

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES BASADO
EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO.
POLIOLEFINAS INTERNACIONALES. C.A. (POLINTER).**

Presentado por:
BR., Andrés Esteban Silie Viloría

TRUJILLO, 2025

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES BASADO
EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA PERSONAL
ADMINISTRATIVO.POLIOLEFINAS INTERNACIONALES. C.A. (POLINTER).**

**Trabajo especial de grado para optar al título de licenciado en Administración de
Empresas.**

Presentado por:

BR., Andrés Esteban Silie Viloría

Tutor:

DR., María Teresa Bravo

TRUJILLO, 2025

DEDICATORIA

Dedico esta investigación a mi familia, mi roca y mi inspiración. Y en especial, a mi abuela Aurora, cuyo amor y sabiduría iluminaron cada paso de este camino. Gracias por creer en mí. Este logro es para ti, con todo mi amor.

AGRADECIMIENTO

Este logro no habría sido posible sin el apoyo incondicional de muchas personas. En primer lugar, agradezco a mi familia, mi pilar fundamental, por su amor, paciencia y aliento constante. Su luz me guio en los momentos más desafiantes.

A mi alma mater, la Universidad Valle del Momboy, por abrirme las puertas al conocimiento y brindarme la oportunidad de crecer tanto académica como profesionalmente. Mi gratitud a todos los profesores, cuya sabiduría y dedicación dejaron una huella imborrable en mi formación.

A mis amigos y compañeros de estudio, por compartir conmigo risas, desafíos y aprendizajes. Su amistad hizo de este camino una experiencia única.

Y a mi novia Verónica que fue mi compañera en todo este proceso.

A todos ustedes, gracias por creer en mí y acompañarme en esta importante etapa de mi vida.

INDICE

| | |
|--|----|
| DEDICATORIA | 3 |
| AGRADECIMIENTO..... | 4 |
| INDICE..... | 5 |
| INDICE DE TABLAS..... | 9 |
| INDICE DE FIGURAS | 11 |
| INDICE DE ANEXOS | 12 |
| VEREDICTO..... | 13 |
| RESUMEN | 14 |
| INTRODUCCION | 16 |
| CAPÍTULO I | 19 |
| PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO | 19 |
| 1.1 Contextualización del problema | 19 |
| 1.2 Formulación del problema | 21 |
| 1.2.1 Problema General | 21 |
| 1.2.2 Problema específico | 22 |
| 1.3 Objetivos de la investigación | 23 |
| 1.3.1 Objetivo General..... | 23 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 23 |
| 1.4 Justificación del estudio | 23 |
| 1.4.1 Justificación Teórica | 23 |
| 1.4.2 Justificación Metodológica | 24 |
| 1.4.3 Justificación Práctica | 25 |
| 1.4.4 Justificación Social | 26 |

| | |
|--|----|
| 1.5 Alcance y limitaciones..... | 28 |
| 1.5.1 Alcance..... | 28 |
| 1.5.2 Limitaciones | 28 |
| 1.6 Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable | 29 |
| 1.6.1 Alineación con los objetivos | 30 |
| 1.6.2 Contribución a las líneas de acción específicas..... | 31 |
| 1.6.3 Impacto en los indicadores | 31 |
| 1.6.4 Contribución al Desarrollo Humano Sustentable | 32 |
| CAPITULO II..... | 33 |
| MARCO TEORICO..... | 33 |
| 2.1 Antecedentes de la investigación | 33 |
| 2.2 Bases teóricas | 37 |
| 2.2.1 Liderazgo sustentable..... | 41 |
| 2.2.2 Comunicación para la sustentabilidad | 44 |
| 2.3 Bases legales | 47 |
| 2.4 Sistema de variables | 50 |
| 2.4.1 Variable Independiente: Competencias Sustentables | 51 |
| 2.4.2 Variable Dependiente: Desempeño Sustentable del Personal Administrativo.. | 51 |
| 2.5 Sistema de hipótesis..... | 54 |
| 2.5.1 Hipótesis general | 54 |
| 2.5.2 Hipótesis específica | 54 |
| Justificación de las Hipótesis: | 54 |
| CAPÍTULO III..... | 56 |
| MARCO METODOLÓGICO | 56 |
| 3.1 Tipo y diseño de investigación..... | 56 |

| | |
|--|----|
| 3.2 Población y muestra..... | 57 |
| 3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 58 |
| 3.4 Validez y confiabilidad | 60 |
| 3.5 Procedimiento metodológico | 61 |
| 3.6 Técnicas de análisis de datos..... | 61 |
| CAPÍTULO IV..... | 63 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 63 |
| 4.1 Presentación y análisis de resultados..... | 63 |
| 4.1.1 Competencias Cognitivas..... | 63 |
| 4.1.2 Competencias Interpersonales | 65 |
| 4.1.3 Competencias Intrapersonales | 67 |
| 4.1.4 Competencias estratégicas..... | 69 |
| 4.1.5 Desempeño Ambiental..... | 71 |
| 4.1.6 Desempeño Social | 73 |
| 4.1.7 Desempeño Económico..... | 75 |
| 4.1.8 Análisis General de los Resultados del Instrumento | 77 |
| 4.2 Discusión de hallazgos | 80 |
| 4.3 Vinculación con objetivos institucionales | 82 |
| CAPÍTULO V..... | 85 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 85 |
| 5.1 Conclusiones | 85 |
| 5.2 Recomendaciones | 86 |
| 5.3 Líneas futuras de investigación..... | 88 |
| CAPÍTULO VI..... | 90 |
| LA PROPUESTA | 90 |

| | |
|--|-----|
| 6.1 Introducción | 90 |
| 6.2 Fundamentación Teórica y Conceptual de la Propuesta..... | 91 |
| 6.3 Objetivos de la Propuesta..... | 92 |
| 6.4 Descripción de la Propuesta..... | 93 |
| 6.5 Factibilidad de la Propuesta | 95 |
| 6.6 Evaluación e Implementación de la Propuesta..... | 97 |
| 6.7 Conclusión del Capítulo..... | 101 |
| BILIOGRAFÍA | 103 |
| ANEXOS..... | 107 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1 | 21 |
| <i>Riesgos y consecuencias</i> | 21 |
| Tabla 2 | 25 |
| <i>Detalle metodológico</i> | 25 |
| Tabla 3 | 53 |
| <i>Mapa de variables</i> | 53 |
| Tabla 4 | 58 |
| <i>Instrumento de recolección de datos</i> | 58 |
| Tabla 5 | 64 |
| <i>Valores de la dimensión “Competencias cognitivas”</i> | 64 |
| Tabla 6 | 65 |
| <i>Valores de la dimensión “Competencias interpersonales”</i> | 65 |
| Tabla 7 | 67 |
| <i>Valores de la dimensión “Competencias intrapersonales”</i> | 67 |
| Tabla 8 | 69 |
| <i>Valores de la dimensión “Competencias estratégicas”</i> | 69 |
| Tabla 9 | 71 |
| <i>Valores del “Desempeño ambiental”</i> | 71 |
| Tabla 10 | 73 |
| <i>Valores del “Desempeño social”</i> | 73 |
| Tabla 11 | 75 |
| <i>Valores de la dimensión “Desempeño Económico”</i> | 75 |
| Tabla 12 | 77 |
| <i>Valores del “análisis general de los resultados”</i> | 77 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 13 | 99 |
| <i>Propuesta de Cronograma</i> | 99 |
| Tabla 14 | 100 |
| <i>Plan de acción para la implementación del modelo de competencias sustentables en POLINTER</i> | 100 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 | 64 |
| <i>Competencias cognitivas</i> | 64 |
| Figura 2 | 66 |
| <i>Competencias Interpersonales</i> | 66 |
| Figura 3 | 68 |
| <i>Competencias Intrapersonales</i> | 68 |
| Figura 4 | 70 |
| <i>Competencias estratégicas</i> | 70 |
| Figura 5 | 72 |
| <i>Desempeño Ambiental</i> | 72 |
| Figura 6 | 74 |
| <i>Desempeño Social</i> | 74 |
| Figura 7 | 76 |
| <i>Desempeño económico</i> | 76 |
| Figura 8 | 78 |
| <i>Resultados del instrumento</i> | 78 |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1 <i>Validación del instrumento</i> | 107 |
| Anexo 1 <i>(Cont.)</i> | 108 |
| Anexo 1 <i>(Cont.)</i> | 109 |
| Anexo 2 <i>Validación del instrumento</i> | 110 |
| Anexo 2 <i>(Cont.)</i> | 111 |
| Anexo 2 <i>(Cont.)</i> | 112 |
| Anexo 3 <i>Validación del instrumento</i> | 113 |
| Anexo 3 <i>(Cont.)</i> | 114 |
| Anexo 3 <i>(Cont.)</i> | 115 |
| Anexo 4 <i>Confiabilidad del instrumento sistema SPSS</i> | 116 |


VEREDICTO

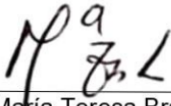
VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

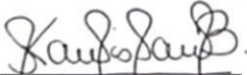
VEREDICTO

Nosotros, Prof. Karelis Paredes, Prof. Yerson González y Prof. María Teresa Bravo, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO. SECTOR SERVICIOS. POLIOLEFINAS INTERNACIONALES C.A (POLINTER)**, que presenta el Br. **SILIE VILORIA, ANDRES ESTEBAN**, portador de la C.I. No. **30.930.903**, 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 Mombay, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

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


Prof. Yerson González
C.I. 11.613.36
JURADO


Prof. María Teresa Bravo
C.I. 9.016.405
TUTOR


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


Prof. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
DECANO




Prof. Walevska Lopez
C.I. 10.104.896
VICERRECTORA
ACADÉMICA



RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito diseñar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales para fortalecer el desempeño del personal administrativo de Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER), empresa petroquímica ubicada en el estado Zulia, Venezuela. El estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, de tipo aplicado, con diseño de campo y no experimental. La población estuvo conformada por 24 trabajadores administrativos, a quienes se les aplicó un cuestionario tipo Likert validado por expertos, con un índice de confiabilidad de 0.972 según el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados revelaron que un 85 % del personal presenta fortalezas destacadas en competencias intrapersonales, mientras que un 60 % obtuvo puntuaciones moderadas en competencias estratégicas, lo que evidencia áreas susceptibles de fortalecimiento. Con base en estos hallazgos, se diseñó un modelo alineado con los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) y con las normas ISO 26000 e ISO 14001. El modelo incorpora dimensiones cognitivas, interpersonales, intrapersonales y estratégicas, así como criterios de desempeño ambiental, social y económico, sustentado en el enfoque de competencias de Philippe Perrenoud (2004), quien plantea que las competencias integran conocimientos, habilidades y actitudes aplicadas de manera eficaz en contextos reales. Su implementación permitirá integrar la sostenibilidad en los procesos de formación, evaluación y planificación del talento humano, fomentando decisiones éticas, colaborativas y responsables. Se espera que esta propuesta contribuya a mejorar el clima organizacional, incrementar la eficiencia operativa y proyectar una imagen institucional comprometida con el desarrollo sustentable. En conclusión, el modelo propuesto se considera factible, pertinente y estratégicamente valioso para transformar la gestión administrativa de POLINTER en un entorno organizacional más sustentable.

Palabras clave: competencias sustentables, sustentabilidad, desempeño administrativo, modelo organizacional.

ABSTRACT

This study aimed to design a sustainable competency model based on international standards to enhance the performance of administrative personnel at Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER), a petrochemical company located in Zulia, Venezuela. The research followed a quantitative, applied, non-experimental field design. The population consisted of 24 administrative employees who answered a structured Likert-scale questionnaire validated by experts, with a reliability index of 0.972 according to Cronbach's alpha. Findings revealed that 85% of the personnel showed strong development in intrapersonal competencies, while 60% presented moderate levels in strategic competencies, highlighting areas that require improvement. Based on these findings, a model was designed aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs) and the ISO 26000 and ISO 14001 standards. The model incorporates cognitive, interpersonal, intrapersonal, and strategic dimensions, as well as environmental, social, and economic performance criteria, grounded in Philippe Perrenoud's (2004) competency-based approach, which states that competencies integrate knowledge, skills, and attitudes applied effectively in real-world contexts. Its implementation will allow sustainability to be integrated into training, evaluation, and human talent planning processes, fostering ethical, collaborative, and responsible decision-making. This proposal is expected to improve organizational climate, increase operational efficiency, and strengthen the institutional image as one committed to sustainable development. In conclusion, the proposed model is considered feasible, relevant, and strategically valuable for transforming POLINTER's administrative management into a more sustainable organizational environment.

Keywords: sustainable competencies, sustainability, administrative performance, organizational model.

INTRODUCCION

La creciente importancia de la sustentabilidad en el sector servicios ha generado la necesidad de que las empresas desarrollen modelos de gestión que les permitan integrar las dimensiones ambiental, social y económica en sus operaciones. El mundo empresarial actual se destaca por una transformación acelerada, impulsada por la digitalización, la globalización y la conciencia sobre la importancia de la sustentabilidad. En este contexto, las organizaciones se enfrentan al desafío de adaptarse y desarrollar nuevas capacidades para asegurar su competitividad y sustentabilidad a largo plazo.

La gestión del talento humano emerge como un factor crítico en este proceso de adaptación. Las organizaciones deben evolucionar sus prácticas de gestión de personal para responder a las exigencias de un entorno laboral cada vez más complejo y volátil. Esto implica no solo atraer y retener talento, sino también desarrollar las competencias necesarias para enfrentar los desafíos del presente y del futuro (Chiavenato, 2009). La sustentabilidad ha adquirido una relevancia creciente en el mundo empresarial. Las organizaciones son cada vez más conscientes de la responsabilidad social y ambiental, y buscan integrar criterios de sustentabilidad en sus estrategias y operaciones. El sector servicios, por su naturaleza, desempeña un papel en la promoción de prácticas sustentables, ya que tiene un impacto directo en la calidad de vida de las personas y en el uso de los recursos naturales.

Sin embargo, muchas organizaciones enfrentan brechas significativas en las competencias de su personal administrativo en relación con los estándares internacionales de sustentabilidad. Estas brechas pueden manifestarse en la falta de conocimiento sobre los principios y prácticas de la sustentabilidad, la carencia de habilidades para implementar iniciativas sustentables, y la dificultad para integrar la sustentabilidad en la toma de decisiones y la gestión diaria.

La alineación entre las competencias laborales y los criterios de sustentabilidad se convierte, entonces, en un factor clave para el éxito de las organizaciones en el siglo XXI. La gestión por competencias, como herramienta de gestión del talento humano, puede desempeñar un papel fundamental en este proceso. Al definir las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, incluyendo aquellas relacionadas con la sustentabilidad, las organizaciones pueden asegurar que su personal tenga las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera sustentable.

La presente investigación se propone desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales para fortalecer el desempeño del personal administrativo en el sector servicios, específicamente en Poliolefinas Internacionales C.A (POLINTER). Se busca, en particular, identificar las competencias sustentables requeridas según los estándares internacionales, determinar las brechas existentes en las competencias del personal administrativo, diseñar un modelo de competencias adaptado al sector servicios, y validar la efectividad del modelo mediante la evaluación de expertos.

Este estudio se justifica desde una perspectiva teórica, ya que contribuye al conocimiento sobre la gestión por competencias sustentables y la integración de estándares internacionales en el contexto local. Desde una perspectiva metodológica, se propone desarrollar instrumentos de evaluación de competencias sustentables y herramientas de medición de brechas de competencias. Desde una perspectiva práctica, se quiere que el modelo presentado ayude con el desempeño laboral sustentable, optimice los procesos de gestión del talento humano y aumente la competitividad organizacional. Finalmente, desde una perspectiva social, se busca contribuir al desarrollo profesional del personal administrativo, promover prácticas laborales sustentables y fomentar el desarrollo organizacional sustentable.

El alcance de esta investigación se centra en el personal administrativo del sector servicios, las competencias sustentables según estándares internacionales y los procesos de gestión del talento humano. Se reconoce, sin embargo, que existen limitaciones temporales, espaciales y de acceso a información actualizada sobre estándares internacionales. Esta investigación se vincula con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable, ya que se alinea con los principios de desarrollo humano sustentable, contribuye a la formación de profesionales sustentables y promueve competencias para la sustentabilidad organizacional.

En este contexto surge la necesidad de investigar cómo desarrollar un modelo de competencias sustentables que permita a las empresas del sector servicios fortalecer el desempeño de su personal administrativo y avanzar hacia la sustentabilidad. Este modelo debe basarse en estándares internacionales, adaptándose al contexto local y a las necesidades específicas del sector.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Contextualización del problema

El mundo laboral contemporáneo está experimentando una transformación sin precedentes, impulsada por tres fuerzas interdependientes: la revolución tecnológica, los cambios socioeconómicos globales y una creciente demanda de sustentabilidad en las prácticas empresariales. Estas tres fuerzas interdependientes obligan a las organizaciones a reformular sus modelos de negocio y las estrategias de gestión del talento humano, convirtiendo la adaptabilidad y la innovación en imperativos para mantener la competitividad en mercados cada vez más dinámicos y exigentes. La gestión del talento humano emerge como eje central en este proceso de transformación organizacional.

Ulrich, pionero en este campo, argumenta que las empresas líderes del siglo XXI son aquellas que logran sincronizar sus capacidades humanas con las fluctuantes demandas del mercado y las crecientes expectativas de los grupos de interés. Esta alineación estratégica va más allá de la mera captación de talento; implica un proceso continuo de desarrollo de competencias que permitan a los colaboradores enfrentar desafíos complejos, particularmente aquellos relacionados con la sustentabilidad corporativa (Ulrich, 2017).

El concepto de sustentabilidad ha evolucionado de ser una mera tendencia a convertirse en un pilar estratégico del management moderno. Las organizaciones hoy reconocen que su viabilidad a largo plazo depende de su capacidad para integrar criterios de responsabilidad social, ambiental y económica en su ADN operativo. Este paradigma es particularmente relevante para el sector

servicios, cuyo impacto en la calidad de vida de las comunidades y en el consumo de recursos naturales lo posiciona como actor clave en la transición hacia economías verdes.

El concepto del Triple Bottom Line, sostiene que el futuro será juzgado por su capacidad de generar valor en tres dimensiones: personas, planeta y beneficios, un principio que empresas como POLINTER deben internalizar para mantener su relevancia en el mercado (Elkington, 2018).

Sin embargo, esta transición hacia modelos sustentables enfrenta un obstáculo crítico: la brecha de competencias en el personal administrativo. Investigaciones recientes (SHRM, 2025) revelan que muchas organizaciones carecen de:

Conocimiento técnico sobre estándares y frameworks de sustentabilidad.

Habilidades blandas para implementar cambios organizacionales verdes.

Capacidad analítica para integrar criterios ESG (Environmental, Social, Governance) en la toma de decisiones cotidianas.

La gestión por competencias se presenta como solución a este desafío. Boyatzis, en su teoría del comportamiento organizacional efectivo, demuestra que el mapeo de competencias específicas -incluyendo aquellas relacionadas con sustentabilidad permite (Boyatzis, 2008):

Alinear el talento humano con objetivos estratégicos.

Identificar brechas críticas de capacitación.

Desarrollar programas de formación personalizados.

