **PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SUSTENTABILIDAD PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO ESPERANZA 2021, C.A.**, realizada por: **BR. ANA MERCEDES RAMÍREZ LUQUE**, titular de la cédula de identidad N° V-13.262.492 y **BR. KALED ZYN ALDIN IZZELDIEN**, titular de la cédula de identidad N°V-14.329.129, para optar por el título de **Licenciados en Contaduría Pública**, 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. Lii Elena Ruiz Torres**  
**C.I. 14.982.273**

Fecha: 18/07/2025.

 +58 412 2263605   
  [www.uvm.edu.ve](http://www.uvm.edu.ve)   
  [universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve](mailto:universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve)

## VEREDICTO

Figura 2 Veredicto




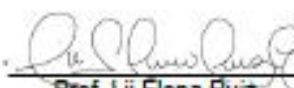
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

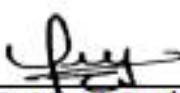
### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Yuley García, Prof. Belkis Abreu y Prof. Lii Elena Ruiz, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SUSTENTABILIDAD PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LA ESPERANZA 2021 C.A., que presenta la Br. RAMÍREZ LUQUE, ANA MERCEDES, portadora de la C.I. No. 13.262.492, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente la hemos calificado con veinte (20) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los veintisiete (27) días del mes de Noviembre del año dos mil veinticinco.


  
Prof. Belkis Abreu  
C.I. 13.050.571  
JURADO

  
Prof. Lii Elena Ruiz  
C.I. 16.664.506  
TUTOR

  
Prof. Yuley García  
C.I. 8.087.687  
PRESIDENTE DEL JURADO

  
Prof. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
DECANO



  
Prof. Walevka Lopez  
C.I. 10.104.896  
VICERRECTORA ACADÉMICA




Figura 2 (cont.).



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**

**VEREDICTO**

Nosotros, Prof. Yuley García, Prof. Belkis Abreu y Prof. Lii Elena Ruiz, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SUSTENTABILIDAD PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO ESPERANZA 2021 C.A.**, que presenta el Br. ZYN ALDIN IZZELDIEN, KALED, portador de la C.I. No. 14.329.129, 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 Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los veintisiete (27) días del mes de Noviembre del año dos mil veinticinco.

  
 Prof. Belkis Abreu  
 C.I. 13.050.571  
 JURADO

  
 Prof. Lii Elena Ruiz  
 C.I. 18.684.506  
 TUTOR

  
 Prof. Yuley Garcia  
 C.I. 8.087.687  
 PRESIDENTE DEL JURADO

  
 Prof. Héctor Antúnez  
 C.I. 9.384.278  
 DECANO

  
 Prof. Walevska Lopez  
 C.I. 10.104.896  
 VICERRECTORA ACADÉMICA




 +58 412 2263605
  [www.uvm.edu.ve](http://www.uvm.edu.ve)
 [universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve](mailto:universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve)

## RESUMEN

La investigación buscó crear una propuesta formativa orientada al fortalecimiento de las competencias en sustentabilidad del personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, Compañía Anónima, ubicada en Valera Estado Trujillo, durante el año 2025. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo con diseño proyectivo, lo que permitió analizar con detalle las necesidades de aprendizaje del talento humano y plantear alternativas ajustadas a la realidad institucional. Para la obtención de la información se aplicaron entrevistas semiestructuradas y se realizaron observaciones directas, que facilitaron la identificación de prácticas, debilidades y oportunidades de mejora relacionadas con la gestión sostenible. Los hallazgos mostraron limitaciones en la integración de principios de sustentabilidad dentro de los procesos administrativos, especialmente en lo referente al manejo eficiente de recursos, la innovación y el compromiso social. En la reflexión final destaca que estas debilidades afectan la competitividad y dificulta la articulación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Asimismo, se evidenció disposición del personal para participar en procesos formativos que fortalezcan sus capacidades. Como resultado, se propone implementar un programa de capacitación basado en el enfoque por competencias, dirigido al desarrollo de habilidades técnicas, estratégicas y socioemocionales que impulsen el desempeño laboral y el fortalezcan la cultura organizacional. Se recomienda ejecutar el programa diseñado y realizar evaluaciones periódicas para promover prácticas administrativas más responsables y acordes con las exigencias actuales del sector.

**Palabras clave:** competencias en sustentabilidad, gestión administrativa, formación, desarrollo organizacional, responsabilidad social.

## ABSTRACT

This research aimed to design a training proposal focused on strengthening sustainability competencies among the administrative staff of Estación de Servicios Esperanza 2021, Compañía Anónima, located in Valera, Trujillo state, during the year 2025. The study was conducted using a qualitative approach with a projective design, which made it possible to examine the learning needs of the personnel in Depth and to outline alternatives suited to the institutional context. Semi-structured interviews and direct observations were used as data-gathering techniques, allowing the identification of practices, weaknesses, and improvement opportunities related to sustainable management. The findings revealed limitations in the incorporation of sustainability principles into administrative processes, particularly regarding efficient resource use, innovation, and social responsibility. The analysis highlights that these shortcomings reduce organizational competitiveness and hinder alignment with the Sustainable Development Goals. It was also evident that staff showed willingness to participate in training processes aimed at enhancing their capabilities. As a result, a competency-based training program is proposed, focused on developing technical, strategic, and soft skills to improve job performance and strengthen organizational culture. It is recommended to implement the proposed program and carry out periodic evaluations to promote more responsible administrative practices aligned with the current demands of the service sector.

**Keywords:** sustainability competencies, administrative management, training, development program, social responsibility.

## INTRODUCCIÓN

El entorno organizacional moderno y cambiante exige procesos de transformación que permitan responder a las complejas dinámicas sociales, económicas y ambientales del siglo XXI. Ante esta realidad, las organizaciones, ya sean públicas o privadas, tienen la imperiosa necesidad de potenciar las capacidades estratégicas de sus colaboradores. Estas capacidades deben estar específicamente dirigidas al fomento de prácticas sostenibles, promoviendo así una gestión responsable que se encuentre en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por consiguiente, la adquisición de competencias en materia de sustentabilidad se configura como un eje central para edificar instituciones sólidamente comprometidas con la sostenibilidad y la creación de ambientes de trabajo participativos, éticos y conscientes del impacto que generan tanto en la sociedad como en la naturaleza

A partir de eso, El presente Trabajo Especial de Grado se enfoca en el diseño de un Programa de Desarrollo de Competencias en Sustentabilidad, dirigido al personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., ubicada en el Municipio Valera del estado Trujillo. La problemática que dio origen a este estudio se vincula con la necesidad de fortalecer conocimientos, habilidades y actitudes orientadas a prácticas de gestión responsables, eficientes y coherentes con principios sustentables. A partir del análisis institucional y del acercamiento a la realidad laboral del contexto seleccionado, se identificó la pertinencia de una estrategia formativa ajustada a las necesidades de la organización y a las características del personal que participa.

El propósito esencial de esta investigación consistió en desarrollar una proposición de formación que ayude el desarrollo técnico de la destreza humana, su participación activa en

iniciativas de sostenibilidad y la aplicación de principios éticos y ambientales en el desarrollo de empleados en la organización. Asimismo, se aspiró a generar un recurso metodológico que funcione como instrumento de soporte para futuras acciones de capacitación en organizaciones similares de la región. En este sentido, el proyecto representa un aporte significativo para la institución y para el ámbito académico, al contribuir con la fomentación de cultura de trabajo con desarrollo sostenible. El desarrollo del estudio estuvo guiado por un enfoque cualitativo con diseño proyectivo, lo que permitió interpretar las experiencias y percepciones de los participantes para comprender la dinámica organizacional y proponer acciones de mejoramiento. La exploración del contexto institucional se realizó con entrevistas semiestructuradas y observación directa, técnicas que favorecen la comprensión profunda de los procesos administrativos, las prácticas asociadas a la gestión sostenible y las oportunidades de fortalecimiento en materia de competencias para la sustentabilidad. Este enfoque posibilitó construir una visión integral de la realidad estudiada y fundamentar la elaboración de una propuesta pertinente y viable para la institución.

Los hallazgos obtenidos reflejaron la presencia de limitaciones en la incorporación de principios de sustentabilidad en el ámbito administrativo, evidenciándose necesidades formativas relacionadas con el uso responsable de recursos, las decisiones a partir de criterios éticos y ambientales, y el fomentar una educación administrativa aliada con el confort social y ecológico. Tales resultados constituyen la base para diseñar un programa formativo orientado a potenciar las competencias en sustentabilidad de los empleados en el área administrativa, apoyando al fortalecimiento de su desempeño y al cumplimiento de los objetivos que a su vez fortalezcan al desarrollo humano sustentable.

Siguiendo los criterios académicos y metodológicos establecidos, este Trabajo Especial de Grado se ha estructurado en seis apartados. El Capítulo I se dedica a la delimitación del problema, incluyendo la contextualización del estudio, la formulación de la interrogante central, los objetivos general y específicos, la relevancia del trabajo, su alcance y limitaciones, así como el nexo existente con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable. Por su parte, el Capítulo II contiene el marco referencial. Este apartado incluye los antecedentes que configuran el estado del arte, las bases teóricas que sustentan la investigación y el soporte legal pertinente. Adicionalmente, presenta el sistema de categorías de análisis y definición de aquellos términos básicos esenciales para la plena comprensión del estudio. El marco metodológico se describe en detalle en el Capítulo III, en él se determina el tipo y el diseño de la investigación que se aplica, el espacio geográfico del estudio, los sujetos participantes, los instrumentos y las técnicas utilizadas para la recolección de los datos, el proceso metodológico, los criterios de rigor científico, el método empleado para examinar la información y los principios de ética que se han considerado.

El análisis y la interpretación correspondientes de los resultados alcanzados se exponen en el Capítulo IV. Este segmento incorpora la discusión de los descubrimientos y su complementación con lo inicialmente trazado y con las directrices institucionales relativas al desarrollo sostenible. El Capítulo V recoge las deducciones finales y las sugerencias pertinentes. Además, plantea las direcciones futuras que pueden derivarse de la investigación realizada. Finalmente, el capítulo VI se enfoca en la presentación del modelo de formación basado en competencias en sustentabilidad, donde se especifican su fundamentación, objetivos, conformación, factibilidad, estrategia para su implementación y los criterios para su posterior evaluación.

En síntesis, está orientado a promover el fortalecimiento del talento humano mediante la incorporación de aptitudes en sostenibilidad, contribuyendo al avance institucional y al desarrollo integral de la comunidad. Asimismo, constituye un aporte al ámbito formativo y organizacional al presentar una propuesta contextualizada, pertinente y alineada con las demandas contemporáneas de gestión responsable y sostenible.

## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

#### **1.1 Contextualización del Problema: Global**

Al día de hoy, el concepto de sostenibilidad se ha convertido en un elemento esencial para las organizaciones y sociedades. Lejos de ser una tendencia pasajera, su aplicación se observa en distintos sectores, tanto económicos como gubernamentales y privados. En este contexto, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), promovidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) fomentan iniciativas orientadas al crecimiento económico responsable y a la conservación del ecosistema (ONU, 2015). En consecuencia, las organizaciones deben administrar eficientemente sus recursos, medir los efectos de sus actividades y garantizar transparencia ante la sociedad (Bursian & Medina, 2023). Dentro de este contexto, la contaduría pública ha ampliado su alcance: además de llevar el registro de las transacciones financieras, ahora incorpora indicadores de carácter ético, social y ambiental en la administración corporativa.

#### **Contexto Nacional**

En Latinoamérica, se ha destacado la necesidad de incorporar los principios de sustentabilidad en la administración organizacional. Sin embargo, muchas instituciones enfrentan desafíos significativos para adoptar de manera efectiva prácticas administrativas y contables con enfoque de responsabilidad social. Particularmente en Venezuela, estos retos se ven agravados por factores estructurales, como la volatilidad económica, las limitaciones de acceso a recursos, la formación insuficiente del personal y la carencia de directrices empresariales orientadas a la sostenibilidad (Ruíz & Pérez, 2022). Tales circunstancias han ocasionado retrasos importantes en la adopción de modelos contables alineados con estándares internacionales, limitando así la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las demandas del entorno actual.

## **Contexto Local**

En la ciudad de Valera, Estado Trujillo, se ubica la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., empresa de carácter privado dedicada a la comercialización de combustible automotor y productos afines. Esta organización toma un área clave en la logística urbana y respaldar la dinámica comercial de la región; sin embargo, enfrenta limitaciones en el área administrativa. Una de las debilidades más notorias es la carencia de programas formativos orientados al desarrollo de competencias en sostenibilidad dentro del personal administrativo. Esta situación genera una gestión centrada en prácticas rutinarias y tradicionales, alejadas de las demandas actuales de eficiencia, responsabilidad social y cuidado del entorno.

En cuanto a las observaciones realizadas en el lugar de estudio, se evidenció que la estación de servicio carece de mecanismos estructurados que impulsen la adopción de prácticas sostenibles o que integren de manera efectiva la dimensión ambiental y social en sus procesos administrativos y contables. El personal no ha recibido formación en áreas como contabilidad ambiental, gestión de costos sociales, principios éticos aplicados a las finanzas, responsabilidad fiscal ambiental ni en enfoques vinculados a la sustentabilidad. Del mismo modo, no se utilizan indicadores que permitan evaluar aspectos claves como la eficiencia en el uso de los recursos, el manejo de residuos o el cumplimiento de las disposiciones legales del área sustentable

## **Síntomas, Causas y Consecuencias**

Los problemas observados se reflejan en distintos síntomas que inciden directamente en la gestión administrativa. Por ejemplo, se observó un registro insuficiente de inventarios relacionados con insumos contaminantes, el uso ineficiente de energía y agua, la ausencia de criterios sociales en las decisiones contables, y la falta de reportes que documenten los impactos no financieros (González, 2021). Estas limitaciones se originan principalmente en la carencia de

un programa sistemático de formación, en una cultura organizacional centrada únicamente en la operatividad, y en la limitada integración de la función contable con los ODS

Desde la contaduría pública, la observación es preocupante, ya que el profesional contable tiene la obligación de garantizar la legalidad, la transparencia y la integración de criterios de sostenibilidad en la gestión financiera de las organizaciones. La falta de competencias en estas áreas puede ocasionar deficiencias en la administración, incumplimientos fiscales, sanciones legales, pérdida de confianza de los grupos de interés y un manejo inadecuado de los recursos. Del mismo modo, provoca efectos negativos en los ámbitos social y ambiental donde opera la institución.

### **Relación de Variables y Necesidad de Investigación**

La relación entre las variables del estudio se evidencia en la carencia de aptitudes a favor del medio ambiente, siendo esta como variable independiente, también su repercusión en la productividad en la dirección contable y administrativa, considerada como variable dependiente. El arranque de este tipo de gestión es reducido por la entrenamiento en esta área moderna, socialmente responsable y alineada con buenas prácticas de gobernanza. Esta situación afecta directamente la productividad, el rendimiento económico y la proyección institucional. Si el problema no se aborda, pueden surgir consecuencias como grandes problemas legales, pérdidas financieras debido a una mal manejo de los medios, desconfianza del cliente y problemas operativos. Además, se perdería la oportunidad de que la estación de servicio se establezca como un referente de gestión sostenible dentro del sector energético local, lo cual es un punto esencial para el contexto nacional

## **Importancia de Investigar**

Es clave investigar para desarrollar una asistencia o propuesta de capacitación en habilidades de sostenibilidad para el equipo administrativo de la estación de servicio. Este diseño debe considerar la naturaleza de sus operaciones y el entorno económico particular. La finalidad de esta iniciativa radica en proporcionar al personal herramientas metodológicas y conocimientos aplicables que no solo optimicen los procedimientos contables y aseguren que no solo debe cumplir con la ley, sino que también debe mejorar la eficiencia administrativa e implementar acciones responsables en plena concordancia con los ODS.

La implementación de este modelo de capacitación tendrá beneficios directos para la compañía, mientras que, paralelamente, potenciará la praxis profesional del contador público. Esto consolida el rol del contador como un agente catalizador, ya que es un motor clave de sostenibilidad en la transformación corporativa. Por consiguiente, el presente estudio se establece como una solución idónea y necesaria frente a una problemática específica. Posee un enfoque eminentemente práctico que aportara al desarrollo del perfil profesional en Contaduría Pública, preparándolo para los retos que encaran tanto las empresas como la sociedad a día de hoy.

## **1.2 Formulación del Problema**

Considerando lo expuesto en el planteamiento del problema, se formula la siguiente pregunta central:

### ***1.2.1 Problema General***

¿Cómo diseñar un programa de competencias en sustentabilidad que contribuya a optimizar la gestión administrativa del personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., ubicada en Valera, Estado Trujillo durante el año 2025?

### ***1.2.2 Problemas Específicos***

¿Cuál es el nivel actual de conocimiento y prácticas en materia de sostenibilidad que posee el personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A.?

¿Cuáles son las necesidades formativas del personal administrativo en relación con las competencias en sustentabilidad requeridas para optimizar su desempeño?

¿Qué elementos deben considerarse en el diseño de un programa de formación en competencias sustentables adaptado a las características del personal administrativo de la organización?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### ***1.3.1 Objetivo General***

Diseñar un programa de competencias en sustentabilidad para el personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., ubicada en Valera, Estado Trujillo, durante el año 2025.

#### ***1.3.2 Objetivos Específicos***

Diagnosticar el nivel actual de conocimientos y prácticas en materia de sostenibilidad que posee el personal administrativo de la organización.

Determinar las necesidades formativas del personal administrativo en relación con las competencias en sustentabilidad requeridas para optimizar su desempeño.

Identificar los pilares fundamentales para la creación de un modelo de desarrollo de competencias en sustentabilidad, tomando como referencia las especificaciones y demandas del talento humano que ejerce funciones administrativas en la organización.

### **1.4 Justificación e Importancia del Estudio**

Considerar su importancia desde los enfoques teórico, metodológico, práctico y social.

#### ***1.4.1 Justificación Teórica***

Este estudio contribuye directamente al desarrollo del conocimiento sobre cómo aplicar la sustentabilidad dentro del área administrativa. Desde una perspectiva conceptual, nuestro trabajo integra las visiones más recientes de la Contaduría Pública con el refuerzo de los valores de responsabilidad el sistema de aprendizaje por aptitudes. Por lo tanto, mejoramos la preparación tanto académica como profesional, equipándolo con las herramientas esenciales para navegar y responder de manera efectiva a los constantes desafíos que plantean las transformaciones que enfrentan las organizaciones de hoy.

Asimismo, la investigación brinda un marco de referencia valioso para futuras investigaciones en este ámbito, al consolidar una base teórica que vincula los conceptos académicos con las necesidades prácticas del entorno empresarial.

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

La investigación se hace desde una perspectiva metodológica cualitativa, de naturaleza propositiva y descriptiva, lo que permitirá analizar detalladamente la situación del personal administrativo en complementación con aptitudes de sustentabilidad. Se utilizarán herramientas como entrevistas semiestructuradas y observaciones directas, que facilitarán la identificación de percepciones, necesidades y brechas de formación. Este enfoque metodológico proporciona información contextualizada, que sirve como base para idear una propuesta de formación que se ajuste a los rasgos particulares de la entidad. Además, la estrategia propuesta puede aplicarse en otras instituciones con condiciones similares, asegurando su relevancia y utilidad en distintos entornos organizacionales.

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

Desde la dimensión práctica, la investigación ofrece la oportunidad de mejorar el desempeño del punto de servicio por medio de la creación de una estrategia de crecimiento

dirigida a fortalecer las competencias en sustentabilidad del personal administrativo, lo que favorece una gestión interna más organizada, eficiente y acorde con criterios sociales y ambientales. La implementación de la propuesta posibilitará que la organización afronte con mayor solidez los retos que presenta el sector energético, tomando medidas novedosas que fomenten la modernización de la gestión local. También, la propuesta promueve un vínculo efectivo entre la Universidad Valle del Momboy y las necesidades reales del entorno productivo, evidenciando el compromiso institucional con la evolución social y el desarrollo continuo.

#### ***1.4.4 Justificación Social***

En lo social, este estudio cobra importancia porque impulsa la adopción de una cultura orientada a la sustentabilidad en la empresa escogida, la cual mantiene una interacción constante con la comunidad, dado el carácter público de sus operaciones. La implementación de prácticas responsables tendrá efectos positivos tanto en el personal administrativo como en las personas que utilizan sus servicios diariamente, favoreciendo relaciones basadas en la confiabilidad y obligación mutua. Asimismo, las acciones propuestas buscan fomentar una conciencia más profunda acerca de la utilización apropiada de medios, la protección del entorno y la consolidación de principios éticos en el quehacer empresarial. Por esto, la propuesta trasciende la dinámica interna de la institución y vuelve un aporte significativo para el bienestar de la ciudad Valera y de las áreas que dependen de sus servicios.

