

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



DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES
BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA J&R DISTRIBUCIÓN C.A.

Presentado por:

BR., ALEXANDRA VALENTINA FLOREZ GUTIERREZ

TRUJILLO, 2025

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES
BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA EL PERSONAL
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA J&R DISTRIBUCIÓN C.A.

Trabajo presentando como requisito para optar al título de Lic. En Administración de
empresas

Presentado por:

BR., ALEXANDRA VALENTINA FLOREZ GUTIERREZ.

Tutora:

MARIA TERESA BRAVO

TRUJILLO, 2025.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios por orientarme y darme la fortaleza necesaria para culminar esta etapa. A mis padres y hermanos, por su amor incondicional, apoyo constante y por ser mi apoyo en toda mi carrera. Finalmente, a mis compañeros de trabajo, por su invaluable apoyo y por compartir conmigo este camino.

Alexandra Flórez

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
VEREDICTO	10
RESUMEN	11
ABSTRAC	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I	15
EL PROBLEMA	15
1.1 Planteamiento del problema	15
1.2 Formulación del problema.....	21
1.3 Objetivos de la investigación	22
1.3.1 Objetivo general.....	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.4 Justificación de la investigación	22
1.5 Alcances y limitaciones.....	24
1.5.1 Alcances	24
1.5.2 Limitaciones.....	25
1.6 Vinculación con el proyecto UVM	25
CAPÍTULO II	30
MARCO TEÓRICO.....	30
2.1 Antecedentes	30
2.2 Bases teóricas.....	35
2.2.1 Sustentabilidad	36

2.2.2 Competencias sustentables	37
2.2.3 Competencias sustentables en el ámbito laboral.....	41
2.2.4 Modelos para el desarrollo sostenible.....	46
2.2.5 Estándares internacionales de sustentabilidad	49
2.2.6 Norma ISO 26000	50
2.2.7 Directrices sobre responsabilidad social según la ISO 26000	52
2.2.8 Aplicación exitosa de la norma ISO 26000 en empresas.....	56
2.3 Bases legales	60
2.4 Sistemas de variables	61
CAPÍTULO III.....	64
MARCO METODOLÓGICO.....	64
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	64
3.2 Población y muestra	66
3.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	68
3.4 Validez y confiabilidad	71
3.5 Procedimiento metodológico	74
3.6 Técnicas de análisis de datos	74
3.6.1 Procesamiento estadístico de datos.....	77
3.6.2 Técnicas específicas por objetivo de investigación	78
3.6.3 Integración y triangulación de resultados	81
3.6.4 Triangulación Metodológica Implementada	83
CAPÍTULO IV.....	84
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	84
4.1 Presentación y análisis de los resultados	85
4.2 Discusión de los hallazgos	98

4.2.1 Contraste con el marco teórico y antecedentes	98
4.2.2 Implicaciones prácticas para J&R Distribución C.A.	100
4.2.3 Análisis crítico de resultados sorprendidos e inesperados.....	102
4.3 Vinculación con los objetivos institucionales	103
4.3.1 Alineación con los objetivos del Proyecto Institucional	104
4.3.2 Contribuciones a la actualización académica y proyección institucional.....	107
CAPÍTULO V	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
5.1 Conclusiones.....	109
5.2 Recomendaciones	111
CAPÍTULO VI.....	114
LA PROPUESTA.....	114
6.1 Introducción	114
6.2 Objetivos de la propuesta.....	115
6.2.1 Objetivo general.....	115
6.2.2 Objetivos específicos	116
6.3 Factibilidad de la propuesta	116
6.4 Desarrollo de la propuesta	118
6.4.1 Matriz FODA de Competencias Sustentables de la empresa J&R Distribución C.A. 118	
6.4.2 Mapa de competencias sustentables.....	119
6.5 Evaluación de la propuesta	121
REFERENCIAS.....	129
ANEXOS	135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las Variables.....	63
Tabla 2. Características sociodemográficas y laborales del personal administrativo de J&R Distribución C.A.	67
Tabla 3. Perfil de los expertos validadores del instrumento	71
Tabla 4. Caracterización sociodemográfica del personal administrativo.....	85
Tabla 5. Índices de aplicabilidad de los principios ISO 26000.....	87
Tabla 6. Análisis de brechas por dimensiones de competencia.....	92
Tabla 7. Resultados de Confiabilidad del Instrumento	108
Tabla 8. Matriz FODA de Competencias Sustentables	118
Tabla 9. Plan de Acción - Estrategia de Sensibilización.....	122
Tabla 10. Plan de Acción - Estrategia de Capacitación	123
Tabla 11. Plan de Acción - Estrategia de Participación	124
Tabla 12. Plan de Acción - Estrategia de Evaluación	125
Tabla 13. Cronograma General de Implementación	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de J&R Distribución C.A.	19
Figura 2. Competencias para el Desarrollo Sostenible	39
Figura 3. Las 7 materias fundamentales de la norma ISO 26000	54
Figura 4. Competencias Sustentables y la Norma ISO 26000	59
Figura 5. Índices de aplicabilidad de los principios ISO 26000	87
Figura 6. Brechas de Competencias Sustentables.....	92
Figura 7. Mapa de competencias sustentables	120

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Instrumento para la recolección de datos	136
Anexo B. Validación de los instrumentos para la recolección de datos.....	140
Anexo C. Carta de aceptación como tutora	144


VEREDICTO


VICERRECTORADO ACADÉMICO
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

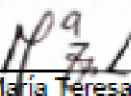
VEREDICTO

Nosotros, Prof. Luis Coronado, 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 EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA J&R DISTRIBUCIÓN C.A.**, que presenta la Br. FLOREZ GUTIÉRREZ, ALEXANDRA VALENTINA, portador de la C.I. No. 29.874.913, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **veinte (20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.


En fe de lo cual firmamos en Valera a los once (11) días del mes de Julio del año dos mil veinticinco.


 Prof. Yerson González
 C.I. 14.149.542
 JURADO


 Prof. Luis Coronado
 C.I. 11.613.363
 PRESIDENTE DEL JURADO


 Prof. María Teresa Bravo
 C.I. 9.016.405
 TUTOR


 Prof. Héctor Antúnez
 C.I. 9.364.278
 DECANO


 Prof. Walevka Lopez
 C.I. 10.104.835
 VICERRECTORA
 ACADÉMICA



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombuy@uvm.edu.ve

RESUMEN

Con el propósito desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales, con el fin de fortalecer la preparación del personal de J&R Distribución C.A. En cuanto al enfoque metodológico, siguió un enfoque aplicado, con diseño no experimental, transeccional y de nivel descriptivo, sustentado en un enfoque cuantitativo contentivo de un cuestionario con nivel de respuestas tipo Likert y análisis estadístico de los datos. Por su parte, se incorporaron elementos cualitativos a través de la triangulación metodológica. La población estuvo conformada por 12 colaboradores que desempeñan funciones administrativas. Para garantizar la validez del instrumento se utilizó la técnica de juicio por expertos, con la participación de tres especialistas con reconocida trayectoria en administración, sostenibilidad empresarial y metodología. Los hallazgos más relevantes, reflejan un capital humano altamente competente el ámbito de la sostenibilidad, lo cual representa una base favorable para avanzar hacia una gestión alineada con los principios de la responsabilidad social. No obstante, también se identificaron dificultades referentes a la implementación desigual de los principios por la norma ISO 26000, así como brechas específicas en dimensiones como medio ambiente, atención al consumidor y gobernanza participativa. En atención a estas consecuencias, se diseñó una propuesta destinada a formular estrategias de mejora que permitan cerrar las brechas detectadas entre las competencias actuales del personal y los requerimientos establecidos por los estándares internacionales de sostenibilidad.

Palabras clave: Modelo de competencias sustentables, responsabilidad social empresarial.

ABSTRACT

With the purpose of developing a sustainable competencies model based on international standards, aimed at strengthening the preparation of the personnel of J&R Distribución C.A., the study followed an applied approach, with a non-experimental, cross-sectional, and descriptive-level design, supported by a quantitative approach that included a questionnaire with Likert-type response scales and statistical data analysis. Additionally, qualitative elements were incorporated through methodological triangulation. The population consisted of 12 collaborators performing administrative functions. To ensure the validity of the instrument, the expert judgment technique was applied, involving three specialists with recognized experience in administration, corporate sustainability, and methodology. The most relevant findings reflect a highly competent human capital in the field of sustainability, which represents a favorable basis for advancing toward management aligned with the principles of social responsibility. However, difficulties were also identified regarding the uneven implementation of the principles established by the ISO 26000 standard, as well as specific gaps in dimensions such as environment, customer service, and participatory governance. In response to these findings, a proposal was designed to formulate improvement strategies that would help close the gaps detected between the current competencies of the personnel and the requirements set forth by international sustainability standards.

Keywords: Sustainable competency model, corporate social responsibility.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones afrontan presiones cada vez mayores para gestionar sus operaciones de forma alineada con el desarrollo sostenible, reconociendo que su papel va más allá de la generación de beneficios económicos. Este compromiso implica también una responsabilidad ética, social y ambiental. En este escenario, resulta esencial integrar lineamientos internacionales tales como los de la norma ISO 26000, la cual, aunque no está destinada a la certificación, proporciona una guía comprensiva que promueve prácticas responsables dentro de la cultura organizacional y fortalece las capacidades sustentables del capital humano. Esta normativa plantea valores fundamentales como la transparencia, el respeto a los derechos humanos y la rendición de cuentas, contribuyendo así a una gestión más consciente y socialmente comprometida.

En el país, la integración de los fundamentos de la responsabilidad social empresarial ha presentado dificultades. Tales dificultades se vuelven especialmente complejas al intentar establecer un modelo sólido de competencias sustentables entre los trabajadores del área administrativa. Por esta razón, las empresas que aspiren a una gestión verdaderamente responsable deben primero evaluar el nivel de interiorización de tales elementos en su cultura empresarial. Además, resulta imprescindible identificar las diferencias existentes entre el perfil competencial actual de su personal y las referencias internacionales, con el objetivo de diseñar planes de mejora factibles y alineados con los requerimientos del entorno global y las demandas de los grupos de interés.

El propósito principal de la presente es crear un modelo de habilidades sustentables basado en normas internacionales, con el objetivo de mejorar la capacitación del personal que hace vida en J&R Distribución C.A., mismo que coopera al conocimiento en el área de la responsabilidad social corporativa regionalmente y proporciona componentes esenciales para la toma de decisiones estratégicas. Además, subraya la relevancia de suscitar una cultura institucional sostenible como

fundamento para lograr competitividad y permanencia a largo plazo. Con relación a la estructura del estudio, se organizó como sigue:

Capítulo I: El Problema. Aquí se describe la situación objeto de estudio, formulando una pregunta de investigación que guiará la ejecución de la investigación. Se definen los objetivos, se justifica la pertinencia del estudio y se establece su delimitación en términos de espacio y tiempo, relacionándolo también con el proyecto institucional UVM.

Capítulo II: Marco Teórico. Este apartado incluye las bases teóricas que respaldan el proyecto, incluyendo antecedentes relevantes y contribuciones de otros investigadores, así como las bases conceptuales utilizadas. También se ilustra el cuadro de variables, mismo que resume los objetivos, dimensiones e indicadores que orientan el cotejo de la variable en estudio.

Capítulo III: Marco Metodológico. Se indica el enfoque aplicado, mencionando la clase y estructura del estudio, así como la población y muestra consideradas, las técnicas y herramientas utilizadas para recoger información, además del proceso para garantizar la validez y confiabilidad de dichos instrumentos. También se describe la estrategia empleada para analizar los datos, con el fin de lograr los objetivos establecidos.

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados. En esta sección se presentan los resultados del estudio a través de tablas, gráficos y análisis numéricos que muestran el comportamiento de las variables examinadas.

Consecuentemente, se muestra el Capítulo V que es donde se exponen las conclusiones de cada uno de los objetivos, al igual que las recomendaciones que pueden formularse en función a los resultados evidenciados. Finalmente, se muestra el capítulo VI, que recibe por nombre La Propuesta, siendo el apartado donde se expone el modelo de competencias sustentables. De igual forma, se muestran las referencias bibliográficas, así como los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La sociedad contemporánea refleja un aumento en la conciencia acerca de la relevancia sobre tomar medidas para reducir el impacto ecológico, lo que evidencia un intento de progresar hacia un estilo de vida más sustentable. En este escenario, el sector empresarial ha tomado un rol proactivo en la implementación de prácticas ambientales y de conservación, motivado principalmente por el incremento de regulaciones internacionales que promueven la responsabilidad social y aspiran a producir resultados provechosos ambientalmente.

Tales esfuerzos pueden evidenciarse en diferentes partes del mundo y han dado paso a lo que hoy se conoce como sustentabilidad empresarial, según Colmenares (s.f.), la sostenibilidad empresarial "se refiere a la capacidad de las empresas para operar de manera sostenible en el medio ambiente, la economía y la sociedad" (p. 1). Es decir, busca mantener un balance entre el entorno ambiental, económico y social, aseverando la continuidad de las actividades empresariales. De igual forma, aquellas organizaciones que integran prácticas sostenibles en sus procesos se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que a su vez fortalece su imagen y competitividad en mercados rígidos.

Hoy en día, las entidades que entienden la necesidad apremiante de implementar prácticas sustentables están obligadas a evaluar de manera crítica sus habilidades internas, tanto en aspectos humanos como en aspectos materiales. Al respecto, Sánchez (2012) sugiere replantear la manera como las sociedades marchan y qué acciones está implementando para lograr el bienestar ambiental. Bajo esta perspectiva, los preceptos conceptuales deben superar su función y transformarse en secuencias de acción delimitadas en las empresas.