En el caso específico de Poliolefinas Internacionales C.A. (POLINTER), este enfoque adquiere urgencia estratégica. A pesar de su trayectoria en el sector, la empresa enfrenta riesgos

concretos por la falta de un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales:

Tabla 1

Riesgos y consecuencias

| Riesgo | Consecuencia | Impacto |
|------------------------------|--|----------------|
| Desempeño laboral deficiente | Reducción de productividad | Alto |
| Resistencia al cambio | Fracaso en implementación de iniciativas | Medio |
| Pérdida de competitividad | Deterioro de imagen corporativa | Alto |

Nota: En esta tabla se presentan los riesgos, consecuencias e impacto por falta de un modelo de competencias sustentables.

Fuente: Elaboración propia (2025).

Esta contextualización evidencia la necesidad imperante de desarrollar un modelo de competencias sustentables para POLINTER, que:

Se fundamente en estándares globales.

Se adapte al contexto socioeconómico venezolano.

Aborde las necesidades específicas de la industria.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General

La presente investigación se enfoca en desarrollar un modelo de competencias sustentables para el personal administrativo de Poliolefinas Internacionales C.A. (POLINTER), alineado con estándares internacionales. A pesar de su experiencia, la empresa enfrenta desafíos críticos para adaptar las competencias de su personal a las demandas actuales de sustentabilidad, lo que genera:

Desempeño laboral deficiente en la implementación de prácticas sustentables. Dificultades operativas para integrar criterios ambientales, sociales y económicos y riesgo de pérdida de competitividad en mercados con regulaciones sustentables cada vez más estrictas. La pregunta central que guía esta investigación es:

¿Cómo diseñar un modelo de competencias sustentables para el personal administrativo de POLINTER que optimice su desempeño en materia de sustentabilidad y asegure su alineación con estándares internacionales?

1.2.2 Problema específico

Para abordar el problema general, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1 Competencias cognitivas:

¿Cómo las competencias cognitivas del personal administrativo de POLINTER influyen en el desempeño ambiental de la organización?

2 Competencias interpersonales.

¿En qué medida las competencias interpersonales del personal contribuyen al fortalecimiento del desempeño social de POLINTER?

3 Competencias intrapersonales:

¿Cuál es el impacto de las competencias intrapersonales del personal administrativo sobre el desempeño económico de la organización?

4 Competencias estratégicas:

¿De qué forma las competencias estratégicas del personal permiten alcanzar los objetivos de sustentabilidad de POLINTER?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de competencias sustentables, basado en estándares internacionales, para fortalecer el desempeño del personal administrativo de Poliolefinas Internacionales C.A. (POLINTER) en materia de sustentabilidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- 1 Evaluar el impacto de las competencias cognitivas del personal administrativo en el desempeño ambiental de POLINTER.
- 2 Analizar la relación entre las competencias interpersonales del personal y el desempeño social de POLINTER.
- 3 Determinar cómo las competencias intrapersonales del personal influyen en el desempeño económico de POLINTER.
- 4 Medir la contribución de las competencias estratégicas del personal al cumplimiento de los objetivos de sustentabilidad de POLINTER.

1.4 Justificación del estudio

1.4.1 Justificación Teórica

Este estudio se basa en la necesidad de ampliar el conocimiento sobre la gestión de competencias sustentables, especialmente en el contexto del sector servicios. La integración de estándares internacionales en el marco teórico permitirá desarrollar un modelo innovador y adaptable a las particularidades de POLINTER, contribuyendo a la discusión académica sobre sustentabilidad en la gestión empresarial iberoamericana.

Autores como Leff resaltan la relevancia de la racionalidad ambiental en los negocios, señalando que la sustentabilidad implica cambios radicales en los patrones de producción, consumo e interacciones sociedad y medio ambiente. Esta perspectiva subraya la necesidad de integrar la dimensión ambiental en la gestión de competencias, alineándose con el propósito de esta investigación (Leff, 2012).

Investigaciones como la de Laszlo y Zhexembayeva, señalan el papel de las competencias sustentables en la innovación y la creación de valor a largo plazo. Estos autores argumentan que las empresas que desarrollan competencias como el pensamiento sistémico, la colaboración y la comunicación efectiva están mejor preparadas para enfrentar los desafíos de la sustentabilidad y aprovechar las oportunidades que surgen de la transición hacia una economía más sustentable (Laszlo y Zhexembayeva, 2011).

En el caso de POLINTER, una empresa comprometida con la responsabilidad social y ambiental, el desarrollo de un modelo de competencias sustentables se presenta como una oportunidad para fortalecer su desempeño sustentable y consolidar su posición como líder en el sector.

1.4.2 Justificación Metodológica

Esta investigación emplea un diseño cuantitativo no experimental transaccional, con un censo poblacional (no requiere muestreo) al trabajar con los 24 empleados administrativos de POLINTER. Este enfoque permite:

Precisión absoluta: Al incluir el 100% de la población objetivo.

Control de variables: Medición directa sin errores de muestreo.

Tabla 2*Detalle metodológico*

| Aspecto | Especificación |
|-------------------|--|
| Población | 24 empleados administrativos de POLINTER (censo poblacional). |
| Instrumentos | Cuestionario estandarizado con escala Likert (1-5) y preguntas cerradas. |
| Variables | Competencias interpersonales, intrapersonales y estratégicas. KPIs de desempeño ambiental, social y económico. |
| Análisis de datos | Estadística descriptiva (frecuencias, medianas, modas). |
| | Prueba t para muestras relacionadas (pre-post implementación). |
| Software | Excel para análisis básicos, sistema SPSS |

Nota: En esta tabla tenemos el detalle metodológico a usar en esta investigación.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Ventajas del censo poblacional:

Evita sesgos de selección.

Maximiza validez interna al cubrir toda la población de interés.

Resultados concluyentes para POLINTER, aunque no generalizables a otras empresas.

1.4.3 Justificación Práctica

La implementación del modelo de competencias sustentables propuesto en esta investigación ofrece beneficios prácticos significativos para POLINTER, tanto a nivel individual como organizacional.

Desde una perspectiva individual, fortalecer las competencias relacionadas con la sustentabilidad en el personal administrativo puede traducirse en una mejora en su rendimiento laboral, una toma de decisiones más consciente y un aporte más significativo a los objetivos sustentables de la institución. Investigaciones como la de Boyatzis (2008) resaltan que el desarrollo

de habilidades emocionales y sociales, elementos clave en la sustentabilidad organizacional se vincula positivamente con un mejor desempeño en el trabajo y un mayor nivel de satisfacción profesional.

En el ámbito organizacional, la aplicación de un modelo basado en competencias sustentables puede favorecer el fortalecimiento del desempeño ambiental, social y económico de POLINTER. Autores como Porter y Kramer (2011) sostienen que incorporar la sustentabilidad en la estrategia empresarial y en los procesos operativos permite a las organizaciones obtener beneficios competitivos, tales como la optimización de recursos, una mejor imagen corporativa y una mayor capacidad para atraer talento humano. Asimismo, el modelo de competencias sustentables propuesto en esta investigación se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de la ONU, que establecen metas globales para la sustentabilidad. Al implementar el modelo, POLINTER podrá contribuir a la consecución de estos objetivos y fortalecer su compromiso con la responsabilidad social y ambiental.

1.4.4 Justificación Social

Esta investigación tiene un impacto social, ya que contribuye al desarrollo profesional del personal administrativo de POLINTER y promueve prácticas laborales sustentables en el sector servicios. Al desarrollar un modelo de competencias sustentables, se busca fomentar una cultura organizacional que valore la responsabilidad social y ambiental.

Este estudio se fundamenta en los principios del desarrollo humano sustentable, cuyo propósito es fomentar el bienestar tanto individual como colectivo, al tiempo que se preserva el entorno natural. Investigadores como Ignacy Sachs han subrayado la necesidad de armonizar el crecimiento económico con la justicia social y la conservación ambiental. El ecodesarrollo implica un cambio de paradigma en la forma en que concebimos el desarrollo, buscando un equilibrio entre

las dimensiones económica, social y ambiental (Sachs, 2009). Esta perspectiva se alinea con el propósito de esta investigación, que busca promover un modelo de competencias que contribuya al desarrollo sustentable de POLINTER y de la sociedad en general.

Según Max-Neef, el desarrollo debe concebirse como un proceso orientado al despliegue pleno del potencial humano, enfocado en satisfacer necesidades fundamentales que son universales, limitadas y esenciales para la vida. Estas necesidades entre las que se encuentran la subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, recreación, creación, identidad y libertad están interconectadas y se manifiestan a través de diversos satisfactores, es decir, bienes, servicios y prácticas que permiten su cumplimiento.

No obstante, el modelo de competencias sustentables propuesto en esta investigación se alinea con la visión de Max-Neef de un desarrollo humano integral, que trasciende la mera satisfacción de las necesidades materiales y se enfoca en el desarrollo del potencial humano en todas sus dimensiones. Al promover el desarrollo de competencias cognitivas, interpersonales, intrapersonales y estratégicas, el modelo busca fortalecer la capacidad del personal administrativo para comprender y transformar su entorno, contribuyendo así a la construcción de un futuro más sustentable para todos.

Chiavenato también señala que las organizaciones son sistemas sociales que interactúan con su entorno y tienen una responsabilidad con la sociedad (Chiavenato, 2009).

Al promover un modelo de competencias que permite a POLINTER cumplir con su responsabilidad social y contribuir al desarrollo sustentable de la comunidad, la investigación se constituye como un aporte significativo al bienestar social.

1.5 Alcance y limitaciones

1.5.1 Alcance

El estudio se enfoca exclusivamente en el personal administrativo de Poliolefinas Internacionales C.A. (POLINTER), lo que permite un análisis exhaustivo y personalizado de sus necesidades de formación en competencias sustentables.

La investigación desarrollará un modelo de competencias sustentables basado en tres pilares normativos internacionales:

- ✓ Los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de las Naciones Unidas.
- ✓ La ISO 26000, que aborda la responsabilidad social de las entidades.
- ✓ La norma ISO 14001, la cual define las exigencias para la administración ambiental.

El objetivo es crear un modelo de competencias que cumpla con estas normas y que se adapte a las necesidades de POLINTER.

Procesos de gestión de personal relacionados con la sustentabilidad: El análisis examinará cómo POLINTER administra a su equipo en términos de sustentabilidad. Esto abarca cómo se reconocen, potencian y analizan las habilidades de sustentabilidad de los trabajadores. El objetivo es sugerir mejoras en estos procedimientos con el fin de fomentar una cultura de sustentabilidad en la comunidad.

1.5.2 Limitaciones

Cobertura poblacional: Al trabajar con solo 24 empleados, los resultados tendrán alta precisión para POLINTER, pero limitada aplicabilidad estadística para otras organizaciones.

Actualización normativa: La investigación se basa en regulaciones vigentes en 2025. Cambios futuros en estándares internacionales podrían requerir ajustes posteriores al modelo.

Subjetividad en evaluaciones: Aunque se emplearán instrumentos validados (cuestionarios Likert y pruebas situacionales), persiste el riesgo de sesgo en autoevaluaciones.

Se mitigará mediante:

Triangulación con evaluaciones 360°.

Validación cruzada con indicadores de desempeño objetivos.

Participación del personal: La no colaboración de algún empleado afectaría la integridad del censo.

Estrategias de contingencia: Incentivos por participación, comunicación transparente sobre los beneficios del estudio.

Dinámica organizacional: Reestructuraciones o cambios estratégicos durante la investigación podrían modificar los requerimientos de competencias.

Se establecerán: Reuniones mensuales con la gerencia para alineación continua.

Transferibilidad: Las características únicas de POLINTER (sector, tamaño y cultura organizacional) implican que:

El modelo requerirá adaptaciones para su aplicación en otras empresas.

1.6 Vinculación con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable

Este estudio se articula directamente con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sustentable de la Universidad Valle de Momboy, el cual tiene como propósito fundamental la formación de profesionales capaces de integrar los principios de sustentabilidad en su desempeño laboral, contribuyendo así a la construcción de una sociedad más equitativa y en armonía con el medio ambiente.

El sustento teórico de esta investigación se basa en el enfoque planteado en El Desarrollo Humano Sustentable: La Persona Humana como Centro del Desarrollo, obra realizada por una reconocida académica de la UVM. Este marco conceptual no solo evidencia el compromiso de dicha institución con la producción de conocimiento en materia de sustentabilidad, sino que también ofrece bases sólidas para su implementación práctica dentro del entorno empresarial venezolano.

1.6.1 Alineación con los objetivos

La investigación contribuye al logro de los objetivos estratégicos del proyecto institucional:

Promoción de la sustentabilidad en el ámbito empresarial:

A través del desarrollo e implementación de un modelo de competencias sustentables, se fomenta la adopción de prácticas ambiental y socialmente responsables en las organizaciones, con especial énfasis en el sector servicios.

Desarrollo de competencias para la sustentabilidad:

El estudio identifica y desarrolla las habilidades necesarias para que los profesionales puedan enfrentar los complejos desafíos ecológicos y sociales del siglo XXI, particularmente en el contexto administrativo de POLINTER.

Mejora de la responsabilidad social y ambiental corporativa:

Mediante la creación de herramientas concretas para la gestión del talento humano, se promueve una cultura organizacional basada en principios de ética, transparencia y compromiso con el desarrollo sustentable.

1.6.2 Contribución a las líneas de acción específicas

El estudio realiza aportes significativos a tres líneas de acción prioritarias del proyecto institucional:

Instrumentación práctica para la gestión sustentable:

Al proponer un modelo integral de competencias sustentables, la investigación proporciona a las organizaciones una herramienta concreta para incorporar la sustentabilidad en sus procesos de gestión del talento humano.

Formación profesional especializada:

La investigación no solo identifica las competencias sustentables requeridas por el personal administrativo, sino que además establece estrategias pedagógicas para su desarrollo efectivo, contribuyendo así a la capacitación de profesionales mejor preparados.

Generación de conocimiento innovador:

Al abordar la intersección entre gestión por competencias y sustentabilidad empresarial, el estudio genera nuevos conocimientos teóricos y metodológicos que enriquecen el campo de la administración sustentable.

1.6.3 Impacto en los indicadores

La investigación impactará positivamente en indicadores fundamentales del proyecto institucional:

Adopción de prácticas sustentables: La implementación del modelo de competencias en POLINTER servirá como caso demostrativo para promover su adopción en otras organizaciones del sector, amplificando así el impacto del proyecto institucional.

Capacitación de profesionales: Al desarrollar habilidades específicas en sustentabilidad entre el personal administrativo, el estudio contribuye directamente a la formación de profesionales mejor preparados para los desafíos contemporáneos.

Satisfacción de grupos de interés: La adopción y fortalecimiento de prácticas sustentables por parte de POLINTER permitirá reforzar su posicionamiento institucional y mejorar significativamente sus relaciones con los distintos grupos de interés (clientes, proveedores y comunidad), en alineación con los propósitos fundamentales del proyecto institucional.

1.6.4 Contribución al Desarrollo Humano Sustentable

El estudio realiza aportes concretos a tres dimensiones fundamentales del desarrollo humano sustentable:

Dimensión social: Fomenta la justicia y equidad social mediante la promoción de prácticas laborales sustentables y la participación inclusiva de todos los grupos de interés en los procesos decisorios.

Dimensión ambiental: Contribuye a la protección del medio ambiente mediante el desarrollo de competencias que permiten reducir el impacto ecológico de las operaciones administrativas.

Dimensión de gobernanza: Promueve sistemas de gestión más transparentes y responsables, alineados con los principios de buen gobierno corporativo.

La presente investigación materializa la relación entre los fundamentos del desarrollo humano sustentable y su aplicación en el ámbito corporativo, contribuyendo al propósito de la UVM de formar líderes profesionales comprometidos con la sustentabilidad y el bienestar colectivo.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la investigación

(Vieras, 2023) , en su artículo ‘El Desarrollo Humano Sustentable: La Persona Humana como Centro del Desarrollo’, publicado en el año 2023, se analiza la importancia de centrar el desarrollo sustentable en la persona humana, considerando sus necesidades, capacidades y derechos. La autora argumenta que el desarrollo sustentable no puede lograrse sin un enfoque que priorice el bienestar y el empoderamiento de los individuos. El artículo indica la conexión entre el progreso humano y la sustentabilidad, subrayando la relevancia de fomentar la igualdad, la justicia social y la implicación de los ciudadanos. Además, se estudian las capacidades y destrezas requeridas para que los individuos aporten de manera activa al desarrollo sustentable, que incluyen el pensamiento crítico, la creatividad, la cooperación y la responsabilidad social.

La autora plantea que el desarrollo humano sustentable requiere un cambio profundo de paradigma, sustituyendo la visión tradicional basada únicamente en el crecimiento económico por un enfoque centrado en el ser humano, su bienestar y la sustentabilidad del entorno. Este planteamiento resulta especialmente pertinente para esta investigación, ya que subraya la necesidad de incorporar tanto el desarrollo humano como las competencias individuales en el diseño de un modelo de competencias sustentables dirigido al personal administrativo de POLINTER. Continuando con la perspectiva centrada. El (Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD), 2022) en su Informe de Desarrollo Humano 2020 Analiza la conexión entre

el progreso humano y la sustentabilidad, subrayando la relevancia de edificar un futuro donde los individuos y el planeta florezcan en conjunto.

El informe sostiene que el progreso humano sustentable exige una perspectiva integral que tome en cuenta las dimensiones económicas, sociales y ambientales, y que fomente la igualdad, la justicia y la implicación de los ciudadanos. Asimismo, se destaca la necesidad de promover habilidades y competencias en las personas que permitan afrontar de manera efectiva los desafíos propios del siglo XXI, como el cambio climático, la desigualdad social y la revolución tecnológica. En este sentido, el informe resalta la importancia de factores como la educación, la salud, el trabajo digno y la participación política como pilares fundamentales para alcanzar un desarrollo humano sustentable.

El PNUD determina que la edificación de un futuro sustentable exige un compromiso mundial con la promoción del bienestar humano y la salvaguarda del planeta, y que las organizaciones, incluidas las empresas, juegan un papel crucial en este proceso. Este precedente complementa al ofrecer una perspectiva mundial y renovada del desarrollo humano sustentable, y al resaltar la relevancia de las habilidades tanto individuales como organizacionales para alcanzar este objetivo.

En el artículo de (Antúnez y Maldonado, 2020) titulado: Desarrollo Humano Sustentable. Una Mirada en el Devenir de las Teorías de Integración del Desarrollo Económico, Se lleva a cabo un estudio detallado y completo del progreso humano sustentable, examinando su desarrollo desde el punto de vista de las teorías que componen el desarrollo económico. Los escritores sostienen que el crecimiento humano sustentable va más allá de la simple dimensión económica, exigiendo una perspectiva multidimensional que incluya elementos sociales, medioambientales y culturales. Para respaldar su postura, el artículo hace un repaso histórico por las teorías del desarrollo, desde

los enfoques convencionales enfocados en el crecimiento económico, que valoran la acumulación de capital y la productividad, hasta los enfoques más actuales que valoran la relevancia del bienestar humano y la sustentabilidad del medio ambiente.

En este contexto, los escritores resaltan el cambio hacia modelos de desarrollo que incluyen la igualdad social, la justicia ecológica y la implicación de los ciudadanos como componentes esenciales. Además, se examinan los retos y posibilidades que emergen al llevar a cabo un desarrollo humano sustentable, que incluyen la necesidad de superar las inequidades sociales, salvar el entorno natural y fomentar la implicación directa de los ciudadanos en la toma de decisiones. Los autores sostienen que el desarrollo humano sustentable demanda una transformación radical en nuestra percepción del desarrollo, dejando atrás las perspectivas lineales y fragmentadas en pro de una perspectiva sistémica e integrada que admita la interrelación entre las dimensiones económicas, sociales y medioambientales.