## **1.5 Alcances y Limitaciones**

### ***1.5.1 Alcances***

La investigación se desarrollará en la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., situada en el Municipio Valera del Estado Trujillo, y centrará su actuación exclusivamente en lo administrativo. Las actividades previstas se ejecutarán entre los meses de Junio y Octubre de

2025, se llevarán a cabo etapas de recopilación de información, valoración de la situación actual y construcción de la propuesta formativa. El estudio tomará como grupo de interés al personal administrativo, dado que su labor resulta determinante en los procedimientos internos de gestión. En este marco, se examinarán el nivel de conocimientos vinculados a la sostenibilidad, las carencias formativas existentes y los elementos necesarios para estructurar un programa que impulse una administración más eficiente, con enfoque social y ambiental.

### ***1.5.2 Limitaciones***

Entre los posibles obstáculos, tenemos que el personal administrativo podría disponer de poco tiempo para atender los instrumentos de recolección de información, situación que se gestionará mediante una organización previa y ajustada a su disponibilidad. Igualmente, a los recursos, la puesta en marcha del programa estará sujeta a la apertura y apoyo de la empresa, motivo por el cual se plantea un diseño adaptable a las realidades internas. Asimismo, se toma en consideración que algunos datos institucionales no podrán ser consultados por la discreción de los mismos; no obstante, se recurrirá a información accesible y suficiente para cumplir los objetivos planteados. Finalmente, se aclara que no se evaluarán impactos financieros largos ni se ejecutará inmediatamente la propuesta, aunque se presentarán orientaciones que faciliten futuras implementaciones.

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

La presente investigación se integra de manera coherente al Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable promovido por la Universidad Valle del Momboy, al alinearse con principios universitarios orientados al compromiso, la ética, la responsabilidad y la contribución social. Al plantear un programa para fortalecer las competencias en sustentabilidad

del personal administrativo de una entidad local, el estudio crea puentes entre el saber académico y la modificación que requieren las organizaciones del entorno. La ética institucional se observa en la sugerencia de una administración más transparente y consciente en términos de la utilización de medios y su repercusión en el medio ambiente, mientras que la búsqueda de la excelencia se manifiesta aplicando un enfoque metodológico riguroso y planificar acciones formativas viables y contextualizadas. Del mismo modo, la sensibilidad social se concreta al priorizar el bienestar colectivo y al fomentar una cultura organizacional orientada al respeto ambiental y al desarrollo incesante a favor de la comunidad de Valera

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico representa el soporte intelectual que orienta una investigación, al reunir y examinar los enfoques, postulados y aportes previos que permiten comprender el fenómeno en estudio. Su función principal es brindar una visión amplia y argumentada del tema, situando el trabajo dentro del saber acumulado y guiando su construcción conceptual. Mediante esta sección se aclaran las categorías esenciales, se definen los principios de estudio y se fundamenta la relevancia de abordar la problemática planteada. Asimismo, este apartado facilita reconocer áreas poco exploradas, lo cual contribuye a precisar los objetivos y a determinar el enfoque metodológico más apropiado para la elaboración de la investigación

En la investigación, la revisión de antecedentes representa una etapa esencial, ya que permite ubicar el estudio dentro del desarrollo acumulado del conocimiento. Explorar estos trabajos previos posibilita reconocer enfoques utilizados, resultados alcanzados y limitaciones conceptuales o metodológicas presentes en investigaciones anteriores, ofreciendo así una base comparativa que sustenta la relevancia y oportunidad del estudio planteado. Bajo esta premisa, a continuación, se presentan diversas investigaciones nacionales e internacionales complementadas a la formación y fortalecimiento de competencias para la sostenibilidad en entornos organizacionales, particularmente aquellas que guardan vínculo con la actuación del equipo de oficina, para desarrollar articulaciones teóricas y evidencias empíricas que respalden los propósitos del presente trabajo.

#### **2.1 Estado del Arte o Revisión de la Literatura**

##### **Antecedente 1**

En el año (2023), Jaramillo, A. presentó en la Universidad de Antioquia, Colombia, una tesis titulada Competencias en sostenibilidad y su relación con la gestión del talento humano en instituciones públicas, como requisito para optar al grado de Magister en Administración Pública. La investigación tuvo como propósito examinar cómo las competencias vinculadas a la sostenibilidad inciden en el rendimiento del personal administrativo de entidades públicas colombianas. Este planteamiento sitúa el estudio en la administración del capital humano, el desempeño laboral y la sostenibilidad, ofreciendo además un referente comparativo de utilidad para investigaciones que, como la presente, buscan incorporar dichas competencias en el procedimiento directivo

Con respecto a la aproximación, el estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto que integró encuestas y entrevistas semiestructuradas, aplicadas a una muestra de funcionarios administrativos. Esta serie de formas dieron como resultado obtener tanto datos cuantitativos como apreciaciones cualitativas, lo cual reforzó la validez del mismo. Asimismo, la estrategia empírica permitió contrastar lo expresado por los participantes con sus experiencias reales y criterios profesionales, ofreciendo una visión más completa sobre la manera en que las competencias en sostenibilidad se reflejan en el trabajo administrativo cotidiano.

Lo obtenido reflejo una relación lineal entre la capacidad en sustentabilidad y la eficiencia en la resolución directiva, lo que enfatiza la urgencia de establecer en marcha procesos formativos permanentes en este ámbito. Para el presente estudio, este antecedente cobra especial relevancia, ya que ofrece pruebas con datos concretos de que optimizar estas habilidades genera logros notorios en la administración. Esto apoya o avala la pertinencia metodológica y práctica de crear un programa de desarrollo que se adecúe a las particularidades del personal administrativo de la entidad evaluada.

## **Antecedente 2**

En segundo lugar, Becerra, R. y Delgado, M. (2022) desarrollaron un trabajo titulado Formación en sostenibilidad para el personal administrativo del sector energético en el Estado Zulia, presentado en la Universidad del Zulia (LUZ), como requisito para optar al título de Licenciadas en Administración. La finalidad principal consistió en elaborar una propuesta formativa dirigida a reforzar las competencias en sostenibilidad del personal administrativo de una empresa estatal vinculada al sector energético. Este planteamiento permitió vincular la administración y gestión con los retos contemporáneos de sostenibilidad, lo que lo transforma en un caso importante a considerar.

En el área metodológica, implementaron un diseño no experimental y un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Una encuesta dirigida al personal administrativo de la compañía fue el instrumento principal que se utilizó, lo que permitió recoger información de manera estructurada sobre sus conocimientos y prácticas vinculadas a la sostenibilidad. Este procedimiento hizo posible precisar las debilidades existentes en la incorporación de criterios sostenibles en la dirección diariamente y proporcionó insumos relevantes para orientar la formulación de propuestas de capacitación y mejora organizacional.

Respecto a lo obtenido, se detectó que el equipo de gestión presentaba limitantes importantes en el saber y la aplicación de habilidades en práctica de la sostenibilidad, lo cual repercutía en la eficiencia de la gestión. Frente a esta situación, las investigadoras propusieron un esquema de capacitación modular, flexible y ajustado a las particularidades del sector energético. Este antecedente resulta de gran utilidad para la investigación, ya que resalta la necesidad de diagnósticos iniciales que permitan identificar brechas formativas y, en función de esto, crear

planes y estrategias para fortalecer las aptitudes del personal incluyendo criterios sostenibles en su desempeño cotidiano.

### **Antecedente 3**

En tercer lugar, Pérez, G. (2021) llevó a cabo un estudio denominado "Gestión del conocimiento sostenible en instituciones educativas privadas", presentado en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, como requisito para obtener el grado de Doctor en Ciencias de la Educación. El objetivo principal consistió en examinar cómo los principios de sostenibilidad se incorporan en los procedimientos de gestión y como la unificación de estos influye en el comportamiento habitual de la empresa

El análisis se realizó mediante una perspectiva de naturaleza cualitativa, utilizando como método fundamental las entrevistas a profundidad aplicadas a directivos y personal administrativo de diversas instituciones privadas. Con base a los testimonios obtenidos, se evidenció que la incorporación de criterios de sostenibilidad potencia el compromiso de los empleados hacia la misión institucional. Asimismo, se determinó que este enfoque permite enriquecer la toma de decisiones administrativas al incluir dimensiones ambientales y sociales en el transcurso de la programación e implementación de las actividades de la empresa

Este trabajo previo se vuelve fundamental para el actual estudio, al mostrar que la sostenibilidad trasciende su carácter meramente técnico y se convierte en un eje estratégico que fortalece la gestión institucional. Del mismo modo, su orientación cualitativa aporta un referente metodológico que resulta útil para la investigación actual, ya que respalda la relevancia de entender las prácticas y percepciones del personal administrativo. De esta manera, es un instrumento eficaz para el establecimiento de un plan de adiestramiento en competencias

sustentables, al ofrecer pautas que orientan la incorporación de preceptos sostenibles a los procedimientos de la organización

#### **Antecedente 4**

En último lugar, Márquez, C. (2019) llevó a cabo un estudio titulado "Diagnóstico de Competencias Administrativas Sostenibles en Empresas del Sector Servicios", presentado en la Universidad de Los Andes, Venezuela, como requisito para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. El propósito de esta investigación fue identificar el grado de desarrollo de las competencias en sostenibilidad presentes en los trabajadores administrativos de pequeñas empresas dedicadas al área de servicios. El análisis se centró en valorar el nivel de manejo alcanzado logrado en áreas fundamentales vinculadas con la gestión responsable, especialmente en lo relacionado con la sensibilidad y comprensión medioambiental, al uso eficaz de recursos y al compromiso con la responsabilidad social.

La investigación adoptó un diseño descriptivo y empleó cuestionarios estructurados como instrumento principal para recopilar los datos del personal participante. Cuestionarios estructurados fueron utilizados para la recolección de datos y se les validó con expertos, garantizando así su confidencialidad y pertinencia. Los hallazgos indicaron debilidades evidentes en el saber y la puesta en práctica de lineamientos de sostenibilidad, particularmente en el uso racional de los recursos, la disminución de efectos adversos en el entorno natural y el fortalecimiento de conductas empresariales alineadas con la responsabilidad social en el ámbito corporativo. Frente a estas carencias, el autor propuso un plan de fortalecimiento basado en talleres participativos y procesos de asesoría técnica, diseñados para promover la actualización y el desarrollo de competencias administrativas sustentables.

El valor de este referente en el contexto del estudio en curso radica en que brinda una visión definida en relación con el funcionamiento real de las organizaciones de servicios venezolanas con en lo concerniente a la incorporación de políticas orientadas a la sostenibilidad. De igual manera, demuestra la urgencia de impulsar programas de capacitación permanente que garanticen la actualización del personal administrativo en competencias vinculadas a la sostenibilidad. Este aporte resulta especialmente valioso, ya que demuestra cómo la formación continua puede convertirse en un mecanismo clave para alinear la gestión empresarial con los principios del desarrollo sostenible, incrementando la eficiencia de los procesos internos y consolidando la competitividad del sector privado en el contexto nacional.

## **2.2 Bases Teóricas**

Estas son el soporte epistemológico que orienta y fundamenta científicamente la elaboración de un estudio. Mediante este conjunto de fundamentos, se exponen los enfoques conceptuales, modelos y teorías que explican las variables estudiadas, así como las relaciones que es posible identificar entre sus componentes. Dicha sección permite construir un marco referencial claro, profundo y coherente desde que examina la problemática estudiada, aportando soporte conceptual tanto a los hallazgos como al análisis de los datos recopilados (Hernández et al, 2014). De este modo, las bases teóricas fortalecen la validez del trabajo investigativo, al brindar una comprensión sistemática del fenómeno abordado.

En investigaciones de enfoque cualitativo, las bases teóricas, como la que se expone en este estudio, no solo describen conceptos, sino que permiten entender el significado de los hechos analizados en el entorno en el que ocurren contextos específicos. Según Sampieri y Collado (2022), en procesos investigativos de este estilo, la estructura teórica tiende a ser abierta

y susceptible de ajustes, integrador y abierto a la construcción progresiva del conocimiento, lo cual facilita una aproximación comprensiva del escenario. En este marco, la presente propuesta se construye a partir de una revisión analítica de teorías, modelos y autores relevantes que permiten interpretar la dinámica entre el progreso de habilidades, la sostenibilidad y el rendimiento del personal administrativo dentro de un ambiente organizacional específico.

### **2.2.1 Base Teórica de la Categoría 1: Competencias en Sustentabilidad**

El estudio de las competencias vinculadas a la sostenibilidad parte de la importancia de integrar conocimientos, habilidades y actitudes orientadas al desarrollo enfocadas en prácticas alineadas con la sostenibilidad empresarial. Esta categoría aborda los enfoques teóricos que explican de qué manera el personal puede potenciar prácticas responsables con el entorno social, económico y ambiental. Asimismo, considera los aportes de diversos autores que han definido la sustentabilidad entendido como una dinámica permanente de mejora organizacional. Desde esta perspectiva, la formación del el equipo de trabajo se interpreta como un eje estratégico para la transformación institucional sustentable.

### **Sustentabilidad y Desarrollo Sostenible: aproximaciones conceptuales**

En el contexto contemporáneo, la sustentabilidad se ha vuelto una preocupación global debido al impacto de las las acciones humanas que impactan simultáneamente en los ecosistemas y en la calidad de vida de la población. Pese a que frecuentemente se usa como sinónimo de desarrollo sostenible, la sustentabilidad es un concepto más amplio que integra aspectos económicos, sociales y ambientales. Se comprende el concepto de desarrollo sostenible como la capacidad de satisfacer las necesidades actuales, garantizando que las futuras generaciones

tengan acceso a los recursos requeridos. para su bienestar (Brundtland, 1987). Este planteamiento ha sido ampliamente reconocido como base de la sostenibilidad moderna.

Según Sachs (2015), la sostenibilidad debe concebirse como una un enfoque integral de desarrollo que combina el avance económico de forma equilibrada, la inclusión social y la preservación ambiental, con el propósito de impulsar cambios profundos en la estructura social. Esta concepción plantea que el bienestar humano depende tanto del progreso material como del uso responsable de los recursos naturales. En sintonía con este enfoque, la Organización de las Naciones Unidas (2015) diseñó la Agenda 2030, compuesta por los ODS que son propuesta de alcance mundial para eliminar la pobreza, salvaguardar los ecosistemas y asegurar condiciones de oportunidades de bienestar sostenible para las generaciones contemporáneas y futuras.

Bajo esta óptica, la sustentabilidad no debe verse como una idea rígida, sino como una noción transversal que incide directamente en la manera en que las instituciones elaboran sus estrategias y gestionan sus recursos. Con mayor énfasis en la esfera administrativa, promover una cultura sustentable implica asumir compromisos éticos, implementar buenas en la dirección organizacional y en el impulso de prácticas que consideren la ética social y el respeto ambiental como parte del proceso de decisión. En este sentido, la noción de desarrollo sostenible evoluciona hacia de una aspiración teórica para convertirse en una herramienta clave en la transformación de los entornos organizacionales.

### **Competencias Organizacionales: conceptualización y dimensiones**

Las competencias organizacionales constituyen un sistema articulado de saberes, destrezas, actitudes y valores que la institución fomenta para concretar los propósitos organizacionales de largo plazo. Estas incluyen tanto las habilidades individuales como los procedimientos, prácticas y recursos colectivos. Gracias a ellas, la organización puede innovar,

ajustarse a los cambios y responder eficazmente a los retos del entorno. Según Alles (2016), las competencias organizacionales adquieren valor cuando se relacionan directamente con la misión y perspectiva directriz de la entidad. Esta articulación permite que las del recurso humano se ajusten a los propósitos organizacionales, promoviendo claridad y continuidad en la gestión. A su vez, este alineamiento genera una ventaja competitiva sostenible frente a otras organizaciones. En consecuencia, estas competencias contribuyen no se limita únicamente a orientar el desempeño, sino a fortalecer la cultura y la identidad institucional.

Igualmente, las competencias organizacionales pueden clasificarse en diferentes dimensiones de gestión. Boyatzis (2008) distingue entre estratégicas, operativas y de apoyo, cada una aportando a la consecución de las metas institucionales y resultados institucionales. En este marco, las competencias estratégicas están vinculadas con la anticipación estratégica y la mejora del desempeño de los procesos organizacionales y las de soporte con el suministro de recursos. Su adecuada integración fortalece la competitividad al garantizar coherencia y sinergia en el manejo integral de la organización.

En la realidad contemporánea, definida por la digitalización y los constantes cambios sociales y económicos, las competencias organizacionales necesitan revisarse de forma continua. Estas deben adaptarse a los retos emergentes incorporando criterios de sostenibilidad y responsabilidad social en la estructura estratégica del negocio. Tal adaptación implica impulsar procesos de innovación, garantizar el aprendizaje permanente y asegurar que las capacidades del personal respondan no solo a la dinámica competitiva, sino también a los estándares éticos que regulan la actividades empresariales y ambientales que exige la sociedad contemporánea. Según Vargas (2019), estas capacidades evolucionan en la medida en que integran la responsabilidad social y la sostenibilidad en su estrategia institucional. Esto requiere promover la innovación y el

aprendizaje continuo. y garantizar que las competencias respondan tanto a los requerimientos del mercado como a los compromisos éticos.

Adicionalmente, el afianzamiento de las competencias organizacionales exige un enfoque integral que contemple tanto la gestión interna como la interacción con los grupos de interés externos. En opinión de Alles (2018), es clave que las instituciones posean con sistemas de evaluación que faciliten reconocer las diferencias entre las competencias que poseen y las que exige el entorno. Esto permite orientar estrategias de fortalecimiento y actualización del talento humano. Este proceso de diagnóstico no solo orienta la planificación estratégica del talento humano, sino que además facilita la realización de estrategias formativas que respondan a los propósitos de la organización. La aptitud institucional para ajustarse, proyectarse ante los cambios y beneficiarse de nuevas posibilidades depende en buena medida de la consolidación y actualización de estas competencias.

### **Enfoque por Competencias en el Contexto de la Gestión Administrativa**

El enfoque por competencias aplicado a la la administración organizacional se sustenta en detectar, fortalecer y evaluar las competencias que facilitan un desempeño óptimo de los trabajadores en sus funciones. Spencer y Spencer (1993) plantean que las competencias integran saberes, habilidades, actitudes y postulados éticos presentes en la ejecución de las tareas diarias. En la administración, este enfoque facilita vincular las capacidades individuales en coherencia con los propósitos institucionales, garantizando que el talento humano disponga de los instrumentos que permiten responder de manera efectiva a las dinámicas del entorno organizacional.

Robbins y Coulter (2020) sostienen que enfocar la gestión administrativa en competencias permite canalizar los esfuerzos para impulsar el crecimiento de capacidades

fundamentales. Así, se promueve una administración estratégica orientada a mejorar los resultados y incrementar la efectividad en el funcionamiento organizacional. Este enfoque permite establecer perfiles de cargo más precisos, implementar planes de capacitación ajustados a necesidades reales y el rendimiento de forma imparcial. De igual manera, fomenta la armonía entre las funciones de planificación, organización, dirección y control con el propósito de asegurar para garantizar que las decisiones de gestión estén respaldadas por evidencias del desempeño.

En contextos en mercados caracterizados por una elevada competencia y globalizados, el enfoque por competencias se considera esencial para optimizar la conducción administrativa. Según Tobón (2013), este modelo no debe limitarse a los aspectos técnicos, sino que debe integrar habilidades blandas como la habilidad de adaptarse, la colaboración y la comunicación eficaz a nuevas circunstancias. En consecuencia, la administración no se circunscribe exclusivamente limita a coordinar recursos y procesos, sino que enfrenta el desafío de consolidar las capacidades del talento humano como elemento esencial para la sostenibilidad de la organización, integrando principios éticos y de responsabilidad social.

De acuerdo a la compañía tratada, el enfoque basado en competencias dentro de conducción organizacional resulta relevante para alinear el desempeño del personal con las metas estratégicas de sostenibilidad de la organización. Implica no solo definir con claridad las funciones y responsabilidades de cada cargo, sino también establecer indicadores que permitan evaluar el grado en que las competencias adquiridas contribuyen a una gestión eficiente y adecuada de los medios. El enfoque posibilita identificar brechas de formación, diseñar programas de capacitación específicos y fortalecer la capacidad del equipo para adaptarse a cambios regulatorios y tecnológicos. Asimismo, favorece el afianzamiento de una cultura interna

dirigida al perfeccionamiento constante y al seguimiento de lineamientos de calidades ambientales y sociales, aspectos que constituyen un factor diferenciador en la competitividad empresarial.