Desde este enfoque, se vuelve prioritario que las organizaciones examinen y ajusten tanto sus estructuras estratégicas como sus procesos operativos, con el propósito de responder adecuadamente a los retos que plantea el deterioro ambiental y las nuevas problemáticas sociales emergentes. No obstante, adoptar una gestión empresarial orientada hacia la sostenibilidad no se limita únicamente a recursos financieros o tecnologías avanzadas; también requiere de un equipo humano competente, alineado con los principios y valores del desarrollo sostenible.

En tal sentido, el fortalecimiento del talento humano representa un componente clave para consolidar una cultura organizacional sostenible. Más allá del dominio técnico, se hace indispensable fomentar el pensamiento estratégico, la apertura a la innovación y la capacidad de interpretar e incorporar las tendencias globales vinculadas a la sostenibilidad. Ramírez et al. (2024) afirman que estas competencias abarcan la comprensión de los desafíos sociales y ambientales, así como la disposición a adoptar posturas éticas y el compromiso de liderar transformaciones positivas dentro del entorno empresarial. Por ende, se plantea la necesidad de diseñar un modelo formativo que estimule y desarrolle dichas capacidades.

Tal esfuerzo organizacional se enmarca dentro de una tendencia mundial, guiada por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales ofrecen un marco integral para orientar acciones que promuevan el equilibrio entre el bienestar económico, social y ambiental. Aquellas empresas que integran estos lineamientos en su planificación estratégica no solo avanzan hacia un porvenir más sostenible, sino que también se posicionan favorablemente elevando su competitividad y reputación.

En concordancia con esta perspectiva, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (2016) destaca que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) pueden servir como una herramienta estratégica para organizar, orientar, comunicar y monitorear las acciones y metas

corporativas, generando beneficios en diversos niveles. Esto evidencia que los ODS no solo representan ideales éticos, sino que también actúan como un marco operativo que mejora la claridad, la planificación y la presentación de resultados frente a los diferentes grupos de interés.

Bajo esta misma visión, se reconoce que la correcta integración de los ODS en las dinámicas internas de las organizaciones requiere no solo conocimientos técnicos especializados, sino también competencias blandas centradas en la gestión de impactos y en una comunicación efectiva. Diversas normas respaldan este enfoque, siendo especialmente relevante la ISO 26000. Aunque no es una norma certificable, ofrece lineamientos prácticos para que las organizaciones adopten principios de responsabilidad social en su gestión cotidiana.

Según lo expuesto por la Secretaría Central de ISO (2010), esta guía busca que las organizaciones adopten un rol más comprometido con la promoción de valores sociales fundamentales, más allá del simple cumplimiento normativo. En esencia, proporciona un marco para fomentar prácticas empresariales que se alineen con la justicia social y el respeto al orden legal vigente.

Sin embargo, la situación a nivel mundial indica que aún hay un largo camino por delante en relación al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Berrone y Ricart (2024) enfatizan que, según un informe reciente de la ONU, aproximadamente un 15% de estos objetivos ha avanzado de manera adecuada, mientras que el resto enfrenta retrasos o incluso involuciones. Este escenario resalta la necesidad de reforzar los compromisos institucionales y aumentar los esfuerzos para alcanzar las metas establecidas, sobre todo desde la gestión empresarial y el desarrollo de capacidades sostenibles.

América Latina y el Caribe, según la Organización de Naciones Unidas (2015) indica que existen iniciativas destacables donde las empresas ya están monitoreando su contribución a los

ODS, incluso incluyendo estos datos en sus Informes Nacionales Voluntarios. Esto refleja que, aunque hay retos significativos, también se registran avances concretos, impulsados por la voluntad de muchas organizaciones de ser agentes activos de variación.

Sobre lo que sucede en Venezuela, el contexto es más complejo debido a diversos factores estructurales y económicos. Como afirma Méndez (2020), será necesario impulsar una diversificación del aparato productivo, conducida de una alteración en el desarrollo del talento humano, si se desea transitar hacia un modelo energético más sostenible y competitivo. Aun y con tales dificultades, algunas empresas venezolanas han demostrado voluntad de avanzar hacia la sostenibilidad.

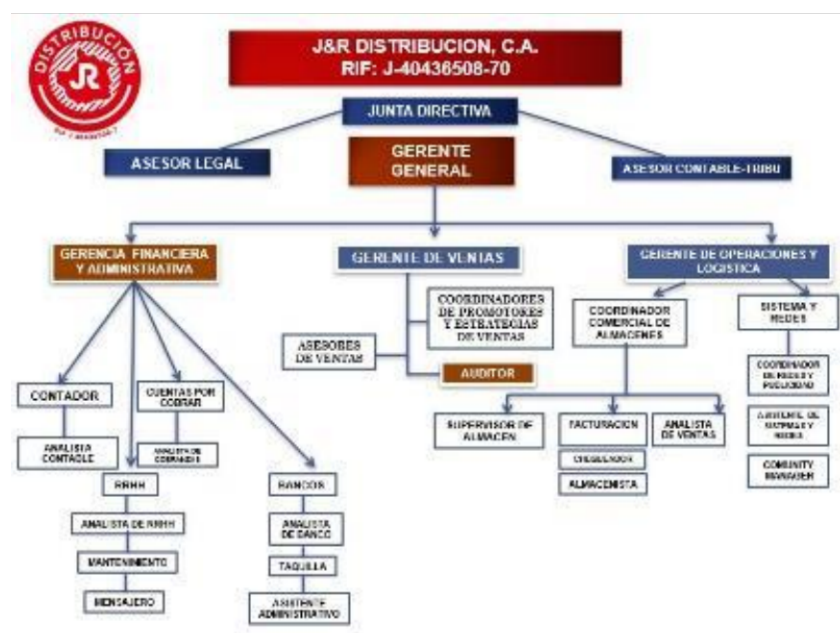
Según Hidalgo (2024), compañías como Empresas Polar, Venemergencia y Mercantil Banco han expresado la relevancia de instituir métricas claras y actualizadas para evaluar los resultados de sus estrategias de sostenibilidad, además de reconocer la necesidad de invertir activamente en responsabilidad social. Esta disposición evidencia que, aun en entornos desafiantes, existen oportunidades reales para promover una transformación organizacional en clave sustentable.

En consecuencia, puede afirmarse que, dentro del sector de la distribución, la incorporación de competencias orientadas a la sostenibilidad se convierte en un recurso clave para optimizar los procesos internos y, al mismo tiempo, mejorar la imagen corporativa y fortalecer la lealtad de los clientes. Una gestión adecuada de la cadena de suministro, acompañada del uso responsable de los recursos y del compromiso con valores éticos y sociales, resulta imprescindible para aquellas organizaciones que aspiran a diferenciarse en un entorno empresarial cada vez más informado y exigente. Bajo este panorama, la implementación de estándares internacionales vinculados a la sostenibilidad no solo contribuye al rendimiento operativo, sino que también refuerza los vínculos

con los diversos públicos de interés, consolidando la posición competitiva de la empresa tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

Para examinar estos factores en el ámbito local, se recurrió a J&R Distribución C.A, una compañía situada en el municipio Valera, en el estado de Trujillo. Esta localización es estratégica ya que posibilita a la compañía servir tanto a clientes locales como a otras zonas próximas dentro del ámbito trujillano. Sobre sus operaciones comerciales, se enfocan en la adquisición y distribución de artículos de confitería, contando con supervisores, y vendedores, o sea, 12 colaboradores en el departamento administrativo. Esto demuestra que la organización tiene una estructura organizativa flexible, lo que promueve una comunicación interna y la toma de decisiones con mayor agilidad. La siguiente figura ilustra el organigrama de esta empresa.

Figura 1. Organigrama de J&R Distribución C.A.



Nota: Organigrama suministrado por el gerente general de J&R Distribución C.A

En este sentido, la estructura organizativa previamente analizada desempeña un rol determinante en la promoción de competencias orientadas a la sostenibilidad. Una organización que cuenta con niveles jerárquicos bien definidos y mecanismos efectivos de comunicación puede

facilitar la puesta en marcha de programas formativos, la asignación de responsabilidades en materia ambiental y social, así como el monitoreo adecuado de los avances obtenidos. Disponer de un organigrama claro permite, además, identificar con precisión las posiciones que requieren fortalecimiento a través de procesos de formación alineados con principios sostenibles.

Durante la entrevista realizada al responsable del personal de la empresa, se recabó información sobre su funcionamiento y características generales. Se evidenció un fuerte compromiso por parte de los trabajadores con los objetivos institucionales, mientras que los supervisores fueron señalados como figuras clave en la preservación de los estándares de calidad. De este modo, se infiere que la compañía dirige sus esfuerzos a garantizar la satisfacción de los clientes.

Sin embargo, al analizar estos elementos, se identificó una carencia significativa en la capacitación del personal administrativo en relación con habilidades sustentables. A pesar del compromiso mostrado hacia el cumplimiento de las metas organizacionales, se constató que los trabajadores, especialmente en el área administrativa, poseen un conocimiento limitado sobre los fundamentos de la sostenibilidad corporativa, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y su aplicación concreta en la gestión empresarial.

Asimismo, se detectaron dificultades en la incorporación de prácticas sostenibles en las rutinas laborales del personal administrativo, lo cual pone de manifiesto la necesidad urgente de fortalecer sus capacidades en esta área. En particular, se evidenció la inexistencia de lineamientos precisos que orienten la inclusión de criterios de sostenibilidad en los procedimientos administrativos, lo que a su vez obstaculiza una toma de decisiones alineada con dichos principios. Igualmente, se observó un bajo nivel de sensibilización respecto al impacto ambiental y social

derivado de las operaciones empresariales, además de una falta de formación formal en normas internacionales como la ISO 26000.

Como resultado, si esta situación no es abordada oportunamente, la empresa podría enfrentar diversos desafíos. La ausencia de un modelo de competencias sostenibles limitaría su capacidad de adaptación a estándares internacionales vinculados con la responsabilidad social empresarial, afectando su competitividad en un entorno cada vez más orientado hacia prácticas responsables.

Adicionalmente, esto podría traducirse en la pérdida de oportunidades estratégicas para proyectar una imagen corporativa positiva ante sus clientes y aliados comerciales, al no demostrar un compromiso real con el desarrollo sostenible. Asimismo, la desarticulación entre las estrategias internas y las metas globales podría dificultar la adopción de innovaciones tecnológicas, metodológicas y de gestión orientadas a la sostenibilidad. En este panorama, diseñar e implementar un modelo de competencias sustentables, respaldado por normativas internacionales, representa una vía estratégica para consolidar el crecimiento sostenible de J&R Distribución C.A. y mejorar su posicionamiento en un mercado cada vez más exigente y globalizado.

1.2 Formulación del problema

De acuerdo a las consideraciones antes establecidas, se plantea lo siguiente:

¿De qué manera se puede desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales para contribuir a mejorar preparación del personal administrativo de J&R Distribución C.A. para afrontar los desafíos de la sostenibilidad empresarial?

1. ¿Cuáles son los principios y directrices de la norma ISO 26000 que pueden aplicarse al desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C.A.?

2. ¿Qué diferencias existen entre las competencias actuales del personal administrativo de J&R Distribución C.A. y las requeridas por los estándares internacionales de sustentabilidad?
3. ¿Cómo puede diseñarse un modelo de competencias sustentables que incluya indicadores específicos para evaluar y fortalecer la gestión sustentable del personal administrativo en J&R Distribución C.A.?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales para contribuir a la preparación del personal administrativo de J&R Distribución C.A.

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar los principios y directrices de la norma ISO 26000 aplicables al desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C.A.

Analizar la diferencia entre las competencias actuales del personal administrativo de J&R Distribución C.A. y las competencias requeridas según los estándares internacionales de sustentabilidad.

Diseñar un modelo de competencias sustentables con indicadores para evaluar y fortalecer la gestión del personal administrativo en J&R Distribución C.A.

1.4 Justificación de la investigación

Dice Dubs (2002), “el propósito de esta etapa consiste en explicar los motivos que impulsan el estudio, destacando su relevancia, viabilidad, utilidad y los beneficios que puede generar desde

distintos enfoques” (p. 11). A partir de este planteamiento, se expone a continuación la fundamentación teórica, metodológica, práctica y social que sustenta el presente análisis.

Teóricamente, esta investigación se apoya en los principios establecidos por la norma ISO 26000, la cual ofrece orientaciones sobre cómo integrar la responsabilidad social y la sostenibilidad en la gestión organizacional. Del mismo modo, se incorpora como referente el modelo de competencias desarrollado por Spencer y Spencer (1993), el cual permite identificar y evaluar comportamientos clave asociados al desempeño eficiente en el entorno laboral. Además, se toman en cuenta las bases conceptuales del desarrollo organizacional sustentable, que enfatizan el requerimiento de modular la cultura empresarial, los procesos internos y la gestión del talento humano con valores orientados al desarrollo sostenible. Así, este trabajo aporta al conocimiento de cómo las organizaciones pueden adecuar sus dinámicas internas a estándares globales, impulsando una gestión centrada en el compromiso social y ambiental.

Desde una perspectiva metodológica, la investigación se estructura utilizando un enfoque analítico, con el propósito de identificar las diferencias que existen entre las capacidades actuales del personal administrativo de J&R Distribución C. A. y las que son necesarias de acuerdo a las pautas de la ISO 26000. Para alcanzar este fin, se utilizarán técnicas como encuestas, entrevistas y la revisión de documentos, cuyos hallazgos se examinarán mediante herramientas estadísticas. Esto permitirá obtener datos precisos para desarrollar un modelo de competencias sostenibles con indicadores medibles, que pueda actuar como base para investigaciones futuras en este ámbito.

En lo que respecta al aspecto práctico, se sugiere la creación de un modelo orientado a optimizar el desempeño del personal administrativo mediante la incorporación de competencias vinculadas a la sostenibilidad. El objetivo es incentivar un proceso de toma de decisiones más integral, considerando factores económicos, sociales y ambientales. Además, la ejecución de

programas de formación centrados en estos aspectos contribuirá a aumentar el compromiso del personal y su sentido de pertenencia. Por otra parte, la adopción de un enfoque organizacional sostenible favorecerá una imagen institucional más responsable, lo que podría llevar a un aumento en la confianza de los clientes y a una mejora en las relaciones con los grupos de interés.