Esta investigación es relevante para la presente, ya que proporciona un marco teórico sólido y actualizado para la comprensión del desarrollo humano sustentable y su relación con el desarrollo económico. La visión multidimensional y sistémica. Propuesta por los autores es fundamental para el diseño de un modelo de competencias sustentables para el personal administrativo de POLINTER, ya que destaca que hay una necesidad de considerar no solo las competencias técnicas y económicas, sino también las competencias sociales, ambientales y culturales.

En el libro "Designing Regenerative Cultures", (Wahl, 2020), profundiza en la necesidad de trascender la sustentabilidad tradicional y adoptar un enfoque regenerativo en las organizaciones. Wahl argumenta que la sustentabilidad, tal como se entiende comúnmente, se concentra en reducir el perjuicio y preservar el estatus, lo que resulta insuficiente para afrontar los retos del siglo XXI. Por otro lado, la regeneración tiene como objetivo recuperar y estimular los

sistemas sociales y naturales, generando un efecto beneficioso en el planeta y en las comunidades. El autor explora cómo las organizaciones pueden diseñar culturas regenerativas, que se basan en principios como la interconexión, la colaboración, la diversidad y la adaptación.

Para alcanzar este objetivo, es esencial cultivar habilidades esenciales en las personas y las organizaciones, tales como el pensamiento sistémico, que facilitan la comprensión de las interrelaciones entre los sistemas; la cooperación, que promueve la colaboración y la formación de alianzas; y la creatividad, que promueve la innovación. La exploración de alternativas innovadoras; el liderazgo regenerativo, que motiva y orienta a otros hacia la sustentabilidad; y la conciencia ecológica, que fomenta el respeto y apreciación de la naturaleza. Wahl recalca que la regeneración no se limita a ser un asunto de prácticas y políticas, sino también de mentalidad y principios. Las entidades que implementan una estrategia regenerativa deben fomentar una cultura que aprecie la vida, la diversidad y la interrelación, y que fomente el aprendizaje constante y la adaptabilidad al cambio.

Las investigaciones previas resaltan la creciente relevancia de las competencias vinculadas a la sustentabilidad dentro del ámbito empresarial actual. Aunque varios de estos estudios abordan sectores o contextos distintos al de POLINTER, sus conclusiones sobre la conexión entre competencias y desempeño sustentable, junto con los modelos de competencias que presentan, ofrecen un marco teórico valioso para esta investigación. Sin embargo, el presente trabajo se diferencia al centrarse en la creación de un modelo específico de competencias sustentables para el personal administrativo de POLINTER, con la finalidad de optimizar su rendimiento en sustentabilidad y contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales en esta materia

2.2 Bases teóricas

El Desarrollo Humano Sustentable (DHS) se establece como un modelo esencial en la administración de empresas en el siglo XXI. Se define como un proceso que busca satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias, reconociendo la interdependencia entre las dimensiones económica, social y ambiental, con la persona humana como centro del proceso. Este enfoque reconoce la interdependencia entre las dimensiones económica, social y ambiental, colocando a la persona humana en el epicentro del proceso de desarrollo. El desarrollo humano se entiende como el proceso de expansión de las capacidades y libertades de las personas, permitiéndoles llevar una vida que valoran. En este sentido, el DHS busca garantizar que el desarrollo económico y social se traduzca en una mejora tangible del bienestar humano y en la protección del medio ambiente (Sen, 1999). En este contexto, las competencias sustentables se definen como un conjunto esencial de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a las personas y organizaciones participar de manera efectiva en la promoción del desarrollo sustentable.

Estas competencias resultan fundamentales para enfrentar los retos actuales, tales como el cambio climático, la inequidad social y el deterioro ambiental (Boyatzis, 2008). Este término, originado a finales del siglo XX, ha progresado a partir de diversas teorías y perspectivas, entre ellas la teoría del desarrollo humano del (Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD), 2022). En contraposición a los modelos convencionales que se enfocan únicamente en el desarrollo económico, el DHS comprende la relación entre las dimensiones económicas, sociales y ambientales, y ubica al individuo en el núcleo del progreso.

El Desarrollo Humano Sustentable (DHS) se fundamenta en varios principios esenciales, entre los cuales destacan:

Equidad: Impulsar la igualdad de oportunidades y garantizar la justicia social para todos.

Sustentabilidad: Proteger el medio ambiente y conservar los recursos naturales para asegurar su disponibilidad a las futuras generaciones.

Participación: Fomentar la implicación activa de la ciudadanía en los procesos de toma de decisiones.

Desarrollo Humano: Enfatizar el bienestar integral de las personas y el fortalecimiento de sus capacidades y potencialidades.

El DHS es relevante para la gestión empresarial por varias razones:

Responsabilidad Social: Las empresas tienen la responsabilidad de contribuir al desarrollo sustentable de la sociedad.

Ventaja Competitiva: Las empresas que incluyen prácticas sustentables pueden obtener ventajas competitivas en términos de reputación, eficiencia y acceso a mercados.

Gestión del Talento Humano: El DHS promueve el desarrollo de las capacidades de los empleados, lo cual es fundamental para el éxito organizacional.

Innovación: La búsqueda de soluciones sustentables puede impulsar la innovación y la creación de nuevos productos y servicios.

Al adoptar un enfoque de gestión empresarial basado en el DHS, POLINTER puede fortalecer su reputación como empresa sustentable, mejorar su desempeño ambiental y social, y atraer y retener talento humano comprometido con la sustentabilidad.

Definición y clasificación de competencias sustentables y su importancia para las organizaciones

Las competencias sustentables han adquirido un papel fundamental para el éxito organizacional. A diferencia de las competencias convencionales, que suelen enfocarse exclusivamente en el rendimiento económico, las competencias sustentables integran dimensiones ambientales y sociales, favoreciendo un equilibrio armónico entre los tres pilares de la sustentabilidad.

Estas competencias se entienden como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que capacitan tanto a individuos como a organizaciones para contribuir activamente al desarrollo sustentable. Además, pueden organizarse en diversas categorías, tales como:

- **Cognitivas:**
 - Pensamiento sistémico
 - Toma de decisiones basada en análisis de impactos ambientales y sociales
- **Interpersonales:**
 - Colaboración multidisciplinaria
 - Comunicación efectiva de iniciativas sustentables
- **Intrapersonales:**
 - Adaptabilidad al cambio
 - Ética y responsabilidad ambiental
- **Técnicas:**
 - Gestión de recursos según normas ISO 14001
 - Implementación de prácticas de economía circular
- El desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo es importante para fortalecer su compromiso con la responsabilidad social y ambiental, mejorar su desempeño en estas áreas y posicionarse como una empresa líder en sustentabilidad en su sector.
- **Estándares internacionales (ODS, ISO 26000 e ISO 14001) y su relación con el desarrollo de competencias sustentables.**
- Los estándares internacionales tienen un papel fundamental en la promoción de la sustentabilidad en las organizaciones. Tres de los estándares más relevantes en este ámbito

son los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de la ONU, la norma ISO 26000 y la norma ISO 14001.

- **Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS):**

- Los ODS comprenden siete metas globales adoptadas por las Naciones Unidas en 2015, dirigidas a enfrentar los desafíos más apremiantes a nivel mundial, tales como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático y la degradación del medio ambiente. Estos objetivos ofrecen un marco de referencia que facilita a las organizaciones contribuir al desarrollo sustentable y sirven como guía para fomentar competencias sustentables en sus colaboradores.

- **Norma ISO 26000:**

- Se trata de una guía internacional que brinda recomendaciones sobre la responsabilidad social para las organizaciones. Esta norma aborda siete áreas principales: gobernanza organizacional, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos relacionados con los consumidores y participación y desarrollo comunitario. La ISO 26000 es fundamental para el desarrollo de competencias sustentables en el personal, pues enfatiza la integración de la responsabilidad social en todas las áreas operativas de la organización. Por lo tanto, resulta un marco importante para la toma de decisiones éticas y responsables en materia de sustentabilidad, especialmente para el personal administrativo de POLINTER.

- **Norma ISO 14001:**

- Este estándar internacional establece los requisitos para implementar un sistema de gestión ambiental efectivo. Su aplicación ayuda a las organizaciones a identificar, controlar y reducir sus impactos ambientales, promoviendo la mejora continua de su desempeño ambiental. La ISO 14001 puede orientar el desarrollo de competencias sustentables en los empleados al resaltar la importancia de la gestión y responsabilidad ambiental.

- **Relación con el Desarrollo de Competencias Sustentables:**

- Los ODS, junto con las normas ISO 26000 e ISO 14001, se relacionan directamente con el fomento de competencias sustentables dentro de las organizaciones. Estos marcos promueven habilidades tales como el pensamiento sistémico, la colaboración, la comunicación, la ética, la responsabilidad social y la gestión ambiental. Estas capacidades son esenciales para que las organizaciones contribuyan efectivamente al desarrollo

sustentable y cumplan con sus responsabilidades sociales y ambientales. Al incorporar estos estándares en el diseño y fortalecimiento de competencias para sus colaboradores, POLINTER puede consolidar su compromiso con la sustentabilidad y optimizar su desempeño ambiental y social.

2.2.1 Liderazgo sustentable

El liderazgo sustentable se posiciona como un factor esencial para las organizaciones que desean avanzar hacia modelos empresariales más responsables y ambientalmente conscientes. Este estilo de liderazgo trasciende la simple administración de recursos y la formulación de decisiones estratégicas, pues implica también la habilidad de motivar y dirigir a otros en la búsqueda de metas que integren aspectos ambientales, sociales y económicos.

El liderazgo sustentable se define como la capacidad de influir en otros para que adopten prácticas y comportamientos sustentables, tanto a nivel individual como organizacional. Implica una visión a largo plazo, un compromiso con la equidad y la justicia social, y una preocupación genuina por el bienestar del planeta. Algunos conceptos clave asociados al liderazgo sustentable son:

Visión Sistémica: Capacidad para comprender las interconexiones entre los sistemas económicos, sociales y ambientales.

Liderazgo Ético: Toma de decisiones basadas en principios éticos y valores sustentables.

Liderazgo Transformacional: Inspirar y motivar a otros para que adopten una visión compartida de sustentabilidad.

Liderazgo de Servicio: Poner las necesidades de los demás y del planeta por encima de los intereses personales.

Liderazgo Auténtico: Liderar con integridad, transparencia y coherencia.

Modelos y Teorías Relevantes:

Modelo de Competencias de Liderazgo Emocional y Social (Boyatzis, 2008)

Este modelo aporta competencias fundamentales para el liderazgo sustentable:

Autoconciencia emocional.

Empatía con los stakeholders.

Comunicación efectiva.

Habilidad para colaborar.

Estas competencias son esenciales para construir relaciones de confianza y promover prácticas sustentables.

Teoría del Liderazgo Transformacional.

Enfatiza la capacidad del líder para:

Inspirar y motivar a los colaboradores.

Promover cambios positivos en la organización.

Alinear los objetivos individuales con la visión sustentable.

Teoría del Liderazgo de Servicio.

Postula que el líder debe:

Priorizar las necesidades de los colaboradores y la comunidad.

Poner el bienestar colectivo por encima de intereses personales.

Fomentar el desarrollo sustentable de todos los stakeholders.

Complementando estos modelos, el concepto de Triple Bottom Line (Elkington, 2018) ha sido fundamental para popularizar una visión integral del éxito empresarial. Este marco propone evaluar el desempeño organizacional en tres dimensiones interconectadas:

Económica (Profit): Rentabilidad financiera

Social (People): Impacto en las comunidades

Ambiental (Planet): Gestión ecológica

Este enfoque proporciona a los líderes una estructura concreta para medir y gestionar su impacto en estas áreas, fomentando una visión responsable del éxito a largo plazo (Elkington, 2018).

Competencias y Habilidades Asociadas:

El liderazgo sustentable requiere una serie de competencias y habilidades específicas, que incluyen:

Visión Estratégica: Capacidad para anticipar los desafíos y oportunidades para desarrollar planes a largo plazo.

Comunicación Efectiva: Capacidad para comunicar de manera clara y precisa los valores y objetivos.

Colaboración: Capacidad para trabajar en equipo y construir alianzas.

Toma de Decisiones Éticas: Capacidad para tomar decisiones basadas en principios éticos y valores.

Gestión del Cambio: enfoque sistemático y estructurado para facilitar la adaptación de las personas y los procesos a cambios organizacionales.

El personal administrativo, al estar en contacto con diferentes áreas de la organización, puede influir en la toma de decisiones, la gestión de recursos y la comunicación interna y externa.

Al desarrollar competencias de liderazgo sustentable en su personal administrativo, POLINTER puede:

Mejorar su desempeño ambiental y social.

Reducir riesgos asociados a la sustentabilidad.

Fomentar la innovación y la creación de nuevos productos y servicios sustentables.

Fortalecer su reputación como empresa sustentable.

2.2.2 Comunicación para la sustentabilidad

La comunicación para la sustentabilidad se ha convertido en un pilar fundamental para las organizaciones que aspiran a operar de manera responsable y a construir relaciones sólidas con sus diversos stakeholders en el contexto del desarrollo sustentable.

A diferencia de la comunicación corporativa tradicional, que a menudo se centra en la promoción de la imagen y los productos de la empresa, la comunicación para la sustentabilidad implica un compromiso genuino con la transparencia, el diálogo abierto y la rendición de cuentas en relación con el desempeño ambiental, social y económico de la organización.

Su objetivo primordial no es solo informar, sino también educar, inspirar, involucrar y movilizar a la acción en favor de prácticas más sustentables.

Desde una perspectiva teórica, la comunicación para la sustentabilidad se nutre de diversos campos del conocimiento. Un marco esencial lo proporciona la teoría de los stakeholders, que subraya la importancia de considerar los intereses de todos los grupos que pueden afectar o ser afectados por las actividades de una organización.

Una comunicación efectiva en sustentabilidad implica identificar a estos stakeholders, comprender sus expectativas y preocupaciones en relación con la sustentabilidad, y establecer canales de diálogo bidireccional para construir relaciones de confianza y colaboración (Freeman, 2010).

Otro marco teórico relevante es la teoría de la responsabilidad social corporativa (RSC) que ofrece un entendimiento de las obligaciones éticas y sociales de una organización más allá de sus responsabilidades económicas y legales. La comunicación en este ámbito debe reflejar un compromiso auténtico con estas responsabilidades, evitando la presentación engañosa de prácticas ambientales o sociales y buscando construir credibilidad a través de la transparencia y la rendición de cuentas (Carroll, 1991).

En el contexto de POLINTER, una comunicación para la sustentabilidad efectiva debería:

Ser transparente y auténtica: Comunicar de manera clara y honesta los esfuerzos, logros y desafíos de la empresa en materia de sustentabilidad, evitando la exageración o el engaño.

Estar orientada al stakeholder: Adaptar los mensajes y los canales de comunicación a las necesidades e intereses de los diferentes grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad local, etc.).

Ser bidireccional y fomentar el diálogo: Establecer canales de comunicación que permitan a los stakeholders expresar sus opiniones y preocupaciones, y que la empresa pueda responder de manera efectiva.

Ser educativa e inspiradora: Proporcionar información relevante y comprensible sobre los temas de sustentabilidad, y utilizar narrativas que inspiren a la acción y al cambio de comportamiento.

Ser consistente y a largo plazo: Integrar la sustentabilidad en la comunicación de manera continua y coherente en todos los canales y mensajes de la empresa

Definición y Modelos Relevantes:

La comunicación para la sustentabilidad se define como el proceso de transmitir información y mensajes relevantes sobre la sustentabilidad a los diferentes stakeholders de la organización, incluyendo empleados, clientes, proveedores, comunidades locales y la sociedad en general. Implica el uso de diferentes canales y herramientas de comunicación para generar conciencia, promover el diálogo y fomentar la participación en iniciativas sustentables.

Algunos modelos y teorías relevantes para la comunicación para la sustentabilidad son:

Modelo de las 3V : Este modelo destaca tres elementos clave para una comunicación de la responsabilidad social empresarial efectiva: Volumen (la cantidad de comunicación, como la frecuencia de los informes y las campañas de comunicación de Unilever), Verbosidad (la calidad y el detalle de la comunicación, como la información exhaustiva en el "Sustainable Living Report" de Unilever) y Vigilancia (la capacidad de la empresa para responder a las críticas y las expectativas de los stakeholders, como la participación de IKEA en el diálogo con sus grupos de interés) (Soundararajan et al., 2021).

Modelo de la doble vía: Aunque no es específico de la sustentabilidad, este modelo de relaciones públicas subraya la importancia de una comunicación bidireccional y simétrica entre la organización y sus públicos, basada en el diálogo y la comprensión mutua. La estrategia de diálogo con stakeholders de IKEA ejemplifica este modelo, al buscar activamente la retroalimentación y construir relaciones basadas en la confianza y el entendimiento mutuo.

La transformación de POLINTER hacia un modelo de negocio más responsable y respetuoso con el medio ambiente. Al implementar estrategias y herramientas de comunicación efectivas, POLINTER puede sensibilizar, educar y movilizar a sus stakeholders hacia la adopción de comportamientos sustentables (Grunig, 1984).

2.3 Bases legales

Ley Orgánica del Ambiente (2006):

Este marco normativo establece los principios fundamentales para la gestión ambiental y el desarrollo sustentable en Venezuela. Define las responsabilidades tanto del Estado como de los individuos y organizaciones en la protección del entorno natural y en la promoción de un modelo de desarrollo que satisfaga las necesidades actuales sin poner en riesgo las de las futuras generaciones. En este contexto, el desarrollo de competencias sustentables en POLINTER se alinea con dichos principios, orientándose a formar un equipo capaz de contribuir activamente a este modelo de desarrollo sustentable. Además, establece las obligaciones de las organizaciones en la prevención, mitigación y reparación de los impactos ambientales. Esto demanda contar con personal que posea las competencias necesarias para identificar riesgos ambientales, implementar acciones preventivas y correctivas, y cumplir con la legislación ambiental vigente.

Por último, regula la realización de evaluaciones de impacto ambiental (EIA) y auditorías ambientales, instrumentos clave para la gestión ambiental. El personal capacitado en competencias sustentables juega un papel esencial en la elaboración, ejecución y monitoreo de estos procesos.

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

Aunque el enfoque principal de esta normativa es la regulación de las relaciones laborales, varios de sus artículos resultan relevantes para el desarrollo de competencias sustentables. Por ejemplo, se reconoce el derecho de los trabajadores a recibir formación continua, lo que les permite mejorar su desempeño y adaptarse a las nuevas demandas del mercado laboral, incluidas aquellas relacionadas con la sustentabilidad.

Asimismo, las disposiciones referentes a la seguridad y salud en el trabajo están estrechamente vinculadas con la sustentabilidad, ya que garantizar un ambiente laboral seguro y saludable es un pilar esencial de la responsabilidad social empresarial y del desarrollo sustentable. Por ello, la capacitación en competencias orientadas a la prevención de riesgos y al fomento de condiciones laborales saludables resulta fundamental. Aunque los artículos sobre responsabilidad social empresarial no ofrecen una definición detallada, sí permiten la inclusión de aspectos ambientales y sociales en la gestión organizacional, lo que implica la necesidad de que los trabajadores desarrollen competencias para adoptar prácticas responsables.