### **Competencias en Sustentabilidad: origen, tipos e implicaciones**

El término competencias en sustentabilidad aparece como consecuencia de la obligación de implementar enfoques sostenibles en las dinámicas internas de las organizaciones profesionales. Según Wiek, Withycombe y Redman (2011), estas competencias se entienden como un grupo estructurado de aptitudes interconectadas que permiten interpretar, anticipar y dar solución a problemas asociados al enfoque sostenible en escenarios complejos. Su construcción conceptual se asocia directamente con la Agenda 21 y con los compromisos adquiridos en conferencias internacionales dedicadas al medioambiente y al desarrollo sostenible.

Las competencias en sustentabilidad han sido organizadas en distintas clasificaciones. Lozano et. al. (2017) proponen categorías que incluyen: competencias sistémicas, orientadas a interpretar la interacción entre factores sociales, económicos y ambientales; competencias anticipatorias, centradas en prever escenarios futuros; competencias normativas, que favorecen la valoración ética de las acciones; y competencias estratégicas, enfocadas en ejecutar soluciones sostenibles. Esta organización resulta útil para estructurar programas de formación alineados con los desafíos actuales y ajustados a las condiciones de cada institución.

El fortalecimiento de capacidades en sostenibilidad va más allá del componente ecológico e incluye dimensiones estratégicas propias de la administración organizacional. Mendoza (2019) señala que estas capacidades fortalecen la responsabilidad social corporativa, favorecen la mejora y fomentan la resiliencia institucional frente a los cambios del entorno. Al mismo tiempo, permiten que el talento humano tome decisiones fundamentadas, incorpore

prácticas de eficiencia ecológica y fomente una cultura orientada al equilibrio entre rentabilidad, bienestar colectivo y preservación del patrimonio ambiental. En las funciones administrativas, obtener estas habilidades significa administrar los recursos de manera más eficaz, ejercer las normas ambientales y fomentar valores sostenibles en la colectividad y en la empresa

La mejora de aptitudes en sustentabilidad supone comprender que los retos contemporáneos demandan soluciones integrales y la participación conjunta de distintos actores. Lozano et. Al. (2017) destacan que la sostenibilidad no puede considerarse un elemento independiente dentro de la gestión, sino que debe asumirse como un eje transversal que guie las decisiones y acciones en cada nivel de la organización, asegurando que sea consistente con los objetivos estratégicos y las exigencias del entorno. Esto implica que el personal, sin importar su función, tiene que comprender cómo sus actividades impactan en el entorno y cómo puede contribuir a minimizar efectos negativos. La incorporación de estas competencias demanda procesos de formación continua, espacios de reflexión colectiva y la integración de indicadores que permitan medir avances, generando así un compromiso real con la mejora continua y la innovación responsable.

### **Formación y Desarrollo del Talento Humano**

La formación y el desarrollo del talento humano representan un proceso continuo, orientado a potenciar las capacidades, habilidades y actitudes de los empleados, para potenciar su rendimiento y favorecer la consecución de los propósitos de la entidad. Alles (2016) señala que este proceso implica no solamente no solo el dominio de contenidos técnicos, sino también la ampliación de destrezas blandas, tales como la comunicación efectiva, la labor conjunta y la habilidad para afrontar procesos de transformación. Con ello, la formación se concibe como una

inversión estratégica que incide directamente en el rendimiento productivo y la posición competitiva de la entidad.

En el momento presente, el perfeccionamiento del recurso humano, marcado por la acelerada evolución tecnológica y la globalización, se ha vuelto un elemento esencial para la sostenibilidad de las organizaciones. Knowles (1984) enfatiza que la capacitación de adultos debe adaptarse a sus experiencias previas, necesidades reales y estilos de aprendizaje, favoreciendo metodologías participantes que estimulen la motivación y el compromiso. Así, los programas de actualización y desarrollo deben diseñarse de forma flexible y alineada con la misión, visión y valores de institucionales, garantizando que los materiales formativos respondan a las necesidades reales del entorno organizacional.

Según González y Cruz (2021), invertir en la formación del recurso humano no solo impulsa sus capacidades, sino que consolida el compromiso institucional y atenúa la rotación de personal. Un plan de desarrollo bien organizado ayuda a detectar líderes potenciales, fomenta la generación de ideas novedosas y ayuda a establecer una cultura organizacional sólida. En consecuencia, la formación trasciende la visión de actividad independiente y se integra como un pilar fundamental en la planificación estratégica, capaz de impulsar el crecimiento sostenible de la organización.

En este marco, el adiestramiento y desarrollo del talento no se limitan a hechos ocasionales, sino que constituyen un proceso organizado y permanente que acompaña todo el ciclo laboral del trabajador. Según Alles (2016), las organizaciones que priorizan este enfoque logran adaptar sus estructuras y competencias a las exigencias cambiantes del entorno, fomentando un aprendizaje organizacional continuo. Esto implica evaluar de manera periódica las brechas de competencias, establecer itinerarios formativos personalizados y utilizar

metodologías activas que promuevan la participación y el pensamiento crítico. Además, integrar indicadores de evaluación de la formación permite medir su impacto tanto en el rendimiento individual como en los resultados institucionales, asegurando que la inversión en capital humano se traduzca en mejoras tangibles y sostenibles para la organización.

La capacitación y el crecimiento del talento humano, en lo que respecta al personal administrativo de la empresa estudiada, pueden enfocarse en la obtención de habilidades en sustentabilidad que fortalezcan la gestión organizacional. Esto podría incluir talleres sobre uso eficiente de recursos, implementación de prácticas ecoeficientes, cumplimiento de normativas ambientales y la formación de capacidades para tomar decisiones responsables. Además de perfeccionar la habilidad técnica de los trabajadores, esas medidas, fomentan un sentido de corresponsabilidad frente a los retos ambientales y sociales de la empresa. Asimismo, programas de mentoría interna y espacios de intercambio de experiencias pueden favorecer la transparencia de conocimientos entre trabajadores con distinta trayectoria, potenciando la cohesión del equipo y consolidando una cultura corporativa comprometida con la mejora continua y la sostenibilidad.

### **Importancia del Desarrollo de Competencias Sustentables en Organizaciones**

El fortalecimiento de competencias sustentables en las organizaciones representa un factor estratégico. Con el fin de asegurar su competitividad y continuidad en un entorno marcado por transformaciones sociales, económicas y medioambientales. Estas habilidades posibilitan que la sostenibilidad se incorpore en los procesos en la toma de decisiones y la cultura organizacional, generando beneficios tanto para la institución como para la comunidad en la que opera. Según lozano et. Al. (2017), la adopción de prácticas sostenibles no solo responde a un compromiso ético, sino que también impulsa la innovación la eficiencia operativa y la reputación corporativa.

Incluir estas aptitudes contribuye a que el talento humano desarrolle una visión integral, capaz de equilibrar los objetivos financieros con la responsabilidad social y el respeto hacia el medio ambiente. Boyatzis (2008) sugiere que la construcción de habilidades requiere un ciclo ininterrumpido de formación y adaptación; por eso, incorporar la perspectiva sustentable en ese proceso potencia la aptitud de las entidades para enfrentar los desafíos globales. Así, el personal no solo logra un nivel de desempeño más elevado, al mismo tiempo que se transforma en agente de cambio tanto dentro como en espacios externos a la entidad.

Asimismo, Wiek, Withycombe y Redman (2011) sostienen que las competencias en sostenibilidad permiten abordar problemas complejos mediante la interrelación de conocimientos técnicos, habilidades de gestión y valores éticos. Esta condición incrementa la facultad para operacionalizar políticas y diseñar iniciativas que promuevan el uso eficiente de recursos. La mitigación de los impactos ecológicos y la optimización del vínculo con los grupos involucrados. Como resultado, la adopción de estas competencias se consolida como una inversión a largo plazo para la organización y para la sociedad en su conjunto.

Igualmente, la mejora de aptitudes sostenibles no solo tiene un impacto en el aumento del rendimiento interno, dado que igual crea una imagen corporativa comprometida con los valores éticos y sustentables. Las empresas que integran estos principios en su estructura operativa logran diferenciarse en mercados de creciente competencia, construyendo conexiones sólidas con clientes, proveedores y grupos comunitarios. Este enfoque favorece la atracción de talento humano con alta sensibilidad hacia la sostenibilidad, lo que genera un efecto en la identidad cultural de la organización y en el desarrollo de prácticas eficientes. En consecuencia, la inversión en el impulso de habilidades vinculadas con la sostenibilidad se constituye en un factor

estratégico para garantizar la permanencia, el prestigio y la resiliencia de la institución frente a escenarios cambiantes.

### **Modelos: Teóricos Relevantes**

La comprensión de las habilidades vinculadas con la sostenibilidad en el campo administrativo requiere apoyarse en marcos conceptuales que orienten su análisis y aplicación práctica. Uno de los modelos ampliamente reconocidos es el propuesto por Spencer y Spencer (1993), quienes plantean que las competencias son un conjunto de cualidades internas de un individuo que se relacionan con un desempeño laboral exitoso. Este enfoque identifica componentes como conocimientos, destrezas, motivaciones y rasgos de personalidad, y resulta útil para vincular las capacidades individuales con con la planificación estratégica de la organización.

Asimismo, el esquema de administración del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) ofrece una perspectiva clave para comprender cómo las organizaciones generan, comparten y aplican información. Este modelo, basado en la interacción entre conocimiento tácito y explícito, resalta el valor de construir entornos que potencien el aprendizaje organizacional y la innovación, elementos fundamentales para impulsar prácticas sustentables. De esta forma, impulsa el aumento de la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios y responder eficazmente exigencias del contexto externo.

La UNESCO (2017), propone un modelo de desarrollo sostenible que tiene como eje la educación para transformar sociedades, promoviendo competencias que integren lo ambiental, lo social y lo económico. Este enfoque fomenta una visión holística que permite a las organizaciones anticipar cambios y adaptarse a contextos dinámicos. Integrar estas perspectivas teóricas facilita el diseño de programas de formación coherentes con las necesidades del personal

administrativo, fortaleciendo su capacidad para gestionar recursos de manera eficiente y responsable.

Otro modelo con aplicabilidad en este contexto es el propuesto por Boyatzis (2008), quien desarrolla la teoría de las competencias emocionales, sociales y cognitivas como factores clave para un desempeño organizacional sobresaliente. Este autor argumenta que la eficacia no solo depende del saber técnico, sino también de la capacidad para manejar relaciones, tomar decisiones en línea con los valores institucionales y resolver problemas complicados. En el contexto de la sostenibilidad, este método enfatiza la relevancia de líderes que sean capaces de incorporar criterios sociales y ambientales en su gestión, fomentando un compromiso genuino en el DHS

En el caso de la razón social investigada, la incorporación de modelos como los de Spencer y Spencer (1993), Nonaka y Takeuchi (1995) y Boyatzis (2008) pueden orientar el fortalecimiento de competencias administrativas y sustentables en su personal. La gestión del conocimiento permitirá sistematizar experiencias y buenas prácticas internas, mientras que cultivar habilidades sociales y emocionales favorecería la colaboración y el liderazgo en contextos cambiantes. Así, la organización no solo mejoraría sus procesos, sino que además aumentaría su habilidad para poner en marcha iniciativas sostenibles que satisfagan las necesidades del mercado y los requerimientos

Regulatorias.

### **2.2.2 Bases Teóricas de la Categoría 2: Gestión Administrativa**

La gestión de organizaciones se considera como una serie de procedimientos, funcionalidades y estrategias que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos. Esta categoría comprende los fundamentos

teóricos que sustentan la administración moderna y su relación con el desempeño del personal. En este contexto, se examinan las concepciones clásicas y contemporáneas que explican cómo una gestión eficiente favorece la toma de decisiones, la productividad y la sostenibilidad institucional.

### **Gestión Administrativa y su Rol en las Organizaciones Modernas**

La dirección administrativa se entiende como el proceso mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de una institución para alcanzar objetivos previamente establecidos. Robbins y Coulter (2020) explican que este proceso no se limita a tareas operativas, sino que implica coordinar de manera efectiva el talento humano, los recursos financieros y los medios materiales, asegurando un funcionamiento eficiente y coherente con la misión organizacional. Hoy en día, este enfoque también incluye la responsabilidad social, la adaptabilidad y la innovación como componentes esenciales para responder a entornos altamente cambiantes.

En las organizaciones modernas, el rol de administración ha evolucionado para hacer frente a requerimientos que se vuelven cada vez más complejos. Vargas (2019) indica que ya no basta con garantizar el cumplimiento de metas productivas, sino que se requiere incorporar estrategias que favorezcan la sostenibilidad, la competitividad y la satisfacción de los grupos de interés. Este nuevo paradigma demanda líderes con visión estratégica, capacidad para solucionar problemas y para promover una cultura organizacional que se base en la ética y la transparencia.

La incorporación de prácticas administrativas sostenibles aporta beneficios significativos, entre ellos el fortalecimiento de la reputación institucional, la optimización del uso de los recursos y la creación de entornos laborales saludables. De acuerdo con Mendoza (2019), al integrar la sostenibilidad en la gestión administrativa se incrementa la capacidad de innovación,

se mejora el clima organizacional y se asegura una mayor alineación con los ODS. Así, el papel del administrador moderno no se limita a supervisar procesos, sino que implica liderar transformaciones que permitan a la organización adaptarse y prosperar en un contexto globalizado.

En este sentido, la gestión administrativa en el siglo XXI requiere un enfoque integral que vincule la eficiencia operativa con la creación de valor social y ambiental. Autores como Robbins y Coulter (2020) plantean que las entidades que incorporan esta perspectiva mejoran sus resultados económicos y, simultáneamente, refuerzan su legitimidad ante la sociedad y los actores estratégicos. de las decisiones administrativas, no únicamente en términos financieros, sino también en su contribución al bienestar colectivo y a la preservación del entorno. Por ello, el administrador contemporáneo debe asumir un papel proactivo como agente de cambio, capaz de liderar procesos de mejora continua que integren innovación, ética y responsabilidad en todas las áreas de la institución.

### **Relación entre las Competencias y la Gestión Administrativa**

La gestión administrativa, concebida como el conjunto de procesos destinados a planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una entidad se fortalece de manera significativa cuando se sustenta en un esquema de competencias claramente definido. Las competencias, en este sentido, constituyen un puente entre las capacidades individuales de los trabajadores y los objetivos estratégicos institucionales, asegurando que las tareas se ejecuten con eficacia y en coherencia con la misión organizacional (Robbins & Coulter, 2020).

En el contexto del personal administrativo, la aplicación de un enfoque por competencias facilita la identificación de habilidades técnicas, conocimientos específicos y actitudes que potencian el desempeño. Katz (1974) resalta que un administrador requiere competencias

técnicas, humanas y conceptuales para responder adecuadamente a las demandas organizacionales. De igual modo, Alles (2016) sostiene que una adecuada gestión del talento basada en competencias favorece la alineación entre las expectativas institucionales y las capacidades reales del equipo de trabajo.

Integrar la perspectiva de competencias en la gestión administrativa permite también abordar de manera estratégica desafíos como la innovación, la sostenibilidad y la eficiencia operativa. Esto se logra mediante procesos de formación, evaluación y retroalimentación que no solo mejoran el rendimiento individual, sino que impactan positivamente en el logro de resultados organizacionales a mediano y largo plazo. Asimismo, fomenta una cultura de mejora continua y adaptabilidad, elementos esenciales para que la organización mantenga su competitividad en entornos cambiantes y altamente exigentes.

Además, la articulación entre competencias y gestión administrativa contribuye a consolidar procesos más eficientes y adaptados a las exigencias del entorno actual. Cuando las instituciones incorporan evaluaciones periódicas de competencias, pueden detectar brechas formativas y diseñar intervenciones específicas que fortalezcan el capital humano. Esto repercute directamente en la calidad del servicio, en la optimización de recursos y en la capacidad de respuesta ante imprevistos. De esta manera, la gestión administrativa deja de ser un conjunto de funciones aisladas para convertirse en un sistema integrado donde el talento humano ocupa un papel protagónico, impulsando tanto la innovación como el cumplimiento de objetivos estratégicos de forma sostenible.

### **Conexión entre Bases Teóricas y Variables de Investigación**

Las bases teóricas expuestas constituyen el sustento conceptual que orienta el progreso de la investigación, al definir un marco de referencia que aclare, apoye y justifique la conexión

entre las variables tratadas. En esta investigación, la variable principal es el desarrollo de habilidades en sostenibilidad; por otro lado, la variable asociada es la gestión administrativa del personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A. La revisión de teorías y modelos permitió identificar que la sustentabilidad no se limita a una tendencia global, sino que implica un grupo de competencias, conocimientos y actitudes que deben ser integrados en los procedimientos internos de las empresas para asegurar su continuidad y competitividad a lo largo del tiempo (ONU,2015; Sachs, 2015).

Desde la perspectiva de la gestión administrativa, los aportes de Fayol (1916) y Robbins y Coulter (2020) evidencian que la eficacia de las organizaciones depende de la planificación, organización, dirección y control, elementos que se ven fortalecidos cuando se integran competencias alineadas con principios sustentables. En este sentido, las competencias en sustentabilidad, tal como señalan Wiek, Withycombe y Redman (2011), permiten que el personal administrativo pueda interpretar su entorno, proponer respuestas a desafíos de alta complejidad y adoptar procedimientos que impulsen la eficiencia en la gestión de recursos y el cuidado ambiental.

La interrelación de estas variables se hace evidente cuando se analiza la formación y desarrollo del talento humano. Boyatzis (2008) y Alles (2018) coinciden en que el fortalecimiento de competencias requiere procesos de capacitación orientados a necesidades concretas y contextualizadas. En este caso, la formación en sustentabilidad no solo busca mejorar la actuación individual, sino que también busca coordinar la gestión administrativa con los propósitos estratégicos de la entidad y con las exigencias de responsabilidad social establecidos a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, el enfoque por competencias, planteado por Tobón (2013), brinda un marco metodológico que conecta el desarrollo de habilidades con la resolución efectiva de problemas reales. Esto implica que la gestión administrativa puede transformarse en un motor de cambio, capaz de impulsar la transición hacia modelos organizacionales más sostenibles. Así, la variable “desarrollo de competencias en sustentabilidad” se convierte en un factor determinante para optimizar la variable “gestión administrativa”, estableciendo una relación directa y dinámica entre ambas.

En consecuencia, la construcción de este marco teórico no solo permitió clarificar conceptos y modelos relevantes, sino también evidenciar la pertinencia de vincular la teoría con la práctica organizacional. La integración de fundamentos teóricos sólidos asegura que el diseño del programa de competencias en sustentabilidad esté respaldado por principios comprobados, adaptados al contexto específico de la organización y orientados a producir cambios significativos tanto en la gestión interna como en el impacto social y ambiental de sus actividades. De esta manera, se garantiza que el estudio mantenga coherencia interna, relevancia académica y utilidad práctica, cumpliendo con los objetivos propuestos en esta investigación.

### **2.3 Bases Legales**

Las bases legales representan el conjunto de disposiciones normativas que ofrecen respaldo jurídico a una investigación, definiendo el marco regulador aplicable al objeto de estudio dentro de su contexto específico. Estas normativas permiten reconocer derechos y principios que deben cumplirse, así como las obligaciones que orientan el quehacer institucional y profesional. En estudios en el marco de estudios que integran la administración, el desarrollo del talento humano y la sostenibilidad, este apartado se torna clave para asegurar que la

propuesta investigativa esté alineada con la legislación vigente. Por tal motivo, se incluyen a continuación las principales leyes nacionales que regulan el ámbito administrativo y promueven, de forma simultánea, la responsabilidad social y la administración sostenible, que mantienen una relación directa con las variables consideradas en esta investigación.

### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

El artículo 3 de la Carta Magna establece que la educación, el trabajo y la participación es un medio fundamental para alcanzar el desarrollo completo de la nación, con el objetivo de asegurar el bienestar del pueblo. y el fortalecimiento de la soberanía. Este principio se vincula directamente con la presente investigación, ya que reconoce al trabajo como un elemento clave para el progreso social y económico, en coherencia con los valores de responsabilidad y sostenibilidad. Por otro lado, el artículo 95 garantiza que los empleados y las empleadas tengan el derecho de involucrarse activamente en la administración de las entidades laborales, así como recibir condiciones que fomenten su desarrollo integral. Esta disposición promueve la corresponsabilidad entre el personal y la organización, lo que respalda la necesidad de implementar programas de formación que fortalezcan las competencias en sustentabilidad dentro del ámbito administrativo.