En última instancia, desde una perspectiva social, lo que se propone es que la empresa J&R Distribución C.A. empiece a construir una cultura de trabajo donde la sostenibilidad y la responsabilidad con la comunidad sean parte de su día a día. Este cambio traerá beneficios para la comunidad que la rodea. Además, si el personal administrativo recibe capacitación en estos temas, harán mejor su trabajo, y actuará de forma más responsable con el ambiente y con la sociedad, lo cual puede motivar a otras personas y organizaciones a hacer lo mismo.

1.5 Alcances y limitaciones

Para definir con claridad los elementos que serán considerados en la investigación y aquellos que podrían influir en sus resultados, es necesario establecer los alcances y las limitaciones del estudio. Álvarez (2023) explica que “el alcance de un proyecto implica todas las actividades necesarias para completar un proyecto con éxito” (p. 1). En relación con las limitaciones, Martins (2025) indica que “son factores que determinan cómo se realizan las labores y se alcanzan los objetivos generales” (p. 1). Por tanto, los alcances delimitan los aspectos que serán abordados, mientras que las limitaciones hacen referencia a las condiciones o restricciones que podrían incidir en los hallazgos obtenidos.

1.5.1 Alcances

En lo que respecta a la investigación, esta se llevará a cabo en la empresa J&R Distribución C. A., dedicada a la compra y venta de productos de decoración, localizada en el municipio Valera, en el estado Trujillo, Venezuela. El enfoque de la investigación estará limitado al equipo

administrativo, que está compuesto por doce personas desempeñando distintos roles en áreas como dirección, contabilidad, recursos humanos, adquisiciones y atención al cliente.

Desde un enfoque temporal, el estudio se desarrollará durante el ciclo académico 2025-A, que abarca desde febrero hasta julio de este año. Durante este tiempo, se recogerán datos a través de diversas metodologías, que incluyen entrevistas, encuestas estructuradas y el análisis de documentos relevantes. El cronograma previsto consta de: una fase de diagnóstico en febrero y marzo; el análisis de las desigualdades en competencias en abril; y la creación del modelo correspondiente entre mayo y junio de 2025.

En términos conceptuales, el estudio se centrará en el desarrollo de un modelo de capacidades sostenibles basado en normas internacionales, con énfasis en la norma ISO 26000, que establece principios de responsabilidad social empresarial. También se tomarán en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) relacionados con el entorno organizacional. Este modelo se construirá sobre tres dimensiones esenciales de la sostenibilidad: ambiental, social y económica, explorando cómo estas se transforman en competencias clave que el personal de gestión debe poseer.

El resultado final será un modelo sistemático que comprenda la identificación de habilidades prioritarias, la elaboración de indicadores específicos para su evaluación y mejora, y la propuesta de estrategias concretas para su ejecución en la organización. Adicionalmente, el documento generado incluirá herramientas de monitoreo y recomendaciones prácticas para facilitar su efectiva implementación en J&R Distribución C. A.

1.5.2 Limitaciones

En lo que respecta a las limitaciones temporales, este análisis se realiza durante el periodo académico 2025-A, que abarca desde febrero hasta julio de 2025. Esta restricción afecta la

posibilidad de realizar un seguimiento posterior que permita medir el verdadero efecto del modelo creado después de su aplicación. Así, el estudio se centrará esencialmente en la fase de desarrollo del modelo de competencias sostenibles, sin abordar su aplicación práctica ni la evaluación de sus efectos a mediano o largo plazo. Sin embargo, se agregarán indicadores de seguimiento que puedan ser utilizados en investigaciones futuras para medir la efectividad del modelo en contextos similares o dentro de la misma organización.

En relación a esto, aunque la compañía J&R Distribución C.A. ha manifestado su interés por participar activamente en la investigación, sin embargo, puede haber restricciones en el acceso a información sensible, especialmente relacionada con cifras financieras clave. Por este motivo, se recomienda establecer acuerdos formales de confidencialidad, con el fin de garantizar un uso ético de la información disponible. Asimismo, la investigación se centrará en datos de acceso público y en aspectos operativos fundamentales que resulten útiles para la creación del modelo, evitando depender de información delicada.

Una limitación extra se encuentra en el tiempo disponible del equipo administrativo, ya que su participación en entrevistas y encuestas podría verse afectada por sus responsabilidades laborales. Con el fin de mitigar este aspecto, se planea la preparación anticipada de las actividades de recolección de información, junto con la posibilidad de emplear formas de participación que se ajusten, ya sea de manera presencial o en línea, así como el desarrollo de instrumentos concisos y precisos que reduzcan el tiempo requerido para su ejecución.

Otro inconveniente que se ha identificado está vinculado a la relevancia de las normativas internacionales en el contexto específico de las pequeñas y medianas empresas en Venezuela. Implementar directrices como las descritas en la ISO 26000 presenta el reto de adecuarlas a las realidades culturales, operativas y económicas propias del entorno local. Debido a esto, es probable

que ciertas recomendaciones requieran ajustes significativos para poder ser efectivamente aplicadas.

Por último, un desafío relevante es la escasa disponibilidad de investigaciones previas que se enfoquen en la creación o aplicación de modelos de habilidades sostenibles en las pequeñas y medianas empresas en Venezuela, especialmente en el área de distribución. Esta carencia dificulta la posibilidad de hacer comparaciones directas o de aprovechar antecedentes específicos. No obstante, se recurrirá a estudios realizados en contextos empresariales análogos, cuyos hallazgos podrán adaptarse a las circunstancias particulares de J&R Distribución C. A., lo que permitirá enriquecer el análisis y utilizar el conocimiento existente de manera adecuada.

1.6 Vinculación con el proyecto UVM

Esta investigación establece una conexión con el Proyecto Institucional de Desarrollo Humano Sostenible de la Universidad Valle del Momboy (UVM), en línea con sus metas estratégicas y apoyando sus programas de acción prioritaria. En lo que se refiere a la coincidencia con los objetivos del Proyecto Institucional, el estudio contribuye de manera directa al Objetivo 1 del mismo: "Promover la capacidad institucional para la educación e investigación en desarrollo humano sostenible", a través de la creación de conocimiento práctico sobre competencias sostenibles en el ámbito corporativo. La investigación proporciona métodos y recursos que enriquecen el legado académico de la universidad en lo que respecta a la sostenibilidad y la responsabilidad social de las empresas, reforzando su función como un centro de análisis para el progreso regional.

Respecto al Objetivo 2: "Incorporar los principios de sostenibilidad en los programas de educación de la UVM", este análisis proporciona un esquema conceptual y práctico que puede incorporarse en los contenidos del programa de la carrera de Administración de Empresas,

especialmente en áreas relacionadas con la gestión del talento humano, la responsabilidad social y la administración estratégica. El modelo de competencias elaborado se podrá utilizar como recurso didáctico que demuestre la aplicación práctica de estándares internacionales en contextos empresariales locales.

Asimismo, la investigación concuerda con el Objetivo 3: "Fomentar alianzas estratégicas con el sector productivo para la puesta en marcha de prácticas sustentables", creando un vínculo directo con J&R Distribución C.A. y promoviendo la transferencia de saberes entre el sector académico y el sector empresarial. Esta cooperación entre la universidad y la empresa demuestra el compromiso de la UVM con el progreso sostenible de la región, fomentando la implementación de prácticas responsables en las entidades locales.

Respecto a su contribución a proyectos específicos, esta investigación se sitúa en la Línea de Acción 1. 2: "Elaboración de estudios aplicados en áreas clave de sostenibilidad", al centrarse en la gestión de competencias sostenibles como un componente fundamental para el cambio de la organización hacia prácticas más responsables y sostenibles. La metodología propuesta podría servir como base para indagaciones futuras en este ámbito dentro de la institución.

En relación con la Línea de Acción 2.3: "Formación por competencias para la sustentabilidad en profesionales universitarios", la investigación constituye un marco referencial sobre las competencias sustentables necesarias en el entorno empresarial actual, que puede enriquecer los perfiles de egreso y las estrategias pedagógicas de los programas académicos de la UVM. Los resultados obtenidos permitirán actualizar la formación profesional, alineándola con las demandas del mercado laboral en términos de sustentabilidad.

En relación con la Línea de Acción 3.1: "Desarrollo de proyectos de vinculación con impacto en la sustentabilidad local", este estudio constituye un esfuerzo tangible para aplicar el

conocimiento académico en el ámbito empresarial, creando soluciones adaptadas a las necesidades específicas de una empresa en Trujillo. El modelo propuesto no solo beneficiará a J&R Distribución C.A., sino que también podrá ser replicado en otras empresas de la región, ampliando así el impacto positivo de la investigación.

Además, la investigación contribuye a los indicadores institucionales, particularmente al indicador 1.2.3: "Número de investigaciones con enfoque de sostenibilidad realizadas anualmente", al sumar un análisis significativo al catálogo de producción académica de la UVM en esta área prioritaria. En cuanto al indicador 2.3.1: "Porcentaje de programas académicos que incluyen competencias para la sostenibilidad", también está relacionado con la actualización del currículo del programa de Administración de Empresas, mediante la provisión de materiales relevantes. Por otro lado, el indicador 3.1.2: "Cantidad de organizaciones favorecidas por proyectos de vinculación enfocados en la sostenibilidad", se ve reflejado en la colaboración directa con J&R Distribución C.A., que será la beneficiaria directa del modelo propuesto.

En cuanto a la contribución a los valores institucionales, este trabajo refleja los principios fundamentales de la UVM, en particular la responsabilidad social, al promover prácticas empresariales éticas y sostenibles que generan un impacto positivo en la comunidad. También destaca la importancia de la innovación al desarrollar un modelo ajustado a las necesidades del entorno local, fusionando normas internacionales con la realidad de los negocios en Trujillo, y promueve el compromiso con el desarrollo regional al contribuir al fortalecimiento de una empresa local mediante herramientas que mejoran su competitividad y sustentabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Las bases conceptuales desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de investigaciones científicas, ya que constituyen el soporte teórico que da coherencia y validez al estudio. En este sentido, Pimienta y De la Orden (2017) señalan que los fundamentos teóricos "representan el eje central de todo proceso investigativo, al trazar una ruta metodológica sustentada en diversas teorías que permiten comprender, explicar y contextualizar el fenómeno objeto de análisis" (p. 56). Dicho de otro modo, esta sección actúa como la columna vertebral del estudio, orientando las acciones del investigador y facilitando la articulación de los resultados en un esquema conceptual riguroso. En esta investigación particular, la base teórica se compondrá de los antecedentes importantes, las teorías que respaldan el tema, las leyes pertinentes y una descripción minuciosa de las variables del estudio, lo que facilitará la creación de una perspectiva completa sobre el problema tratado.

2.1 Antecedentes

Las indagaciones que se presentan a continuación son de investigaciones previas relacionadas con el tema central de este trabajo, y han sido seleccionadas por su importancia y contribución al desarrollo del objeto de estudio. Por lo tanto, el análisis de estas investigaciones facilita la identificación de huecos teóricos, recomendaciones metodológicas importantes y posibles direcciones para futuras investigaciones. En este sentido, se presentan a continuación ejemplos de investigaciones tanto a nivel internacional como en el contexto nacional.

Cabana y Pino (2020) llevaron a cabo un estudio académico en la Universidad de La Serena, en Chile, titulado "Modelo de gestión sostenible para mejorar la competitividad en las empresas de venta al por menor de alimentos 'supermercados' en la región de Coquimbo, Chile".

El objetivo fundamental de esta investigación fue analizar los factores que afectan la gestión sostenible.

Este estudio utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño de carácter práctico. Para recopilar la información, se realizó una encuesta dirigida a empleados de supermercados en la Región de Coquimbo. La muestra estuvo compuesta por 361 trabajadores, y el análisis de los datos se llevó a cabo mediante el método de Mínimos Cuadrados Parciales.

Los hallazgos evidenciaron que alcanzar una gestión orientada hacia la sostenibilidad requiere, ante todo, del compromiso institucional con este enfoque. Tal compromiso se manifiesta a través de diversas acciones, como la implementación de prácticas responsables con el ambiente, la consolidación de una cultura organizacional que valore la sostenibilidad y la formación continua del talento humano en materias vinculadas a la responsabilidad social y ambiental. Igualmente, se subrayó el papel determinante del Estado, no solo como generador de normativas que favorezcan el desarrollo sostenible, sino también como impulsor de políticas públicas que lo promuevan activamente.

Este estudio representa un valioso aporte al tema, al proponer un enfoque de gestión sostenible que incide directamente en la competitividad de las empresas, lo cual se relaciona estrechamente con los propósitos de esta investigación. De igual forma, los resultados resaltan la necesidad de diseñar modelos de competencias alineados con marcos internacionales como la norma ISO 26000, destacando tanto la responsabilidad de las organizaciones como la función estratégica del Estado en la regulación y fomento de prácticas sostenibles.

En otra línea de estudio, Farfán, Rivera y Ángeles (2020) desarrollaron una investigación titulada Diagnóstico del modelo de competencias en la gestión del personal: Situación de una

entidad mexicana, cuyo objetivo fue analizar la realidad de una organización en cuanto al manejo y desarrollo de su capital humano. Este trabajo fue realizado en la Universidad de Los Andes.

El estudio se apoyó en una metodología mixta, integrando elementos cualitativos y cuantitativos bajo un diseño descriptivo de campo. Como técnica principal para la recolección de información se aplicaron entrevistas semiestructuradas a una muestra de 20 trabajadores. Además, se recopilaron datos complementarios sobre las características del personal, como el tiempo de servicio, la formación académica, los resultados de evaluaciones de desempeño y la aplicación de programas para detectar necesidades formativas.