Ley Penal del Ambiente (2012):

Esta ley tipifica los delitos ambientales y establece las sanciones penales, administrativas y civiles que corresponden a dichos actos. Resalta la relevancia de proteger el medio ambiente y la responsabilidad que tienen tanto las personas naturales como jurídicas en este ámbito. Para el personal de empresas con posible impacto ambiental, como POLINTER, es esencial conocer esta

normativa y desarrollar competencias que les permitan prevenir la comisión de infracciones ambientales.

Ley de Gestión Integral de Riesgos Socionaturales y Tecnológicos (2009):

Establece el marco legal para la gestión integral de riesgos, incluyendo aquellos de origen tecnológico asociados a actividades industriales. Para empresas como POLINTER, que pueden trabajar con materiales potencialmente peligrosos, contar con personal con competencias para la prevención, mitigación y respuesta ante este tipo de riesgos es crucial para la sustentabilidad y la seguridad.

Decreto 1.257 (1996): Normas sobre Evaluación Ambiental de Actividades Susceptibles de Degradar el Ambiente:

Desarrolla los requisitos y procedimientos para la evaluación de impacto ambiental de actividades que puedan afectar el ambiente. El conocimiento y la aplicación de estas normas requieren de personal con competencias específicas en la identificación, evaluación y gestión de impactos ambientales.

Normas ISO Adoptadas en Venezuela

ISO 26000 sobre Responsabilidad Social: Aunque no es una norma certificable, esta guía internacional ofrece recomendaciones detalladas acerca de los principios y temas esenciales de la responsabilidad social, abarcando aspectos como el medio ambiente, las condiciones laborales, los derechos humanos, prácticas comerciales justas, la protección al consumidor y el desarrollo comunitario. Funciona como un marco referencial clave para incorporar la sustentabilidad en la gestión de POLINTER y, en consecuencia, para identificar las competencias necesarias en su equipo de trabajo.

ISO 14001 sobre Gestión Ambiental: Define los requisitos para establecer un sistema de gestión ambiental efectivo que permita a las organizaciones optimizar su desempeño ambiental. La puesta en marcha y el mantenimiento de este sistema demandan que el personal cuente con habilidades específicas en gestión ambiental.

Acuerdo de París sobre Cambio Climático: Establece compromisos internacionales para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y aumentar la capacidad de adaptación al cambio climático. Las organizaciones, como POLINTER, pueden orientar sus prácticas y formar a su personal para contribuir activamente a alcanzar estos objetivos.

Convenio de Basilea sobre el Control de Movimientos Transfronterizos de Desechos Peligrosos: Regula el transporte internacional y la eliminación adecuada de residuos peligrosos. Este convenio es especialmente relevante para aquellas empresas que generan o manejan este tipo de residuos, requiriendo que su personal desarrolle competencias específicas para gestionarlos de manera segura y sustentable.

Protocolo de Montreal sobre Sustancias que Agotan la Capa de Ozono: Busca proteger la capa de ozono mediante la eliminación progresiva de sustancias que la dañan. Las empresas deben cumplir con las disposiciones derivadas de este protocolo, lo que implica capacitar a sus empleados en alternativas y buenas prácticas ambientales.

2.4 Sistema de variables

El sistema de variables constituye un elemento fundamental en esta investigación, ya que facilita la definición y operacionalización de los conceptos principales a analizar. En esta ocasión, el enfoque estará en diseñar un modelo de competencias sustentables dirigido al personal administrativo de POLINTER.

2.4.1 Variable Independiente: Competencias Sustentables

Dimensión Cognitiva:

Indicador: Resultado obtenido en una prueba de pensamiento sistémico que mide la habilidad para reconocer las relaciones entre factores ambientales, sociales y económicos en casos prácticos vinculados a las operaciones de POLINTER.

Escala de medición: De 1 a 5 (1 = Total desacuerdo, 5 = Total acuerdo).

Dimensión Interpersonal:

Indicador: Porcentaje de cumplimiento de metas colaborativas en proyectos de sustentabilidad, basado en la evaluación realizada por los líderes de proyecto.

Escala de medición: De 1 a 5 (1 = Total desacuerdo, 5 = Total acuerdo).

Dimensión Intrapersonal:

Indicador: Promedio obtenido en una evaluación sobre adaptabilidad al cambio, enfocada en la adopción de nuevas prácticas sustentable en POLINTER.

Escala de medición: De 1 a 5 (1 = Total desacuerdo, 5 = Total acuerdo).

Dimensión Estratégica:

Indicador: Cantidad de decisiones tomadas por el personal administrativo que están alineadas con los principios establecidos en la norma ISO 26000, según la valoración de un panel de expertos en ética empresarial.

Escala de medición: De 1 a 5 (1 = Total desacuerdo, 5 = Total acuerdo).

2.4.2 Variable Dependiente: Desempeño Sustentable del Personal Administrativo

Desempeño Ambiental:

Indicador: Porcentaje de reducción del consumo de energía eléctrica y agua en las oficinas de POLINTER en los últimos 12 meses, comparado con el año anterior, medido a través de los registros de consumo mensuales.

Escala de medición: Escala de 1 a 5 (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

Desempeño Social:

Indicador: Puntuación promedio en una encuesta de clima laboral que mide la percepción de los empleados sobre sentirse valorados y respetados en el ambiente de trabajo.

Escala de medición: Escala de 1 a 5 (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

Desempeño Económico:

Indicador: Valor económico generado por las iniciativas de responsabilidad social empresarial en las que participa el personal administrativo, medido a través de indicadores de retorno social de la inversión (SROI).

Escala de medición: Escala de 1 a 5 (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

Tabla 3*Mapa de variables*

| Objetivo general: Desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales que contribuya al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la empresa Poliolefinas Internacionales, C.A. | | | | | |
|---|---|---|--------------|--------------------|--|
| Variable Independiente: Competencias Sustentables | | | | | |
| Dimensión | Definición Conceptual | Indicadores | Ítems | Instrumento | Escala de Medición |
| Cognitiva | Capacidad para comprender e interpretar conceptos y principios de sustentabilidad y aplicarlos en situaciones laborales específicas | Nivel de pensamiento sistémico, Conocimiento de estándares internacionales, Capacidad de análisis de impacto | 1-5 | Cuestionario | Escala Likert 1-5 (1=Nunca, 5=Siempre) |
| Interpersonal | Habilidades para colaborar, comunicar y trabajar eficazmente con otros en iniciativas de sustentabilidad | Nivel de colaboración en proyectos sustentables, Efectividad en comunicación de temas sustentables, Participación en iniciativas de RSE | 6-10 | Cuestionario | Escala Likert 1-5 (1=Nunca, 5=Siempre) |
| Intrapersonal | Actitudes, valores y motivaciones relacionadas con la sustentabilidad | Nivel de adaptabilidad al cambio, Compromiso ético con principios sustentables, Responsabilidad ambiental personal | 11-15 | Cuestionario | Escala Likert 1-5 (1=Nunca, 5=Siempre) |
| Estratégica | Capacidad para integrar criterios de sustentabilidad en la toma de decisiones y planificación | Alineación con ODS, Conformidad con ISO 26000, Propuestas de mejora sustentable | 16-20 | Cuestionario | Escala Likert 1-5 (1=Nunca, 5=Siempre) |
| Variable Dependiente: Desempeño Sustentable del Personal Administrativo | | | | | |
| Dimensión | Definición Conceptual | Indicadores | Ítems | Instrumento | Escala de Medición |
| Ambiental | Resultados medibles relacionados con la protección del ambiente y uso eficiente de recursos | Reducción de consumo energético, Reducción de consumo de agua, Gestión de residuos | 21-25 | Cuestionario | Escala Likert 1-5 (1=Nunca, 5=Siempre) |
| Social | Impacto en el bienestar, equidad y desarrollo de las personas y comunidades | Clima laboral, Participación en programas sociales, Satisfacción de stakeholders | 26-30 | Cuestionario | Escala Likert 1-5 (1=Nunca, 5=Siempre) |
| Económico | Generación de valor económico sustentable y responsable | Retorno social de inversión (SROI), Eficiencia en uso de recursos, Innovación sustentable | 31-35 | Cuestionario | Escala Likert 1-5 (1=Nunca, 5=Siempre) |

Nota: La tabla muestra el mapa de variables diseñada para el instrumento su definición indicadores e ítems a utilizar.

Fuente: Elaboración propia (2025)

2.5 Sistema de hipótesis

Esta investigación busca analizar cómo el desarrollo de capacidades integrales en el personal administrativo influye en el desempeño sustentable de la organización. Parte de la idea de que combinar competencias que van más allá de las habilidades técnicas tradicionales, incluyendo aspectos cognitivos, interpersonales, intrapersonales y estratégicos, es clave para alcanzar los objetivos de sustentabilidad empresarial.

2.5.1 Hipótesis general

Existe una relación significativa entre las competencias sustentable (cognitivas, interpersonales, intrapersonales y estratégicas) y el desempeño sustentable del personal administrativo de POLINTER (ambiental, social y económico).

2.5.2 Hipótesis específica

Un mayor nivel de pensamiento sistémico está asociado a un mejor desempeño ambiental del personal administrativo de POLINTER.

Un mayor nivel de colaboración efectiva está asociado a un mejor desempeño social del personal administrativo de POLINTER.

Una mayor capacidad de adaptabilidad al cambio está asociado a un mejor desempeño económico del personal administrativo de POLINTER.

Un mayor nivel de toma de decisiones alineadas con la norma ISO 26000 está asociado a un mejor desempeño sustentable general de POLINTER.

Justificación de las Hipótesis:

Estas hipótesis se basan en la importancia creciente que la sustentabilidad ha adquirido en el mundo empresarial, donde las organizaciones reconocen cada vez más su compromiso con la

construcción de un futuro sustentable. Se destaca que el capital humano es fundamental en este proceso, y que fomentar competencias integrales en el personal administrativo resulta clave para implementar prácticas sustentables en las actividades diarias de la organización.

Importancia de las Hipótesis:

La validación de estas hipótesis permitirá:

Establecer una relación causal entre el desarrollo de competencias integrales y el desempeño sustentable del personal administrativo.

Proporcionar evidencia empírica que respalde la implementación de modelos de desarrollo de competencias sustentables en organizaciones similares a POLINTER.

Contribuir al avance del conocimiento en el campo de la gestión del talento humano y la sustentabilidad empresarial.

Ofrecer recomendaciones prácticas para la mejora del desempeño sustentable de POLINTER a través del desarrollo de su capital humano.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

Esta investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, ya que facilita la recopilación, procesamiento y análisis de datos numéricos con el fin de identificar relaciones entre las variables de estudio: competencias sustentables y el desempeño del personal administrativo. Este enfoque es adecuado para medir de manera objetiva fenómenos sociales, lo que permite detectar patrones, establecer correlaciones y realizar predicciones basadas en información estructurada. El estudio es de tipo descriptivo y correlacional. La investigación descriptiva se enfoca en detallar las características principales de personas, grupos, comunidades u otros fenómenos de interés, tal como se establece en la metodología científica. En este caso particular, se describen las competencias sustentables del personal administrativo de POLINTER y su grado de desempeño en aspectos relacionados con la sustentabilidad (Hernández et al., 2014).

Asimismo, el estudio es correlacional pues busca determinar la existencia, dirección y fuerza de la relación entre las competencias sustentables del personal administrativo (variable independiente) y su desempeño en materia de sustentabilidad (variable dependiente). Esta correlación se analizará tanto a nivel global como entre dimensiones específicas: por ejemplo, se examinará si las competencias cognitivas se relacionan más fuertemente con el desempeño ambiental, o si las competencias interpersonales muestran mayor asociación con el desempeño social. A diferencia de un estudio meramente descriptivo, este enfoque correlacional permitirá inferir posibles relaciones causales para futuras investigaciones no experimentales.

El diseño no experimental es el más apropiado para esta investigación debido a que las competencias sustentables y el desempeño del personal administrativo son fenómenos que deben observarse en su contexto natural dentro de POLINTER, sin intervención artificial. Un diseño experimental alteraría el entorno organizacional y podría conducir a resultados que no reflejan la realidad cotidiana de la empresa. Además, desde una perspectiva ética y práctica, no sería viable manipular variables como las competencias interpersonales o el desempeño económico en un entorno corporativo funcional.

Este diseño permitirá obtener información sobre cómo las competencias y el desempeño se relacionan orgánicamente, respetando la estructura y dinámica organizacional existente

3.2 Población y muestra

La población objeto de estudio está constituida por los 24 empleados administrativos de la empresa Poliolefinas Internacionales C.A. (POLINTER). Esta delimitación poblacional responde al interés de la investigación por focalizarse en el grupo que tiene mayor incidencia en los procesos organizacionales administrativos y, por tanto, en la implementación de prácticas sustentables.

Dado que el número de individuos es reducido, se adopta un censo poblacional, lo que implica que no se realiza muestreo. Esta decisión metodológica permite alcanzar una alta precisión en los resultados, dado que se incluyen todos los sujetos del universo de estudio. De este modo, se elimina el error muestral y se asegura una mayor representatividad en los resultados obtenidos.

La aplicación de un censo es particularmente útil en investigaciones diagnósticas dentro de organizaciones, donde el propósito es obtener resultados aplicables a toda la estructura bajo análisis. Si bien esta técnica limita la posibilidad de generalización de los hallazgos a otras empresas o contextos, fortalece la validez interna de los resultados en el ámbito específico de POLINTER.

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta, por ser una herramienta eficaz para recolectar datos cuantificables de manera estructurada. Esta técnica facilita la obtención de información sobre las percepciones, conocimientos y actitudes del personal administrativo respecto a las competencias sustentables y su propio desempeño organizacional.

El cuestionario es el siguiente:

Tabla 4

Instrumento de recolección de datos

| Competencias Cognitivas: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Identifico cómo mis actividades diarias impactan en los indicadores ambientales de POLINTER (consumo de agua, energía, manejo de residuos). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Comprendo los requisitos de la norma ISO 14001 que aplican a mi puesto de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Utilizo datos de los reportes de sustentabilidad para mejorar mis procesos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Puedo explicar la relación entre los factores ambientales, sociales y económicos en las operaciones de POLINTER. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Analizo el ciclo de vida completo de los materiales que utilizo en mis actividades administrativas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Competencias Interpersonales: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Colaboro con otros departamentos para reducir el impacto ambiental de nuestras operaciones. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Comunico efectivamente las iniciativas de sustentabilidad a mis compañeros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Participo activamente en los talleres de RSE organizados por la empresa. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Fomento el diálogo sobre prácticas sustentables en mi equipo de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Resuelvo conflictos relacionados con la implementación de prácticas sustentables de manera constructiva. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Competencias Intrapersonales: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Me adapto rápidamente a los cambios en políticas o procedimientos relacionados con la sustentabilidad. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Tomo decisiones éticas considerando el impacto ambiental y social. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Demuestro responsabilidad personal en el uso eficiente de recursos en mi área de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Reflejo en mis acciones cotidianas los valores de sustentabilidad promovidos por POLINTER. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15. Busco continuamente mejorar mis conocimientos sobre sustentabilidad aplicada a mi función. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Competencias Estratégicas: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Al planificar mis actividades, considero los Objetivos de Desarrollo Sustentable relevantes para POLINTER. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Tomo decisiones alineadas con los principios de la norma ISO 26000. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. Propongo ideas de mejora sustentable en las reuniones de mi departamento. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. Integro criterios de sustentabilidad en la evaluación de proveedores o servicios. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. Contribuyo a la elaboración de indicadores de gestión sustentable en mi área. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Desempeño Ambiental: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. He logrado reducir el consumo de papel en mi área de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. Implemento prácticas de ahorro energético en mis actividades diarias. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. Clasifico correctamente los residuos generados en mi puesto de trabajo. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. Optimizo el uso del agua en las instalaciones administrativas. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 25. Promuevo la digitalización de documentos para reducir el consumo de recursos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Desempeño Social: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Contribuyo a mantener un clima laboral positivo y respetuoso. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 27. Participo en programas sociales organizados por POLINTER. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 28. Mis acciones laborales promueven la equidad y la inclusión. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 29. Mantengo relaciones constructivas con los grupos de interés internos y externos. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 30. Comparto conocimientos sobre sustentabilidad con mis compañeros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Desempeño Económico: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Mis iniciativas han generado ahorros económicos a través de prácticas sustentables. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 32. Utilizo eficientemente los recursos asignados a mi área. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 33. Propongo ideas innovadoras que aportan valor económico y sustentable. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 34. Contribuyo al posicionamiento de POLINTER como empresa sustentable en el mercado. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 35. Mis decisiones consideran el equilibrio entre rentabilidad y responsabilidad social. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Nota: Con el presente instrumento se evaluará las competencias sustentables del personal

administrativo de POLINTER

Fuente: Elaboración propia (2025)

El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, diseñado con base en la operacionalización de las variables presentadas en el capítulo II. Este cuestionario está conformado por ítems cerrados que se agrupan en dos bloques principales: el primero mide las competencias sustentables en sus cuatro dimensiones (cognitivas, interpersonales, intrapersonales y estratégicas) y el segundo evalúa el desempeño sustentable en tres dimensiones (ambiental, social y económico).

Se utilizó una escala de tipo Likert de cinco (5) puntos, donde 1 representa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, lo que facilita el análisis estadístico posterior. Esta escala permite captar la intensidad de la percepción de los encuestados respecto a cada ítem.

El cuestionario será aplicado forma presencial durante la jornada laboral u de forma virtual con la herramienta de google forms, en coordinación con el Departamento de Contraloría de la empresa, asegurando la confidencialidad y anonimato de los participantes.

3.4 Validez y confiabilidad

Para garantizar la confiabilidad del instrumento, se aplicó el método de consistencia interna mediante el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach. Se utilizó el sistema SPSS para calcular el coeficiente de Cronbach el cual indico 0.972. La validez del cuestionario se determinó a través del juicio de expertos. Se consultó a tres profesionales con experiencia en investigación académica, sustentabilidad organizacional y gestión por competencias. Estos expertos evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de cada ítem con relación a las variables definidas, sugiriendo ajustes en la redacción de algunos ítems para mejorar su comprensión.

Finalmente, se evaluará la validez de criterio correlacionando los resultados del cuestionario con indicadores objetivos de desempeño sustentable disponibles en la empresa, como registros de consumo energético, participación en programas de responsabilidad social y

evaluaciones de desempeño previas. Esta triangulación metodológica fortalecerá la robustez de las mediciones obtenidas."

3.5 Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico seguido en esta investigación se desarrolló en cinco fases:

1 Revisión teórica: Se realizó una búsqueda bibliográfica y documental sobre competencias sustentables, sustentabilidad organizacional y estándares internacionales (ODS, ISO 26000, ISO 14001), que sirvió de base para la construcción del marco teórico y del sistema de variables.

2 Diseño del instrumento: Se elaboró el cuestionario estructurado con base en la operacionalización de las variables y se sometió a validación por juicio de expertos.

3 Aplicación del instrumento: Se coordinó con la Gerencia de Talento Humano de POLINTER para aplicar el cuestionario a los veinte 24 empleados administrativos en sus puestos de trabajo, garantizando condiciones adecuadas de privacidad y voluntariedad.