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012),**

El artículo 18 establece que el trabajo es un hecho social y debe desarrollarse en condiciones que garanticen la dignidad, la igualdad y la salvaguarda de quienes conforman la fuerza laboral. Este lineamiento se relaciona con la necesidad de fomentar entornos laborales donde se valore el talento humano, fomentando su bienestar y la responsabilidad empresarial en lo social. A su vez, el artículo 31 estipula que la fuerza laboral tiene el derecho de participar en programas de capacitación y formación continua para mejorar sus competencias y adaptarse a los

cambios productivos y tecnológicos. En el marco de la presente investigación, esta disposición respalda la implementación de programas formativos orientados a fortalecer las competencias en sustentabilidad, contribuyendo así al cumplimiento de las metas institucionales y al desarrollo integral del personal administrativo.

### **Ley Orgánica de la Administración Pública (2014)**

El artículo 6 establece que la administración pública debe actuar bajo principios de eficiencia, eficacia, transparencia, participación y responsabilidad, garantizando que la gestión de los recursos responda al interés general. Esto implica que las instituciones estén llamadas a optimizar sus procesos y a mantener prácticas coherentes con los ODS. A su vez, el artículo 21 dispone que la organización y funcionamiento de los órganos y entes públicos deben orientarse al logro de resultados, integrando la planificación, ejecución y valoración de las políticas públicas. En el marco de este estudio, estas disposiciones justifican la necesidad de implementar una gestión administrativa que promueva la sostenibilidad, la gestión eficiente de los recursos y el desarrollo de competencias del personal, alineados con los lineamientos legales que rigen la actuación institucional.

### **Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación (2022)**

Según el artículo 7 de esta legislación, el avance en la ciencia y la tecnología y la innovación son factores fundamentales para el desarrollo económico, social y medioambiental de una nación. Señala que el Estado, junto con las instituciones públicas y privadas, tiene el deber de impulsar la difusión transparente del conocimiento y el desarrollo investigativo para impulsar soluciones a problemas estratégicos y garanticen el bienestar común. En este sentido, la disposición respalda la adopción de procesos administrativos pertinentes para esta investigación que integren criterios

de sostenibilidad e innovación, En consonancia con las necesidades del, al admitir que la tecnología y el conocimiento son instrumentos esenciales para optimizar procesos, afianzar las capacidades del personal y asegurar un uso responsable de los recursos disponibles y las exigencias legales vigentes.

### **Ley del Plan de la Patria 2019-2025**

Este instrumento de planificación nacional define las líneas estratégicas que orientan el desarrollo integral del país, incorporando de manera explícita los principios del desarrollo sustentable y la justicia social. Entre sus objetivos se contempla la preservación del ambiente, el fortalecimiento de la soberanía económica y la consolidación de un modelo productivo diversificado que priorice el bienestar de la población. En el ámbito de esta investigación, el Plan de la Patria sirve de marco orientador para alinear la integración de las prácticas administrativas con lineamientos públicos dirigidos a mejorar la responsabilidad social, la gestión eficiente de los recursos y el avance tecnológico nacional para impulsar un crecimiento armónico que atienda simultáneamente dimensiones económicas, sociales y ambientales.

### **Ley del Ambiente (2006)**

Esta normativa establece los principios rectores para la protección, conservación y mejora del ambiente en Venezuela, reconociendo que un entorno sano es un derecho fundamental de las generaciones presentes y futuras. Su articulado promueve el uso racional del patrimonio natural, la mitigación de impactos ambientales y la incorporación de la ciudadanía en los procesos de gestión ambiental. Para los fines de esta investigación, la Ley del Ambiente establece el marco regulatorio que avala la incorporación de prácticas sostenibles en los procedimientos

administrativos, promoviendo así la implementación de acciones que reduzcan impactos negativos y fomenten el equilibrio entre las actividades productivas y la preservación de los ecosistemas. De este modo, refuerza la necesidad de desarrollar competencias en sustentabilidad dentro del personal administrativo, asegurando que su gestión se oriente hacia la responsabilidad ambiental y el cumplimiento de la normativa vigente.

#### **2.4 Sistema de Categorías**

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, cuyo propósito es profundizar en la comprensión del fenómeno vinculado con las competencias en sustentabilidad del personal administrativo. En este marco metodológico, no se aplica el esquema tradicional de hipótesis ni se emplea una tabla de operacionalización de variables con indicadores de naturaleza cuantitativa. Ello obedece a que el estudio no busca realizar mediciones numéricas ni comprobaciones estadísticas, sino que se orienta a interpretar, categorizar y comprender las experiencias, percepciones y necesidades de los participantes, a fin de obtener una visión integral y contextualizada de la realidad analizada.

**Tabla 1.** *Matriz de Análisis de la Categoría Objeto de Estudio*

**Objetivo General:** Diseñar un programa de competencias en sustentabilidad para el personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., ubicada en Valera, Estado Trujillo, durante el año 2025.

| Objetivos Específicos  | Categoría/Variable                        | Subcategorías/Dimensiones   | Indicadores   |
|--|---|---|---|
| Diagnosticar el nivel actual de conocimientos y prácticas en materia de sostenibilidad que posee el personal administrativo de la organización   | Competencias en Sustentabilidad           | <p><b>Dimensión Cognitiva:</b> nivel de conocimientos teóricos y normativos</p> <p><b>Dimensión Procedimental:</b> aplicación de prácticas sostenibles en las labores cotidianas</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento de conceptos y principios de sustentabilidad</li> <li>- Identificación de normativas ambientales aplicables</li> <li>- Prácticas y hábitos relacionados con el uso eficiente de recursos</li> </ul>                         |
| Determinar las necesidades formativas del personal administrativo respecto a las competencias en sustentabilidad requeridas para optimizar su desempeño  | Necesidades Formativas en Sustentabilidad | <p><b>Dimensión de Competencias Técnicas:</b> conocimientos y destrezas requeridas</p> <p><b>Dimensión de Competencias Blandas:</b> habilidades comunicativas, trabajo colaborativo y pensamiento crítico en el ámbito sostenible</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Brechas entre conocimientos actuales y los necesarios para un desempeño óptimo</li> <li>- Capacidades técnicas que requieren fortalecimiento</li> <li>- Habilidades sociales y actitudinales necesarias para la sustentabilidad</li> </ul> |
| Identificar los elementos clave que deben considerarse en el diseño de un programa de formación en competencias en sustentabilidad, ajustado a las características y necesidades del personal administrativo | Diseño de Programas de Formación          | <p><b>Dimensión de Pertinencia:</b> alineación con el perfil del personal y los objetivos organizacionales</p> <p><b>Dimensión de Aplicabilidad:</b> capacidad de transferir lo aprendido al entorno laboral</p>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contenidos formativos priorizados</li> <li>- Estrategias metodológicas recomendadas</li> <li>- Recursos y medios necesarios para la implementación</li> </ul>  |

**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.5 Definición de Términos Básicos**

### **Análisis Cualitativo**

Este tipo de análisis se orienta a la interpretación profunda de datos no numéricos, permitiendo identificar patrones, significados y relaciones en fenómenos sociales o humanos. Hernández et. Al. (2022) destacan que su propósito es comprender la realidad desde la perspectiva de los participantes, considerando el contexto y las experiencias individuales. En el presente estudio, el análisis cualitativo resulta fundamental para examinar las percepciones y prácticas del personal administrativo en torno a la sustentabilidad.

### **Capacitación**

Se refiere al proceso planificado mediante el cual una organización proporciona a sus trabajadores conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para un desempeño eficiente. De acuerdo con Alles (2016), la capacitación no solo mejora la productividad, sino que también contribuye al desarrollo profesional y personal de los empleados. En esta investigación, la capacitación se entiende como una herramienta clave para fortalecer las competencias en sustentabilidad

### **Categoría de Análisis**

Son las unidades conceptuales que guían la interpretación de la información recolectada, permitiendo clasificarla y organizarla para su estudio. Según Sampieri y Collado (2022), las categorías de análisis se definen tomando como referencia el marco teórico y los objetivos, lo que facilita la identificación de patrones y la formulación de interpretaciones. En el marco de esta investigación, las categorías se han diseñado para abordar de manera específica las dimensiones de la competencia en sustentabilidad.

## **Competencias**

Engloban el conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se manifiestan en la actuación de una persona, expresándose de forma observable en su práctica laboral. Spencer y Spencer (1993) explican que las competencias permiten diferenciar entre un desempeño promedio y uno sobresaliente en escenarios profesionales. Para este trabajo, se conciben las competencias como el punto de partida para formativos que fortalezcan la sostenibilidad organizacional.

## **Competencias en Sustentabilidad**

Son capacidades interrelacionadas que permiten a las personas comprender, anticipar y afrontar retos vinculados al desarrollo sostenible en contextos complejos. Wiek, Withycombe y Redman (2011) señalan que estas competencias combinan pensamiento sistémico, proyección a futuro, juicio ético y habilidades estratégicas para implementar soluciones sostenibles. En el presente estudio, se consideran esenciales para que el personal administrativo gestione recursos de manera responsable y coherente con principios ambientales y sociales.

## **Desarrollo Organizacional**

Se trata de un proceso estructurado orientado a incrementar la eficiencia y el buen funcionamiento de la organización a partir de cambios en su cultura, estructura y procesos. Según Vargas (2019), implica intervenciones basadas en diagnóstico que promueven la innovación, la participación y la comunicación de los distintos niveles de la estructura organizacional. En este estudio, la integración de la sostenibilidad se relaciona con el avance organizacional como eje estratégico.

### **Desarrollo Sostenible**

Hace referencia al modelo de progreso que satisface las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender las suyas. El informe Brundtland (1987) lo define como una combinación equilibrada entre crecimiento económico, equidad social y cuidado ambiental. Dentro de este trabajo, el desarrollo sostenible es el marco que orienta la formulación de programas de competencias para el personal administrativo.

### **Desempeño Laboral**

Se entiende como el grado de cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas, considerando la calidad, eficiencia y eficacia con que se realizan. Chiavenato (2017) señala que el desempeño laboral refleja no solo las competencias técnicas del trabajador, sino también su actitud, compromiso y capacidad para adaptarse a cambios. En este trabajo, se conecta de forma directa con la adopción de prácticas sostenibles en el área administrativa.

### **Educación para el Desarrollo Sostenible**

Es un enfoque educativo que busca dotar a las personas de conocimientos, habilidades, valores y actitudes necesarios para contribuir a un futuro sostenible. La UNESCO (2017) plantea que esta educación debe fomentar la comprensión de la interdependencia entre lo ambiental, lo social y lo económico, así como promover la participación activa en el abordaje de problemáticas globales. En esta investigación, se considera un pilar esencial para desarrollar en el personal administrativo en competencias que integren responsabilidad social y ambiental.

### **Formación de Talento Humano**

Proceso sistemático orientado a dotar a los trabajadores de conocimientos y habilidades que mejoren su desempeño y potencien su desarrollo profesional. Según Alles (2016), la capacitación tiene que a las demandas auténticas de la institución y de los trabajadores, asegurando que los

contenidos sean aplicables. Esta investigación está conectada con la concepción de programas que fortalezcan las competencias en sustentabilidad.

### **Gestión Administrativa**

Se define como el conjunto de de procesos enfocados en la planificación, organización, conducción y control de los recursos organizacionales para alcanzar metas previamente establecidas. Robbins y Coulter (2020) subrayan que implica coordinar talento humano, los recursos económicos y materiales de forma eficaz, sumando prácticas de innovación y responsabilidad social en contextos cambiantes. En este estudio, se considera clave para implementar estrategias que integren la sustentabilidad en la operación institucional.

### **Indicador**

Herramienta de medición que permite evaluar el grado de cumplimiento de objetivos o la evolución de un proceso. Según González y Cruz (2021), un indicador puede ser cualitativo o cuantitativo y debe definirse con claridad para garantizar su utilidad. En este análisis, los indicadores brindan soporte para valorar la evolución en la adquisición de competencias vinculadas con la sostenibilidad.

### **Organización**

Entidad estructurada que agrupa personas, recursos y procesos para cumplir una misión y alcanzar objetivos determinados. Según Chiavenato (2017), las organizaciones se sustentan en una estructura formal que define funciones y responsabilidades, y en una cultura que orienta las conductas. En este estudio, corresponde a la institución en la que se lleva a cabo el proceso de desarrollo de competencias sostenibles.

### **Personal Administrativo**

Grupo de trabajadores que desempeña funciones de apoyo y gestión en áreas como recursos humanos, finanzas, logística o atención al público. Robbins y Coulter (2020) señalan que su labor es esencial para garantizar el funcionamiento coordinado de la organización. En esta investigación, son los protagonistas del programa de formación en competencias en sustentabilidad.

### **Programa de Formación**

Conjunto planificado de actividades educativas dirigidas a desarrollar conocimientos, habilidades y actitudes en un público específico. Alles (2016) explica que un programa efectivo debe responder a un diagnóstico previo y contar con objetivos claros, contenidos pertinentes y métodos de evaluación. En este trabajo, se orienta a fortalecer las competencias en sustentabilidad del personal administrativo.

### **Responsabilidad Social**

Compromiso ético de las entidades para crear un efecto beneficioso en el entorno y la sociedad, además de sus responsabilidades legales. La responsabilidad social es descrita por Carroll (2016) como un modelo que integra lo económico, lo legal, lo ético y lo filantrópico. En esta investigación, se asocia con la incorporación de prácticas sostenibles en la gestión administrativa.

### **Sustentabilidad**

Posibilidad de cubrir las necesidades actuales sin perjudicar a las futuras generaciones con las suyas. El Informe Brundtland (1987) destaca que implica equilibrio entre desarrollo económico, cuidado ambiental y bienestar social. En esta investigación, representa el elemento fundamental que orienta el diseño de las competencias a fortalecer en el personal administrativo.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación**

De acuerdo con la clasificación institucional, el tipo de investigación es aplicada con modalidad proyectiva. Es aplicada porque busca resolver un problema concreto del entorno organizacional (fortalecer competencias en sustentabilidad) y generar mejoras directas en la gestión. Es proyectiva porque, a partir del diagnóstico cualitativo, se diseña una propuesta: un programa de desarrollo de competencias. No es básica o fundamental (no persigue solo ampliar teoría sin aplicación inmediata) ni evaluativa (no juzga la efectividad de un programa ya implantado, sino que plantea uno nuevo).

Adicionalmente, la investigación se estructura bajo un diseño transeccional y no experimental, en virtud de que las variables no serán manipuladas deliberadamente, sino que se observarán tal como ocurren en la dinámica institucional. El carácter transeccional obedece indicando que la recolección de información se efectuará en un punto temporal específico, con el propósito de evaluar el estado actual de la organización en materia de sostenibilidad. Este diseño tiene como objetivo lograr una visión clara permite identificar las condiciones presentes y las competencias que requieren fortalecimiento administrativo para responder ante los desafíos de la sostenibilidad organizacional.

El enfoque cualitativo se utiliza para la investigación, ya que busca entender e interpretar las competencias en sustentabilidad que requiere el personal administrativo de la institución examinada. La investigación se centra principalmente en la interpretación de sentidos, percepciones y dinámicas sociales, en lugar de la estadística de variables. De esta manera, se busca obtener una comprensión profunda de las experiencias del personal, explorando las

necesidades formativas que posibiliten después la elaboración de un programa de desarrollo que se ajuste a las particularidades del entorno organizacional.

En términos de nivel de investigación, se adopta un enfoque descriptivo–proyectivo, puesto que en primer instancia pretende describir la situación actual relacionada sobre los saberes, actitudes y acciones vinculadas a la sostenibilidad en el campo de la administración. Después, tomando como referencia los resultados del diagnóstico y el análisis de los datos obtenidos, se desarrollará una propuesta para crear un programa de formación que ayude al fortalecimiento de competencias sustentables. Esta combinación permite no solo interpretar la realidad existente, sino también generar alternativas de solución adaptadas al objeto de estudio.

**Tabla 2.** *Tipo y Diseño de Investigación*

| <b>Objetivo General</b>  | <b>Tipo de Investigación</b> | <b>Diseño de la Investigación</b>        | <b>Enfoque de la Investigación</b> | <b>Nivel de la Investigación</b> |
|--|------------------------------|--|------------------------------------|----------------------------------|
| Diseñar un programa de competencias en sustentabilidad para el personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., ubicada en Valera, Estado Trujillo, durante el año 2025. | Investigación Aplicada       | Diseño No Experimental-<br>Transeccional | Cualitativo                        | Descriptiva-<br>Proyectiva       |

**Fuente:** Elaboración propia.

### **3.2 Escenario de Estudio**

El escenario de la investigación se ubica en la ciudad de Valera, en el estado Trujillo, región andina de Venezuela. Este territorio posee una dinámica económica caracterizada por el comercio, los servicios y la actividad automotriz, lo que convierte a las estaciones de servicio en espacios estratégicos para el desarrollo local. La Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., se inserta en este contexto urbano con alto flujo vehicular y poblacional, lo que la convierte en un punto de referencia para la comunidad. La ubicación geográfica, en un sector de constante tránsito, favorece la interacción entre trabajadores y usuarios, influyendo directamente en las prácticas administrativas y operativas que forman parte del objeto de estudio.

Desde el punto de vista social y cultural, la organización se desarrolla en un entorno caracterizado por la diversidad de usuarios, lo que exige un servicio eficiente y responsable. El personal administrativo interactúa no solo con trabajadores internos, sino también con clientes y proveedores, generando una dinámica que integra factores económicos, ambientales y sociales. Esta realidad hace relevante la investigación, pues las competencias en sustentabilidad adquieren mayor importancia en espacios donde confluyen demandas de eficiencia, responsabilidad social y compromiso ambiental. En este sentido, la estación de servicio no se concibe únicamente como un espacio físico de abastecimiento de combustible, sino como una institución con responsabilidad hacia la comunidad y el entorno, lo que justifica su selección como escenario pertinente para la presente investigación.

### **3.3 Participantes**

Los participantes estarán conformados por el personal administrativo de la institución, quienes representan la unidad clave de observación debido a su rol en la planificación, gestión y control de procesos internos. La selección se orienta a obtener información profunda y detallada sobre sus percepciones, prácticas y necesidades formativas. Desde el enfoque cualitativo, los actores del estudio no se consideran como una muestra estadística, sino como sujetos que aportan significados y experiencias, permitiendo una comprensión holística del fenómeno investigado.

La elección del personal administrativo como participantes responde a su papel estratégico en la gestión organizacional y en la implementación de prácticas sostenibles. Son ellos quienes, desde sus funciones cotidianas, inciden directamente en la eficacia de los procesos, el empleo responsable de recursos y la difusión de valores institucionales. Su colaboración dentro del estudio facilita el reconocimiento de los aspectos favorables y las áreas deficitarias en la administración de competencias asociadas a la sostenibilidad, y esto posteriormente dirige la elaboración de programas formativos pertinentes. Además, al recoger sus experiencias y percepciones, se facilita la construcción de propuestas ajustadas a la realidad institucional, garantizando que las acciones sugeridas tengan aplicabilidad y contribuyan a una mejora continua.

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

Conforme al enfoque cualitativo de la investigación, la técnica principal que se empleará será la entrevista semiestructurada, porque posibilita conseguir información amplia y profunda sobre las percepciones, experiencias y requerimientos del personal administrativo en cuanto a las habilidades relacionadas con la sostenibilidad. Esta clase de entrevista fusiona preguntas

previamente formuladas con la opción de añadir nuevas interrogantes durante la conversación, lo que facilita una exploración flexible y enriquecida del fenómeno estudiado.

El instrumento de recolección será una guía de entrevista, diseñada a partir de los objetivos específicos y las categorías de análisis establecidas. Dicha guía contendrá bloques temáticos que orientarán el diálogo hacia aspectos relacionados con prácticas actuales de sostenibilidad, conocimientos previos y expectativas de formación. Se elaborará en un lenguaje claro y accesible, de manera que los participantes puedan responder sin dificultad y expresar libremente sus opiniones.

Además, se empleará la técnica de la observación no participante como complemento a la información recabada en las entrevistas. A través de ella se podrán registrar conductas, interacciones y dinámicas propias del entorno administrativo, lo cual permitirá contrastar y enriquecer los hallazgos obtenidos en los relatos de los entrevistados. Para este fin, se diseñará una ficha de observación que complete dimensiones como el uso de recursos, el ambiente laboral y las prácticas vinculadas con la gestión sustentable.

El uso combinado de entrevistas y observación favorece la triangulación de datos, incrementando la validez y confiabilidad del estudio. Este enfoque metodológico asegura que la información recolectada no solo refleje las percepciones individuales, sino también las dinámicas reales del contexto organizacional, garantizando así un análisis integral y pertinente con los objetivos planteados. Además, esta estrategia permite contrastar las diferentes fuentes de información, lo que permite profundizar en la interpretación de los resultados del estudio.

### **3.5 Procedimiento Metodológico**

El procedimiento metodológico de la presente investigación se estructuró en fases sucesivas que permitieron garantizar la coherencia entre los objetivos planteados y el enfoque

cualitativo adoptado. En primer lugar, se realizó una revisión documental y teórica que sirvió de punto de partida para estructurar las categorías analíticas y elaborar los instrumentos destinados a la obtención de datos. Esta etapa inicial fue indispensable para contextualizar el problema de estudio y definir con precisión las dimensiones de las competencias en sustentabilidad a indagar en el personal administrativo.