Los resultados revelaron que analizar la gestión del talento humano resulta esencial para establecer un modelo organizacional que fortalezca la administración del personal, tomando como base competencias clave que aseguren un rendimiento efectivo en cada rol. En este sentido, el estudio resaltó la importancia de contar con una gestión basada en habilidades como medio para potenciar el desempeño del equipo humano en las organizaciones.

Este estudio previo cobra especial relevancia para la investigación actual, ya que enfoca el análisis de la gestión del personal desde una visión orientada a las competencias, lo cual respalda la necesidad de diseñar y aplicar un modelo de competencias sustentables dirigido al personal administrativo de la institución estudiada. Además, la estrategia metodológica empleada por los autores, al combinar enfoques cualitativo y cuantitativo dentro de un diseño de campo descriptivo, ofrece referencias útiles para estructurar la etapa de recopilación y análisis de información en el presente estudio.

Guevara (2020) llevó a cabo un estudio en la Universidad de Magdalena, en Colombia, titulado "Competencias ambientales y de emprendimiento: un consenso para la sostenibilidad". Su

objetivo principal fue examinar los fundamentos teóricos seleccionados relacionados con las competencias ambientales y el emprendimiento enfocado en la sostenibilidad.

El autor utilizó un enfoque cualitativo que consistió en una revisión teórica mediante un diseño documental, aplicando las contribuciones metodológicas de la hermenéutica a través del análisis de contenido. Esto facilitó el desarrollo de argumentos que sustentaron la creación de nuevos conocimientos.

En resumen, la investigación destacó la importancia de ajustar el desarrollo de competencias para incluir el emprendimiento sostenible, además de crear un método que promueva la educación en emprendimiento desde una perspectiva sostenible. Asimismo, se indicó que las instituciones educativas deben integrar la promoción de esta competencia en sus currículos, ya que es muy requerida en el mercado laboral.

Este hallazgo es relevante para la presente investigación, ya que analiza la relación entre las competencias ambientales y el emprendimiento, que son dos elementos clave en el contexto de la sostenibilidad. También resalta la importancia de incorporar el emprendimiento sostenible en los programas educativos, lo que subraya la necesidad de que las organizaciones, incluidas las empresas, impulsen la formación en sostenibilidad. La información recopilada en este estudio proporciona una base teórica valiosa para el fortalecimiento de habilidades relacionadas con la sostenibilidad y el emprendimiento.

Por otro lado, Gutiérrez et al. (2024), en la Universidad Simón Bolívar en Venezuela, realizaron un estudio titulado "Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planificación estratégica de una universidad en Venezuela", cuyo objetivo principal era identificar y analizar la relación entre los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el proceso de planificación estratégica en el ámbito de la educación superior.

Desde el enfoque metodológico, se realizó un estudio de casos utilizando un método descriptivo y cuantitativo. Para examinar la situación de la Universidad Simón Bolívar y su Plan Estratégico de Desarrollo, se aplicaron técnicas de revisión documental y análisis de contenido. Los datos recopilados se organizaron de acuerdo a las variables y unidades de análisis definidas previamente, lo que facilitó la conexión y comparación de la información.

Los resultados revelaron que la universidad tenía un nivel de alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible del 16,40%, lo cual es un porcentaje bastante bajo, considerando que una adecuada alineación con los ODS debería superar el 50% para reflejar un compromiso significativo con la sostenibilidad. Esto evidenció la necesidad de establecer indicadores y realizar evaluaciones periódicas para medir la gestión sostenible en las instituciones educativas, lo que permitiría realizar ajustes oportunos en sus objetivos y metas de planificación estratégica.

Este estudio representa una aportación significativa, ya que investiga la conexión entre los ODS y la planificación estratégica, lo que resalta la necesidad de integrar la sostenibilidad en las organizaciones. Además, subraya la importancia de establecer indicadores y realizar mediciones sistemáticas para asegurar que la sostenibilidad se incorpore de manera efectiva en los procesos estratégicos. Esta información puede servir como base conceptual para la investigación actual.

Por otro lado, Blanco y otros (2023) realizaron un estudio en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales Rómulo Gallegos, titulado "Competencias ambientales de los estudiantes universitarios frente al cambio climático: hacia una nueva cultura ambiental". El objetivo de este estudio fue evaluar el nivel de habilidades ambientales que poseen los estudiantes universitarios en relación al Cambio Climático.

La investigación se realizó bajo un enfoque positivista, usando una metodología descriptiva exploratoria y un diseño no experimental de tipo transversal. Asimismo, el grupo de participantes

estuvo formado por 180 estudiantes de las carreras de educación integral y educación con mención en computación, todos provenientes de una universidad pública. Adicionalmente, se les aplicaron dos encuestas. Los resultados indicaron que las competencias ambientales de los alumnos fueron clasificadas como moderadas, bajas y muy bajas en diferentes aspectos: conceptual, procedimental y actitudinal, además de mostrar un entendimiento limitado sobre las causas y consecuencias del cambio climático.

Los investigadores concluyeron que los estudiantes no están preparados para enfrentar el cambio climático, por lo que proponen que se incluyan en los planes de estudio de ambos programas actividades que desarrollen competencias ambientales que modifiquen sus conocimientos, buscando así fomentar una transformación de actitudes y estilos de vida que se alineen con las pautas de la Educación para el Desarrollo Sostenible.

Considerando estas observaciones, se puede afirmar que este trabajo contribuye a la presente investigación, ya que proporciona respaldo teórico y evidencia la necesidad de formación en temas ambientales, resaltando la urgencia de crear modelos sistemáticos y estandarizados que se puedan aplicar no solo en la educación formal, sino también en entornos organizacionales. Además, respalda la necesidad de enfocarse en competencias integrales y transformadoras, impulsando un cambio real hacia la sostenibilidad.

2.2 Bases teóricas

El objetivo de este segmento es delimitar y aclarar los conceptos esenciales que facilitan una comprensión detallada del objeto de estudio. Este elemento teórico ofrece el marco conceptual requerido para interpretar de forma organizada el fenómeno en análisis. Consiguientemente, es crucial elegir y exponer las teorías, enfoques y modelos más relevantes, que apoyan la investigación desde un punto de vista estricto y acorde con el propósito previsto.

2.2.1 Sustentabilidad

Cuando se habla de sostenibilidad, se refiere típicamente a la capacidad de ciertos procesos, actividades o sistemas para continuar existiendo a lo largo del tiempo sin agotar los recursos de los que dependen o causar daños irreversibles al entorno natural. Desde esta perspectiva, se entiende como sustentable aquello que puede operar de forma perdurable sin afectar el equilibrio ecológico, social o financiero.

Una de las definiciones más reconocidas sobre el desarrollo sostenible fue formulada por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo en 1987, la cual señala que se trata de “un tipo de desarrollo que permite satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para atender las suyas” (p. 8). Esta conceptualización introduce la idea de justicia entre generaciones y destaca la importancia de la gestión responsable de los recursos naturales como aspectos fundamentales para el progreso sostenible.

Desde una perspectiva actual y orientada al ámbito empresarial, el portal Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad (2022) define el desarrollo sostenible como “la capacidad de generar prosperidad económica de forma continua, al mismo tiempo que se preservan los ecosistemas y se asegura una alta calidad de vida para la población” (p. 2). Ambas definiciones ponen énfasis en la importancia de integrar de manera armónica las dimensiones económica, social y ambiental como fundamentos para un desarrollo sostenible y equilibrado.

Estas visiones demuestran que la sostenibilidad se entiende como un enfoque global que integra lo ecológico, lo social y lo económico en un mismo marco de acción. En este sentido, Sánchez (2019) la describe como la capacidad de un ecosistema para proporcionar bienes y servicios de manera suficiente que satisfagan las necesidades materiales y económicas de las

comunidades humanas (p. 1), enfatizando la conexión entre la salud de los ecosistemas y el bienestar de las personas. Por otro lado, Zarta (2017) sugiere una interpretación enfocada en la producción responsable, argumentando que la sostenibilidad implica generar bienes y servicios que respondan a las necesidades humanas, mejorando la calidad de vida mediante el uso de tecnologías sostenibles y sin perjudicar el medio ambiente.

Ambas explicaciones coinciden en que la idea de sostenibilidad debe extenderse más allá del ámbito ambiental, entendiendo que es un modelo de desarrollo integral donde se combinan la eficiencia en la producción, la equidad social y la preservación de los límites ecológicos. Mientras que Sánchez subraya la importancia de los ecosistemas como base para la existencia humana, Zarta destaca el papel crucial de la innovación tecnológica y la transformación de los procesos productivos como componentes clave para alcanzar este equilibrio.

Esta visión tiene un significado especial en el ámbito organizativo, donde la sostenibilidad no se limita a ser un principio ético, sino que se convierte en una estrategia fundamental de gestión. Las empresas deben adoptar modelos que les permitan ser competitivas a largo plazo sin poner en riesgo el bienestar común ni agotar los recursos naturales. De este modo, la sostenibilidad en el ámbito empresarial se establece como una responsabilidad activa que incluye la mejora continua, la innovación responsable y la implicación social, con el objetivo de crear valor tanto para la organización como para su entorno.

2.2.2 Competencias sustentables

La sociedad actual enfrenta diversos retos globales como el cambio climático, la pobreza y la desigualdad social, por lo que las competencias sostenibles se han vuelto esenciales para el avance de individuos y comunidades que contribuyan a un futuro más justo y equilibrado. Así, las competencias sostenibles se definen como el conjunto de capacidades necesarias para

desempeñarse de manera efectiva, ética y sostenible, promoviendo el bienestar de las generaciones actuales y futuras.

Es importante mencionar que, de acuerdo a UNESCO (2023), la Educación para el Desarrollo Sostenible (EDS) prepara a las personas para que puedan tomar decisiones informadas y actuar de manera responsable para proteger la integridad del medio ambiente, la viabilidad económica y la justicia social. Esta educación les otorga conocimientos, competencias, valores y actitudes que les permiten contribuir al desarrollo sostenible, siendo estas actitudes fundamentales para alcanzar esa meta.

Se puede mencionar que la competencia para el desarrollo sostenible tiene algunas características importantes refiriéndose que ayuda a adoptar una actitud que facilita resolver problemas ambientales en la comunidad, el país y el mundo. Además, implica entender bien las consecuencias que tienen en la naturaleza, la economía, la política y la sociedad los daños que le hacemos al medio ambiente. Por eso, para tener estas habilidades sostenibles, es necesario ser proactivo y estar comprometido en buscar soluciones, siempre actuando con ética y teniendo claro cómo nuestras acciones afectan al planeta, tanto cerca de casa como en el resto del mundo.

Las competencias relacionadas con el desarrollo sostenible han sido estudiadas a fondo en diferentes contextos educativos alrededor del mundo, en el marco de un proyecto impulsado por la UNESCO que busca identificar buenas prácticas en la enseñanza enfocada en la sostenibilidad. Martínez (2020) señala que estas competencias son complejas y abarcan varias dimensiones; no solo implican adquirir conocimientos y habilidades, sino también actuar y adoptar una forma de ser comprometida. Además, estas capacidades se caracterizan por su gran adaptabilidad, lo que significa que pueden ajustarse a distintas situaciones y contextos. Esto permite que las personas se involucren activamente en el cambio hacia formas de desarrollo más responsables con el medio

ambiente. A su vez, esta flexibilidad facilita que el progreso sostenible integre diferentes áreas del conocimiento y perspectivas, para así generar soluciones más completas y eficaces.

Por lo tanto, las habilidades sostenibles requieren un proceso educativo, puesto que no son destrezas que se manifiestan de forma espontánea, sino que deben ser cultivadas en el momento adecuado. De acuerdo con la UNESCO (2023), "El desarrollo sostenible no se puede lograr únicamente con soluciones tecnológicas o con instrumentos financieros". Para alcanzar esta meta, es fundamental transformar la manera en que las personas piensan y actúan (p. 2). Por lo tanto, es vital tener en cuenta que, aunque los avances en tecnología y finanzas son importantes, no son suficientes sin un cambio significativo en la mentalidad y el comportamiento humano.

En este sentido, un desarrollo sostenible eficaz se basa en modificar la manera en que las personas perciben y abordan los desafíos ambientales y sociales. Por lo tanto, la educación debe promover un pensamiento crítico y sistémico, al mismo tiempo que se enfoca en la resolución de problemas. Esto permite que los individuos no solo entiendan la complejidad del desarrollo sostenible, sino que también actúen de manera responsable en sus comunidades. En conclusión, el desarrollo efectivo de la sostenibilidad necesita de múltiples elementos, como se ilustra en la figura siguiente.

Figura 2. Competencias para el Desarrollo Sostenible



Nota. Por UNESCO (2012), El fomento de competencias para el desarrollo sostenible.

Como se puede apreciar en esta figura, el fomento de habilidades debe incluir tanto el ámbito personal como el laboral, aceptando que la sostenibilidad demanda cambios en diversos niveles del comportamiento humano y organizacional. En el contexto personal, se reconocen los siguientes elementos fundamentales:

Estilos de vida: Promueven hábitos y conductas orientadas al respeto por el entorno y al uso responsable de los recursos. En el contexto de esta investigación, se considera relevante para fomentar una cultura organizacional donde los valores sustentables estén presentes en las decisiones diarias de los trabajadores.

Educación para un consumo y modo de vida sostenible: Busca formar ciudadanos conscientes del impacto de sus decisiones de consumo. Esto guarda relación directa con el entorno laboral de J&R Distribución C.A., dado que promueve una visión crítica sobre el uso eficiente de los recursos logísticos, operativos y comerciales.

Ciudadanía: Se refiere al desarrollo de una conciencia cívica activa, solidaria y participativa. Para una empresa que busca implementar un modelo de competencias sustentables, este componente fomenta el compromiso con el entorno social y ambiental más allá del espacio laboral.