4 Recolección y organización de datos: Se consolidó la información obtenida en una base de datos diseñada en Excel, verificando la calidad y completitud de los datos.

5 Análisis e interpretación: Se utilizaron técnicas de estadística descriptiva e inferencial para el procesamiento e interpretación de los resultados, en función de los objetivos e hipótesis formuladas.

3.6 Técnicas de análisis de datos

Una vez recolectados los datos, estos serán procesados mediante técnicas de análisis cuantitativo. Se empleó la estadística descriptiva para caracterizar las variables medidas, a través de frecuencias, porcentajes, medias, medianas y desviaciones estándar. Posteriormente, para contrastar las hipótesis de investigación, se utilizó la prueba t para muestras relacionadas. La

prueba t para muestras relacionadas se aplicará específicamente para contrastar las hipótesis que establecen relaciones entre las dimensiones de competencias sustentables y los indicadores de desempeño.

El procesamiento de los datos se realizará en Microsoft Excel, y también se utilizará el sistema SPSS lo que permitirá la sistematización de la información y la representación gráfica de los resultados. En todo momento se mantendrá el anonimato de los participantes y se aplicarán principios éticos para el uso responsable de la información.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Presentación y análisis de resultados

Luego de haber definido el enfoque metodológico de esta investigación, descrito en el capítulo anterior, se da paso al análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento diseñado. Este capítulo representa el eje central del proceso investigativo, ya que permite contrastar los datos empíricos con los objetivos planteados, identificar patrones de respuesta entre los participantes, y extraer conclusiones que fundamenten la propuesta de un modelo de competencias sustentables aplicable al contexto de Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER).

En este sentido, el presente capítulo no solo presenta cifras, promedios y porcentajes, sino que interpreta dichos resultados a la luz del marco teórico, permitiendo así comprender el nivel de apropiación de los principios de sustentabilidad por parte del personal administrativo. A través de este análisis, se busca establecer conexiones claras entre las prácticas actuales y las oportunidades de mejora, considerando la realidad organizacional y los estándares internacionales de desarrollo sustentable.

4.1.1 Competencias Cognitivas

La dimensión de competencias cognitivas permite valorar el nivel de conocimiento, comprensión e integración que posee el personal administrativo respecto a los principios de la sustentabilidad, así como su capacidad para identificar las implicaciones sociales, ambientales y económicas de sus acciones laborales

Tabla 5

Valores de la dimensión “Competencias cognitivas”

| Alternativas | Ítem 1 | Ítem 2 | Ítem 3 | Ítem 4 | Ítem 5 | Fi % |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------|
| | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | |
| 1. Nunca | 2 | 2 | 4 | 1 | 1 | 8% |
| 2. Rara vez | 1 | 4 | 2 | 2 | 5 | 12% |
| 3. A veces | 7 | 5 | 5 | 5 | 4 | 22% |
| 4. Casi siempre | 5 | 6 | 5 | 7 | 6 | 24% |
| 5. Siempre | 9 | 7 | 8 | 9 | 8 | 34% |

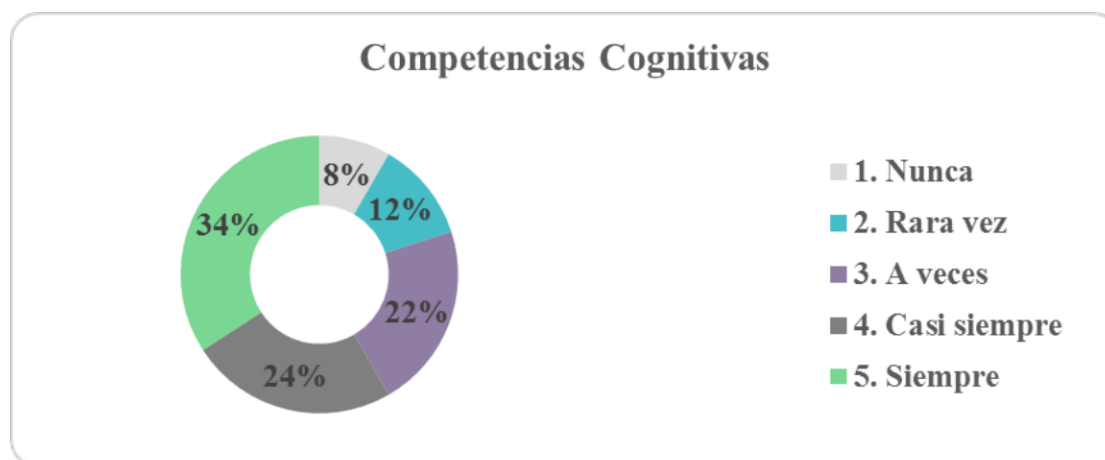
Nota: La tabla señala los valores en su frecuencia y frecuencia absoluta en porcentaje de

la dimensión “competencias cognitivas”

Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 1

Competencias cognitivas



Nota: Este gráfico consolida todas las respuestas dadas por los 24 participantes en los primeros 0 al 5 ítem que fueron las competencias cognitivas.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Según los resultados reflejados en el Gráfico 1, el 58 % de los participantes manifestó que “Casi siempre” (34 %) o “Siempre” (24 %) tiene en cuenta estos aspectos en su desempeño laboral. Esta cifra indica una tendencia favorable, que sugiere que existe una base conceptual relativamente

sólida sobre los principios de la sustentabilidad. Sin embargo, un 42 % de los encuestados se posicionó en niveles de frecuencia más bajos: 8 % respondió “Nunca”, 12 % “Rara vez” y 22 % “A veces”. Esta distribución porcentual evidencia que, aunque una parte considerable del personal muestra conciencia sustentable, también hay un segmento importante que presenta debilidades en el dominio de estos conocimientos fundamentales.

Este patrón sugiere la necesidad de que la empresa continúe reforzando sus procesos de capacitación y sensibilización, especialmente en aspectos relacionados con la comprensión integral de los impactos de sus decisiones, la identificación de riesgos ambientales y sociales, y la relevancia de incorporar la sustentabilidad en las actividades administrativas. En términos generales, la dimensión cognitiva refleja un desempeño medio-alto, pero con margen claro para reforzar las competencias a través de estrategias de capacitación continua, talleres o programas de inducción centrados en el desarrollo sustentable.

4.1.2 Competencias Interpersonales

Esta dimensión evalúa la capacidad del personal administrativo para relacionarse efectivamente con otros, trabajar en equipo, fomentar la participación, el respeto por la diversidad y colaborar en iniciativas que promuevan la sustentabilidad organizacional.

Tabla 6

Valores de la dimensión “Competencias interpersonales”

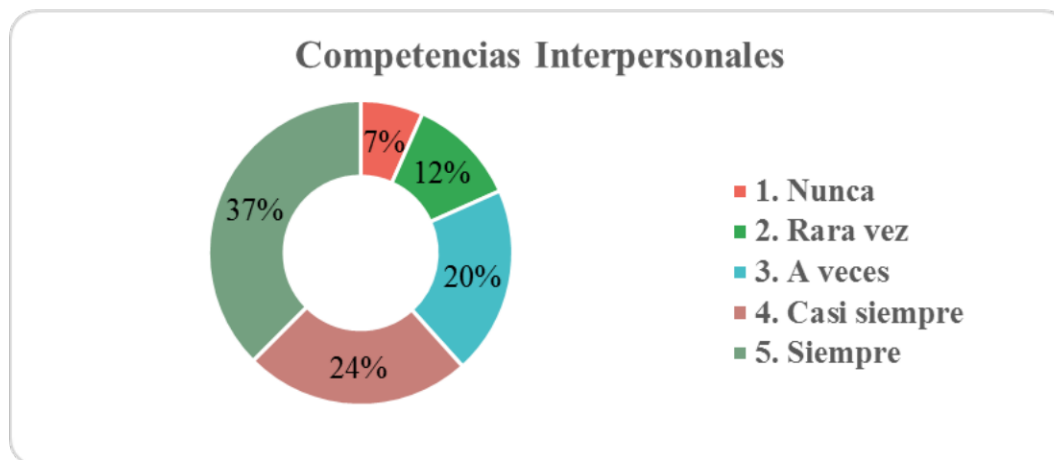
| Alternativas | Ítem 6 Frecuencia | Ítem 7 Frecuencia | Ítem 8 Frecuencia | Ítem 9 Frecuencia | Ítem 10 Frecuencia | Fi% |
|-----------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----|
| 1. Nunca | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 7% |
| 2. Rara vez | 3 | 4 | 2 | 2 | 3 | 12% |
| 3. A veces | 3 | 3 | 7 | 4 | 7 | 20% |
| 4. Casi siempre | 5 | 6 | 5 | 9 | 4 | 24% |
| 5. Siempre | 12 | 10 | 7 | 8 | 8 | 37% |

Nota: La tabla señala los valores en su frecuencia y frecuencia absoluta en porcentaje de la dimensión “competencias interpersonales”

Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 2

Competencias Interpersonales



Nota: Este gráfico consolida todas las respuestas dadas por los 24 participantes en los ítems del 6 al 10 que pertenecen a las competencias interpersonales.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Según los resultados obtenidos, reflejados en el Gráfico 2, un 61 % de los participantes seleccionó las opciones “Casi siempre” (24 %) y “Siempre” (37 %). Este dato evidencia un alto nivel de disposición interpersonal, lo que sugiere que la mayoría del personal mantiene relaciones laborales saludables, participa activamente en dinámicas colectivas y muestra empatía en el contexto organizacional.

Por otro lado, un 20 % de los encuestados indicó “A veces”, un 12 % “Rara vez” y un 7 % “Nunca”. Este grupo minoritario podría estar enfrentando dificultades para integrarse plenamente en actividades colaborativas o podría necesitar mayor apoyo y orientación para adoptar actitudes más participativas en temas de responsabilidad compartida. En términos generales, estos resultados reflejan un ambiente organizacional que promueve la interacción respetuosa y la cooperación entre

los colaboradores. No obstante, también señalan la necesidad de fortalecer los espacios de diálogo, fomentar actividades de integración y aplicar estrategias de liderazgo que potencien las relaciones interpersonales, con el fin de consolidar una cultura sustentable. La dimensión interpersonal es clave para el desarrollo organizacional, dado que una comunicación eficaz y una colaboración activa son fundamentales para la implementación exitosa de cualquier modelo de sustentabilidad.

4.1.3 Competencias Intrapersonales

La dimensión de competencias intrapersonales permite evaluar aspectos relacionados con la autorregulación emocional, la responsabilidad personal, la ética, la motivación interna y la capacidad de adaptación al cambio, todos elementos claves para fomentar una cultura sustentable desde lo individual.

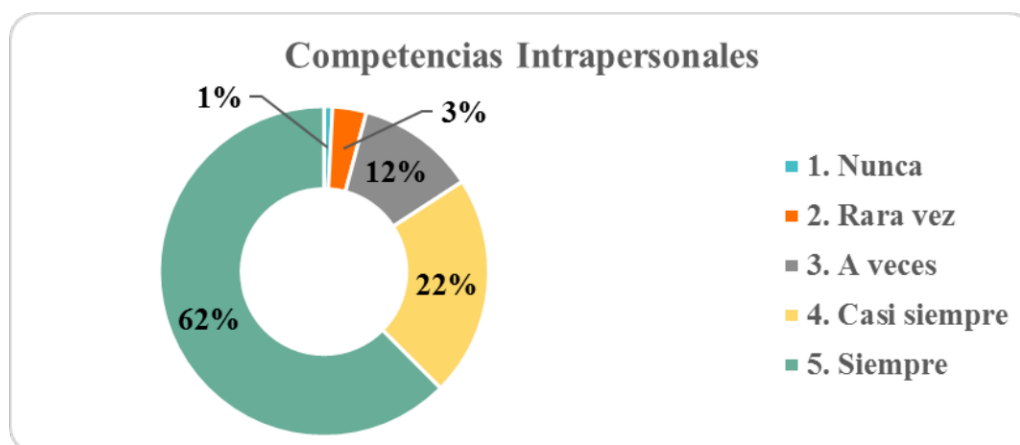
Tabla 7

Valores de la dimensión “Competencias intrapersonales”

| Alternativas | Ítem 11 | Ítem 12 | Ítem 13 | Ítem 14 | Ítem 15 | Fi% |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----|
| | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | |
| 1. Nunca | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1% |
| 2. Rara vez | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3% |
| 3. A veces | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 12% |
| 4. Casi siempre | 5 | 6 | 2 | 7 | 6 | 22% |
| 5. Siempre | 15 | 16 | 18 | 13 | 13 | 62% |

Nota: La tabla señala los valores en su frecuencia y frecuencia absoluta en porcentaje de la dimensión “competencias intrapersonales”

Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 3*Competencias Intrapersonales*

Nota: Este gráfico consolida todas las respuestas dadas por los 24 participantes en los ítems del 11 al 15 que pertenecen a las competencias intrapersonales.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Según los resultados reflejados en el Gráfico 3, esta dimensión fue una de las mejor calificadas por los participantes. El 84 % de las respuestas se ubicaron en las categorías más altas: “Casi siempre” (22 %) y “Siempre” (62 %). Esto revela un elevado nivel de compromiso personal y madurez profesional dentro del personal administrativo de POLINTER. Solo un 12 % manifestó “A veces”, mientras que un 3 % respondió “Rara vez” y un 1 % “Nunca”. Esta distribución indica una tendencia claramente favorable, donde la mayoría del personal demuestra competencias intrapersonales esenciales para adoptar actitudes éticas, reflexivas y resilientes ante los desafíos laborales y de sustentabilidad.

Estos resultados sugieren que el personal cuenta con una notable capacidad de autorregulación, responsabilidad y respuesta adecuada frente a situaciones de cambio o presión. Dichas competencias constituyen una base firme para impulsar procesos de liderazgo, transformación y mejora continua, en consonancia con los principios del desarrollo sustentable.

Por lo tanto, se puede afirmar que esta dimensión es una de las fortalezas más sobresalientes del grupo evaluado, y debe ser considerada un pilar fundamental para las futuras estrategias de desarrollo humano dentro de la organización.

4.1.4 Competencias estratégicas

La dimensión de competencias estratégicas permite valorar la capacidad del personal para integrar la sustentabilidad dentro de la planificación, la toma de decisiones y la formulación de estrategias alineadas con estándares internacionales como los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) y las norma ISO 26000 y la ISO 14001.

Tabla 8

Valores de la dimensión “Competencias estratégicas”

| Alternativas | Ítem 16 | Ítem 17 | Ítem 18 | Ítem 19 | Ítem 20 | Fi% |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----|
| | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | |
| 1. Nunca | 0 | 1 | 1 | 6 | 4 | 10% |
| 2. Rara vez | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 12% |
| 3. A veces | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 18% |
| 4. Casi siempre | 8 | 8 | 5 | 4 | 7 | 27% |
| 5. Siempre | 9 | 6 | 10 | 7 | 8 | 33% |

Nota: La tabla señala los valores en su frecuencia y frecuencia absoluta en porcentaje de la dimensión “competencias estratégicas”

Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 4*Competencias estratégicas*

Nota: Este gráfico consolida todas las respuestas dadas por los 24 participantes en los ítems del 16 al 20 que pertenecen a las competencias estratégicas.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los resultados del Gráfico 4 muestran que el 60 % de los participantes respondió “Casi siempre” (27 %) o “Siempre” (33 %), lo que evidencia que una proporción importante del personal entiende y valora la importancia de aplicar una visión estratégica con enfoque en la sustentabilidad, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo sustentable de la organización en el largo plazo.

Sin embargo, un 40 % se ubicó en niveles más bajos: 10 % indicó “Nunca”, 12 % “Rara vez”, y 18 % “A veces”. Este grupo refleja una brecha importante en cuanto a la interiorización y aplicación práctica de lineamientos estratégicos en materia de sustentabilidad. Esto puede estar asociado a la falta de formación específica o a la desconexión entre los lineamientos corporativos y las tareas operativas que desempeñan. Los resultados muestran que, si bien existe una conciencia creciente sobre la planificación responsable, aún es necesario fortalecer estas competencias mediante programas de capacitación orientados a la formulación de estrategias sustentables, al uso de herramientas normativas y al enfoque sistémico de la gestión organizacional.

En este sentido, la empresa tiene la oportunidad de fomentar una cultura de liderazgo estratégico que permita al personal no solo ejecutar, sino también diseñar propuestas e iniciativas sustentables que estén alineadas con los objetivos institucionales y las exigencias del entorno global.

4.1.5 Desempeño Ambiental

La evaluación del desempeño ambiental busca identificar hasta qué punto el personal administrativo adopta prácticas responsables en su entorno laboral, tales como el uso eficiente de recursos, la gestión adecuada de residuos y la contribución a la protección del medio ambiente desde su rol dentro de la organización.

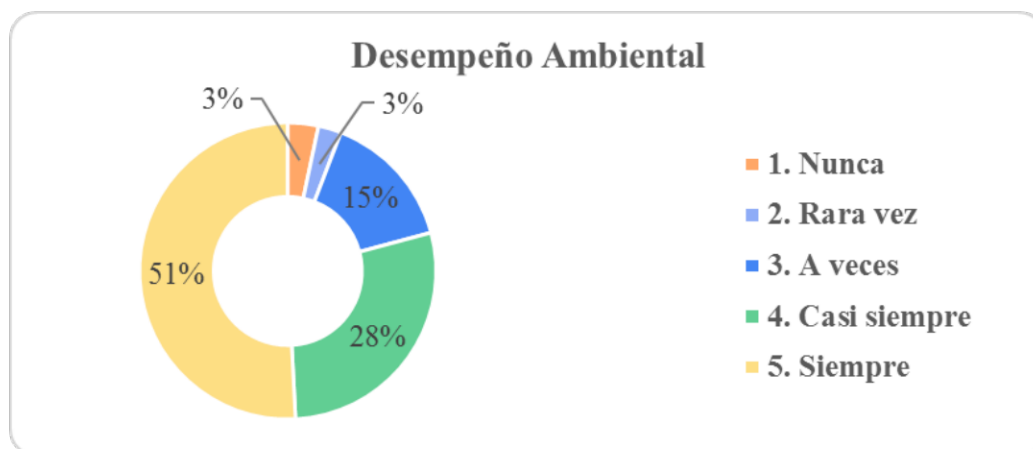
Tabla 9

Valores del “Desempeño ambiental”

| Alternativas | Ítem 21 | Ítem 22 | Ítem 23 | Ítem 24 | Ítem 25 | Fi% |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----|
| | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | |
| 1. Nunca | 1 | 0 | 2 | 0 | 1 | 3% |
| 2. Rara vez | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 3% |
| 3. A veces | 3 | 2 | 4 | 2 | 7 | 15% |
| 4. Casi siempre | 9 | 10 | 6 | 4 | 5 | 28% |
| 5. Siempre | 10 | 12 | 11 | 17 | 11 | 51% |

Nota: La tabla señala los valores en su frecuencia y frecuencia absoluta en porcentaje del “desempeño ambiental”

Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 5*Desempeño Ambiental*

Nota: Este gráfico consolida todas las respuestas dadas por los 24 participantes en los ítems del 21 al 25 que pertenecen al desempeño ambiental.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Según los resultados obtenidos, expuestos en el Gráfico 5, se evidenció una tendencia altamente favorable: un 79 % de los participantes seleccionó las opciones “Casi siempre” (28 %) y “Siempre” (51 %). Esta mayoría indica que la cultura ambiental ha sido bien asimilada por los trabajadores, quienes afirman participar activamente en acciones de sustentabilidad operativa dentro de sus funciones.