Posteriormente, se procedió a la fase de diseño y validación del instrumento principal, consistente en una guía de entrevista semiestructurada. Dicho instrumento fue sometido a juicio de expertos con el fin de evaluar su claridad, coherencia, pertinencia, y capacidad de generar información relevante. A partir de las observaciones realizadas, se efectuaron los ajustes necesarios, lo que aseguró la adecuación del instrumento a los propósitos de la investigación y a las características del escenario de estudio.

En una tercera fase se llevó a cabo el trabajo de campo, el cual incluyó la aplicación de entrevistas al personal administrativo de la organización seleccionada, junto con la observación directa de las dinámicas laborales. Ambas técnicas se complementaron mediante el uso de diarios de campo para registrar impresiones, expresiones no verbales y elementos contextuales. Este proceso permitió acceder a información rica y variada que refleja las percepciones y prácticas de los participantes en torno a la sostenibilidad.

Finalmente, se organizó la información recolectada en matrices categoriales, lo que facilitó la codificación y el análisis comparativo entre los distintos testimonios y registros. Esta fase garantizó que los datos se analicen sistemáticamente, manteniendo la consistencia con el enfoque cualitativo de la investigación. El procedimiento metodológico en su totalidad fue beneficioso para una aproximación rigurosa, flexible y ética al fenómeno objeto de estudio, garantizando la relevancia y fiabilidad de los resultados obtenidos.

### **3.6 Rigor Científico**

La credibilidad y la fidelidad de los datos recopilados son más relevantes que la generalización dentro del contexto de las investigaciones cualitativas de resultados. Para este propósito, la investigación empleará la técnica de triangulación de fuentes y técnicas, lo que permitirá contrastar la información obtenida mediante entrevistas y observación. Este proceso garantiza que los hallazgos reflejen de forma consistente la realidad del contexto estudiado, reduciendo el riesgo de sesgos interpretativos.

Asimismo, la confiabilidad se asegura a través de la coherencia metodológica en todas las fases del estudio. Se diseñarán guías de entrevistas y fichas de observación basadas en los propósitos de la investigación y evaluadas por expertos en el campo, con el objetivo de comprobar la validez y pertinencia de los instrumentos. La aplicación uniforme de estos instrumentos permitirá generar datos comparables y reproducibles dentro del escenario de estudio.

Para reforzar la validez interna, se contemplará la devolución de información a los participantes mediante la técnica de validación por actores, donde los entrevistados tendrán la oportunidad de revisar los registros y aclarar posibles interpretaciones erróneas. De igual manera, se conservarán registros detallados en diarios de campo, lo cual facilita la transparencia del proceso investigativo y permite la verificación externa por parte de la comunidad investigadora. Además, tales procedimientos incrementan la fiabilidad de los resultados al asegurar que las interpretaciones estén fundamentadas en la experiencia directa de los actores sociales.

En síntesis, la validez y confiabilidad en este estudio cualitativo se fundamenta en la rigurosidad del diseño metodológico, la triangulación de técnicas y la participación activa de los actores en la revisión de datos. Este conjunto de estrategias fortalece la credibilidad de la

investigación y respaldan la utilidad práctica de los resultados para estructurar el programa de competencias sostenibles. Además, garantizan que los hallazgos puedan ser empleados como base informativa en nuevas investigaciones dentro de organizaciones con contextos similares.

En el marco de un estudio cualitativo, no se recurre a pruebas estadísticas de consistencia interna como el coeficiente alfa de Cronbach, el método de mitades partidas o el test-retest, debido a que dichos procedimientos corresponden a investigaciones de carácter cuantitativo. En lugar de ello, la rigurosidad se garantiza a través de criterios propios de la tradición cualitativa, tales como la credibilidad, la transferibilidad, la dependencia y la confirmabilidad, propuestos por Guba y Lincoln (1995). Estos parámetros se apoyan en técnicas como la triangulación de datos, la validación por actores, la saturación de categorías y la reflexión crítica del investigador. De este modo, se asegura que los hallazgos obtenidos no sean producto de interpretaciones aisladas, sino que reflejen de manera fidedigna la realidad observada en el escenario de estudio.

**Tabla 3.** Aspectos a Evaluar:

| Ítem | Claridad |   |   |   | Coherencia |   |   |   | Pertinencia |   |   |   | Neutralidad |   |   |   | Capacidad de generar información |   |   |   | Observación |
|------|----------|---|---|---|------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|----------------------------------|---|---|---|-------------|
|      | A        | B | C | D | A          | B | C | D | A           | B | C | D | A           | B | C | D | A                                | B | C | D |             |
| 1    | X        |   |   |   | X          |   |   |   | X           |   |   |   | X           |   |   |   | X                                |   |   |   |             |
| 2    | X        |   |   |   | X          |   |   |   | X           |   |   |   | X           |   |   |   | X                                |   |   |   |             |
| 3    | X        |   |   |   | X          |   |   |   | X           |   |   |   | X           |   |   |   | X                                |   |   |   |             |
| 4    | X        |   |   |   | X          |   |   |   | X           |   |   |   | X           |   |   |   | X                                |   |   |   |             |
| 5    | X        |   |   |   | X          |   |   |   | X           |   |   |   | X           |   |   |   | X                                |   |   |   |             |
| 6    | X        |   |   |   | X          |   |   |   |             |   |   |   | X           |   |   |   | X                                |   |   |   |             |

**Observaciones Generales:**

**Experto Lcda. En Educación, Administración de Empresas y Contaduría Pública, Esp. En Ciencias Contables, MSc. Gerencia Educativa.**

**Apellidos y Nombres: García V. Yuley V. Cédula V-8.087.687**

**Firma:**

### **3.7 Método de Análisis de Datos**

El análisis de los datos en esta investigación se orientó desde una perspectiva cualitativa, lo que permitió interpretar de manera profunda los significados atribuidos por los participantes al fenómeno estudiado. Con este fin, se empleó un procedimiento de categorización sustentado en la organización metódica de la información obtenida en entrevistas y diarios de campo. Esta organización inicial facilitó la identificación de patrones, semejanzas y diferencias en las narraciones, otorgando sentido al conjunto de datos obtenidos.

La primera fase del análisis consistió en la transcripción literal de las entrevistas, seguida de una lectura comprensiva y reiterada que permitió familiarizarse con el contenido. Seguidamente, se procedió a aplicar la codificación abierta, proceso en el que los datos se fragmentaron en unidades de significado y creó categorías iniciales vinculadas con las habilidades en sostenibilidad y la gestión administrativa. Dichas categorías fueron refinadas posteriormente por medio de la codificación axial, procedimiento en el que se definieron vínculos entre subcategorías y dimensiones que ya habían sido establecidas con anterioridad en la matriz de análisis.

En una segunda fase, se aplicó la técnica de triangulación de fuentes y técnicas, que permitió contrastar la información proveniente de las entrevistas con las notas de campo y las observaciones directas. Este procedimiento incrementó la credibilidad de los hallazgos, asegurando que los resultados reflejaran tanto las percepciones individuales como las dinámicas organizacionales observadas. Además, se empleó la comparación constante entre casos y categorías, lo cual contribuyó a la construcción de un análisis más robusto y sustentado.

Finalmente, los hallazgos se organizaron en torno a las categorías principales previamente definidas y a categorías emergentes derivadas del proceso de análisis. Esta

estrategia permitió elaborar una interpretación integral que trasciende la simple descripción, dando paso a un análisis crítico y reflexivo. De esta manera, el método de análisis de datos garantizó la coherencia con el enfoque cualitativo, favoreciendo la comprensión del fenómeno y la generación de aportes significativos para el diseño del programa de competencias en sustentabilidad.

### **3.8 Aspectos Éticos**

En el desarrollo de esta investigación se asumió un compromiso ético riguroso, en concordancia con los principios establecidos para estudios cualitativos en el ámbito social. Inicialmente, se obtuvo el consentimiento informado de los participantes, a quienes se les comunicó de manera clara los objetivos del estudio, el tipo de participación requerida y la finalidad académica de los datos recolectados. Asimismo, se reconoció el derecho de los participantes a interrumpir su participación en cualquier momento, sin asumir consecuencias negativas.

Asimismo, se cuidó de manera especial la confidencialidad y anonimato de los informantes, evitando en todo momento la divulgación de datos que pudieran comprometer su identidad o la de la organización objeto de estudio. Para ello, se emplearon códigos y seudónimos en la transcripción de entrevistas y en los registros de campo, asegurando que la información se presentara de forma general y no atribuible a individuos específicos.

Otro de los elementos atendidos fue la garantía de la integridad y fidelidad de la información recopilada. Se evitó cualquier manipulación o tergiversación de los datos con el propósito de preservar la veracidad de los hallazgos. El análisis se realizó de manera objetiva y fiel a las percepciones y experiencias compartidas por los participantes, reconociendo sus aportes como la base fundamental del conocimiento generado.

Finalmente, el estudio se desarrolló en armonía con los valores de responsabilidad social y compromiso con la sostenibilidad, principios que orientan tanto la temática como la práctica investigativa. Este enfoque ético asegura que los resultados contribuyan no solo a la construcción académica, sino también a la generación de propuestas formativas que respeten la dignidad de los trabajadores administrativos y promuevan un entorno organizacional más justo y sostenible.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 Presentación y Análisis de Resultados

Con el propósito de atender los objetivos de la investigación, se aplicó una entrevista semiestructurada a cuatro integrantes del personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., ubicada en el Municipio Valera, Estado Trujillo. Las interrogantes se diseñaron con base en la matriz de análisis de la categoría objeto de estudio, lo que permitió explorar percepciones, conocimientos y necesidades en torno a la sustentabilidad en la gestión administrativa.

Respecto a la **Primera pregunta**: ¿Cómo definiría Usted la sustentabilidad en relación con las funciones administrativas que desempeña en la organización?, las respuestas evidenciaron concepciones variadas. Dos participantes la asociaron con el uso eficiente de los recursos y la reducción de desperdicios, otro la vinculó con el cumplimiento de normas ambientales, mientras que un cuarto señaló que se trata de equilibrar los aspectos económicos, sociales y ambientales en la gestión cotidiana. En general, se observó un reconocimiento básico del concepto, aunque con limitaciones en cuanto a su aplicación integral en la práctica administrativa.

Complementando el análisis cualitativo se elaboró una matriz de respuestas que organiza y sintetiza la información obtenida de las entrevistas al personal administrativo. Este recurso permite sistematizar las percepciones de los participantes de forma clara y ordenada, garantizando una visión integral del fenómeno estudiado. La matriz facilita la identificación de patrones comunes y diferencias relevantes en las opiniones, lo cual contribuye a la triangulación de los hallazgos. A continuación, se presentan los resultados agrupados en tablas que muestran la

relación entre cada pregunta, las opiniones de los participantes y la interpretación investigativa derivada del proceso de análisis de contenido.

### Resultados presentados en forma de Tabla

**Tabla 4.** *Matriz de Respuesta de la Entrevista. Dimensión Cognitiva*

**Variable:** Competencias en Sustentabilidad

**Dimensión:** Cognitiva

**Pregunta N° 1:** ¿Cómo definiría Usted la sustentabilidad en relación con las funciones administrativas que desempeña en la organización?

| <b>Entrevistado</b>   | <b>Respuesta Principal</b>   | <b>Síntesis Interpretativa</b>  |
|-----------------------|--|---|
| <b>Entrevistado 1</b> | Considera que la sustentabilidad está relacionada con el uso responsable de los recursos de la empresa, evitando desperdicios. | Reconoce la importancia de optimizar recursos como eje de la sustentabilidad. |
| <b>Entrevistado 2</b> | La entiende como la necesidad de cumplir con normas ambientales y sociales que regulan la actividad de la estación.            | Asocia la sustentabilidad con el cumplimiento normativo y legal.              |
| <b>Entrevistado 3</b> | Afirma que se trata de un compromiso de la empresa con la comunidad y el medio ambiente.                                       | Concibe la sustentabilidad como responsabilidad social.                       |
| <b>Entrevistado 4</b> | La define como un conjunto de prácticas que aseguran la continuidad de la empresa en armonía con el entorno.                   | Enfatiza la relación entre sostenibilidad y permanencia empresarial.          |

**Nota:** Resultados de la entrevista aplicada al personal administrativo. **Fuente:** Elaboración propia.

**Segunda pregunta:** ¿Aplica actualmente algún principio de sostenibilidad en sus funciones?. En relación a esta interrogante, las respuestas reflejaron un panorama diverso. Dos de los participantes indicaron que, de manera empírica, han procurado ahorrar materiales de oficina, como papel y tinta, reutilizando cuando es posible y fomentando el uso de medios digitales. Otro señaló que su práctica se limita al cumplimiento de normas establecidas por la empresa respecto al manejo de residuos, aunque admitió desconocer a profundidad las regulaciones ambientales. El cuarto participante manifestó que, en la rutina administrativa, aún no aplica acciones de sostenibilidad de manera consciente, debido a la ausencia de lineamientos formales y de formación en el área. Estas respuestas permiten concluir que, si bien existen algunas prácticas aisladas, todavía no se cuenta con una política sistemática de sostenibilidad en la gestión administrativa.

**Tabla 5.** *Matriz de Respuesta de la Entrevista. Dimensión Procedimental***Variable:** Competencias en Sustentabilidad**Dimensión:** Procedimental**Pregunta N° 2:** ¿Aplica actualmente algún principio de sostenibilidad en sus funciones?

| <b>Entrevistado</b>   | <b>Respuesta Principal</b>   | <b>Síntesis Interpretativa</b>   |
|-----------------------|--|--|
| <b>Entrevistado 1</b> | Expresa que procura optimizar recursos como papel y energía.                     | Se evidencia que algunos empleados aplican prácticas básicas de sostenibilidad en su rutina. |
| <b>Entrevistado 2</b> | Señala que sigue normativas ambientales mínimas, pero no de forma estructurada.  | Hay un reconocimiento de la importancia, aunque sin estrategias sistemáticas.                |
| <b>Entrevistado 3</b> | Indica que no aplica principios por desconocimiento del tema.                    | Persiste una carencia de conocimientos que limita la implementación de acciones sostenibles  |
| <b>Entrevistado 4</b> | Reconoce que a veces reutiliza materiales y fomenta orden en el área de trabajo. | Existen prácticas aisladas y espontáneas, sin un programa formal que las respalde.           |

**Nota:** Resultados de la entrevista aplicada al personal administrativo. **Fuente:** Elaboración propia.

**Tercera pregunta:** ¿Considera que su formación actual le prepara para enfrentar retos de sostenibilidad?. Las respuestas obtenidas fueron bastantes coincidentes. Tres de los entrevistados reconocieron que su formación académica y laboral no ha incluido contenidos relacionados con la sostenibilidad, lo cual limita su capacidad para implementar acciones responsables en la gestión administrativa. Señalaron que, aunque cuentan con experiencia en procesos operativos, carecen de bases conceptuales que les permitan incorporar prácticas sostenibles de manera efectiva. Uno de los participantes afirmó que algunos cursos recibidos años atrás, abordaron temas generales sobre responsabilidad social, resultándole ineficientes para responder a los retos actuales del entorno empresarial. En síntesis, se evidencia una brecha formativa significativa, siendo necesario el diseñar un programa específico en competencias de sustentabilidad para este personal.

**Tabla 6.** *Matriz de Respuesta de la Entrevista. Dimensión de Competencias Técnicas***Variable:** Competencias en Sustentabilidad**Dimensión:** Competencias Técnicas**Pregunta N° 3:** ¿Considera que su formación actual le prepara para enfrentar retos de sostenibilidad?

| <b>Entrevistado</b>   | <b>Respuesta Principal</b>  | <b>Síntesis Interpretativa</b>   |
|-----------------------|---|--|
| <b>Entrevistado 1</b> | Afirma que no, pues nunca recibió formación en el área.                             | Se confirma una brecha formativa significativa.  |
| <b>Entrevistado 2</b> | Indica que parcialmente, ya que solo domina aspectos administrativos tradicionales. | El personal presenta preparación básica, pero insuficiente para retos de sostenibilidad. |
| <b>Entrevistado 3</b> | Reconoce que la formación recibida en la empresa ha sido muy limitada.              | Falta actualización en tema de gestión ambiental y social.                               |
| <b>Entrevistado 4</b> | Considera que su preparación es totalmente inadecuada para los nuevos desafíos.     | La mayoría percibe una clara necesidad de formación especializada en sostenibilidad.     |

**Nota:** Resultados de la entrevista aplicada al personal administrativo. **Fuente:** Elaboración propia.

**Cuarta pregunta:** ¿Qué tipo de capacitación cree que sería necesaria?. Los participantes coincidieron en que la capacitación debe estar orientada a temas prácticos y aplicados a la realidad de la organización, más que a teorías generales. Dos de ellos resaltaron la importancia de recibir formación en gestión de recursos y reducción de desperdicios, al considerar que son áreas críticas en la empresa. Otro señaló la necesidad de talleres relacionados con responsabilidad social corporativa y normativas ambientales, para poder responder a las exigencias legales vigentes. Finalmente, uno de los entrevistados manifestó que la capacitación debería incluir módulos de contabilidad ambiental y ética profesional, con el fin de mejorar la transparencia de los procesos administrativos. En conclusión, se evidencia que el personal administrativo reconoce la necesidad de un plan formativo integral que articule lo técnico, lo ambiental y lo ético.

**Tabla 7.** *Matriz de Respuesta de la Entrevista. Dimensión de Competencias Blandas***Variable:** Competencias en Sustentabilidad**Dimensión:** Competencias Blandas**Pregunta N° 4:** ¿Qué tipo de capacitación cree que sería necesaria?

| <b>Entrevistado</b>   | <b>Respuesta Principal</b>   | <b>Síntesis Interpretativa</b>  |
|-----------------------|--|---|
| <b>Entrevistado 1</b> | Talleres prácticos sobre uso eficiente de recursos.                  | Se demanda capacitación aplicada y orientada a la práctica.                             |
| <b>Entrevistado 2</b> | Formación en responsabilidad social.                                 | El personal reconoce la importancia de integrar valores en la gestión.                  |
| <b>Entrevistado 3</b> | Programas de actualización en contabilidad ambiental.                | Se requiere reforzar competencias técnicas vinculadas a la contaduría.                  |
| <b>Entrevistado 4</b> | Cursos que incluyan habilidades de comunicación y trabajo en equipo. | Se percibe la necesidad de competencias blandas complementarias para la sostenibilidad. |

**Nota:** Resultados de la entrevista aplicada al personal administrativo. **Fuente:** Elaboración propia.

**Pregunta Cinco:** ¿Qué contenidos o temas considera indispensables en un programa de formación sobre sustentabilidad?. En relación con los contenidos que debería abordar un programa de formación en sustentabilidad, los participantes coincidieron en la importancia de incluir aspectos teóricos y prácticos que orienten el desempeño administrativo hacia la gestión responsable. Se destacan temas relacionados con la gestión ambiental, la responsabilidad social y el cumplimiento normativo como elementos prioritarios. Asimismo, se planteó la necesidad de incorporar componentes prácticos que permitan aplicar lo aprendido en la rutina laboral, tales como estrategias de ecoeficiencia y uso racional de los recursos. Estos resultados reflejan que el personal percibe la sustentabilidad como un enfoque integral, en el que confluyen lo ambiental, lo social, lo ético y lo administrativo, lo cual debe ser considerado en el diseño de un programa formativo adaptado a sus necesidades.

**Tabla 8.** *Matriz de Respuesta de la Entrevista. Dimensión de Pertinencia***Variable:** Competencias en Sustentabilidad**Dimensión:** Pertinencia**Pregunta N° 5:** ¿Qué contenidos o temas considera indispensables en un programa de formación sobre sustentabilidad?

| <b>Entrevistado</b>   | <b>Respuesta Principal</b>                                     | <b>Síntesis Interpretativa</b>   |
|-----------------------|--|--|
| <b>Entrevistado 1</b> | Uso eficiente de recursos y reciclaje                          | Los contenidos deben priorizar la gestión ambiental básica.              |
| <b>Entrevistado 2</b> | Normativas ambientales y legales vigentes.                     | Se reconoce la necesidad de vincular la formación con marcos normativos. |
| <b>Entrevistado 3</b> | Indicadores de sostenibilidad aplicados a la gestión contable. | Se enfatiza la importancia   |
| <b>Entrevistado 4</b> | Responsabilidad social y cultura organizacional sostenible.    | Se incluyen aspectos éticos y sociales como parte esencial del programa. |

**Nota:** Resultados de la entrevista aplicada al personal administrativo. **Fuente:** Elaboración propia

**Pregunta Seis:** ¿Cómo cree que debería organizarse un plan de capacitación para que sea útil en su trabajo?. En cuanto a la organización del plan de capacitación, los entrevistados coincidieron en que debe estructurarse en módulos progresivos que permitan abordar desde aspectos básicos hasta contenidos más especializados en sustentabilidad. Resaltaron que la flexibilidad horaria es esencial para no interrumpir las funciones administrativas y garantizar la asistencia. Asimismo, se sugirió la implementación de métodos pedagógicos como dinámicas grupales, estudios de caso y talleres que favorezcan la asimilación del conocimiento. Los entrevistados también sugirieron que la formación sea constante y con sesiones periódicas que consoliden lo aprendido. Finalmente, señalaron que es necesario incorporar evaluaciones de seguimiento, con el fin de medir los avances y asegurar que los aprendizajes se integren efectivamente en la gestión organizacional.