Preparación para una vida activa: Implica dotar a los individuos de herramientas para adaptarse a los cambios y responder a los desafíos sociales y ecológicos. En el caso del personal administrativo, esto supone fortalecer la resiliencia, la flexibilidad y la ética profesional. Mientras que, en el ámbito profesional, los componentes son igualmente cruciales:

Trabajo y empleo: Se orienta al desarrollo de competencias técnicas y socioemocionales que favorezcan la empleabilidad dentro de economías verdes o circulares. En J&R Distribución

C.A., esto implica reorientar la capacitación del talento humano hacia procesos más sostenibles y responsables.

Educación empresarial: Vincula la sostenibilidad con la gestión y toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones. Esto es fundamental para que los líderes y mandos medios comprendan la importancia de incorporar criterios sostenibles en sus prácticas operativas.

Formación técnica y profesional (TVET) para la producción sostenible: Destaca la necesidad de reconfigurar los procesos formativos para atender demandas de productividad sin comprometer el medio ambiente. Es clave en áreas como logística, distribución y administración, pilares operativos de la empresa objeto de estudio.

Resolución de problemas e innovación: Representa la convergencia entre lo personal y lo profesional, ya que exige tanto pensamiento crítico como capacidad técnica para encontrar soluciones creativas y sostenibles. Este componente es esencial en la construcción del modelo de competencias sustentables que se propone, pues impulsa una cultura organizativa orientada al mejoramiento continuo.

En este sentido, la educación para la sostenibilidad no se limita a un solo contexto, sino que se concibe como un enfoque transversal que transforma la manera de vivir, consumir, trabajar e innovar. Estos componentes del diagrama sirven como referencia conceptual, y como guía estructural para el diseño del modelo de competencias sustentables que se aspira aplicar en J&R Distribución C.A., alineado con estándares internacionales y orientado al desarrollo integral del talento humano.

2.2.3 Competencias sustentables en el ámbito laboral

En la actualidad, las organizaciones deben adaptarse a un entorno en constante cambio, en el que la protección del medio ambiente y la inclusión social son factores cruciales para su

crecimiento. En este contexto, disponer de competencias laborales apropiadas es crucial para que los empleados cumplan sus obligaciones de manera eficiente y, al mismo tiempo, apoyan de forma proactiva los objetivos de sostenibilidad de la organización.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo, OIT (2019) "contar con habilidades laborales apropiadas para el trabajo es un requisito fundamental para la transición a economías ambientalmente sustentables y socialmente inclusivas" (p. 5). Esto implica que esta transición demanda una mano de obra adecuadamente capacitada, con las competencias requeridas para afrontar los retos futuros y proporcionar soluciones innovadoras que promuevan el bienestar de la sociedad y el planeta.

La sostenibilidad, además de ser una obligación ética, se configura como una estrategia clave para asegurar el futuro de las empresas, permitiéndoles crecer en un entorno en constante cambio. No obstante, no es suficiente con disponer de habilidades técnicas; es fundamental que las entidades fomenten un liderazgo consciente e incorporen la sostenibilidad en todos sus estratos, desde las actividades cotidianas hasta la toma de decisiones estratégicas.

En este contexto, las habilidades ecológicas en el entorno laboral comprenden un conjunto de saberes, destrezas, actitudes y valores que los empleados deben cultivar para aportar al progreso económico, social y ambiental de la organización, acorde a los principios de sostenibilidad. En este contexto, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (s.f.) indica que "la demanda de estas competencias se refleja en todos los niveles de la organización y comprende desde saberes técnicos hasta habilidades estratégicas y de liderazgo" (p.8). Esto significa que los empleados deben poseer habilidades operativas, además de la habilidad para tomar decisiones estratégicas que fomenten la sostenibilidad en el largo plazo.

En este contexto, el equipo de gestión desempeña un rol vital en la puesta en marcha de prácticas sustentables en la organización, dado que su trabajo impacta directamente en la eficacia de los procesos, la maximización de recursos y la observancia de regulaciones medioambientales y sociales. La administración consciente de las adquisiciones, la transformación digital de documentos para disminuir el consumo de papel, la implementación de políticas de eficiencia energética y el fomento de una cultura empresarial enfocada en la sostenibilidad son algunas de las medidas que este nivel puede promover.

Adicionalmente, las habilidades de liderazgo resultan esenciales para guiar a las organizaciones hacia una administración más responsable y consciente de su repercusión social y ecológica. Los líderes de negocios tienen un rol crucial en incorporar la sostenibilidad en la cultura de la organización, puesto que son los responsables de promover una visión en la que la sostenibilidad sea un valor primordial. En este escenario, el equipo administrativo con habilidades en sostenibilidad puede ayudar a tomar decisiones en concordancia con estrategias de desarrollo sustentable y garantizar su aplicación en las actividades diarias.

En línea con lo anterior, el Instituto Tecnológico de Petróleo y Energía (2025) destaca que el liderazgo y la sostenibilidad "no solo es una responsabilidad ética, sino también una estrategia inteligente para el éxito a largo plazo. Al adoptar prácticas sostenibles y liderar con responsabilidad, las organizaciones pueden prosperar en un mundo en constante cambio" (p. 1). Lejos de ser un costo o una obligación, la sostenibilidad debe verse como una inversión que asegura la competitividad, el crecimiento y la continuidad de la organización en el tiempo. Por esta razón, incorporarla dentro de la estrategia empresarial fortalece la posición de la compañía en el mercado global y la posiciona como un actor comprometido con el bienestar colectivo.

Por su parte, se hace relevante mencionar que la implementación de modelos de competencias sustentables ha sido exitosa en diversas organizaciones a nivel mundial, especialmente aquellas que buscan alinear su gestión del talento con principios de sostenibilidad, responsabilidad social y estándares internacionales. La revisión de estas experiencias resulta significativa pues permite observar qué se ha hecho y que se puede tomar en cuenta de ello para implementar efectivamente los modelos de competencias sustentables. En este sentido, a continuación, se presentan algunos casos:

En relación con la multinacional Unilever, que se dedica a la producción y comercialización de bienes de consumo con una amplia variedad de productos, en una entrevista realizada a Palencia (2024) se señala que “la apuesta de Unilever es hacer menos cosas, mejor y con mayor impacto... es muy importante ser creadores de marca, de mercado, de necesidades” (p.2). Es decir, en lugar de expandirse de manera excesiva, la empresa opta por concentrar sus esfuerzos en áreas en las que pueda generar mayor valor y diferenciación, lo que refleja una estrategia de enfoque selectivo y sostenibilidad competitiva.

Unilever ha desarrollado un Plan de Vida Sostenible que sirve como un marco para integrar la sostenibilidad en todas las áreas de su operación. Este plan establece metas claras, como disminuir a la mitad el impacto ambiental generado por sus productos y mejorar la salud y el bienestar de más de mil millones de personas alrededor del mundo. Además, busca mejorar las condiciones de vida de quienes forman parte de su cadena de suministro.

Dentro de las acciones que destacan en este plan, se encuentran esfuerzos para reducir las emisiones de gases contaminantes a lo largo de toda la cadena de producción y distribución. También se enfoca en diseñar envases que puedan reciclarse fácilmente y en utilizar ingredientes que provengan de fuentes sostenibles y responsables. Por otro lado, Unilever promueve la igualdad

entre hombres y mujeres, asegura ambientes laborales justos y apoya programas educativos que impulsan el desarrollo de las comunidades donde opera. Todo esto demuestra cómo la empresa alinea sus objetivos de negocio con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, buscando un impacto positivo tanto económico como social y ambiental.

El trabajo que realiza Grupo Bimbo en materia de sostenibilidad ha recibido un amplio reconocimiento. La organización (2022) señala que “es una empresa que ha estado involucrada en iniciativas sociales y ambientales... En la actualidad, ampliamos las fronteras de cómo se hacen negocios y buscamos formas de mejorar la relación con nuestros grupos de interés” (p. 1). Esta declaración evidencia un cambio del enfoque tradicional hacia un modelo más inclusivo, centrado en generar valor para la comunidad y los diferentes actores relacionados con la empresa.

Igualmente, Grupo Bimbo ha implementado medidas concretas, como el uso de energías renovables en sus fábricas y la puesta en marcha de programas que buscan eliminar la basura en los vertederos. También han desarrollado iniciativas educativas en nutrición y han fortalecido sus alianzas con proveedores mediante prácticas sustentables y éticas. Su proyecto "Sembrando Juntos" promueve la agricultura regenerativa, lo que pone de manifiesto el interés por mejorar los sistemas alimentarios desde la base de la cadena de valor.

Por eso, es muy importante que las empresas impulsen habilidades sostenibles en el trabajo para poder enfrentar los desafíos de hoy y del futuro de manera inteligente y responsable. Estas habilidades ayudan a que las operaciones sean más eficientes y se cumplan las normas, también hacen que las empresas se vean como comprometidas con el desarrollo sostenible. Por eso, todas las organizaciones, sin importar su tamaño o el sector donde estén, deben crear planes de capacitación y desarrollo que ayuden a su personal administrativo a adquirir estas competencias, asegurando así que sigan siendo competitivas y sostenibles en el tiempo.

2.2.4 Modelos para el desarrollo sostenible

Para avanzar eficazmente en el desarrollo sostenible, es fundamental reconocer el papel crucial que desempeña la educación, pues esta formación facilita la adaptación y aplicación de los principios sostenibles en los distintos contextos donde son necesarios. En este sentido, UNESCO (2014, citado en Murga, 2015) plantea que los principios de los modelos educativos deben ser “integradores, contextualizados, críticos y transformadores... Las cuatro visiones, totalmente compatibles entre sí, forman los pilares del marco en el que se sitúan las versiones específicas del modelo educativo para el desarrollo sostenible” (Murga, 2015, pp. 64-65). Esto significa que la educación es indispensable para alcanzar el desarrollo sostenible, pero no desde un enfoque tradicional, sino desde una perspectiva activa y multidimensional.

- Enfoque integrador: Como señala Murga (2015) "El primero destaca la perspectiva integral y, al hacerlo, centra el enfoque en el conjunto de los diferentes factores, elementos y aspectos de la sostenibilidad; una trama tupida de interconexiones dinámicas" (p.64). En otras palabras, intenta cubrir las diversas dimensiones del saber, evitando una educación fragmentada. Esto requiere incorporar elementos ambientales, sociales y económicos en los procesos de educación, facilitando la interrelación entre estos componentes. Así, la sostenibilidad no se considera un asunto independiente, sino como un principio transversal que debe estar presente en todos los niveles y disciplinas, promoviendo una perspectiva integral para la solución de problemas complicados.

En particular, este modelo se manifiesta en compañías como Unilever, que han incorporado este enfoque en su modelo de negocio a través de su "Plan de Vida Sostenible", que formula tácticas para disminuir el impacto ambiental, potenciar la salud y el bienestar, y mejorar las condiciones de vida de las comunidades en las que tiene presencia. En estas entidades, las

decisiones corporativas se orientan a objetivos financieros, al mismo tiempo que incorporan factores sociales y ecológicos en su estrategia de planificación.

- Enfoque contextual: Según Murga (2015) “da relevancia a la cultura local como fuente inspiradora del cambio por la sostenibilidad” (p.64). Por lo tanto, el enfoque contextual resalta la importancia de adaptar la educación al entorno en el que se desarrolla, considerando las características locales, culturales y socioeconómicas de cada comunidad. No existe un único modelo aplicable a todas las realidades, por lo que es fundamental diseñar estrategias que respondan a las necesidades específicas de los contextos. Este enfoque permite que la educación para el desarrollo sostenible sea más efectiva y pertinente, al integrar conocimientos y prácticas que resuenen con la realidad de cada comunidad.

Un ejemplo de este tipo de modelos se evidencia En el sector agroindustrial, empresas como Nestlé Venezuela han implementado proyectos de sostenibilidad adaptados al contexto local, como el trabajo con agricultores para optimizar prácticas agrícolas sostenibles que respeten las tradiciones y condiciones del territorio. Así, los programas de formación del personal y las operaciones empresariales se diseñan de forma situada, respondiendo a las condiciones reales del entorno.

- Enfoque crítico: Murga (2015) señala que este tipo de pensamiento “obedece a un tipo de pensamiento que, bien a partir de las evidencias empíricas bien por estar inspirado en una ética de la equidad, o ambos factores, cuestiona el paradigma dominante, su modelo de producción-consumo” (p. 64). El enfoque crítico fomenta la capacidad de reflexionar y poner en duda modelos insostenibles de producción, consumo y desarrollo. Más allá de la simple adquisición de información, se trata de desarrollar un pensamiento analítico que permita a las personas identificar problemáticas ambientales y sociales, así como proponer soluciones innovadoras. Esta perspectiva

busca formar ciudadanos activos y conscientes de su rol en la transformación social, motivando la toma de decisiones fundamentadas y responsables para generar un impacto positivo en su entorno.

- Enfoque transformativo: Tal y como lo plantea Murga (2015) “En este caso, se requieren competencias de participación activa y comprometida, orientadas por una ética del cuidado que complemente la ética de la justicia” (p.65). Resulta que este destaca la función de la educación como un impulsor del cambio social, promoviendo la edificación de sociedades más equitativas y sostenibles. Este método, más allá de la impartición de saberes, aspira a crear acciones específicas que ayuden a mejorar el ambiente.

Sobre este modelo en particular, la empresa estadounidense Interface, dedicada a la fabricación de alfombras y pisos modulares, ejemplifica cómo las competencias transformativas pueden materializarse incluso en contextos de gran escala. A través del programa Climate Take Back, se han fijado metas para operar con impacto climático negativo, desarrollando procesos circulares donde los materiales se reutilizan constantemente.

Aunque las dimensiones y recursos de Interface difieren significativamente de las pequeñas y medianas empresas venezolanas como J&R Distribución C.A., los principios subyacentes del enfoque transformativo son adaptables al contexto local. Así pues, las competencias identificadas en Interface tales como la participación activa, innovación, colaboración interdepartamental y conciencia ambiental pueden escalarse y contextualizarse para empresas distribuidoras venezolanas, considerando las particularidades del entorno económico nacional.