Por otro lado, un 15 % eligió “A veces”, mientras que los niveles más bajos representaron solo el 6 % de las respuestas (3 % “Rara vez” y 3 % “Nunca”). Este dato es alentador, ya que demuestra que el compromiso ambiental está presente en la gran mayoría del personal, y que los casos de inacción o desinformación son muy limitados.

La interpretación de estos resultados permite afirmar que la empresa ha logrado generar conciencia ambiental entre su talento humano, posiblemente a través de campañas internas, normas

operativas o formación previa en temas ecológicos. Sin embargo, todavía es posible optimizar estos esfuerzos mediante el diseño de indicadores de seguimiento ambiental, sistemas de incentivos para prácticas verdes, y actividades de concientización constantes.

En síntesis, el desempeño ambiental observado posiciona al personal como un agente activo dentro de la estrategia ecológica de POLINTER, lo cual constituye una ventaja competitiva en el contexto actual de transformación empresarial hacia la sustentabilidad.

4.1.6 Desempeño Social

La dimensión de desempeño social evalúa la capacidad del personal administrativo para actuar con responsabilidad, equidad y sensibilidad hacia su entorno humano, fomentando relaciones laborales respetuosas, inclusión y participación, en consonancia con los valores éticos y sociales que promueve la organización.

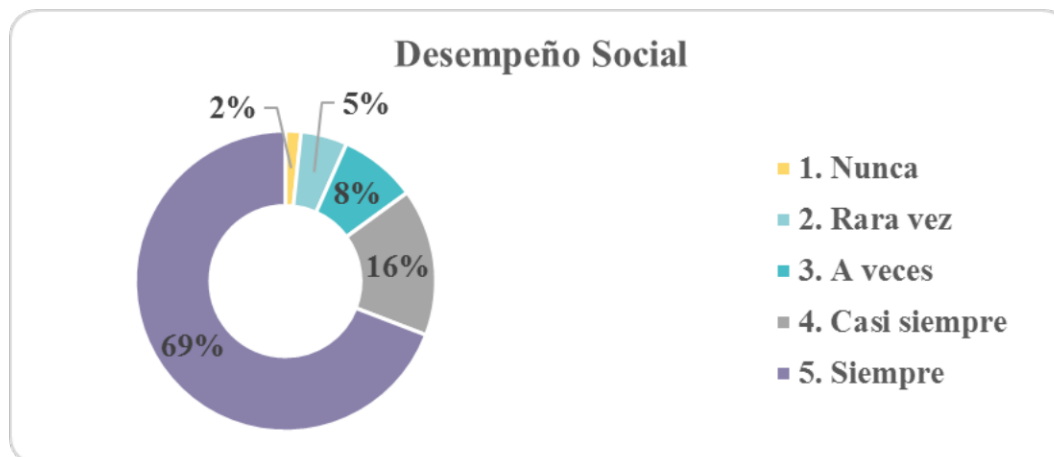
Tabla 10

Valores del “Desempeño social”

| Alternativas | Ítem 26 | Ítem 27 | Ítem 28 | Ítem 29 | Ítem 30 | Fi% |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----|
| | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | |
| 1. Nunca | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2% |
| 2. Rara vez | 0 | 4 | 0 | 1 | 1 | 5% |
| 3. A veces | 0 | 4 | 1 | 1 | 4 | 8% |
| 4. Casi siempre | 2 | 6 | 4 | 4 | 3 | 16% |
| 5. Siempre | 22 | 10 | 19 | 17 | 15 | 69% |

Nota: La tabla señala los valores en su frecuencia y frecuencia absoluta en porcentaje del “desempeño social”

Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 6*Desempeño Social*

Nota: Este gráfico consolida todas las respuestas dadas por los 24 participantes en los ítems del 26 al 30 que pertenecen al desempeño social.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Los resultados obtenidos, mostrados en el Gráfico 6, revelan una valoración ampliamente positiva. Un 85 % de los participantes eligió las opciones de mayor frecuencia: “Casi siempre” (16 %) y “Siempre” (69 %). Este resultado refleja un entorno laboral sólido en cuanto al respeto interpersonal, la cooperación y el reconocimiento de la dignidad de todos los actores de la empresa.

Solo un 8 % seleccionó “A veces”, mientras que los niveles bajos fueron mínimos: 5 % “Rara vez” y apenas 2 % “Nunca”. Esta distribución muestra que los principios de convivencia armónica, justicia y responsabilidad social han sido interiorizados por casi la totalidad del personal evaluado.

La interpretación de estos datos indica que POLINTER ha logrado construir un entorno organizacional favorable a la cohesión social, promoviendo el trato justo, la participación activa del trabajador y la conciencia sobre su impacto en el bienestar colectivo. Esto no solo favorece el

clima laboral, sino que también fortalece el compromiso institucional y la fidelidad del talento humano.

Para continuar reforzando esta dimensión, se recomienda mantener espacios de escucha activa, programas de bienestar integral y políticas de inclusión, de modo que las buenas prácticas actuales no solo se sostengan, sino que evolucionen hacia un modelo más participativo y justo.

4.1.7 Desempeño Económico

Esta dimensión está orientada a evaluar la percepción del personal administrativo respecto a su contribución a la eficiencia, el uso racional de los recursos y la sustentabilidad financiera dentro de la empresa. También valora cómo sus acciones individuales aportan al logro de metas económicas sin comprometer el equilibrio ambiental y social.

Tabla 11

Valores de la dimensión “Desempeño Económico”

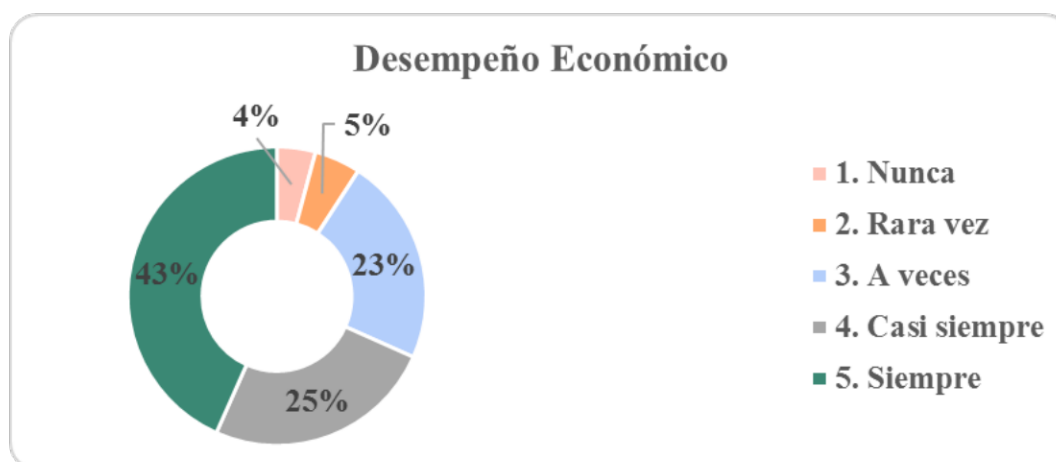
| Alternativas | Ítem 31 | Ítem 32 | Ítem 33 | Ítem 34 | Ítem 35 | Fi% |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----|
| | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | Frecuencia | |
| 1. Nunca | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4% |
| 2. Rara vez | 1 | 0 | 3 | 0 | 2 | 5% |
| 3. A veces | 9 | 2 | 4 | 7 | 5 | 23% |
| 4. Casi siempre | 4 | 4 | 9 | 7 | 6 | 25% |
| 5. Siempre | 8 | 17 | 7 | 9 | 11 | 43% |

Nota: La tabla señala los valores en su frecuencia y frecuencia absoluta en porcentaje de la dimensión “desempeño económico”

Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 7

Desempeño económico



Nota: Este gráfico consolida todas las respuestas dadas por los 24 participantes en los ítems del 31 al 35 que pertenecen al desempeño económico que es la última sección en el instrumento.

Fuente: Elaboración propia (2025)

De acuerdo con los resultados representados en el Gráfico 7, un 68 % de los encuestados manifestó que “Casi siempre” (25 %) o “Siempre” (43 %) aplica prácticas laborales que favorecen la productividad y la rentabilidad con responsabilidad. Esto sugiere que una buena parte del personal reconoce el valor de la sustentabilidad económica y asume un rol activo en la gestión eficiente de los recursos.

Un 23 % respondió “A veces”, lo cual indica un nivel moderado de compromiso que, si bien es aceptable, requiere ser reforzado con formación y sensibilización. Por su parte, las opciones menos frecuentes, “Rara vez” (5 %) y “Nunca” (4 %), agrupan solo el 9 % del total de respuestas, lo que demuestra que los comportamientos poco alineados con los principios de eficiencia económica son poco comunes dentro del grupo evaluado.

Estos resultados reflejan que, aunque el desempeño económico sustentable está bien posicionado en la cultura organizacional, aún existen oportunidades de mejora, especialmente en la conexión práctica entre las tareas diarias y los objetivos financieros de la empresa. La implementación de métricas internas, talleres de educación financiera organizacional y el fortalecimiento del sentido de pertenencia pueden elevar aún más el compromiso del personal con los resultados económicos de la organización. En resumen, esta dimensión confirma que el personal administrativo no solo está consciente de la importancia de una gestión responsable de los recursos, sino que también participa activamente en acciones que promueven la viabilidad financiera de la empresa desde un enfoque sustentable.

4.1.8 Análisis General de los Resultados del Instrumento

Luego de revisar cada una de las dimensiones evaluadas, se presenta a continuación un análisis consolidado que resume el comportamiento global del personal administrativo frente a las competencias sustentables y el desempeño organizacional desde una perspectiva sustentable.

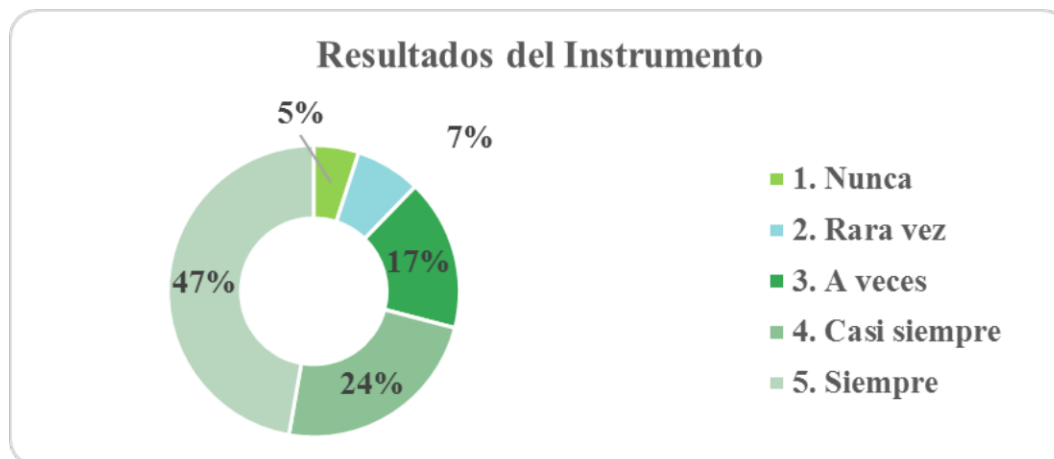
Tabla 12

Valores del “análisis general de los resultados”

| Alternativas | Agrupación general de los ítems | |
|-----------------|---------------------------------|-----|
| | Frecuencia | Fi% |
| 1. Nunca | 42 | 5% |
| 2. Rara vez | 61 | 7% |
| 3. A veces | 141 | 17% |
| 4. Casi siempre | 199 | 24% |
| 5. Siempre | 397 | 47% |

Nota: La tabla señala los valores en su frecuencia y frecuencia absoluta en porcentaje del “Análisis general de los resultados obtenidos”

Fuente: Elaboración propia (2025)

Figura 8*Resultados del instrumento*

Nota: Este gráfico consolida todas las respuestas dadas por los 24 participantes recolectando toda la información generada por el instrumento.

Fuente: Elaboración propia (2025)

Tal como se observa en el Gráfico 8, el cual representa la media de todas las dimensiones, un 71 % del total de respuestas se ubicó en las categorías de mayor frecuencia: “Casi siempre” (24 %) y “Siempre” (47 %). Esto indica una fuerte tendencia general hacia la aplicación consciente, ética y responsable de prácticas sustentables por parte del personal administrativo.

Por otro lado, un 17 % se posicionó en la categoría “A veces”, lo que representa un grupo que, si bien demuestra comportamientos positivos, aún lo hace de forma parcial o intermitente. Finalmente, solo un 12 % (5 % “Nunca” y 7 % “Rara vez”) se encuentra en niveles bajos, lo que evidencia que la resistencia o desconocimiento frente a la sustentabilidad es minoritaria.

Estos resultados permiten afirmar que POLINTER cuenta con un capital humano administrativo con un buen nivel de integración de principios sustentables, tanto en el plano personal como en el organizacional. Las fortalezas más destacadas se ubican en las competencias intrapersonales y el desempeño social, mientras que las áreas con mayor margen de mejora son las

competencias estratégicas y el desempeño económico, que requieren acciones formativas más específicas y una vinculación práctica más clara con los lineamientos estratégicos de la empresa.

La sustentabilidad no es un concepto ajeno al funcionamiento diario de POLINTER, sino una realidad que ya forma parte del comportamiento y la conciencia del personal. Esta conclusión coincide con lo planteado por Cristina Vieras, quien afirma que el desarrollo de competencias sustentables permite generar transformaciones significativas en la cultura organizacional (Vieras, 2023).

Asimismo, los hallazgos reflejan lo expuesto por Wahl, al destacar que las empresas deben apostar por un modelo de liderazgo que fomente la adaptabilidad, la ética y la innovación responsable, lo cual ha comenzado a consolidarse entre los trabajadores evaluados (Wahl, 2020).

Del mismo modo, el informe del PNUD es validado en esta investigación, al demostrar que los cambios individuales en el comportamiento del personal son esenciales para lograr un desarrollo sustentable colectivo (Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD), 2022).

Los resultados obtenidos en esta sección sientan las bases para avanzar hacia un modelo de competencias sustentables aplicable y contextualizado a las necesidades de POLINTER. La información analizada ofrece una visión clara de las capacidades actuales del personal y de las áreas prioritarias para fortalecer a través de un enfoque estratégico, alineado con estándares internacionales y con los valores institucionales de la organización.

4.2 Discusión de hallazgos

Los hallazgos derivados de la aplicación del instrumento permiten una reflexión profunda sobre el estado actual de las competencias sustentables y el desempeño del personal administrativo de Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER).

Uno de los resultados más destacados de esta investigación es el elevado nivel de interiorización de las competencias intrapersonales, evidenciado por un 84 % de respuestas concentradas en las opciones “Casi siempre” y “Siempre”. Este hallazgo coincide con lo planteado por Wahl (2020), quien sostiene que los procesos de transformación hacia la sustentabilidad comienzan con el desarrollo de la conciencia individual, la responsabilidad ética y la disposición al cambio. La fortaleza demostrada en esta dimensión sugiere que los trabajadores de POLINTER cuentan con una base sólida desde la cual pueden impulsarse iniciativas sustentables más estructuradas.

Asimismo, los niveles alcanzados en la dimensión social, con un 85 % de respuestas en frecuencias altas, corroboran lo expresado por Antúnez y Maldonado (2020), quienes indican que un entorno organizacional justo, inclusivo y participativo fomenta una cultura de compromiso colectivo, fundamental para la implementación efectiva de modelos sustentables. En este sentido, POLINTER parece haber construido una estructura social que facilita el trabajo colaborativo, el respeto y la participación, fortaleciendo así el capital humano desde una perspectiva sustentable.

Por otra parte, los resultados en la dimensión estratégica (60 % en frecuencias altas) revelan áreas de oportunidad en el uso y adopción de herramientas de planificación alineadas con normativas internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), la ISO 26000 y la ISO 14001. Este hallazgo coincide con lo señalado por Vieras (2023), quien advierte que muchas organizaciones presentan avances operativos, pero debilidades en el pensamiento estratégico

sustentable, recomendando la integración de estas competencias mediante procesos formativos profundos y específicos.

En relación con la dimensión de desempeño ambiental, que alcanzó un 79 % en las categorías de mayor frecuencia, se observa un significativo nivel de apropiación de prácticas ecológicas en las actividades administrativas. Este resultado se alinea con lo señalado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2022), el cual afirma que las organizaciones que incorporan hábitos de consumo responsable, reducción de residuos y conciencia ambiental en su operación diaria fortalecen tanto su sustentabilidad interna como su imagen corporativa ante el entorno. La consistencia de estas prácticas en POLINTER indica un compromiso voluntario del personal por preservar los recursos naturales y actuar proactivamente frente a los desafíos ambientales, representando una ventaja competitiva en el sector petroquímico.

En cuanto al desempeño económico, con un 68 % de respuestas en “Casi siempre” y “Siempre”, los resultados son aceptables, pero evidencian la necesidad de fortalecer la relación entre sustentabilidad y eficiencia financiera. Esta dimensión, aunque positiva, fue una de las menos valoradas, coincidiendo con Vargas-Mendoza (2020), quien sostiene que en muchas organizaciones latinoamericanas el enfoque económico sustentable aún es incipiente debido a la percepción de la sustentabilidad como un costo más que como una inversión estratégica. Por ello, es fundamental promover la capacitación del personal en temas como optimización de recursos, evaluación del impacto económico sustentable y planificación financiera bajo un enfoque de triple resultado (social, ambiental y económico). Estas acciones contribuirán a consolidar un enfoque sistémico donde todas las áreas de la empresa trabajen en armonía con la sustentabilidad.

Finalmente, el análisis general del cuestionario, con un 71 % de respuestas ubicadas en las categorías “Casi siempre” y “Siempre”, confirma una disposición positiva del personal para actuar

bajo criterios sustentables. Este dato valida lo expresado por Wahl (2020) y Vieras (2023), quienes coinciden en que las competencias sustentables son esenciales para enfrentar los retos del siglo XXI, no solo desde una perspectiva técnica o normativa, sino también como parte de una transformación cultural profunda dentro de las organizaciones.

4.3 Vinculación con objetivos institucionales

La presente investigación encuentra una vinculación directa con los principios, valores y líneas estratégicas del Proyecto Institucional de la Universidad Valle del Momboy (UVM), cuya visión está centrada en la formación de profesionales integrales, comprometidos con su comunidad y orientados al logro del desarrollo humano sustentable. Esta sección busca establecer las conexiones explícitas entre los hallazgos de esta tesis y los pilares que sustentan la filosofía educativa de la institución.

En primer lugar, se evidencia una profunda conexión con el eje de Desarrollo Humano Sustentable, uno de los pilares más relevantes del proyecto institucional. La investigación promueve la formación de competencias que fortalecen al individuo en sus dimensiones ética, social, ambiental y profesional. Al diagnosticar las competencias sustentables del personal administrativo de POLINTER y proponer un modelo de mejora basado en estándares internacionales, se está promoviendo un enfoque transformador que busca no solo el crecimiento personal, sino también la construcción de organizaciones más justas, inclusivas y responsables con su entorno.