En síntesis, las entrevistas realizadas al personal administrativo de la empresa mencionada, evidencian que existe una comprensión inicial sobre la sustentabilidad, pero limitada en su aplicación diaria. Los participantes coincidieron en que requieren mayor preparación para integrar lo ambiental, social y económico en su labor administrativa. Expresaron interés en recibir programas de capacitación adaptados a sus funciones, con metodologías activas y contenidos pertinentes. Además, consideraron importante que dichos planes sean flexibles y continuos para garantizar aprendizajes efectivos. De manera general, se evidencia una disposición favorable hacia la implementación de un programa formativo en competencias sustentables, visto como una oportunidad estratégica para optimizar procesos y fortalecer la responsabilidad social de la organización.

**Tabla 9.** *Matriz de Respuesta de la Entrevista. Dimensión de Aplicabilidad***Variable:** Competencias en Sustentabilidad**Dimensión:** Aplicabilidad**Pregunta N° 6:** ¿Cómo cree que debería organizarse un plan de capacitación para que sea útil en su trabajo?

| <b>Entrevistado</b>   | <b>Respuesta Principal</b>   | <b>Síntesis Interpretativa</b>  |
|-----------------------|--|---|
| <b>Entrevistado 1</b> | Mediante módulos cortos y prácticos                                  | El personal prefiere programas accesibles y aplicables en el día a día.             |
| <b>Entrevistado 2</b> | Con horarios flexibles adaptados a la jornada laboral.               | Se requieren estrategias que no interrumpan las actividades operativas.             |
| <b>Entrevistado 3</b> | Con acompañamiento de especialistas externos en sostenibilidad.      | Se valora la participación de expertos para reforzar la calidad formativa.          |
| <b>Entrevistado 4</b> | Con actividades dinámicas, participativas y evaluaciones periódicas. | La capacitación debe ser interactiva, continua y ajustada a las necesidades reales. |

**Nota:** Resultados de la entrevista aplicada al personal administrativo. **Fuente:** Elaboración propia.

En síntesis, las entrevistas aplicadas al personal administrativo de la Estación de servicio Esperanza 2021, C.A., evidenciaron coincidencias importantes respecto a la necesidad de fortalecer las competencias en sustentabilidad. Si bien los participantes mostraron nociones básicas sobre el tema, también manifestaron vacíos formativos que limitan la integración de prácticas sostenibles en su gestión diaria. Asimismo, resaltaron la conveniencia de recibir capacitaciones estructuradas que combinen aspectos teóricos y prácticos, adaptados a la dinámica de su entorno laboral. Estos hallazgos permiten identificar con claridad las principales áreas de mejora y constituyen insumos fundamentales para diseñar un programa de formación pertinente y viable. De este modo, el análisis realizado constituye la base para la discusión e interpretación de resultados que se desarrolla en el siguiente apartado.

#### **4.2 Discusión de Hallazgos**

Los resultados obtenidos en la entrevista evidencian que los trabajadores administrativos poseen una noción general sobre la sustentabilidad, aunque limitada a aspectos superficiales como el cuidado ambiental o el ahorro de recursos. Este hallazgo coincide con lo señalado por Mendoza (2019), quien afirma que en organizaciones venezolanas el concepto de sostenibilidad suele manejarse de forma parcial y sin conexión con la gestión administrativa. Sin embargo, la disposición mostrada por los entrevistados a capacitarse refleja una oportunidad para superar esta debilidad, pues, según Tobón (2013), el aprendizaje permanente constituye un pilar esencial para consolidar competencias en contextos organizacionales cambiantes. De esta manera, la investigación pone en evidencia la brecha existente entre la teoría y la práctica, al tiempo que señala un camino de mejora.

En relación con la aplicación de prácticas sostenibles, los participantes reconocieron que no emplean lineamientos específicos dentro de sus labores diarias. Esta situación coincide con lo

descrito por Márquez (2019), quien identificó que las pequeñas empresas de servicios carecen de mecanismos formales de gestión sustentable y dependen de rutinas tradicionales. En este sentido, los hallazgos de la presente investigación ratifican la necesidad de institucionalizar procesos que incorporen la dimensión ambiental y social a la contabilidad y a la administración, garantizando coherencia con las tendencias internacionales en materia de sostenibilidad (ONU, 2015). De igual modo, se confirma lo expuesto por Robbins y Coulter (2020), en cuanto a que la gestión basada en competencias debe orientarse a resultados concretos, pues sin lineamientos claros difícilmente se logrará un desempeño alineado con estándares éticos y responsables.

En materia de formación, los entrevistados coincidieron en que su preparación actual resulta limitada para responder adecuadamente a los desafíos que plantea la sostenibilidad en la gestión organizacional. Este hallazgo guarda relación con lo expuesto en el antecedente de Becerra y Delgado (2022), quienes demostraron que la insuficiente formación del personal constituye un factor determinante que afecta la eficiencia de los procesos administrativos dentro del área energética. Asimismo, se conecta con lo señalado por Vargas (2019), quien plantea que las competencias organizacionales requieren actualización constante ante los cambios del entorno. La reflexión crítica aquí es que la falta de preparación no responde únicamente a una deficiencia individual, sino a una carencia institucional que debe atenderse mediante políticas de capacitación planificada y continua.

En cuanto a los requerimientos de capacitación, los entrevistados indicaron que es necesario incorporar módulos relacionados con la contabilidad ambiental, el uso eficiente de recursos, la responsabilidad social y la ética profesional. Estas sugerencias refuerzan lo señalado por Lozano et. al. (2017), quienes proponen que las competencias en sostenibilidad deben abarcar dimensiones sistémicas, normativas y estratégicas. Además, la coincidencia entre lo

expresado por los participantes y lo señalado en la literatura confirma la pertinencia de diseñar un programa formativo que no solo contemple lo técnico, sino también el desarrollo de actitudes y valores, tal como lo sugieren Spencer y Spencer (1993) al definir el enfoque por competencias.

En relación con los elementos fundamentales de un programa formativo, los entrevistados resaltaron la relevancia de que dicho programa incluya temas prácticos y aplicados a su contexto laboral. Este punto coincide con lo expuesto por Pérez (2021), quien en su investigación sobre instituciones educativas resaltó que los programas de formación resultan más efectivos cuando se adaptan a las realidades y necesidades del personal. En consecuencia, los hallazgos permiten afirmar que el éxito de un programa de formación en sustentabilidad para la empresa objeto de estudio dependerá de su contextualización, evitando propuestas genéricas y priorizando la pertinencia frente a los desafíos del sector energético local.

En materia de organización de un plan formativo, los consultados manifestaron consenso en que este debe ser flexible, modular y adaptado a sus horarios de trabajo. Este resultado se relaciona con lo planteado por Alles (2016), quien sostiene que la formación del talento humano debe diseñarse de manera que no interfiera con la dinámica laboral, sino que la complemente. Asimismo, se enlaza con lo señalado por Knowles (1984), al afirmar que los adultos aprenden mejor cuando perciben que el proceso formativo responde a necesidades reales y se organiza con un enfoque práctico. De este modo, la investigación pone de relieve la importancia de estructurar un programa de competencias en sustentabilidad que no solo contemple contenidos pertinentes, sino que también considere factores organizativos y logísticos que aseguren su aplicabilidad.

Finalmente, la discusión de hallazgos refleja la existencia de una distancia evidente entre la relevancia de la sostenibilidad y su puesta en práctica de manera eficiente en la institución

analizada. De manera paralela, se evidencia una disposición favorable del personal administrativo para involucrarse en procesos de formación que contribuyan a mejorar su desempeño. Este escenario coincide con lo descrito en investigaciones previas y con los aportes conceptuales de distintos autores, lo cual reafirma la pertinencia de este trabajo de grado. La investigación, por tanto, no solo contribuye a diagnosticar una situación concreta, sino que también propone una vía de solución mediante el diseño de un programa de formación en competencias sustentables que impulse la eficiencia administrativa, la responsabilidad social y la sostenibilidad organizacional.

En conclusión, es relevante a resaltar que los hallazgos también ponen en evidencia la necesidad de alinear la formación en sostenibilidad con la cultura de la organización. No basta con ofrecer talleres o capacitaciones aisladas, sino que promover cambios estructurales que refuercen la sostenibilidad como un valor institucional. En este sentido, lo expresado por los participantes coincide con lo planteado por Nonaka y Takeuchi (1995), quienes destacan la importancia de generar entornos de aprendizaje organizacional que favorezcan la producción y transferencia de saberes. Al asumir la sostenibilidad como un principio transversal dentro de la administración, se fortalece tanto la eficiencia operativa como el compromiso del personal. Así, la investigación confirma que el desarrollo de habilidades en sostenibilidad debe considerarse un proceso integral, con consecuencias estratégicas y educativas para la compañía.

En correspondencia con la lógica del enfoque cualitativo, la validación de resultados constituye un paso esencial para garantizar la coherencia entre los hallazgos empíricos y los objetivos planteados en la investigación. Para ello, se organizó la información obtenida en una tabla que integra los aspectos clave de la categoría analizada, contrastados con la revisión

documental y la síntesis interpretativa. A continuación, se presenta la validación de resultados vinculada a los objetivos específicos de la investigación.

## Revisión Documental a Nivel Cualitativo

**Tabla 10.** *Validación de Resultados Objetivo 1*

**Objetivo Específico:** Diagnosticar el nivel actual de conocimientos y prácticas en materia de sostenibilidad que posee el personal administrativo de la organización.

| Aspectos claves sobre la categoría:            | Revisión Documental  | Síntesis Interpretativa  |
|--|--|--|
| Conocimiento conceptual de la sostenibilidad   | Según Becerra y Delgado (2022) y Márquez (2019), el personal administrativo suele tener nociones limitadas o fragmentadas sobre la sostenibilidad, lo que repercute en la aplicación práctica. | Los entrevistados evidenciaron que su entendimiento del concepto es parcial y en algunos casos confuso, lo cual confirma lo señalado en la literatura. |
| Prácticas actuales de sostenibilidad           | Pérez (2011) sostiene que, en ausencia de programas formativos, las prácticas sostenibles tienden a ser aisladas y poco estructuradas.   | Los participantes manifestaron aplicar medidas individuales, como ahorro de insumos, pero sin respaldo de políticas institucionales.                   |
| Integración de la sostenibilidad en la gestión | Wiek, Withycombe y Redman (2011) destacan que la falta de competencias limita la incorporación de criterios sostenibles en la gestión administrativa.  | Los hallazgos reflejan que no existe integración formal de la sostenibilidad en los procesos contables y administrativos de la empresa.                |

**Nota:** La tabla presenta la revisión documental según los autores Becerra y Delgado (2022), Márquez (2019), Pérez (2011) y Wiek, Withycombe y Redman (2011) en torno al objetivo específico 1. **Fuente:** Elaboración propia.

### Revisión Documental a Nivel Cualitativo

**Tabla 11.** *Validación de Resultados Objetivo 2*

**Objetivo Específico:** Determinar las necesidades formativas del personal administrativo respecto a las competencias en sustentabilidad requeridas para optimizar su desempeño.

| Aspectos claves sobre la categoría:        | Revisión Documental   | Síntesis Interpretativa   |
|--|---|---|
| Necesidades de formación en sostenibilidad | Tobón (2013) plantea que la identificación de brechas formativas permite diseñar programas más ajustados a las exigencias reales.                     | Los entrevistados coincidieron en que su formación actual no los prepara para enfrentar los retos de la sostenibilidad.                               |
| Áreas prioritarias de capacitación         | Lozano et. al. (2017) clasifican competencias en sistémicas, normativas, anticipatorias y estratégicas, todas necesarias para una gestión sostenible. | Se evidenció que los participantes solicitaron capacitación en temas como contabilidad ambiental, responsabilidad social y uso eficiente de recursos. |
| Pertinencia de un plan formativo           | Mendoza (2019) sostiene que la capacitación debe responder a las características y limitaciones del contexto organizacional.                          | Los hallazgos reflejan que los participantes demandan un plan adaptado a su realidad operativa y económica.   |

**Nota:** La tabla presenta la revisión documental según los autores Tobón (2013), Lozano et. al. (2017) y Mendoza (2019) en torno al objetivo específico 2. **Fuente:** Elaboración propia.

## Revisión Documental a Nivel Cualitativo

**Tabla 12.** *Validación de Resultados Objetivo 3*

**Objetivo Específico:** Identificar los elementos clave que deben considerarse en el diseño de un programa de formación en competencias en sustentabilidad, ajustado a las características y necesidades del personal administrativo.

| Aspectos claves sobre la categoría: | Revisión Documental   | Síntesis Interpretativa  |
|-------------------------------------|---|--|
| Contenidos básicos del programa     | Spencer y Spencer (1993) señalan que un programa debe abarcar conocimientos, habilidades y actitudes que se traduzcan en comportamientos observables. | Los entrevistados indicaron que el programa debe incluir temas de ética, responsabilidad social y gestión ambiental.   |
| Estrategias de formación adecuadas  | Knowles (1984) propone que la capacitación de adultos debe ser participativa y orientada a la práctica.   | Los hallazgos sugieren que los participantes prefieren talleres prácticos y sesiones aplicadas a su trabajo cotidiano. |
| Organización del plan formativo     | Vargas (2019) plantea que los programas deben ser flexibles y ajustados a las condiciones de la organización.   | Los participantes recomendaron un plan modular, progresivo y adaptable al tiempo disponible de los trabajadores.       |

**Nota:** La tabla presenta la revisión documental según los autores Spencer y Spencer (1993), Knowles (1984) y Vargas (2019) en torno al objetivo específico 3. **Fuente:** Elaboración propia.

En síntesis, los hallazgos derivados de las entrevistas reflejan que el personal administrativo posee conocimientos limitados sobre la sustentabilidad y que no aplica de manera sistemática prácticas relacionadas con este enfoque. Sin embargo, existe disposición a capacitarse y se reconocen las competencias necesarias para mejorar el desempeño, lo cual coincide con lo planteado en la literatura consultada. Asimismo, las necesidades formativas detectadas permiten identificar contenidos y estrategias que servirán de base para el diseño de un programa adaptado a la realidad de la organización. De este modo, los resultados obtenidos responden a los objetivos específicos de la investigación y refuerzan la pertinencia de implementar acciones formativas que impulsen la eficiencia administrativa, la responsabilidad social y el compromiso ambiental dentro de la empresa.

#### **4.3 Vinculación con Objetivos Institucionales**

El análisis realizado evidencia que los hallazgos obtenidos se articulan de manera directa con los objetivos institucionales de la Universidad Valle del Momboy, los cuales promueven la formación integral de profesionales capaces de responder a los retos sociales, económicos y ambientales de la región. La propuesta de un programa de competencias en sustentabilidad para el personal administrativo de la estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., se enmarca en la misión institucional de impulsar proyectos que trasciendan el ámbito académico y contribuyan a la transformación de la sociedad, generando un impacto positivo en el entorno inmediato.

En este sentido, el desarrollo humano sustentable constituye un eje transversal que orienta la labor universitaria hacia la consolidación de prácticas responsables y sostenibles. La investigación fortalece esa visión al propiciar un espacio de formación que vincula el conocimiento científico con la acción social, ofreciendo respuestas a una necesidad concreta detectada en el ámbito organizacional. De esta forma, se materializa la función social de la

institución universitaria mediante la conexión entre la teoría y la práctica, promoviendo la generación de respuestas acordes con las particularidades del entorno local.

Asimismo, la vinculación con los objetivos institucionales se refleja en la promoción de competencias que integran la responsabilidad social, la ética profesional y la eficiencia administrativa, pilares del modelo educativo de la UVM. Los resultados obtenidos permiten reafirmar el compromiso de la universidad con los principios de desarrollo humano sustentable, al tiempo que fortalecen el perfil profesional de los futuros contadores públicos, quienes deberán actuar como agentes de cambio en los distintos espacios donde se desempeñen.

Por último, esta investigación contribuye al logro de metas académicas e institucionales al ofrecer una propuesta que no solo atiende la problemática de una organización en particular, sino que puede servir como referente para otras instituciones del sector energético y de servicios en Venezuela. En consecuencia, se consolida la pertinencia del estudio al alinearse con las políticas universitarias de extensión, investigación aplicada y responsabilidad social, ratificando el papel de la universidad como promotora del desarrollo sostenible en la región y en el país.

Con el propósito de garantizar la coherencia entre los hallazgos de la investigación y la misión académica de la UVM, se procedió a establecer la vinculación con los objetivos institucionales orientados al desarrollo humano sustentable. Esta relación permite evidenciar cómo los resultados obtenidos tras la aplicación de entrevistas al personal administrativo se alinean con los principios de formación integral, responsabilidad social y compromiso con los ODS. En tal sentido, la siguiente tabla muestra de manera sistemática la correspondencia entre los objetivos específicos de la investigación, los hallazgos más significativos y los lineamientos institucionales, lo que refuerza la pertinencia y aplicabilidad del estudio en el contexto universitario y regional.

**Tabla 13.**

*Vinculación de los Objetivos de la Investigación con los Objetivos Institucionales de la UVM en materia de Desarrollo Humano Sustentable*

| <b>Objetivo Específico de la Investigación</b>  | <b>Aspectos claves sobre la Categoría</b>   | <b>Objetivos Institucionales Vinculados (UVM)</b>   | <b>Síntesis Interpretativa</b>   |
|---|---|---|--|
| Diagnosticar el nivel actual de conocimientos y prácticas en materia de sostenibilidad que posee el personal administrativo de la organización.   | Identificación de saberes, prácticas y limitaciones en sostenibilidad.                | Promover la formación integral de profesionales que respondan a las demandas del entorno social y ambiental.    | Este objetivo aporta un diagnóstico claro sobre las capacidades del personal, lo cual se vincula con la misión universitaria de formar talento comprometido con la sostenibilidad y la transformación del entorno.                 |
| Determinar las necesidades formativas del personal administrativo respecto a las competencias en sustentabilidad requeridas para optimizar su desempeño.  | Reconocimiento de brechas formativas y prioridades de capacitación.                   | Impulsar programas académicos y de extensión orientados al desarrollo humano sustentable.                       | Este objetivo refleja la importancia de diseñar estrategias educativas que fortalezcan competencias en sostenibilidad, en coherencia con la función de la UVM de generar soluciones pertinentes para el contexto local y regional. |
| Identificar los elementos clave que deben considerarse en el diseño de un programa de formación en competencias en sustentabilidad, ajustado a las características y necesidades del personal administrativo. | Definición de contenidos, metodologías y lineamientos para la propuesta de formación. | Contribuir al desarrollo de proyectos innovadores que promuevan la sostenibilidad organizacional y comunitaria. | Este objetivo establece la base para un programa formativo que impacta en la empresa y en la comunidad, alineándose con el compromiso institucional de fomentar el desarrollo sostenible y la innovación social.                   |

**Nota:** Elaboración propia, basada en los hallazgos de la investigación y en los lineamientos Institucionales de la UVM.

En síntesis, la articulación entre los resultados de la investigación y los objetivos institucionales de la UVM confirma que el programa propuesto no solo responde a las necesidades específicas de la empresa estudiada, sino que también fortalece la misión universitaria de formar profesionales comprometidos con la sostenibilidad y el desarrollo humano integral. Este vínculo evidencia que las competencias en sustentabilidad son un eje transversal que contribuye tanto al de la administración como de la realización de objetivos sociales y ambientales, lo que fortalece el papel de la universidad como un agente de cambio en las esferas local y regional.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

En este apartado se presentan las principales conclusiones obtenidas a partir del estudio, articuladas con los objetivos de la investigación y sustentadas en el análisis cualitativo desarrollado. El proceso investigativo permitió comprender de forma amplia cómo el personal administrativo percibe y vive los procesos vinculados con la sustentabilidad dentro de la organización, lo que facilitó contrastar la teoría examinada con las dinámicas reales de la empresa. Los resultados alcanzados confirman la relevancia del estudio para fortalecer la gestión institucional mediante acciones formativas orientadas al desarrollo de competencias sostenibles, impulsando prácticas laborales más responsables, éticas y coherentes con los retos actuales. Igualmente, los hallazgos muestran que los propósitos planteados al inicio fueron alcanzados y ofrecen bases claras para orientar futuras iniciativas de capacitación dirigidas al personal de la estación de servicio analizada.