En el caso específico de J&R Distribución C.A., la implementación de competencias transformativas podría materializarse con empujes como la optimización de rutas de distribución para reducir emisiones, la implementación de sistemas de devolución de empaques, y el desarrollo de alianzas con vendedores locales. Estas acciones, aunque diferentes en escala a las de Interface,

comparten el mismo fundamento: la transformación organizacional a través del desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo.

Por lo tanto, los modelos educativos para la sostenibilidad deben superar la simple impartición de saberes y enfocarse en la educación de ciudadanos críticos, dedicados y capaces de contribuir al bienestar común. Aunque los enfoques integrador, contextual, crítico y transformativo proporcionan una estructura robusta para este objetivo, su aplicación efectiva continúa siendo un reto en numerosos contextos, donde todavía prevalecen metodologías convencionales y fragmentadas.

Es crucial preguntarse hasta qué punto los sistemas educativos actuales están listos para afrontar esta transformación y qué acciones específicas se necesitan para asegurar que estos métodos no se limiten a la esfera teórica. Solo a través de un verdadero compromiso con una educación activa, inclusiva y enfocada en la acción, se podrá educar a una generación que pueda enfrentar los desafíos que plantea el mundo contemporáneo.

Por tanto, dichos enfoques proporcionan una para el diseño del modelo de competencias sustentables orientado al personal administrativo de J&R Distribución C.A. El enfoque integrador permitirá articular competencias relacionadas con la sostenibilidad ambiental, social y económica; el contextual asegurará la pertinencia del modelo en función de las realidades locales de la organización; el crítico fomentará la reflexión sobre prácticas laborales que requieren ser transformadas; y el transformativo impulsará una cultura organizacional comprometida con el cambio.

2.2.5 Estándares internacionales de sustentabilidad

Las normas internacionales de sostenibilidad constituyen marcos de referencia y lineamientos diseñados para apoyar a las organizaciones en la adopción de prácticas responsables

dentro de sus procesos operativos. Estas directrices abarcan componentes ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) y buscan promover el desarrollo sostenible a nivel global. En relación con ello, la Organización Internacional de Normalización (s.f.) sostiene que “las normas internacionales de sostenibilidad ambiental ofrecen un enfoque preciso y eficiente para alcanzar la excelencia en las operaciones, satisfacer las demandas legales y satisfacer las expectativas de los involucrados” (p. 1). Estos instrumentos normativos permiten a las organizaciones estructurar estrategias que reduzcan su impacto ambiental y mejoren su desempeño integral.

Desde esta perspectiva, las regulaciones internacionales se conciben como herramientas clave para integrar la sostenibilidad en la gestión organizacional, demostrando que alcanzar el equilibrio entre el cumplimiento normativo, la eficiencia operativa y el compromiso social es esencial para garantizar la permanencia de las empresas en el tiempo. En palabras de Terceros (s.f.), “las regulaciones internacionales de sostenibilidad son esenciales, con metas primordiales para: fomentar prácticas de negocio responsables, salvaguardar el entorno natural, potenciar el bienestar social y asegurar la viabilidad económica de las empresas a largo plazo” (p. 1). En consecuencia, estas normativas desempeñan un rol estratégico en la transformación de las organizaciones hacia modelos de gestión más conscientes, donde la competitividad económica se articula con la protección del ambiente y el bienestar de las comunidades.

2.2.6 Norma ISO 26000

Se trata de una norma internacional estipulada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en 2010, Alonso (2023) indica que "esta es una norma internacional que, a diferencia de otras normas ISO, no puede ser certificada y no dicta requerimientos formales". Es una guía que cada entidad considerará de forma autónoma" (p. 1). En resumen, su puesta en marcha

se fundamenta en el compromiso y el deseo de cada entidad. Asimismo, podríamos sostener que esta regulación es un recurso estratégico para fomentar la inclusión de la sostenibilidad y la responsabilidad social en las entidades. Por lo tanto, ofrece un marco de referencia que orienta buenas prácticas sin imponer exigencias rigurosas.

La ISO 26000 proporciona guía a entidades de cualquier envergadura y localización en varios aspectos de la responsabilidad social. Ofrece guía sobre conceptos, palabras y definiciones esenciales, además de tendencias y particularidades de la responsabilidad social. Además, define principios y prácticas esenciales, trata asuntos cruciales en este campo y orienta acerca de la inclusión e implementación de una conducta responsable en la organización y su ambiente de influencia.

Además, se podría sostener que esta normativa guía a las entidades en el reconocimiento e involucramiento de los involucrados y en la comunicación de sus compromisos y desempeño en relación a la sostenibilidad. Su objetivo principal es fomentar la contribución al desarrollo sostenible, motivando que las organizaciones no solo cumplan con las normativas legales, sino que además se extiendan, entendiendo la responsabilidad social como un compromiso a nivel mundial. Asimismo, busca generar un entorno de entendimiento compartido y potenciar otras iniciativas ya existentes sin sustituirlas. Como señala ISO (2010), los principios de responsabilidad son los siguientes:

- Rendición de cuentas: Una institución debe estar dispuesta a someterse a investigaciones pertinentes realizadas por sus interesados y ofrecer respuestas a sus comentarios. Además, la dirección tiene la responsabilidad de rendir cuentas a los propietarios o accionistas, y la organización debe cumplir con las normativas legales sobre el respeto a las leyes y regulaciones.

- **Transparencia:** La entidad está obligada a proporcionar información clara, precisa y completa sobre sus políticas, decisiones y acciones, además de los efectos que estas generan, ya sean conocidos o posibles, en la sociedad y el entorno. Esta información debe ser accesible y comprensible para los interesados en un nivel razonable.

- **Comportamiento ético:** La actuación de la organización debe fundamentarse en principios de honestidad, justicia e integridad. Esto conlleva tratar con respeto a las personas, animales y el medio ambiente, así como comprometerse con una gestión responsable de los efectos de sus acciones y decisiones sobre los afectados.

- **Respeto a los intereses de las partes interesadas:** La entidad tiene la obligación de reconocer, considerar y responder a las necesidades y preocupaciones de sus interesados. Es crucial identificar sus derechos legales y manejar adecuadamente sus inquietudes.

- **Respeto al principio de legalidad/Estado de Derecho:** Este principio enfatiza la primacía de la ley, afirmando que nadie, ni siquiera los gobiernos, está por encima de ella y que todos deben seguirla.

- **Respeto a la normativa internacional de comportamiento:** Las organizaciones deben cumplir con las normativas de conducta a nivel internacional, asegurándose de respetar el principio de legalidad.

- **Respeto a los derechos humanos:** Es universalmente reconocido que los derechos humanos son aplicables a todos, por lo que las entidades deben garantizar su respeto y promoción en todas sus actividades.

En cuanto a la implementación de esta normativa dentro de las organizaciones, resulta esencial que la entidad analice de forma previa los fundamentos de la responsabilidad social. Este análisis debe considerar tanto el impacto que tiene la organización en su entorno como el

involucramiento activo de las partes interesadas. En este sentido, la responsabilidad social no debe verse como un elemento aislado, sino como una parte integral de sus políticas internas, su cultura institucional, sus estrategias y las funciones que desarrolla. Además, es necesario fortalecer las capacidades internas relacionadas con este compromiso (Organización Internacional de Normalización, 2010, p. 16).

2.2.7 Directrices sobre responsabilidad social según la ISO 26000

Según Galiano (2019), "la normativa realiza un estudio que clasifica estos asuntos en lo que se denomina 'áreas esenciales'. Estas incluyen las repercusiones más probables, ya sean económicas, ambientales o sociales" (p. 2). Es claro que esta normativa abarca aspectos específicos en función de su aplicación, que incluyen el control de la entidad, los derechos humanos, las condiciones laborales, el entorno, las prácticas operativas justas, los temas relacionados con los consumidores y la participación activa y el avance de la comunidad.

El enfoque se basa en la administración de la organización, asegurando que los valores de responsabilidad social estén presentes en el proceso de decisión. Además, todas las áreas están entrelazadas y deben ser gestionadas de manera colaborativa. Es crucial resaltar que la responsabilidad social no se limita a un único ámbito, sino que debe implementarse de forma integral, abarcando estas seis áreas fundamentales. A continuación, se muestra una ilustración de estos elementos clave.

Figura 3. Las 7 materias fundamentales de la norma ISO 26000



Nota. Tomado de Galiano (2019), Responsabilidad social de las organizaciones: aplicación de la norma ISO 26000 a un laboratorio universitario de ensayos y calibraciones.

- Gobernanza de la organización, Robichaud (2024), “incluye los procesos formales e informales, así como las normas y valores de la organización” (p.1). En otras palabras, es el sistema a través del cual una compañía o entidad toma decisiones, define sus reglas y supervisa su operación. Este elemento abarca la ética, la transparencia y la responsabilidad para asegurar una administración responsable y sostenible.

- Derechos humanos, en este escenario, significa prevenir la discriminación, el trabajo impuesto y cualquier forma de maltrato hacia los trabajadores y la comunidad. Robichaud (2024) indica que, "Estos derechos se fundamentan en el principio del respeto hacia el individuo y buscan resguardarlo de los abusos, la discriminación y la explotación" (p.1). El objetivo de estos es proteger la dignidad humana.

- Las prácticas laborales de una organización deben tener relación con sus políticas, Robichaud (2024) detalla que, "Esto no solo se refiere a los trabajadores de una entidad, sino también a cualquier labor efectuada en su representación, como el trabajo subcontratado" (p.1). En

otras palabras, las condiciones laborales en una organización abarcan las prácticas de trabajo que incluyen la seguridad en el trabajo, los sueldos equitativos, el respeto a los derechos de los empleados y el crecimiento profesional del personal.

- Medio ambiente, según Robichaud (2024) “La norma ISO 26000 insta a las organizaciones a minimizar su impacto medioambiental y a garantizar un consumo sostenible de los recursos” (p.1). Por lo tanto, son todas las acciones y políticas que una organización implementa para minimizar su impacto ambiental, abordando en este sentido el uso responsable de recursos, la reducción de emisiones contaminantes y la adopción de prácticas sostenibles.

- Prácticas justas de operación, hacen referencia a los principios morales que guían las relaciones de una empresa con sus asociados, proveedores y rivales. En este escenario, es necesario considerar la lucha contra la corrupción, el cumplimiento de las regulaciones y el impulso de la transparencia.

- Asuntos de consumidores, estos se refieren a la obligación de la entidad con sus clientes, asegurando productos y servicios seguros, de alta calidad y con información precisa. Por esta razón, mediante estos se busca salvaguardar los derechos de los consumidores y satisfacer sus requerimientos.

- Participación activa y desarrollo de la comunidad, es la dedicación de una entidad hacia el progreso de la sociedad, aportando con proyectos sociales, educativos y financieros que optimicen la calidad de vida de las comunidades en las que tiene presencia. Por ende, las compañías deben participar de manera activa en proyectos que impulsen el avance de la comunidad, fomentando el acceso a oportunidades y recursos vitales. Esto podría abarcar programas de enseñanza, salud, trabajo y seguridad.

Lo presentado anteriormente evidencia que la implementación exitosa de esta normativa en el entorno corporativo se basará en el compromiso genuino de las organizaciones y en su voluntad de superar el mero cumplimiento de las normas, adoptando un modelo de administración enfocado en la ética, la sostenibilidad y un efecto social beneficioso. En esta situación, en la que la transparencia y la sostenibilidad se vuelven cada vez más esenciales, las compañías que implementen la ISO 26000 como una estrategia auténtica, y no simplemente como un discurso empresarial, conseguirán una mayor legitimidad y competitividad a largo plazo.

2.2.8 Aplicación exitosa de la norma ISO 26000 en empresas

La norma ISO 26000 constituye un pilar esencial para fomentar la responsabilidad social en el entorno empresarial, ofreciendo una serie de pautas que guían a las compañías en la implementación de prácticas sustentables en sus procesos de administración. Esta regulación ha sido incluida por entidades de diversos sectores en sus estrategias para reforzar su compromiso social y medioambiental, lo que ha aportado de manera significativa a potenciar su posición y competitividad en los mercados contemporáneos. A continuación, se resaltan vivencias específicas de empresas de Latinoamérica que han incorporado exitosamente los principios de la ISO 26000, mostrando un modelo de administración responsable y acorde con las normas internacionales de sostenibilidad.

En Chile, Sodimac ha obtenido reconocimiento por su dedicación a la sostenibilidad, al crear sus Informes de Responsabilidad Social de acuerdo con la metodología G3 de la Iniciativa Global de Reportes (GRI), cuyos indicadores se han ajustado a las directrices de la norma ISO 26000 (Solari, 2011, p.1). Esta integración evidencia cómo una estrategia de negocio puede vincular sus metas empresariales con acciones responsables que fortalezcan su efecto beneficioso en el contexto social y medioambiental.

En el caso de Colombia, Ecopetrol ha orientado su estrategia de responsabilidad social empresarial hacia la adopción progresiva de la norma ISO 26000. Esta empresa ha reconocido el valor estratégico de esta normativa, concebida bajo consenso internacional, como una herramienta que trasciende el simple cumplimiento normativo. Ecopetrol ha impulsado acciones dirigidas a la protección del medio ambiente, la promoción del desarrollo comunitario y el fortalecimiento de la ética empresarial, en consonancia con los principios orientadores de la ISO 26000 (Solari, 2011, p.2).

En México, la compañía CEMEX, líder en la industria cementera, ha implementado políticas de sostenibilidad estrechamente alineadas con la ISO 26000, centrándose en la generación de valor compartido. Entre sus principales iniciativas destacan programas para el desarrollo de comunidades, la reducción de emisiones contaminantes y el fortalecimiento del capital humano mediante procesos formativos y políticas inclusivas.