Los resultados demuestran que el personal posee altos niveles de compromiso ético, responsabilidad social y conciencia ambiental. Esto no solo valida la propuesta metodológica del estudio, sino que también refleja la posibilidad de generar transformaciones reales y sustentables en el ambiente de trabajo, lo cual está completamente alineado con el propósito de la UVM de

formar ciudadanos activos, conscientes y con capacidad de incidir en su entorno para el bien común.

En segundo lugar, esta investigación fortalece el eje de Formación Profesional, puesto que, mediante el desarrollo y aplicación de un instrumento riguroso y validado, se logró recopilar información precisa y pertinente sobre el estado de las competencias del personal administrativo. La implementación práctica del estudio evidenció que el conocimiento adquirido en el ámbito académico puede transferirse efectivamente a contextos laborales concretos, aportando de manera significativa al perfil de egreso propuesto por la universidad: profesionales críticos, propositivos y con capacidad para diagnosticar, intervenir y transformar realidades organizacionales. Desde una perspectiva metodológica, el trabajo se sustenta en un enfoque riguroso y fundamentado científicamente, que incorpora el uso de normas internacionales relevantes como los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), la ISO 26000 y la ISO 14001, además de una clara orientación hacia la mejora continua. Esta articulación entre teoría y práctica constituye una clara manifestación del compromiso institucional con la excelencia académica y la pertinencia social.

Otro aspecto fundamental de la vinculación institucional se encuentra en el eje de Responsabilidad Social Universitaria, que plantea la necesidad de que toda investigación o proceso formativo genere un impacto tangible más allá del ámbito académico. En este sentido, el presente estudio no solo cumple con este principio, sino que lo fortalece, al ofrecer a una organización del entorno regional una propuesta de mejora concreta, aplicable y fundamentada en los principios del desarrollo sustentable. De esta manera, la universidad reafirma su rol como promotora de soluciones y constructora de conocimiento útil para la sociedad.

Finalmente, la investigación representa una valiosa oportunidad para consolidar la relación entre universidad, comunidad y sector productivo, al establecer un puente efectivo entre el mundo

académico y el empresarial. Esto evidencia que es posible formar profesionales capaces de responder a los retos contemporáneos desde una visión crítica, sustentable y comprometida. Cabe destacar que esta investigación no solo posee un valor teórico, sino que también puede ser replicada, adaptada y escalada a otras realidades organizativas, ampliando así su alcance e impacto en distintos contextos.

CAPÍTULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A partir del análisis detallado de los resultados obtenidos y en correspondencia directa con los objetivos específicos planteados en esta investigación, es posible establecer un conjunto de conclusiones que reflejan de manera precisa el estado actual de las competencias sustentables y el desempeño organizacional del personal administrativo de Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER). En primer lugar, se concluye que el personal evaluado presenta un nivel general favorable en cuanto al desarrollo de competencias sustentables. Las dimensiones más sólidas fueron las intrapersonales e interpersonales, lo que evidencia una cultura institucional que valora el compromiso personal, la responsabilidad ética, la empatía y el trabajo colaborativo.

Estos elementos, considerados pilares del desarrollo humano sustentable, se encuentran bien posicionados en el equipo administrativo y representan una base fundamental para cualquier iniciativa de transformación organizacional. Sin embargo, las competencias cognitivas y estratégicas mostraron porcentajes más moderados, revelando una brecha en cuanto a la comprensión profunda de los principios del desarrollo sustentable y su aplicación desde una perspectiva planificada y normativa.

Esto sugiere que, si bien hay disposición y sensibilidad en el personal, se requiere fortalecer el pensamiento estratégico y el dominio conceptual de herramientas clave como los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) o la norma ISO 26000. En cuanto al desempeño sustentable, los resultados permiten afirmar que existe una apropiación destacable de prácticas ambientales y

sociales dentro del entorno laboral. Los trabajadores reconocen la importancia del ahorro de recursos, el respeto interpersonal y la equidad en el trato.

No obstante, el componente económico del desempeño fue valorado con menor intensidad, lo cual pone en evidencia la necesidad de reforzar la visión integrada de sustentabilidad, en la que se armonicen los tres ejes fundamentales: lo ambiental, lo social y lo financiero. Estos hallazgos confirman la pertinencia de proponer un modelo de competencias sustentables adaptado al contexto de POLINTER, que sirva como herramienta para orientar los procesos formativos, los mecanismos de evaluación del desempeño y las estrategias de gestión del talento humano. Tal modelo debe enfocarse no solo en fortalecer lo ya existente, sino también en cerrar las brechas detectadas mediante intervenciones estructuradas.

Finalmente, se ratifica que la presente investigación, además de cumplir con los objetivos académicos propuestos, ofrece un aporte real y aplicable para la organización, abriendo posibilidades de mejora continua que pueden extenderse a otros entornos empresariales con características similares.

5.2 Recomendaciones

Como resultado de los hallazgos obtenidos en esta investigación y en correspondencia directa con las conclusiones previamente expuestas, se formulan a continuación una serie de recomendaciones orientadas a fortalecer el desarrollo de competencias sustentables y el desempeño del personal administrativo en Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER):

1. Establecer un plan sistemático de formación en sustentabilidad:

La empresa debe diseñar e implementar un programa de capacitación dirigido al personal administrativo, que incluya fundamentos teóricos y herramientas prácticas. Este plan

debe priorizar el fortalecimiento de las competencias cognitivas y estratégicas, dado que estas dimensiones mostraron mayores márgenes de mejora. Se recomienda incorporar contenidos vinculados a los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), la norma ISO 26000 e ISO 14001 y otros estándares internacionales relevantes, con el fin de promover un enfoque global, actualizado y adaptado a la realidad organizacional.

2. Diseñar un modelo formal de competencias sustentables:

Se sugiere crear un modelo integral que integre las dimensiones evaluadas en esta investigación —cognitivas, interpersonales, intrapersonales y estratégicas— y que sea incorporado dentro del sistema de gestión del talento humano. Este modelo debe contemplar no solo el desarrollo individual, sino también la proyección hacia una cultura organizacional que asuma la sustentabilidad como un eje transversal en todas las funciones administrativas.

3. Fortalecer el desempeño económico sustentable:

Es fundamental promover prácticas orientadas al uso racional de los recursos, la eficiencia operativa y la planificación financiera con criterios de responsabilidad social. Para ello, se recomienda incluir contenidos financieros con enfoque sustentable en los programas de formación, así como desarrollar indicadores que permitan monitorear la relación entre desempeño económico y sustentabilidad organizativa.

4. Implementar mecanismos de seguimiento y evaluación continua:

La empresa debe establecer herramientas como encuestas periódicas, auditorías internas y sesiones de retroalimentación para evaluar el avance en el desarrollo de competencias sustentables. Estos mecanismos facilitarán la toma de decisiones estratégicas basadas en evidencia y la detección oportuna de nuevas necesidades formativas.

5. Fomentar la articulación entre empresa y academia:

Se aconseja abrir espacios para la participación de estudiantes y docentes en procesos de diagnóstico, capacitación y evaluación. Esta colaboración fortalecerá la responsabilidad social empresarial y permitirá que investigaciones como la presente continúen generando un impacto real y positivo en el entorno organizacional.

5.3 Líneas futuras de investigación

En el marco de esta investigación, se logró generar un diagnóstico claro sobre el nivel de competencias sustentables del personal administrativo de Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER), así como proponer un modelo aplicable a la realidad de dicha organización. No obstante, el proceso investigativo abre nuevos horizontes que pueden ser explorados en trabajos futuros, tanto desde el ámbito académico como desde la práctica profesional. Una primera línea de investigación futura consiste en ampliar la aplicación del modelo de competencias sustentables a otras áreas funcionales de la empresa, tales como las áreas operativa, técnica o comercial. Este enfoque permitiría contrastar resultados entre distintos perfiles laborales, facilitando la identificación de posibles diferencias significativas en cuanto a la apropiación y manifestación de los principios de sustentabilidad. La exploración en diversos sectores dentro de la organización enriquecería la validación, adaptación y robustez del modelo propuesto, aportando un diagnóstico integral y multifacético que podría orientar estrategias diferenciadas para el desarrollo de competencias en cada área.

Asimismo, resulta pertinente profundizar en estudios que analicen el impacto de estas competencias en el desempeño organizacional a mediano y largo plazo, incorporando métodos de seguimiento, análisis comparativo y evaluaciones longitudinales. Esta línea permitiría medir con

mayor precisión cómo la formación en sustentabilidad influye en la productividad, el clima organizacional, la rentabilidad y la reputación institucional.

Otra posibilidad de exploración se encuentra en el diseño de instrumentos específicos para evaluar la efectividad del modelo propuesto, con énfasis en indicadores cualitativos y cuantitativos. Estas herramientas podrían servir para implementar sistemas de gestión de competencias en empresas del sector petroquímico y en otras industrias que requieran adaptarse a los desafíos del desarrollo sustentable.

También se recomienda abordar investigaciones que analicen la relación entre competencias sustentables y liderazgo transformacional, considerando que el cambio hacia una cultura sustentable requiere no solo conocimientos, sino también estilos de liderazgo ético, participativo y visionario. Esta línea permitiría enriquecer la formación de mandos medios y gerentes con habilidades adaptadas al contexto actual. Desde una perspectiva más amplia, sería valioso promover estudios comparativos entre distintas organizaciones del sector público y privado, con el fin de identificar buenas prácticas y barreras comunes en la gestión de competencias sustentables, y así construir redes de aprendizaje entre instituciones que compartan intereses en este campo.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Introducción

La presente propuesta surge como resultado directo del diagnóstico realizado en los capítulos anteriores, en los cuales se evidenció la necesidad de fortalecer ciertas dimensiones de las competencias sustentables del personal administrativo de Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER). Si bien los hallazgos revelan avances significativos en términos de compromiso personal y desempeño social, también se identificaron áreas de mejora relacionadas con el pensamiento estratégico, la planificación sustentable y la integración de los principios internacionales en la práctica cotidiana de la organización.

En este sentido, se presenta una propuesta orientada al diseño de un modelo de competencias sustentables fundamentado en estándares internacionales reconocidos, tales como los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) y la norma ISO 26000, adaptado a la realidad organizacional de POLINTER. Esta iniciativa tiene como propósito contribuir al desarrollo integral del capital humano, alineando la gestión administrativa con los principios del desarrollo sustentable y fomentando una cultura organizacional responsable, ética y con una visión de largo plazo.

El modelo propuesto se concibe como una herramienta guía para la empresa, que permitirá estructurar planes de formación adecuados, establecer criterios objetivos para la evaluación del desempeño, diseñar políticas efectivas para la gestión del talento humano y consolidar una

identidad institucional comprometida con el equilibrio armónico entre lo social, lo ambiental y lo económico.

6.2 Fundamentación Teórica y Conceptual de la Propuesta

La propuesta que aquí se presenta encuentra su fundamento en diversos enfoques teóricos y normativos abordados en el marco referencial de esta investigación. En primer lugar, se apoya en la teoría del desarrollo humano sustentable, entendida como una visión integral del crecimiento individual y colectivo que considera simultáneamente la equidad social, la viabilidad ambiental y la eficiencia económica. Esta perspectiva, promovida por organismos internacionales como el PNUD, reconoce al ser humano como el centro del desarrollo, y a la educación como una vía clave para alcanzar una transformación sustentable.

Asimismo, la propuesta se fundamenta en el enfoque de gestión por competencias, el cual plantea que el desempeño laboral no depende únicamente de conocimientos técnicos, sino también de habilidades, actitudes, valores y capacidades personales que inciden directamente en la calidad del trabajo y en la generación de valor dentro de la organización. Tobón destacan que la gestión por competencias permite alinear el comportamiento del personal con los objetivos estratégicos de la empresa, favoreciendo procesos de innovación, adaptación y mejora continua (Tobón, 2013).

Además, el modelo propuesto se nutre de los lineamientos establecidos por los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de la Agenda 2030, especialmente aquellos relacionados con la educación de calidad (ODS 4), el trabajo decente (ODS 8), la industria y la innovación (ODS 9), y la acción por el clima (ODS 13). Estos objetivos ofrecen un marco global para estructurar competencias orientadas al respeto por el entorno, la inclusión social y la sustentabilidad productiva.

También se incorpora como referente normativo la Guía ISO 26000 sobre Responsabilidad Social, la cual establece principios y ámbitos de acción para organizaciones que desean operar de manera ética, transparente y sustentable. Esta norma ofrece un soporte conceptual valioso para la construcción del modelo, ya que permite identificar los principales ejes sobre los que debe actuar una empresa comprometida con su entorno. La propuesta que se expone en este capítulo no es un diseño improvisado ni desvinculado de la teoría, sino una construcción fundamentada en principios sólidos, con respaldo académico y normativo, que responde de forma concreta a una necesidad real detectada en el contexto organizativo de POLINTER.

6.3 Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales para fortalecer el desempeño del personal administrativo de Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER), promoviendo una cultura organizacional alineada con los principios del desarrollo humano sustentable.

Objetivos Específicos

1. Identificar los componentes clave de un modelo de competencias sustentables, tomando como referencia los lineamientos establecidos en los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) y las norma ISO 26000 e ISO 14001.
2. Estructurar las dimensiones e indicadores del modelo, a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado al personal administrativo de POLINTER.
3. Definir los mecanismos de formación y evaluación del modelo, con el fin de facilitar su implementación dentro del sistema de gestión del talento humano de la empresa.

4. Proponer estrategias para la integración del modelo a los procesos organizacionales, garantizando su viabilidad, aplicabilidad y sustentabilidad en el tiempo.

6.4 Descripción de la Propuesta

La presente propuesta consiste en el diseño de un modelo de competencias sustentables dirigido al personal administrativo de Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER), con el propósito de consolidar una cultura organizacional fundamentada en el desarrollo humano sustentable, la eficiencia productiva y la responsabilidad social. Este modelo pretende convertirse en una herramienta de gestión estratégica que facilite la identificación, el desarrollo y la evaluación de las competencias clave necesarias para promover la sustentabilidad desde el interior de la organización.

Estructura del Modelo

El modelo se estructura en dos componentes fundamentales:

1. Eje de Competencias Sustentables: Este eje agrupa las competencias que debe desarrollar el personal administrativo para actuar con coherencia ética, visión de sustentabilidad y capacidad de adaptación a las exigencias del entorno. Se organiza en cuatro dimensiones:

Competencias Cognitivas: Comprensión de los principios del desarrollo sustentable, análisis crítico de los impactos sociales, económicos y ambientales de las decisiones administrativas.

Competencias Interpersonales: Habilidades para la comunicación, el trabajo en equipo, la participación colaborativa y la promoción del respeto y la equidad.

Competencias Intrapersonales: Compromiso ético, autorregulación, motivación personal y disposición al cambio y al aprendizaje continuo.

Competencias Estratégicas: Capacidad para planificar con visión sistémica, tomar decisiones alineadas con los ODS y aplicar normativas internacionales como la ISO 26000 y ISO 14001.

2. Eje de Desempeño Sustentable: Este componente evalúa el impacto de las competencias en el accionar laboral cotidiano, organizando los resultados en tres dimensiones clave:

Desempeño Ambiental: Aplicación de prácticas responsables con el ambiente, uso eficiente de recursos, reducción de residuos y fomento de hábitos ecológicos.

Desempeño Social: Promoción de relaciones laborales saludables, inclusión, equidad, bienestar colectivo y responsabilidad hacia la comunidad.

Desempeño Económico: Gestión eficiente de recursos, contribución al equilibrio financiero de la organización y participación activa en decisiones orientadas a la productividad sustentable.

Funcionamiento del Modelo

El modelo propuesto está concebido como una guía práctica que puede ser utilizada por la Gerencia de Talento Humano de la empresa para:

Diseñar programas de formación centrados en cada dimensión del modelo.

Establecer criterios de evaluación del desempeño, alineados con los principios de sustentabilidad.

Orientar procesos de selección, inducción y promoción interna, considerando no solo competencias técnicas, sino también éticas y estratégicas.

Fomentar una cultura organizacional sustentable, transversal a todos los procesos administrativos.

El modelo es flexible y adaptable, por lo que puede ser aplicado por etapas o de manera integral, según las prioridades institucionales. Además, permite ser evaluado de forma periódica para ajustar sus componentes a nuevos desafíos o cambios en el entorno empresarial.

6.5 Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de la propuesta planteada ha sido evaluada desde diversas perspectivas clave, lo que permite afirmar que el modelo de competencias sustentables puede ser implementado con éxito en la empresa Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER). Este análisis de viabilidad se fundamenta tanto en los resultados obtenidos durante la investigación como en las características operativas y organizacionales propias de la institución.

Factibilidad Técnica

Desde el punto de vista técnico, el modelo propuesto no requiere la adquisición de tecnologías complejas ni la modificación estructural de procesos. Su diseño es flexible y adaptable, lo que permite ser integrado de forma gradual a los sistemas existentes de gestión del talento humano.

Además, el modelo se fundamenta en dimensiones ya reconocidas en el entorno laboral, por lo que su implementación puede realizarse a través de herramientas tradicionales como talleres, formatos de evaluación por competencias, entrevistas estructuradas y programas de capacitación continua.

Factibilidad Humana

En cuanto a los recursos humanos, la propuesta es plenamente viable. El personal administrativo de POLINTER, según lo evidenciado en los resultados del capítulo IV, muestra un nivel considerable de disposición y apertura hacia el aprendizaje, la reflexión ética y la mejora profesional.

Esta actitud positiva constituye un recurso intangible de alto valor para implementar el modelo, ya que facilita la participación activa del equipo en los procesos formativos, evaluativos y estratégicos que se deriven de su aplicación.

Asimismo, la propuesta puede ser impulsada con el apoyo del talento interno de la organización, contando con facilitadores, coordinadores o líderes de departamento que ya forman parte de la estructura organizativa y que pueden actuar como agentes multiplicadores del enfoque sustentable.

Factibilidad Organizacional

A nivel organizativo, Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER) ha demostrado una actitud receptiva hacia la incorporación de buenas prácticas administrativas y estrategias de responsabilidad social empresarial. La ejecución de esta investigación dentro de la misma empresa, con la colaboración activa del personal administrativo, constituye un claro indicio de la voluntad institucional para adoptar modelos que promuevan el desarrollo organizacional sustentable.

Adicionalmente, el modelo propuesto se encuentra alineado con estándares internacionales reconocidos, tales como los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) y la norma ISO 26000 e ISO 14001, lo cual representa una oportunidad para fortalecer la imagen institucional de POLINTER. Esta alineación puede favorecer su reputación ante entes reguladores, mejorar su

posicionamiento frente a clientes y aliados estratégicos, así como fortalecer su compromiso y vínculo con la comunidad en general.

Síntesis de la Viabilidad

En conjunto, los elementos técnicos, humanos y organizacionales permiten concluir que el modelo de competencias sustentables propuesto es factible, tanto en su diseño como en su aplicación. Su puesta en marcha no requiere grandes inversiones, se adapta a las capacidades actuales de la empresa, y responde directamente a necesidades detectadas, lo que incrementa su pertinencia y posibilidad de éxito.

6.6 Evaluación e Implementación de la Propuesta

La implementación del modelo de competencias sustentables propuesto implica un proceso sistemático y participativo, que debe ser adaptado a la dinámica organizacional de Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER). Para lograr su efectividad, se plantea un enfoque gradual dividido en etapas, acompañado de mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan monitorear su impacto en el tiempo.