**Respecto al Objetivo General**, orientado a la elaboración de un programa destinado a promover competencias en sustentabilidad dentro del personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., los resultados permiten afirmar que su implementación es altamente prioritaria para mejorar los procesos de gestión. El análisis realizado evidenció una limitada preparación del talento humano en asuntos vinculados con la sostenibilidad, junto con una clara disposición por parte del personal para recibir formación que fortalezca su capacidad de actuar de forma responsable, eficiente y alineada con criterios éticos y ambientales. Este escenario confirma la pertinencia de proponer un programa formativo que responda a las necesidades detectadas y favorezca un mejor desempeño institucional.

**En cuanto al primer Objetivo Específico**, dirigido a examinar el nivel de comprensión y las acciones vinculadas con la sostenibilidad, los hallazgos revelan que el personal administrativo maneja ideas generales sobre este ámbito, aunque aún no domina de manera sólida los fundamentos que orientan una gestión sustentable. Esta situación se evidencia en la limitada incorporación de prácticas ambientales y sociales en las actividades administrativas cotidianas. No obstante, se constató una actitud favorable hacia la capacitación y la transformación de sus prácticas, lo cual constituye un elemento clave para la futura puesta en marcha del programa formativo.

**Respecto al segundo Objetivo Específico**, orientado a identificar las necesidades de capacitación del personal administrativo en materia de competencias para la sustentabilidad, el estudio evidenció una marcada distancia entre las capacidades que actualmente poseen los trabajadores y aquellas que demanda la institución. Se constató que requieren formación en temas vinculados con la gestión ambiental, la responsabilidad social, el uso racional de los recursos y la práctica de una conducta profesional ética. Estos resultados ponen de manifiesto la necesidad de impulsar acciones formativas diseñadas según las particularidades del contexto laboral y alineadas con las condiciones reales en las que se desempeña el personal.

**En cuanto al tercer Objetivo Específico**, cuyo propósito es determinar los componentes esenciales para estructurar el programa de formación, los resultados evidencian que este debe construirse incorporando dinámicas participativas, contenidos organizados en módulos adaptables y actividades que permitan articular los aspectos teóricos con su aplicación práctica. Asimismo, se sugiere integrar metodologías activas que fomenten un aprendizaje profundo y reflexivo sobre la sustentabilidad dentro de las tareas administrativas. La implementación de

estos recursos contribuirá al fortalecimiento de una cultura orientada a la sostenibilidad y al incremento del sentido de compromiso institucional por parte del personal administrativo.

Desde el plano conceptual y metodológico, esta investigación aporta elementos que permiten comprender cómo las competencias vinculadas a la sostenibilidad se convierten en un componente clave dentro de los procesos de gestión administrativa contemporánea. Los hallazgos obtenidos coinciden con la postura de Tobón (2013) y Mendoza (2019) al mostrar que incorporar principios de sostenibilidad en las actividades laborales impulsa la creación de valor institucional y mejora el desempeño del personal. De igual manera, se evidencia que este enfoque favorece la consolidación de una cultura organizacional basada en la ética, la responsabilidad y la orientación hacia el desarrollo sostenible.

Por último, se reconoce que una de las principales restricciones del estudio es la imposibilidad de valorar directamente la puesta en práctica del programa propuesto, debido a que el trabajo se centró únicamente en el diagnóstico y en el diseño formativo. Sin embargo, se plantea la oportunidad de ampliar esta línea investigativa mediante futuros estudios de implementación que permitan medir cómo la capacitación influye en el desempeño institucional y en su aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Asimismo, se recomienda realizar un seguimiento continuo que facilite apreciar los progresos obtenidos en periodos de mediano y largo alcance.

## **5.2 Recomendaciones**

A partir de los resultados alcanzados en la investigación, se plantean las siguientes recomendaciones dirigidas a reforzar la gestión administrativa orientada a la sostenibilidad y a potenciar las competencias relacionadas dentro de la organización analizada. Las propuestas se ordenan conforme a los objetivos específicos del estudio y han sido elaboradas para garantizar su

viabilidad y relevancia en horizontes temporales cercanos. De igual manera, su puesta en práctica favorecerá la construcción de una cultura institucional enfocada en la mejora continua y en el fortalecimiento responsable del talento humano.

**Respecto al primer Objetivo Específico**, vinculado al análisis del nivel de conocimientos y de las prácticas actuales en sostenibilidad, se sugiere desarrollar una estrategia institucional de sensibilización dirigida al personal administrativo. Esta iniciativa puede contemplar encuentros formativos, actividades ambientales y espacios de diálogo que favorezcan la comprensión del valor de la sostenibilidad en el trabajo cotidiano. Del mismo modo, estas acciones contribuirán a fomentar comportamientos responsables relacionados con el uso adecuado de los recursos, la gestión de residuos y la adopción de principios éticos en las tareas administrativas.

En cuanto al segundo Objetivo Específico, orientado a identificar las necesidades formativas del personal administrativo, se plantea la conveniencia de diseñar un plan de capacitación organizado por módulos y apoyado en dinámicas de participación activa. Dicho programa debería abordar contenidos vinculados con la gestión del ambiente, la responsabilidad social empresarial, el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y el uso racional de la energía dentro de la institución. Del mismo modo, se recomienda ejecutar evaluaciones continuas del aprendizaje, utilizando instrumentos de carácter cualitativo que permitan apreciar no solo los conocimientos adquiridos, sino también la manera en que estos son aplicados en las tareas cotidianas de la organización.

**En lo referente al tercer Objetivo Específico**, el cual se centra en precisar los componentes fundamentales para la elaboración del programa formativo, se sugiere diseñar un modelo educativo de carácter flexible que incluya módulos teórico-prácticos y espacios de

aprendizaje colaborativo. El programa debe ser coordinado con la dirección de la empresa y contemplar alianzas estratégicas con universidades, instituciones ambientales o entes gubernamentales, a fin de fortalecer su contenido técnico y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

De manera general, se sugiere que la organización incorpore la sostenibilidad como un eje estratégico dentro de su política corporativa, definiendo indicadores que permitan evaluar el desempeño ambiental y social de manera tangible. Además, se recomienda establecer un comité interno de sostenibilidad encargado de supervisar las acciones formativas, fomentar prácticas responsables y asegurar la continuidad del programa. Este comité también podría funcionar como un vínculo entre la dirección y el personal, garantizando la implicación activa de todos los miembros en los procesos de mejora continua.

Finalmente, se recomienda que futuros investigadores amplíen este estudio utilizando enfoques comparativos o longitudinales, con el fin de evaluar cómo los programas de formación en competencias sostenibles influyen en diferentes contextos organizacionales. Asimismo, se sugiere explorar nuevas áreas de investigación vinculadas con la gestión ética del talento humano, la contabilidad ambiental y la innovación administrativa orientada a la sostenibilidad, como aporte al desarrollo humano y al fortalecimiento de la responsabilidad social empresarial en Venezuela.

### **5.3 Líneas Futuras de Investigación**

Considerando los hallazgos de este estudio, se identifican varias oportunidades para profundizar en el conocimiento sobre la formación de competencias vinculadas con la sostenibilidad dentro del ámbito organizacional. En este sentido, se plantea la necesidad de desarrollar estudios comparativos entre empresas del sector privado y público, con el fin de

examinar las diferencias en los procesos de capacitación, implementación y evaluación de prácticas sostenibles. Este enfoque permitirá contrastar las realidades institucionales y desarrollar estrategias adaptadas a las necesidades de cada contexto laboral.

De igual manera, resulta pertinente promover estudios de carácter longitudinal que analicen la repercusión de los procesos de capacitación en sostenibilidad a medida que pasa el tiempo. Con estudios de este tipo es posible revisar qué tanto permanecen los conocimientos que se logran adquirir, los cambios en las actitudes del personal administrativo cómo la formación termina influyendo en la forma en que se organizan los procesos internos y en la manera en que la institución asume su responsabilidad social de la organización. A la vez, permitiría ver con claridad qué cosas fortalecen la capacitación y qué otras la frenan, lo que abriría paso a información valiosa para mejorar futuras propuestas académicas y prácticas en el ámbito organizacional.

Asimismo, resulta valioso investigar cómo se relacionan la gestión de la innovación y el conocimiento enfocados en la sostenibilidad, considerando el papel del talento humano como un motor de cambio dentro de las organizaciones. Este análisis permitirá identificar mecanismos mediante los cuales las competencias en sustentabilidad se incorporan en los sistemas de aprendizaje institucional y en la toma de decisiones estratégicas. A futuro, los resultados podrían servir como base para formular políticas corporativas más resilientes, alineadas con los objetivos internacionales de desarrollo sostenible y con prácticas organizacionales responsables.

Finalmente, se sugiere explorar variables emergentes relacionadas con el liderazgo ambiental, la transformación digital verde y el fomento de una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad. Estas líneas de estudio podrían facilitar el desarrollo de modelos más flexibles y dinámicos de gestión sustentable, dirigidos a potenciar el crecimiento humano, la eficiencia

empresarial y la preservación del medioambiente como base del progreso social. De esta forma, se promueve una perspectiva integral del desarrollo institucional en armonía con los principios de sostenibilidad.

En resumen, este capítulo sintetiza los hallazgos más relevantes del estudio, evidenciando cómo el fortalecimiento de las habilidades en sostenibilidad constituye un pilar fundamental para el desarrollo tanto humano como organizacional. Las conclusiones, recomendaciones y propuestas de investigación futura subrayan la importancia de fomentar una cultura institucional basada en la formación continua, la ética y la sostenibilidad, capaz de enfrentar los retos actuales del entorno laboral. De igual modo, se reafirma el compromiso de la organización con la mejora constante de sus procesos internos, impulsando iniciativas que fortalezcan la gestión responsable y promuevan la innovación sostenible como elementos clave para el crecimiento empresarial.

## **CAPÍTULO VI**

### **LA PROPUESTA**

La presente propuesta tiene como finalidad ofrecer un plan estructurado y viable orientado al fortalecimiento de las competencias en sustentabilidad del personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A. Su naturaleza es de tipo formativo y propositivo, derivada directamente de los hallazgos obtenidos en la investigación. Se sustenta en la necesidad de integrar los principios del desarrollo sostenible a la gestión administrativa, promoviendo prácticas responsables que optimicen los procesos internos. Además, responde al compromiso institucional de vincular la educación, la ética profesional y la sostenibilidad como pilares para alcanzar una gestión eficiente y socialmente responsable.

#### **6.1 Introducción**

La propuesta aquí planteada forma parte de la etapa aplicada del estudio, momento en el que se conectan y aprovechan las conclusiones obtenidas en el diagnóstico con una solución práctica, que atienda las debilidades identificadas. Su propósito es justificar la pertinencia y utilidad del programa de formación previsto, vinculando claramente el problema detectado con la acción de cambio que se propone ejecutar. A través de esta propuesta se busca fomentar en el personal administrativo una cultura de sostenibilidad, fortaleciendo su desempeño y su compromiso con la eficiencia institucional. Asimismo, representa una respuesta concreta a las exigencias actuales de las organizaciones modernas, que demandan talento humano preparado para asumir los retos éticos, ambientales y sociales del entorno empresarial.

#### **6.2 Fundamentación Teórica y Conceptual de la Propuesta**

La presente propuesta se fundamenta en los principios teóricos que sustentan el desarrollo sostenible el impulso de competencias y una gestión administrativa que actúe con responsabilidad en sus decisiones y procedimientos. Cuando se mira desde la mirada del

desarrollo sostenible, se reconoce que las organizaciones tienen el deber de equilibrar el crecimiento económico con la preservación ambiental y el bienestar social, garantizando su viabilidad de forma constante a lo largo del tiempo. Por ello, la propuesta toma como referencia distintos aportes realizados por organismos internacionales y de autores contemporáneos que promueven la adopción de modelos de gestión más éticos, participativos y sostenibles.

Asimismo, el enfoque por competencias constituye la base conceptual que orienta el diseño del programa formativo, entendiendo las competencias como la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que se expresan en el desempeño laboral. Este enfoque permite al personal administrativo fortalecer sus capacidades para actuar con criterio, responsabilidad y eficacia frente a los desafíos del entorno organizacional. La formación se concibe entonces como un proceso continuo de aprendizaje que promueve la autonomía, la innovación y la mejora del desempeño.

Por otra parte, la sustentabilidad organizacional se asume como el eje transversal de la propuesta, al promover una gestión que incorpore prácticas ecoeficientes, decisiones éticas y una visión de responsabilidad social compartida. La articulación de estos fundamentos teóricos permite estructurar un programa coherente con las necesidades del contexto institucional, contribuyendo tanto al desarrollo del talento humano como al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **6.3 Objetivos de la Propuesta**

El diseño del Programa de Desarrollo de Competencias en Sustentabilidad surge como una respuesta concreta de acuerdo con las necesidades que salieron a la luz durante el diagnóstico aplicado en la organización. Los objetivos incluidos en la propuesta siguen la misma línea de los que fueron definidos para el trabajo de grado, manteniendo coherencia entre ambos,

pero se orientan específicamente hacia la acción formativa y la aplicación práctica del conocimiento. A través de estos objetivos, se busca fortalecer las capacidades del personal administrativo, generar compromiso institucional y promover una cultura organizacional alineada con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

**Tabla 14. Objetivos**

| <b>OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO</b>   | <b>OBJETIVOS DE LA PROPUESTA</b>  |
|---|---|
| <p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Diseñar un programa de desarrollo de competencias en sustentabilidad para el personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., que contribuya al fortalecimiento de su desempeño y a la promoción de una gestión administrativa responsable.</p>  | <p><b>Objetivo General de la Propuesta:</b></p> <p>Presentar un programa estructurado de formación en competencias de sustentabilidad dirigido al personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., que permita fortalecer sus capacidades en gestión sostenible, eficiencia administrativa y responsabilidad social.</p>  |
| <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>1. Diagnosticar el nivel actual de conocimientos y prácticas en materia de sostenibilidad que posee el personal administrativo de la organización.</p> <p>2. Determinar las necesidades formativas del personal administrativo en relación con las competencias en sustentabilidad requeridas para optimizar su desempeño.</p> <p>3. Identificar los elementos fundamentales que deben considerarse en el diseño de un programa de formación en competencias en sustentabilidad, tomando en cuenta las características y necesidades del personal administrativo de la empresa.</p> | <p><b>Objetivos Específicos de la Propuesta:</b></p> <p>1. Establecer los ejes temáticos y contenidos formativos que respondan al nivel de conocimientos y prácticas detectadas en materia de sostenibilidad.</p> <p>2. Definir las estrategias pedagógicas y recursos didácticos necesarios para atender las necesidades formativas identificadas en el diagnóstico.</p> <p>3. Elaborar la estructura del programa formativo, incluyendo objetivos, fases, metodología y mecanismos de evaluación que garanticen su aplicabilidad y pertinencia institucional.</p> |

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **6.4 Descripción de la Propuesta**

La propuesta denominada “Programa de Desarrollo de Competencias en Sustentabilidad para el Personal Administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A.” constituye una estrategia formativa diseñada para fortalecer las capacidades del talento humano, promoviendo una gestión administrativa más responsable, eficiente y alineada con los principios del desarrollo sostenible. Este programa surge de los hallazgos obtenidos en la fase diagnóstica, los cuales evidenciaron la carencia de formación específica en sostenibilidad y la necesidad de incorporar prácticas organizacionales coherentes con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El programa se estructura bajo un enfoque modular y participativo, lo que facilita su adaptación a la realidad operativa de la empresa. Se propone su implementación progresiva mediante tres fases principales: diagnóstico, formación y evaluación, integrando componentes teóricos, prácticos y reflexivos. Cada fase contempla actividades específicas orientadas al logro de las metas planteadas, promoviendo la participación activa del personal administrativo y el acompañamiento permanente del facilitador o coordinador del proceso.

En la primera fase, de diagnóstico y sensibilización, se desarrollan actividades de inducción donde se socializan los objetivos del programa, se presentan los principios de sostenibilidad y se aplica un instrumento diagnóstico inicial. Este paso permite conocer las percepciones, conocimientos y actitudes del personal frente al tema, estableciendo la línea base para la formación. Asimismo, se busca generar compromiso institucional y disposición al cambio organizacional.

La segunda fase, de formación y fortalecimiento de competencias, constituye el núcleo del programa. Está conformada por cuatro módulos temáticos interrelacionados:

- Módulo I: Fundamentos de la sostenibilidad y responsabilidad social empresarial.
- Módulo II: Contabilidad ambiental y gestión de recursos.
- Módulo III: Ética profesional y toma de decisiones responsables.
- Módulo IV: estrategias de gestión sostenible en entornos administrativos.

Cada módulo combina sesiones teóricas, análisis de casos, talleres prácticos y dinámicas grupales, promoviendo la reflexión y la aplicación directa de los conocimientos adquiridos a las labores diarias del personal administrativo.

La tercera fase, de evaluación y retroalimentación, contempla la aplicación de instrumentos que permitan valorar los avances logrados en términos de conocimientos, actitudes y prácticas sostenibles. Se prevé una evaluación formativa al finalizar cada módulo y una evaluación global al término del programa. Además, se incluirán espacios de diálogo donde los participantes expresen sus percepciones sobre la utilidad del proceso y propongan mejoras para futuras implementaciones.

El programa contará con materiales de apoyo elaborados específicamente para el contexto de la estación de servicio, tales como guías de aprendizaje, hojas de control de prácticas sostenibles y formatos de autoevaluación, que servirán como herramientas de seguimiento y consolidación del aprendizaje. También se sugiere se propone la creación de un comité interno de sostenibilidad que dé continuidad a las actividades formativas y que, además, supervise la incorporación de prácticas ambientales y sociales responsables dentro de la administración

Para resumir, la propuesta se considera un instrumento estratégico para robustecer la institución, ya que combina la capacitación del talento humano con una administración responsable de los recursos y el cumplimiento de las obligaciones en términos éticos, legales y medioambientales. Su implementación no solo posibilitará la mejora de la eficiencia interna, sino que además permitirá proyectar una imagen corporativa en línea con los valores de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial. Además, servirá como base para la consolidación de una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y la mejora permanente.

### **6.5 Factibilidad de la Propuesta**

La factibilidad del programa se evalúa considerando los recursos y condiciones necesarias para su implementación dentro de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A. Este análisis busca comprobar la viabilidad técnica, económica, institucional, operativa y legal del proyecto, garantizando que su ejecución sea realista, coherente con las capacidades actuales de la organización y sostenible a largo plazo.

En términos técnicos, la propuesta es factible porque los módulos formativos tienen la posibilidad de ser desarrollados utilizando recursos que están disponibles en la compañía, como equipos de computación, espacios administrativos, materiales de oficina y apoyo audiovisual. Las actividades formativas no requieren infraestructura especializada, lo que facilita su aplicación inmediata con el acompañamiento de un facilitador o asesor externo con conocimientos en sostenibilidad y gestión administrativa.

En cuanto a la factibilidad económica, la ejecución del programa no demanda una inversión elevada. Los costos se limitan principalmente a la reproducción de materiales didácticos, refrigerios, incentivos, simbólicos y honorarios del facilitador, los cuales pueden

asumirse mediante una planificación presupuestaria interna o mediante alianzas institucionales con la Universidad Valle del Momboy u otras entidades interesadas en promover la educación para la sostenibilidad. Esto asegura la accesibilidad y sostenibilidad económica del proyecto.

Desde la perspectiva institucional y operativa, la propuesta es totalmente factible, ya que se ajusta a la estructura organizacional existente y contribuye a mejorar la eficiencia administrativa. Su desarrollo puede integrarse dentro de las jornadas de trabajo o de capacitación del personal, sin alterar significativamente las rutinas laborales. Además, el apoyo de la gerencia es un factor clave para garantizar la participación activa de los empleados y el cumplimiento de las metas establecidas.

La factibilidad legal también se encuentra respaldada, puesto que la propuesta se encuentra enmarcada dentro de la legislación vigente en Venezuela, particularmente en la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (2012), la Ley del Ambiente (2006) y la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación (2022), las cuales promueven la capacitación, la responsabilidad social y la gestión sustentable de las organizaciones. Esto permite asegurar que la implementación del programa no solo es posible, sino que además cumple con las disposiciones éticas y legales del país.