Por su parte, en Brasil, la petrolera Petrobras ha utilizado la ISO 26000 como marco de referencia para la construcción de su sistema de gestión de la sostenibilidad. Bajo este enfoque, la empresa ha diseñado políticas integradas que abarcan el respeto a los derechos humanos, la transparencia institucional, la lucha contra la corrupción y el establecimiento de relaciones éticas con comunidades originarias afectadas por sus operaciones. Estas acciones han contribuido a consolidar una cultura organizacional orientada a la ética y la responsabilidad social.

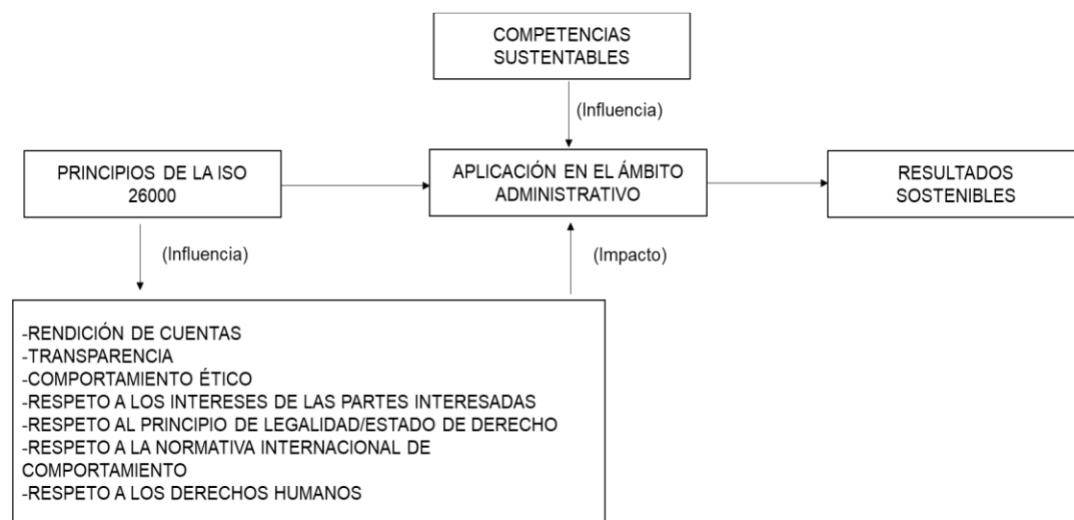
En el caso de Venezuela, aunque el uso formal de la norma ISO 26000 es menos difundido que en otros países de la región, existen experiencias destacables como la de Cervecería Polar, que ha asumido compromisos importantes con la sostenibilidad social. La empresa ha desarrollado programas dirigidos al fortalecimiento de las comunidades, la capacitación de proveedores locales, la promoción de prácticas agrícolas responsables y la adopción de políticas laborales basadas en

la inclusión y la diversidad. Si bien estas acciones no constituyen una certificación oficial, sí se alinean con varios de los principios fundamentales establecidos en la ISO 26000, tales como la gobernanza responsable, el respeto a los derechos humanos, las buenas prácticas laborales y el compromiso con la comunidad.

Es vital subrayar que, aunque estos casos representan una muestra limitada del uso de la norma en América Latina, muchas empresas han potenciado sus esfuerzos para incorporar esta guía voluntaria como un elemento crucial en su gestión de la responsabilidad social empresarial. A pesar de que la ISO 26000 no puede ser certificada, permite que las organizaciones potencien su prestigio, cumplan adecuadamente con las expectativas de los grupos de interés y optimicen la calidad de sus procesos internos en términos éticos y sostenibles.

En este contexto, entender la conexión entre las habilidades sustentables y la norma ISO 26000 resulta fundamental para fomentar un enfoque organizacional que ponga en primer lugar los principios de sostenibilidad y compromiso. Esta normativa establece pautas precisas que guían la puesta en marcha de prácticas responsables, permitiendo que el personal administrativo adquiera las competencias requeridas para elaborar e instaurar estrategias en concordancia con la ética y el desarrollo sostenible. La Figura N°4 muestra un esquema conceptual que representa esta relación, resaltando la interrelación entre los principios básicos de la norma, el fomento de habilidades esenciales y su influencia en la administración organizativa.

Figura 4. Competencias Sustentables y la Norma ISO 26000



Nota. Diagrama conceptual sobre la relación entre las competencias sustentables, los principios de la ISO 26000 y su aplicación en el personal administrativo.

Como se puede apreciar en este esquema, el fomento de habilidades sustentables en el personal administrativo debe estar en consonancia con los principios de la ISO 26000, puesto que estos establecen un marco para la responsabilidad social corporativa (RSE). Así pues, la implementación de estos principios posibilita que las entidades no solo se adhieran a regulaciones éticas y jurídicas, sino que también incorporen principios de sostenibilidad en sus procedimientos internos.

Por lo tanto, la adecuada implementación de estos principios en la gestión conlleva la puesta en marcha de políticas y estrategias que fomenten la transparencia, la responsabilidad y el comportamiento ético durante el proceso de decisión. Igualmente, asegura la protección de los intereses de los involucrados, que incluyen empleados, proveedores, clientes y la comunidad en general, promoviendo vínculos de confianza y dedicación hacia el desarrollo sostenible. Al implementar estas prácticas en el ámbito empresarial, se producen resultados sostenibles que influyen positivamente en la compañía y su entorno.

2.3 Bases legales

En el contexto de esta investigación, la creación de un modelo de competencias sostenibles para los empleados administrativos se apoya legalmente en diversas regulaciones venezolanas que fomentan el desarrollo sostenible, la educación integral de los trabajadores y la implementación de estándares de calidad. A continuación, se describen los principios legales fundamentales que sustentan este análisis:

La Carta magna patria constituye la base jurídica principal de la investigación. En particular, el artículo 299 dicta que el sistema socioeconómico del país debe dirigirse hacia un crecimiento sostenible, fundamentado en la equidad social, la productividad y la integración. Esto tiene una relación directa con el objetivo del estudio, dado que el modelo de habilidades sustentables aspira a robustecer la administración en las organizaciones bajo los principios de sostenibilidad, equidad y eficiencia, en consonancia con este mandato constitucional.

La Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012) en su artículo 295 destaca la relevancia de una formación que sea colectiva, integral, continua y permanente para los trabajadores dentro del ámbito laboral social, con el propósito de estimular su creatividad y desarrollo. Esta visión educativa resulta clave para el fortalecimiento de un modelo basado en habilidades sustentables, ya que promueve una preparación completa del personal administrativo. Dicha formación no debe limitarse a lo técnico, sino también abarcar principios éticos y criterios de sostenibilidad, alineándose con estándares internacionales y con las exigencias del entorno organizacional actual.

Por otro lado, la Ley de Ambiente (2006) también ofrece un marco legal pertinente, al resaltar la necesidad de incorporar la sostenibilidad en la planificación y gestión organizacional. En particular, el artículo 23 establece que la planificación ambiental debe orientarse a proteger los

ecosistemas y asegurar un uso racional de los recursos naturales. Esta normativa, además, impulsa la educación ambiental como una vía para promover transformaciones sociales basadas en el desarrollo sostenible. Bajo esta perspectiva, el modelo de habilidades sustentables busca integrar estos valores en la gestión administrativa, promoviendo prácticas organizacionales conscientes, responsables y respetuosas con el entorno.

Asimismo, la Ley del Sistema Venezolano para la Calidad (2002) define un marco regulatorio para el perfeccionamiento constante, la excelencia y la implementación de normas internacionales en los procedimientos organizativos. Su importancia en el estudio reside en que el modelo de habilidades sustentables busca potenciar la eficiencia y productividad en la administración a través de la implementación de criterios de calidad acordes con estándares internacionales, como la ISO 26000. Así, se pretende asegurar que el rendimiento del personal administrativo se adecue a estándares de excelencia y sostenibilidad.

Asimismo, en lo que respecta a las normativas internacionales de sostenibilidad, cabe destacar la ISO 14001, que establece las condiciones para un sistema de administración ambiental eficiente, ayudando a las organizaciones a disminuir su efecto en el entorno y cumplir con las regulaciones medioambientales. En contraposición, la norma ISO 26000 proporciona orientación sobre la responsabilidad social corporativa, abordando temas como el respeto a los derechos humanos, las prácticas laborales justas, la protección del medio ambiente y la participación activa en la comunidad. Al igual que el Consejo de Normas Internacionales para la Sostenibilidad, que establece las reglas para una base global de divulgaciones sobre sostenibilidad.

2.4 Sistemas de variables

El sistema de variables permite operacionalizar el objeto de estudio, especificando las actividades necesarias para su medición. De manera más formal, Bauce (2015) refiere “es un

puente que une los conceptos a las operaciones, y adicionalmente asigna un significado a una construcción hipotética o variable especificando las actividades u operaciones necesarias para medirla o manipularla” (p.45). Atendiendo a estas consideraciones, este aspecto busca establecer esquemáticamente cómo serán abordados los objetivos de investigación señalando para ello su respectiva variable.

En correspondencia con el hecho que se encuentra desarrollando, la variable objeto de estudio es: el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C.A. Atendiendo a ello, la tabla que se presenta a continuación expone la operacionalización de la variable.

Tabla 1. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Desarrollar un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales para contribuir a la preparación del personal administrativo de J&R Distribución C.A.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identificar los principios y directrices de la norma ISO 26000 aplicables al desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C.A.	Desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C. A.	Rendición de cuentas	- La organización informa sobre acciones por sugerencias del personal	1-2
		Transparencia	- La organización divulga información sobre políticas e impactos	3-4
		Comportamiento ético	- La organización capacita y promueve la ética organizacional	5-6
		Respeto a los intereses de las partes interesadas	- La organización consulta y facilita la participación del personal	7-8
		Respeto al principio de legalidad/Estado de Derecho	-La organización actúa conforme a la legalidad	9-10
		Respeto a la normativa internacional de comportamiento	-La organización adopta y aplica normativas internacionales en sus operaciones	11-12
		Respeto a los derechos humanos	-La organización garantiza el respeto a los derechos humanos	13-14
		Gobernanza de la organización	-Existencia de documentos formales y accesibles sobre los procesos de toma de decisiones.	15-16
		Derechos humanos	-Aplicación de políticas de no discriminación, erradicación del trabajo forzado y prevención de abusos.	17-18
		Prácticas laborales	-Garantía de condiciones laborales seguras, contratos formales y beneficios laborales adecuados.	19-20
		Medio ambiente	-Implementación de estrategias para reducir el impacto ambiental y controlar emisiones.	21-22
		Prácticas justas de operación	-Supervisión ética de proveedores mediante auditorías periódicas.	23-24
		Asuntos de consumidores	-Cumplimiento de estándares internacionales de calidad y seguridad en productos y servicios.	25-26
Participación activa y desarrollo de la comunidad	-Inversión en proyectos sociales y educativos en comunidades locales.	27-28		
Diseñar un modelo de competencias sustentables con indicadores para evaluar y fortalecer la gestión del personal administrativo en J&R Distribución C.A.		Se dará solución con la realización de los objetivos 1 y 2		

Nota: Elaboración de la operacionalización del sistema de variables para desarrollar un modelo de competencias sustentables del personal administrativo de J&R Distribución C.A.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo detalla todos los métodos requeridos para alcanzar los objetivos de investigación establecidos. En este se define el enfoque que se implementará con el tema en análisis, especificando elementos como su naturaleza, su diseño, la población, la muestra de estudio y los procedimientos e instrumentos para la recopilación de datos, siendo cada uno de estos elementos esenciales en el proceso de investigación.

3.1 Tipo y diseño de investigación

Este estudio se ubica en un entorno de investigación aplicada, que según Murillo (2008) "se caracteriza por su propósito de aplicar o usar los conocimientos adquiridos, mientras se adquieren otros, después de la implementación y sistematización de la práctica basada en investigación" (p. 1). Este enfoque es adecuado para este estudio, ya que se centra en solucionar un problema particular: la elaboración de un modelo de competencias sustentables para el personal administrativo de J&R Distribución C.A., con la finalidad de mejorar sus habilidades en aspectos de sostenibilidad y responsabilidad social.

Respecto al diseño de investigación, se ha elegido un diseño transeccional no experimental de naturaleza descriptiva. La selección del diseño no experimental se basa en la necesidad de analizar las habilidades sustentables del personal administrativo en su entorno natural, sin alteraciones intencionadas de las variables. Este tipo de diseño, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), facilita "la observación de fenómenos tal como suceden en su entorno natural, para luego examinarlos" (p.149). Este atributo es crucial para este análisis, dado que se persigue entender la realidad organizacional de J&R Distribución C.A. tal y como se presenta en la

actualidad, reconociendo las desigualdades presentes en las habilidades del personal administrativo en relación a los estándares internacionales de sostenibilidad.

Por otro lado, la dimensión transeccional del diseño se basa en la necesidad de recopilar información en un único instante específico, lo que facilita la obtención de una "imagen" de la situación presente en la compañía. Por lo tanto, según Kerlinger y Lee (2002), "el propósito de los diseños transeccionales descriptivos es investigar la incidencia y los valores en los que se expresan una o varias variables" (p. 247). Esto es especialmente relevante para este análisis, dado que el objetivo es establecer el nivel presente de habilidades sustentables en un periodo concreto (primer semestre de 2025), sin intentar examinar su progreso a lo largo del tiempo, lo que sería equivalente a un diseño longitudinal.

Respecto al carácter descriptivo del diseño, se ajusta perfectamente a los propósitos de la investigación, ya que facilita la caracterización exhaustiva de las habilidades actuales del personal administrativo y su comparación con los estándares internacionales. De acuerdo con Tamayo y Tamayo (2004), el estudio descriptivo "abarca la descripción, el registro, el análisis e interpretación de la naturaleza presente, así como la composición o procesos de los fenómenos" (p.46). Este método no solo posibilita reconocer las desigualdades presentes, sino también entender sus particularidades, favoreciendo el diseño subsiguiente del modelo de competencias.