Etapas para la Implementación

1. Sensibilización y difusión

El primer paso consiste en socializar el modelo con todo el personal administrativo, a través de actividades de sensibilización, presentaciones institucionales y sesiones de formación introductoria. Este proceso tiene como objetivo generar conciencia sobre la importancia de las competencias sustentables y motivar la participación activa en la propuesta.

2. Formación inicial por dimensiones

Una vez sensibilizado el personal, se inicia un plan de formación modular basado en las dimensiones del modelo: cognitivas, interpersonales, intrapersonales y estratégicas. Cada módulo incluirá contenidos teóricos, ejercicios prácticos, autoevaluaciones y espacios de reflexión.

3. Integración al sistema de gestión del talento humano

Posteriormente, se incorporan los indicadores del modelo a los procesos de evaluación del desempeño, selección de personal, promoción interna y planificación de la formación continua. Esto permitirá que las competencias sustentables se conviertan en un criterio estructural dentro de la gestión del capital humano.

4. Seguimiento y mejora continua

Una vez en marcha, se establecerán comités internos o responsables por departamento encargados de dar seguimiento al proceso, identificar obstáculos, recopilar evidencias y proponer ajustes al modelo según la experiencia institucional.

Mecanismos de Evaluación del Modelo

Para garantizar que la propuesta cumpla con sus objetivos y contribuya al fortalecimiento del desempeño organizacional, se sugiere implementar un sistema de evaluación basado en los siguientes instrumentos:

Cuestionarios de autoevaluación y evaluación por pares, aplicados al personal administrativo, para medir la percepción del desarrollo de competencias.

Indicadores de impacto, tales como: nivel de participación en actividades formativas, cambios en el desempeño por dimensiones, reducción del uso de recursos, iniciativas propuestas por el personal, entre otros.

Revisión semestral del modelo, a través de reuniones de retroalimentación con los líderes de cada área y el equipo de talento humano.

Informe anual de resultados, que consolide la información recogida, evalúe los logros alcanzados, y formule recomendaciones para el siguiente ciclo.

Tabla 13

Propuesta de Cronograma

| Etapa | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 |
|---------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Sensibilización | X | | | | | |
| Formación por dimensiones | | X | X | X | | |
| Integración al sistema | | | | X | X | |
| Evaluación y seguimiento | | | | | X | X |

Nota: Este cronograma ofrece una visión estructurada del proceso de aplicación, permitiendo alinear recursos, tiempos y responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia 2025

Tabla 14

Plan de acción para la implementación del modelo de competencias sustentables en POLINTER

| Objetivos Específicos | Estrategias | Acciones | Responsables | Plazo | Indicadores de Seguimiento |
|--|---|--|---|--------------|--|
| 1. Identificar los componentes clave del modelo. | Revisión documental y normativa internacional. | Sistematizar dimensiones desde los ODS y la ISO 26000. | Equipo investigador / Talento Humano | Mes 1 | Documento técnico de referencia. |
| 2. Estructurar las dimensiones e indicadores del modelo. | Diseño del modelo con base en los resultados obtenidos. | Definir dimensiones, subdimensiones e indicadores medibles. | Coordinación académica / RRHH | Mes 2 | Matriz de competencias final. |
| 3. Definir mecanismos de formación y evaluación. | Planificación de talleres formativos y autoevaluaciones. | Elaborar plan de formación modular y herramientas de seguimiento (encuestas, guías). | Unidad de capacitación interna / Supervisores | Meses 2-4 | Listado de sesiones realizadas, instrumentos aplicados. |
| 4. Proponer estrategias para integrar el modelo a la cultura organizacional. | Alineación del modelo con políticas internas de talento humano. | Insertar el modelo en procesos de inducción, promoción y evaluación de desempeño. | Dirección de RRHH / Alta gerencia | Meses 4-6 | Manual interno actualizado, aplicación del modelo en evaluaciones. |

Nota: Este cuadro resume los elementos fundamentales para la implementación del modelo de competencias sustentables propuesto en esta investigación.

Fuente: Elaboración propia 2025

El cuadro se organiza en función del objetivo general, los objetivos específicos, las estrategias, las acciones, los responsables, el plazo estimado y los indicadores de seguimiento.

Sirve como herramienta operativa para guiar el proceso de ejecución y evaluación dentro del contexto organizacional de Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER).

6.7 Conclusión del Capítulo

La propuesta presentada en este capítulo constituye una respuesta concreta, estructurada y viable a las necesidades identificadas en el diagnóstico elaborado a lo largo de la presente investigación. El diseño de un modelo de competencias sustentables, fundamentado en estándares internacionales reconocidos, no solo reafirma el compromiso institucional de Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER) con los principios del desarrollo sustentable, sino que también ofrece una herramienta estratégica de gestión con un alto potencial transformador para la organización. Este modelo permitirá alinear el desarrollo del capital humano con los objetivos organizacionales y las demandas del entorno, promoviendo una cultura corporativa basada en la responsabilidad social, la eficiencia productiva y la sustentabilidad integral. El modelo propuesto se fundamenta en dimensiones clave del comportamiento organizacional, que integran aspectos cognitivos, interpersonales, intrapersonales y estratégicos, articulados con indicadores de desempeño ambiental, social y económico.

Su implementación no requiere cambios estructurales profundos, sino una voluntad institucional de adoptar una mirada integral del talento humano, reconociendo que la sustentabilidad no se logra únicamente con tecnología o regulaciones, sino con personas preparadas, comprometidas y conscientes de su rol en la transformación organizacional.

Asimismo, el modelo demuestra su alineación con los valores promovidos por la Universidad Valle del Momboy, reforzando la misión académica de contribuir al desarrollo humano sustentable a través de propuestas aplicables, pertinentes y socialmente responsables. Este

trabajo, en consecuencia, no solo cumple con los requisitos académicos exigidos, sino que también aporta soluciones prácticas a una organización real, proyectando un impacto que trasciende el aula.

En suma, la propuesta presentada aquí es un punto de partida para el fortalecimiento de una cultura sustentable en el ámbito administrativo de POLINTER, y representa una invitación a continuar construyendo entornos organizativos más éticos, inclusivos, eficientes y responsables. Su aplicación permitirá no solo mejorar el desempeño individual y colectivo, sino también consolidar la imagen institucional de la empresa como referente en gestión sustentable dentro del sector petroquímico venezolano.

BIBLIOGRAFÍA

- Antúnez, H., y Maldonado, M. (2020). Desarrollo Humano Sustentable. Una Mirada en el Devenir de las Teorías de Integración del Desarrollo Económico. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://repositorio.uvm.edu.ve/handle/123456789/998>
- Asamblea Nacional de Venezuela. (1996). *Decreto N° 1.257, Normas sobre Evaluación Ambiental de Actividades Susceptibles de Degradar el Ambiente*. Venezuela: Gaceta Oficial de la República de Venezuela, N° 35.946.
<https://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC017517/>
- Asamblea Nacional de Venezuela. (2006). *Ley Orgánica del Ambiente*. Venezuela: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.833 Extraordinario.
<https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/leyes/ley-organi-20220210161106.pdf>
- Asamblea Nacional de Venezuela. (2009). *Ley de Gestión Integral de Riesgos Socionaturales y Tecnológicos*. Venezuela: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 39.095. <https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/leyes/ley-de-ges-20220131153749.pdf>
- Asamblea Nacional de Venezuela. (2012). *La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT)*. Venezuela: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 6.076.
<https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/leyes/decreto-n0-8938-mediante-el-cual-se-dicta-el-decreto-con-rango-valor-y-fuerza-de-la-ley-organica-del-trabajo-los-trabajadores-y-las-trabajadoras-20211109135532.pdf>
- Asamblea Nacional de Venezuela. (2012). *Ley Penal del Ambiente*. Venezuela: Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.913.
<https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/leyes/ley-penal--20211109143642.pdf>

- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, Vol. 27 No. 1, pp. 5-12. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 38-48. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los recursos humanos*. The McGraw-Hill. <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Elkington, J. (2018). *Green swans: The coming boom in regenerative capitalism*. New York: Fast Company Press. https://cepcuyo.com/wp-content/uploads/2023/10/Green-Swans_-The-Coming-Boom-In-Regenerati-John-Elkin.pdf
- Freeman, E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Grunig, J. E. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston. https://www.researchgate.net/profile/James-Grunig/publication/322802009_Managing_Public_Relations/links/5a70b327a6fdcc33daa9dfad/Managing-Public-Relations.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Kotter, J. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press. https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=xpGX1EWL_EM&oi=fnd&pg=PR7&dq=info:o_NHMqtbrZ8J:scholar.google.com/&ots=TeX5MkTvCw&sig=qMQe-ST93wJWiLRR4u36uOHK2yA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Laszlo, C., y Zhexembayeva, N. (2011). *Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781351278324>

- Leff, E. (2012). *Racionalidad Ambiental La reapropiación social de la naturaleza*.
http://ru.iis.sociales.unam.mx/bitstream/IIS/4937/1/Racionalidad_ambiental.pdf
- Max-Neef, M., Elizalde, A., y Hopenhayn, M. (1986). *Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*. Londres: Fundacion Dag Hammarskjold.
https://www.daghammarskjold.se/wp-content/uploads/1986/08/86_especial.pdf
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2011). *Guía de responsabilidad social ISO 26000*. <https://americalatinagenera.org/wp-content/uploads/2014/09/U4ISO26000.pdf>
- Organización Internacional de Normalización (ISO). (2015). *Sistemas de gestión ambiental ISO 14001*.
https://www.tecpuruandiro.edu.mx/Calidad/pdfs/ssgc_Documentos_externos/ISO_14001_2015.pdf
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para diseñar*. Editorial Graó.
<https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/philippe-perrenoud-diez-nuevas-competencias-para-ensenar.pdf>
- Porter, M. E., y Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*(89(1/2)), 62-77. <https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD). (2022). *Tiempos inciertos, vidas inestables*. Biblioteca Británica. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22sp1.pdf>
- Sachs, I. (2009). *Ecodesarrollo: Concepto, aplicacion, beneficios y riesgos*. Fondo de Cultura Económica.
https://www.mapa.gob.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_ays/a018_01.pdf
- Sen, A. (1999). *Desarrollo y libertad*. Planeta. https://indigenasdelperu.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/desarrollo_y_libertad_-_amartya_sen.pdf
- SHRM. (16 de Abril de 2025). *Optimize Buainess Outcomes With Bold Caregiver Support Strategies*. www.shrm.org: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/optimize-business-outcomes-with-bold-caregiver-support-strategie>

- Soundararajan, V., Wilhelm, M. M., y Crane, A. (2021). Humanizing research on working conditions in supply chains: Building a path to decent work. *Journal of Supply Chain Management*(57), 3-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jscm.12260>
- Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. (4ta. Ed.). Bogotá: ECOE.
https://www.researchgate.net/profile/Sergio_Tobon4/publication/319310793_Formacion_integral_y_competencias_Pensamiento_complejo_curriculo_didactica_y_evaluacion/links/59a2edd9a6fdcc1a315f565d/Formacion-integral-y-competencias-Pensamiento-complejo-curricul
- Ulrich, D. (2017). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*.
- Vargas-Mendoza, F. (2020). La Ciudad Región Global para el desarrollo económico y social de Latinoamérica. *iBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, vol. 8(1), 58–68. <https://doi.org/10.15649/2346030X.803>
- Vieras, C. (2023). El Desarrollo Humano Sustentable: La Persona Humana como Centro del Desarrollo. (F. E. UVM, Ed.) *Revista Sustentabilidad al Día*, Nro. 9.
<https://doi.org/https://repositorio.uvm.edu.ve/handle/123456789/997>
- Wahl, D. C. (2020). *Designing Regenerative Cultures*. Ecohabitar.
<https://doi.org/9788494636776>

ANEXOS

Anexo 1 Validación del instrumento



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

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimada: Prof. Karelis Paredes
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO. POLIOLEFINAS INTERNACIONALES. C.A. (POLINTER).**, presentado para optar al título de **Lcdo. En contaduría Pública y Lcdo. En Administración de Empresas.**

El objetivo de la investigación, es Desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales que contribuya al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la empresa Poliolefinas Internacionales, C.A (POLINTER).

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

Br. Andrés Silie

Anexo 1 (Cont.)

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

Fecha: 2 de mayo de 2025

Nombre del Experto: Karelis Paredes Baptista

Aspectos a Evaluar:

| Ítem | Claridad | | | | Congruencia | | | | Pertinencia | | | | Observación |
|------|----------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|
| | A | B | C | D | A | B | C | D | A | B | C | D | |
| 1 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 2 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 3 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 4 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 5 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 6 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 7 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 8 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 9 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 10 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 11 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 12 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 13 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 14 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 15 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 16 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 17 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 18 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 19 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 20 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 21 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 22 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 23 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 24 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 25 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 26 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 27 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 28 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 29 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 30 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 31 | X | | | | X | | | | X | | | | |

Anexo 1 (Cont.)

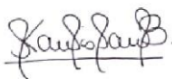
| | | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|
| 32 | X | | | | X | | | | X | | | |
| 33 | X | | | | X | | | | X | | | |
| 34 | X | | | | X | | | | X | | | |
| 35 | X | | | | X | | | | X | | | |

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:**Experto: Karelis Paredes Baptista****Firma:**

Estudios realizados:**Pregrado:** Lcda. en Cs. Políticas y Administrativas**Especialización:** Gerencia de Empresas**Maestría:** Administración de Empresas**Doctorado:** Participante en el Doctorado Desarrollo Humano Sustentable

Anexo 2 Validación del instrumento

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

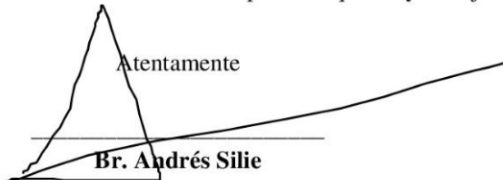
INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado: Prof. Luis Coronado
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO. POLIOLEFINAS INTERNACIONALES. C.A. (POLINTER)**., presentado para optar al título de **Lcdo. En contaduría Pública y Lcdo. En Administración de Empresas.**

El objetivo de la investigación, es Desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales que contribuya al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la empresa Poliolefinas Internacionales, C.A (POLINTER).

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

Br. Andrés Silie

Anexo 2 (Cont.)

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

Fecha: 02/05/2025

Nombre del Experto: Luis Coronado.

Aspectos a Evaluar:

| Ítem | Claridad | | | | Congruencia | | | | Pertinencia | | | | Observación |
|------|----------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|
| | A | B | C | D | A | B | C | D | A | B | C | D | |
| 1 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 2 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 3 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 4 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 5 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 6 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 7 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 8 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 9 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 10 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 11 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 12 | | X | | | X | | | | X | | | | |
| 13 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 14 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 15 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 16 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 17 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 18 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 19 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 20 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 21 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 22 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 23 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 24 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 25 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 26 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 27 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 28 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 29 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 30 | X | | | | X | | | | X | | | | |

Anexo 2 (Cont.)

| | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|---|--|--|--|--|---|--|--|--|--|
| 31 | X | | | | X | | | | | X | | | | |
| 32 | X | | | | X | | | | | X | | | | |
| 33 | X | | | | X | | | | | X | | | | |
| 34 | X | | | | X | | | | | X | | | | |
| 35 | X | | | | X | | | | | X | | | | |

A: Excelente**B: Bueno****C: Regular****D: Deficiente****Observaciones Generales:****Experto:****Apellidos y Nombres: Luis Coronado.****Firma:**A handwritten signature in black ink on a light-colored background. The signature is stylized and appears to be 'Luis Coronado'. There are some horizontal lines below the signature, possibly indicating a nameplate or a stamp.**Estudios realizados:****Pregrado:****Especialización:****Maestría/Máster:**

Anexo 3 Validación del instrumento



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

INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

Estimado: Prof. Yerson González
Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted en su condición de experto, con el propósito de solicitar su valiosa colaboración para la validación del instrumento que anexo a la presente, el cual tiene por objeto obtener información necesaria para la realización del Trabajo de Grado titulado: **DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO. POLIOLEFINAS INTERNACIONALES. C.A. (POLINTER)**., presentado para optar al título de **Lcdo. En contaduría Pública y Lcdo. En Administración de Empresas**.

El objetivo de la investigación, es Desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales que contribuya al fortalecimiento del desempeño del personal administrativo de la empresa Poliolefinas Internacionales, C.A (POLINTER).

Sus respuestas pueden plasmarse en el formato de validación que se ha diseñado al efecto. Asimismo, le agradezco las observaciones o sugerencias que pueda hacer sobre el contenido del instrumento, las cuales serán tomadas en consideración para enriquecer y/o mejorar el mismo.

Atentamente

Br. Andrés Silie

Anexo 3 (Cont.)

TABLA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

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

Fecha: _2-05-2025

Nombre del Experto: Yerson González

Aspectos a Evaluar:

| Ítem | Claridad | | | | Congruencia | | | | Pertinencia | | | | Observación |
|------|----------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|---|---|---|-------------|
| | A | B | C | D | A | B | C | D | A | B | C | D | |
| 1 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 2 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 3 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 4 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 5 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 6 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 7 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 8 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 9 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 10 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 11 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 12 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 13 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 14 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 15 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 16 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 17 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 18 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 19 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 20 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 21 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 22 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 23 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 24 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 25 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 26 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 27 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 28 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 29 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 30 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 31 | X | | | | X | | | | X | | | | |

Anexo 3 (Cont.)

| | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|---|--|--|--|---|--|--|--|--|
| 32 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 33 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 34 | X | | | | X | | | | X | | | | |
| 35 | X | | | | X | | | | X | | | | |

A: Excelente**B: Bueno****C: Regular****D: Deficiente****Observaciones Generales:****Experto:****Apellidos y Nombres: Yerson González****Firma:****Estudios realizados:****Pregrado: Ing. de Computación****Especialización: Esp. Gestión Pública****Maestría:****Doctorado:**

Anexo 4 Confiabilidad del instrumento sistema SPSS

➔ Fiabilidad

[ConjuntoDatos1]

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Casos | Válido | 24 | 96.0 |
| | Excluido ^a | 1 | 4.0 |
| | Total | 25 | 100.0 |

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | N de elementos |
|------------------|----------------|
| .972 | 35 |

Estadísticas de total de elemento

| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
|----------|--|---|--|---|
| VAR00001 | 136.71 | 748.042 | .538 | .972 |
| VAR00002 | 136.96 | 731.172 | .754 | .971 |
| VAR00003 | 137.00 | 719.043 | .828 | .970 |
| VAR00004 | 136.58 | 730.862 | .874 | .970 |

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR ACADÉMICO

Quien suscribe, **Dra. María Teresa Bravo**, titular de la cédula de identidad N.º V-XXXXXXXX, en mi carácter de **Tutora Académica**, hago constar que he revisado y aprobado el Trabajo Especial de Grado titulado: **“Desarrollo de un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales para personal administrativo. Poliolefinas Internacionales, C.A. (POLINTER)”**, presentado por el Br. **Andrés Esteban Silie Vioria**, como requisito parcial para optar al título de **Licenciado en Administración de Empresas**.

En virtud de lo anterior, autorizo la entrega formal del presente Trabajo Especial de Grado ante las instancias correspondientes de la Universidad Valle del Momboy, para su evaluación y demás trámites conducentes a su presentación y defensa.

Sin otro particular a que hacer referencia, suscribo la presente en Trujillo, a los 09 días del mes de julio de 2025.

Atentamente,



María Teresa Bravo

Tutora