Finalmente, la factibilidad humana es favorable, dado que el personal administrativo ha mostrado interés en fortalecer sus competencias profesionales y en recibir formación que contribuya a su desarrollo laboral. La metodología participativa propuesta favorece la motivación y el compromiso, lo cual garantiza que los conocimientos adquiridos sean internalizados y aplicados de manera efectiva.

En conclusión, la propuesta es plenamente viable, ya que cuenta con condiciones adecuadas en todos los aspectos evaluados. Su ejecución representa una oportunidad tangible para fortalecer la cultura organizacional de la estación de servicio, promover prácticas sostenibles y contribuir al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el ámbito empresarial local.

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

La implementación del Programa de Desarrollo de Competencias en Sustentabilidad para el personal Administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., se plantea bajo una metodología participativa, con acciones planificadas y recursos definidos para garantizar su efectividad. Este plan busca no solo poner en práctica los contenidos formativos, sino también asegurar que los aprendizajes se traduzcan en mejoras reales en la gestión administrativa y en el desempeño del talento humano.

El proceso se desarrollará en tres fases: planificación, ejecución y evaluación. En la primera se ajustarán los contenidos, se coordinarán las actividades y se seleccionarán los participantes. En la fase de ejecución se realizarán talleres formativos, las dinámicas grupales y los ejercicios de aplicación práctica. Finalmente, en la fase de evaluación se analizarán los resultados mediante la observación, entrevistas y revisión de los cambios evidenciados en las prácticas administrativas.

Para evaluar el programa se utilizarán indicadores tanto cualitativos como cuantitativos. Se tomará en cuenta la participación real del personal, cuánto han logrado interiorizar los conceptos de sostenibilidad, cómo aplican buenas prácticas en su trabajo diario y el nivel de satisfacción de los participantes. Se incluirán además instrumentos de

retroalimentación que permitan mejorar la propuesta de manera continua y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

**Tabla 15.** *Cronograma de Implementación del Programa*

| Objetivo General: Implementar un Programa de desarrollo de Competencias en Sustentabilidad dirigido al personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., con el fin de fortalecer su desempeño y fomentar una cultura organizacional responsable. |   |   |           |
|--|---|---|-----------|
| Acciones   | Recursos  | Responsables                                      | Duración  |
| Diseño y validación de los módulos formativos sobre sostenibilidad y gestión administrativa.   | Material digital e impreso, bibliografía, equipos informáticos.       | Coordinadores del programa y asesor externo       | 2 semanas |
| Sensibilización Inicial del personal sobre la importancia de la sostenibilidad organizacional.   | Presentaciones, videos, guías informativas.                           | Facilitador del Taller y Gerencia Administrativa. | 1 semana  |
| Ejecución de talleres teórico-prácticos sobre competencias en sostenibilidad.  | Material didáctico, espacios de capacitación, recursos audiovisuales. | Facilitador, personal administrativo.             | 4 semanas |
| Aplicación de ejercicios de integración y proyectos internos de mejora sostenible  | Formularios de seguimiento, guías de trabajo colaborativo.            | Participantes y coordinadores del programa        | 3 semanas |
| Evaluación final del programa y retroalimentación colectiva.   | Instrumentos de evaluación  | Coordinadores del programa y                      | 1 semana  |

---

cualitativa, asesor  
entrevistas, actas de metodológico  
resultados.

---

**Fuente:** Elaboración propia.

**Nota:** La ejecución del programa se realizará de manera progresiva, adaptándose a la disponibilidad del personal y a las condiciones operativas de la empresa, priorizando siempre la participación activa y el aprendizaje significativo.

### **6.7 Conclusión del Capítulo**

La propuesta presentada constituye una respuesta concreta y viable a la problemática diagnosticada en la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., orientada a fortalecer las competencias en sustentabilidad del personal administrativo. Su aplicación permitirá consolidar una gestión más eficiente, ética y en consonancia con los lineamientos del desarrollo sostenible, colaborando con el fortalecimiento de las instituciones y con la realización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible impulsados por la Agenda 2030.

Asimismo, este programa se concibe como una herramienta de transformación organizacional que trasciende el ámbito formativo, al fomentar una cultura de responsabilidad social y compromiso ambiental entre los trabajadores. Su carácter flexible y adaptable favorece la posibilidad de ser replicado en otras organizaciones del sector energético, extendiendo su impacto más allá del contexto local.

En definitiva, la propuesta no solo brinda una solución académicamente fundamentada, sino que abre oportunidades para el crecimiento profesional, el mejoramiento continuo y la sostenibilidad a largo plazo. Su implementación representa un paso firme hacia la consolidación de prácticas administrativas responsables que armonicen el progreso económico con el bienestar social y ambiental de la comunidad.

## REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2016). Diccionario de competencias: *La trilogía*. Granica.
- Alles, M. A. (2018). *Desempeño por competencias: Evaluación y gestión del talento humano*. Granica.
- Becerra, R., & Delgado, M. (2022). *Formación y sostenibilidad del talento administrativo del sector energético en el estado Zulia* [Tesis de licenciatura no publicada]. Universidad del Zulia.
- Boyatzis, R. (2008). *Competencies in the 21st century*. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Bursian, L., & Medina, C. (2023). *La sostenibilidad como herramienta para fortalecer la gestión organizacional*. Nueva Visión.
- Carroll, A. B. (2016). Carroll's model of CSR: A renewed analysis. Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), 1–8.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial Extraordinaria N.º 5.453*.
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). *Nuestro futuro común*. Naciones Unidas.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Flick, U. (2015). *Introducción a la Investigación cualitativa*. (5.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Morata.
- González, E., & Cruz, D. (2021). La formación del talento humano como estrategia para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 623–639.
- González, L. (2021). *Competencias sostenibles en entornos laborales*. Editorial Actualidad Empresarial.
- Guba, E., & Lincoln, Y. S. (2012). *Paradigmas en competencia en la investigación cualitativa*. SAGE.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la Investigación* (7<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Jaramillo, A. (2023). *Competencias en sostenibilidad y su relación con la gestión del talento humano en instituciones públicas* [Tesis de maestría no publicada]. Universidad de Antioquia.
- Katz, R. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Knowles, M. (1984). *The Adult learner: A neglected species* (3rd ed.). Gulf Publishing Company.
- Ley del Ambiente. (2006). Gaceta Oficial No 5.833 Extraordinario.
- Ley del Plan de la Patria 2019-2025. (2019). *Gaceta Oficial de Venezuela*.
- Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2022). *Gaceta Oficial No 6.710 Extraordinario*.
- Ley Orgánica de Administración Pública. (2014). *Gaceta Oficial No 6.147 Extraordinario*.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). *Gaceta Oficial No 6.076 Extraordinario*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Lozano, R. (2018). *Competencias para la sostenibilidad: Una propuesta integradora*. *Revista Internacional de Sostenibilidad en la Educación Superior*, 19(3), 22 -37.
- Lozano, R., Ceulemans, K., & Seatter, C. (2017). *Teaching organisational change management for sustainability: Designing and delivering a course at the University of Leeds to better prepare future sustainability change agents*. *Journal of Cleaner Production*, 172, 4357-4366.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.098>
- Márquez, C. (2019). *Diagnóstico de competencias administrativas sostenibles en empresas del sector servicios*. [Trabajo de grado, Universidad de Luzán].
- Martínez, M. (2012). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa* (2.<sup>a</sup> ed.). Editorial Trillas.
- Mendoza, A. (2019). *Formación de competencias en el contexto organizacional sustentable*. Ediciones UNES.
- Miles, M., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4<sup>th</sup> ed.). SAGE Publications.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: Informe: 2023*.  
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods: Integrating Theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Pérez, G. (2021). *Gestión del conocimiento sostenible en instituciones educativas y privadas*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Administración*. Pearson Educación.
- Ruíz, J. Y., & Pérez, M. (2022). *Gestión Administrativa con enfoque en responsabilidad social*. Ediciones Empresariales.
- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- Sampieri, R. H., & Collado, C. F. (2022). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas (7ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Sandín, M. (2017). *Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones*. McGraw-Hill.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Universidad de Antioquia.
- Taylor, S., Bogdan, R., & DeVaultt, M. (2016). *Introduction to qualitative research methods: (4th ed.)*. Barcelona.
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias: Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Ecoe Ediciones.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2017). *Educación para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Guía de aprendizaje*. UNESCO.

- Universidad Valle del Momboy (2023). *Proyecto educativo institucional*. Valera, Venezuela.
- Vargas, R. (2019). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en organizaciones públicas*. Editorial Horizonte.
- Vasilachi de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de Investigación Cualitativa*. Gedisa.
- Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. (2011). *Key competencies in sustainability: A reference framework for academic program development*. *Sustainability Science*, 6(2), 203 – 218.  
<https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>

**ANEXOS**

## Anexo 1 Instrumento de Validación por uno de los Expertos

**Figura 3** Instrumento de Validación por uno de los Expertos



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

### INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

**Respetada: Prof. Zaida Kassar**  
**Presente.-**

Considerando su condición de experto en: Contenido, tengo el agrado de dirigirme a usted con el propósito de solicitar su valioso aporte para la validación del instrumento que anexo a la presente. El cual tiene por objeto obtener información para alcanzar los objetivos propuestos en la investigación: **PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SUSTENTABILIDAD PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO ESPERANZA 2021, C.A.**, que conduce **BR. ANA MERCEDES RAMÍREZ LUQUE** y **BR. KALED ZYN ALDIN IZZELDIEN**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

El objetivo de la investigación, es: Diseñar un programa de competencias en sustentabilidad para el personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., ubicada en Valera, Estado Trujillo, durante el año 2025.

Puede plasmar sus respuestas, en el formato de validación que se ha diseñado al efecto, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre su contenido, las cuales serán consideradas para enriquecer y/o mejorar el instrumento.

Atentamente,

**BR. ANA MERCEDES RAMÍREZ LUQUE**  
**C.I. 13.262.492**

**BR. KALED ZYN ALDIN IZZELDIEN**  
**C.I 14.329.129**

**Anexo 1 (cont.).****Figura 3 (cont.).****TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Fecha:** 04/10/2025

**Nombre del Experto:** MSc. Zaida Kassar

**Estudios realizados**

**Pregrado:** Lic. en Administración

**Especialización:**

**Maestría:** Gerencia Financiera

**Maestría:** Administración de Empresas

**Doctorado:** Doctorante en DHS

**Instrucciones:**

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.

**Indicadores a considerar:**

**Claridad:** La pregunta es comprensible y está bien redactada.

**Coherencia:** La pregunta se alinea directamente con el objetivo específico.

**Pertinencia:** La pregunta es relevante para el tema de investigación.

**Neutralidad:** La pregunta no sugiere respuestas específicas ni contiene sesgos.

**Capacidad de generar información:** La pregunta puede provocar respuestas profundas y detalladas.

Escala de medición:

**A:** Excelente

**B:** Bueno

**C:** Regular

**D:** Deficiente

Anexo 1 (cont.).

Figura 3 (cont.).

**Aspectos a Evaluar:**

| Ítem | Claridad |   |   |   | Coherencia |   |   |   | Pertinencia |   |   |   | Neutralidad |   |   |   | Capacidad de generar información |   |   |   | Observación |
|------|----------|---|---|---|------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|----------------------------------|---|---|---|-------------|
|      | A        | B | C | D | A          | B | C | D | A           | B | C | D | A           | B | C | D | A                                | B | C | D |             |
| 1    | X        |   |   |   | X          |   |   |   | X           |   |   |   | X           |   |   |   | X                                |   |   |   |             |
| 2    | X        |   |   |   | X          |   |   |   | X           |   |   |   | X           |   |   |   | X                                |   |   |   |             |
| 3    | X        |   |   |   | X          |   |   |   | X           |   |   |   | X           |   |   |   | X                                |   |   |   |             |
| 4    | X        |   |   |   | X          |   |   |   | X           |   |   |   | X           |   |   |   | X                                |   |   |   |             |
| 5    | X        |   |   |   | X          |   |   |   | X           |   |   |   | X           |   |   |   | X                                |   |   |   |             |
| 6    | X        |   |   |   | X          |   |   |   | X           |   |   |   | X           |   |   |   | X                                |   |   |   |             |

**Observaciones Generales:**

**Experto**  
**Apellidos y Nombres: Kassar Zaida**  
**Firma:**



## *Anexo 2 Carta de Solicitud Institucional*

**Figura 4** Carta de Solicitud Institucional



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

### **CARTA DE SOLICITUD INSTITUCIONAL**

Valera, 23 de Junio del 2025.

Ciudadano:  
**Nayef Zyn Aldin**  
**Gerente General Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A.**  
Su Despacho.-

Reciba un cordial saludo. Por medio de la presente, solicitamos su autorización para realizar entrevistas al personal administrativo de la empresa, en el marco del Trabajo Especial de grado titulado "Programa de Desarrollo de Competencias en Sustentabilidad para el Personal Administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., requisito para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública por la Universidad Valle del Momboy.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración.

Atentamente,

**BR. ANA MERCEDES RAMÍREZ LUQUE**  
**C.I. 13.262.492**  
**Estudiante**

**BR. KALÉD ZYN ALDIN IZZELDIEN**  
**C.I. 14.329.129**  
**Estudiante**

### **Anexo 3** *Guía de Entrevista Aplicada al Personal Administrativo*

**Figura 5** Guía de Entrevista Aplicada al Personal Administrativo



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

Estimado(a) participante,

Agradecemos su valiosa disposición y tiempo para colaborar en esta entrevista. Su contribución es fundamental para el desarrollo de la investigación: **PROGRAMA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN SUSTENTABILIDAD PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO ESPERANZA 2021, C.A.**

El estudio beneficiará a la empresa objeto de estudio, al brindar herramientas que mejoren el desempeño del personal administrativo, favoreciendo procesos más eficientes, responsables y sostenibles. Además, tendrá impacto positivo en la ciudad de Valera, al promover prácticas sustentables en una empresa con alto contacto con el público.

A fines de alcanzar los aportes esperados, el objetivo de la investigación, es: Diseñar un programa de competencias en sustentabilidad para el personal administrativo de la Estación de Servicio Esperanza 2021, C.A., ubicada en Valera, Estado Trujillo, durante el año 2025.

Se garantiza que la información que usted proporcione será tratada bajo los más estrictos principios de confidencialidad y anonimato. Las respuestas recabadas serán utilizadas exclusivamente con fines académicos y de investigación.







## Anexo 4 Matriz de Análisis de Respuesta

**Figura 6** Matriz de Análisis de Respuesta



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

### Matriz de Sistematización de Respuestas Cualitativas

| PREGUNTA | SÍNTESIS DE RESPUESTA  | INTERPRETACIÓN  |
|----------|--|---|
| 1        | Los participantes asocian la sustentabilidad con el uso responsable de los recursos y el cumplimiento de normas ambientales. | Existe una comprensión general del concepto, aunque se percibe limitada en su práctica. |
| 2        | La mayoría afirma aplicar principios básicos, como ahorro de energía y uso eficiente del papel.                              | Se evidencian prácticas aisladas, sin estrategias organizadas.                          |
| 3        | Coinciden en que su formación previa, no abordó la sostenibilidad.   | Se confirma la necesidad de programas formativos específicos.                           |
| 4        | Solicitan capacitaciones prácticas adaptadas a sus funciones.  | El personal valora la formación contextualizada y participativa.                        |
| 5        | Destacan temas como reciclaje, ética ambiental y responsabilidad social.   | Refleja interés por integrar sostenibilidad a las tareas diarias.                       |
| 6        | Proponen planes dinámicos con sesiones cortas y seguimiento.   | Se reconoce la importancia de metodologías activas y aplicables.                        |

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo 5 Registro de Participación

**Figura 7** Registro de Participación



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

### Registro de Entrevistas Aplicadas al Personal Administrativo

| Nº | CARGO                     | FIRMA | FECHA |
|----|---------------------------|-------|-------|
| 1  | Supervisor de Operaciones |       | /2025 |
| 2  | Asistente Administrativo  |       | /2025 |
| 3  | Cajera                    |       | /2025 |
| 4  | Cajera                    |       | /2025 |

**Nota:** Este registro corresponde a la aplicación de entrevistas al personal administrativo con fines académicos.

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo 6 Evidencia Fotográfica

**Figura 8** Evidencia Fotográfica

*Diseño y validación de los módulos formativos sobre sostenibilidad y gestión administrativa*



*Sensibilización inicial del personal sobre la importancia de la sostenibilidad organizacional*



**Figura 8 (cont.).**

*Ejecución de talleres teórico-prácticos sobre competencias en sostenibilidad*



*Aplicación de ejercicios de integración y proyectos internos de mejora sostenible*



**Figura 8 (cont.).**

*Evaluación final del programa y retroalimentación colectiva*



*La Empresa*



**Fuente:** Registro fotográfico de campo.

Figura 8 (cont.).



**Figura 8 (cont.).**

**Figura 8 (cont.).**

Figura 8 (cont.).



**Figura 8 (cont.).**

**Figura 8 (cont.).**



Figura 8 (cont.).

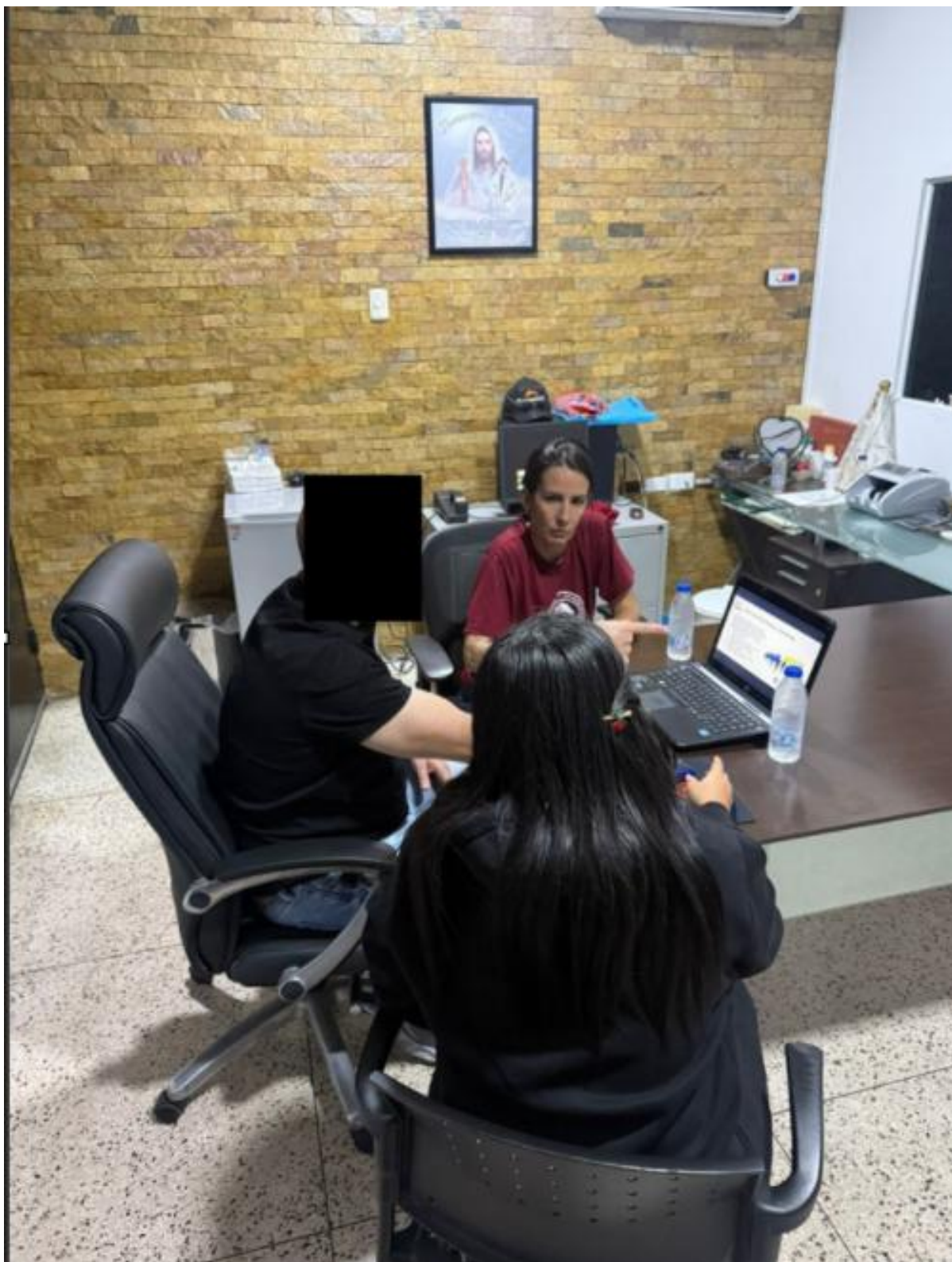


Figura 8 (cont.).



Figura 8 (cont.).



**Figura 8 (cont.).**

**Figura 8 (cont.).**