Aunque esta investigación se centra principalmente en aspectos cuantitativos, lo que se refleja en la utilización de un cuestionario de escala Likert y el estudio estadístico de los datos, se incluirán componentes cualitativos a través de la triangulación metodológica. Como indica Denzin (2012), esta estrategia "se basa en la fusión de dos o más teorías, fuentes de datos o técnicas de investigación para analizar un fenómeno específico" (p. 297). En el marco de este análisis, la triangulación se llevará a cabo mediante contrastes:

1. Los datos cuantitativos obtenidos del cuestionario aplicado al personal administrativo.
2. El análisis cualitativo de documentos organizacionales (manuales, políticas, procedimientos) de J&R Distribución C.A.
3. Los principios y directrices establecidos en la norma ISO 26000 y otros estándares internacionales.

En este sentido, esta triangulación metodológica fortalecerá la validez interna de la investigación, proporcionando una visión más completa y profunda del fenómeno estudiado, lo que a su vez permitirá diseñar un modelo de competencias sustentables más robusto y adaptado a la realidad organizacional.

3.2 Población y muestra

El grupo de estudio está conformado por el personal administrativo de J&R Distribución C.A., compañía especializada en la adquisición y distribución de artículos de decoración, situada en el municipio Valera, en el estado de Trujillo. Según Pantoja et al. (2022) la población se caracteriza como el "grupo de elementos que son objeto de investigación, claramente delimitados por sus características de contenido, ubicación y tiempo" (p. 167). En este contexto, el equipo administrativo de J&R Distribución C.A. representa un conjunto específico, ubicado espacialmente (sede de la compañía en Valera) y delimitado temporalmente (primer semestre de 2025).

La población está formada por 12 personas que realizan labores administrativas en varias secciones de la organización, como la dirección general, el área de contabilidad, el departamento de recursos humanos, y las divisiones de compras y ventas. A continuación, se ofrece una descripción detallada de este grupo, fundamentada en datos facilitados por el departamento de recursos humanos de la organización:

Tabla 2. *Características sociodemográficas y laborales del personal administrativo de J&R Distribución C.A.*

Características	Descripción
Distribución por género	7 mujeres (58.3%) y 5 hombres (41.7%)
Rango de edad	Entre 25 y 52 años, con una media de 34.5 años
Nivel educativo	8 profesionales universitarios (66.7%), 3 técnicos superiores (25%) y 1 bachiller (8.3%)
Antigüedad en la empresa	Entre 1 y 12 años, con un promedio de 5.3 años
Áreas funcionales	Gerencia (2), Contabilidad (3), Recursos Humanos (2), Compras (2), Ventas (3)
Tipo de contratación	10 empleados fijos (83.3%) y 2 contratados (16.7%)
Formación previa en sostenibilidad	2 empleados (16.7%) con algún tipo de formación en temas de sostenibilidad

Nota. Elaboración propia con base en datos proporcionados por el departamento de RRHH de J&R Distribución C.A. (2025)

En cuanto a la muestra, se ha optado por trabajar con una muestra censal, es decir, con la totalidad de los sujetos que conforman la población. Esta decisión se justifica sólidamente desde diversos postulados teóricos. Según Ramírez (1997), "la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra" (p.77). La elección de este tipo de muestra resulta particularmente pertinente en este caso por varias razones:

1. **Tamaño accesible de la población:** Como señala López (1998), "en estudios con poblaciones pequeñas (menos de 50 individuos), es preferible trabajar con la totalidad de los

sujetos para garantizar la representatividad" (p.123). Con solo 12 colaboradores administrativos, resulta viable incluir a todos en el estudio, eliminando así cualquier error de muestreo.

2. **Necesidad de información completa:** De acuerdo con Hurtado (2012), "la muestra censal se justifica cuando se requiere conocer las opiniones de todos los participantes o cuando se cuenta con una base de datos de fácil acceso" (p.143). En este estudio, es fundamental contar con información de todos los miembros del personal administrativo para desarrollar un modelo de competencias que responda a las necesidades colectivas.

3. **Heterogeneidad de roles y funciones:** Como argumenta Brito (2015), "en poblaciones pequeñas pero heterogéneas en sus características, la muestra censal permite captar la diversidad de percepciones y necesidades" (p. 89). La variedad de roles y funciones dentro del personal administrativo de J&R Distribución C.A. hace necesario considerar a todos los miembros para obtener una visión integral de las competencias sustentables en diferentes áreas.

4. **Validez y precisión de los resultados:** Tal como lo expone Hernández et al. (2014), "al trabajar con el total de la población se maximiza la validez de los resultados, especialmente cuando se busca desarrollar modelos o programas que afectarán a todos los miembros" (p. 172). Esto es crucial para el presente estudio, ya que el modelo de competencias sustentables impactará potencialmente a todo el personal administrativo.

3.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de información en esta investigación, se ha seleccionado como técnica principal la encuesta, complementada con el análisis documental. La elección de la encuesta se fundamenta en su idoneidad para recopilar información estandarizada de múltiples sujetos. Como señala Casas et al. (2003), "la técnica de encuesta es ampliamente utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz" (p. 143). Esta

técnica resulta particularmente adecuada para identificar percepciones, conocimientos y actitudes del personal administrativo respecto a las competencias sustentables.

Como instrumento principal se diseñó un cuestionario estructurado con escala tipo Likert. De acuerdo con Hernández et al. (2014), este tipo de instrumento "consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes" (p. 238). Se optó por este formato por su efectividad para medir actitudes y percepciones en relación con las competencias sustentables, así como por su facilidad para la cuantificación y análisis estadístico. El desarrollo del cuestionario siguió un proceso sistemático y riguroso que aseguró su alineación con los objetivos de la investigación:

1. Revisión bibliográfica exhaustiva: Se analizaron los principales referentes teóricos sobre competencias sustentables y la norma ISO 26000, identificando las dimensiones clave a evaluar. Operacionalización de variables: Se establecieron las dimensiones, subdimensiones e indicadores que permitieron concretar los aspectos a medir, como se detalla en la tabla de operacionalización presentada en el Capítulo II.

2. Formulación de ítems: Se redactaron afirmaciones claras y precisas para cada indicador, asegurando que fueran comprensibles para los participantes y que reflejaran los constructos teóricos subyacentes.

3. Determinación de la escala: Se estableció una escala Likert de cuatro opciones (Siempre, Casi Siempre, Casi Nunca, Nunca) para evitar la tendencia central y forzar un posicionamiento de los participantes.

4. Estructura del instrumento: El cuestionario se organizó en dos secciones principales, correspondientes a los dos primeros objetivos específicos de la investigación:

- Sección I (ítems 1-14): Orientada a identificar los principios y directrices de la norma ISO 26000 aplicables al personal administrativo.

- Sección II (ítems 15-28): Dirigida a analizar la diferencia entre las competencias actuales y las requeridas según estándares internacionales.

Por su parte, previo a la aplicación definitiva del instrumento para la recolección de datos, se realizará un pilotaje del cuestionario para garantizar su claridad, pertinencia y efectividad. Este proceso se llevará a cabo siguiendo estas etapas:

1. Selección de participantes para el piloto: Se seleccionará un grupo de 6 personas con características similares a la población objetivo pero pertenecientes a otra empresa del sector comercial en Valera. Este número, según Malhotra (2008), "es adecuado para detectar problemas significativos en un instrumento, sin requerir grandes recursos" (p. 319).

2. Aplicación controlada: Se administrará el cuestionario en condiciones similares a las previstas para la aplicación definitiva, registrando el tiempo de respuesta y las dudas que surjan durante el proceso.

3. Retroalimentación estructurada: Mediante un formato de evaluación, se solicitará a los participantes que valoren aspectos como:

- Claridad y comprensión de los ítems
- Adecuación del lenguaje utilizado
- Pertinencia de las opciones de respuesta
- Extensión y duración de la aplicación
- Diseño y organización visual del cuestionario

4. Análisis estadístico preliminar: Se calculará un Alfa de Cronbach preliminar para evaluar la consistencia interna del instrumento.

5. Ajustes y mejoras: Con base en los resultados del pilotaje, se realizarán las modificaciones necesarias en el instrumento antes de su aplicación definitiva a la población de estudio. Este proceso de pilotaje, como señala Corral (2009), "permite identificar y corregir deficiencias en el diseño y contenido del cuestionario, aumentando así su validez y confiabilidad" (p.238), lo que resulta crucial para garantizar la calidad de los datos recolectados.

3.4 Validez y confiabilidad

La calidad de una investigación científica está fundamentada en la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados. Según Hernández et al. (2014), "la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir" (p. 200), mientras que la confiabilidad, de acuerdo con Hurtado (2000), "se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados" (p. 43). Para garantizar estas propiedades en el presente estudio, se implementaron rigurosos procedimientos metodológicos. Para asegurar la validez del cuestionario, se implementó la técnica de juicio de expertos, seleccionando tres profesionales con amplia trayectoria académica y experiencia en las áreas de administración, sostenibilidad empresarial y metodología de la investigación. Los expertos seleccionados para este proceso fueron:

Tabla 3. Perfil de los expertos validadores del instrumento

Experto	Formación académica	Experiencia profesional	Área de especialización
Dra. Karelis Paredes Baptista	-Licenciada en Ciencias Políticas y Administrativas -Especialista en Gerencia de Empresas	- 15 años como docente universitaria - 10 años como consultora empresarial	Desarrollo organizacional y gestión del talento humano con enfoque sostenible

	-Magíster en Administración de Empresas	- 5 años como investigadora en sostenibilidad	
	-Doctoranda en Desarrollo Humano Sustentable		
Prof. Yerson González	-Ingeniero de Computación - Especialista en Gestión Pública	- 12 años en el sector público -8 años como asesor en sistemas de gestión -6 años como docente universitario	Sistemas de gestión y normativas internacionales
Dr. Luis Coronado	-Licenciado en Administración -Magíster en Gerencia Estratégica - Doctor en Ciencias Gerenciales	- 18 años de experiencia académica - 15 años como consultor organizacional - 10 años en proyectos de RSE	Responsabilidad social empresarial y estándares internacionales

Nota. Elaboración propia con información de los currículos de los expertos (2025)

El proceso de validación se llevó a cabo mediante un formato estructurado que evaluó cada ítem en función de tres criterios fundamentales:

1. Claridad: Evalúa si el ítem es fácilmente comprensible, con una redacción adecuada.
2. Congruencia: Determina si el ítem se relaciona lógicamente con la dimensión o indicador que pretende medir.
3. Pertinencia: Valora si el ítem es relevante y esencial para el propósito del estudio.

En este contexto, los especialistas otorgaron una puntuación en la escala ordinal (Excelente, Bueno, Regular, Deficiente) para cada criterio y ofrecieron observaciones cualitativas para

optimizar el instrumento. Además, el estudio de estas evaluaciones permitió hacer modificaciones exactas en la escritura y organización del cuestionario, garantizando de esta manera su validez de contenido. Los hallazgos del procedimiento de validación resultaron ser sumamente gratificantes, con un acuerdo del 92% en la valoración "Excelente" para los criterios evaluados, lo que avala la validez del instrumento para evaluar las habilidades sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C.A.

En cuanto a la fiabilidad del cuestionario, se empleará el coeficiente Alfa de Cronbach, un indicador de consistencia interna que, de acuerdo con George y Mallery (2003), facilita "identificar el nivel de correlación entre los elementos de una escala" (p.231). En este contexto, este coeficiente se determinará después de aplicar el instrumento a la población de estudio, empleando el programa estadístico SPSS versión 25. En cuanto a la interpretación de los resultados del Alfa de Cronbach, se llevará a cabo conforme a los criterios fijados por George y Mallery (2003):

- Coeficiente alfa > 0.9: Excelente
- Coeficiente alfa > 0.8: Bueno
- Coeficiente alfa > 0.7: Aceptable
- Coeficiente alfa > 0.6: Cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.5: Pobre
- Coeficiente alfa < 0.5: Inaceptable

Atendiendo a estas consideraciones, para esta investigación, se establecerá como umbral mínimo aceptable un valor de 0.70, conforme a lo sugerido por Nunnally (1978), quien indica que "para investigaciones en ciencias sociales, un coeficiente de 0.70 o superior es considerado adecuado" (p.245). Asimismo, en caso de que el Alfa de Cronbach resultara inferior a 0.70, se implementarán las siguientes acciones correctivas:

1. Análisis de ítems problemáticos: Se identificarán aquellos ítems que afectan negativamente la consistencia interna mediante el cálculo del "Alfa si se elimina el elemento".

2. Revisión cualitativa: Se examinará la redacción y contenido de los ítems identificados como problemáticos para detectar ambigüedades o inconsistencias.

3. Reformulación o eliminación selectiva: Dependiendo del análisis, se procederá a reformular los ítems ambiguos o a eliminar aquellos que no contribuyan significativamente a la medición del constructo.

4. Recálculo del coeficiente: Se volverá a calcular el Alfa de Cronbach después de las modificaciones para verificar la mejora en la consistencia interna.

5. Consulta adicional a expertos: Si persisten los problemas de confiabilidad, se realizará una consulta adicional a los expertos para determinar estrategias específicas de mejora.

Por lo tanto, este método estricto de evaluación y aseguramiento de la fiabilidad permitirá que el instrumento ofrezca mediciones coherentes y confiables, esenciales para el correcto desarrollo del modelo de competencias sustentables. Esta uniformidad en los resultados logrados garantiza que las evaluaciones efectuadas sean reproducibles y equiparables en diversos contextos y momentos, lo que robustece la validez interna del estudio.

3.5 Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico representa la organización sistemática de las etapas necesarias para ejecutar una investigación de forma coherente y rigurosa. En palabras de Bavaresco (2013), este proceso “consiste en la manera como el investigador conducirá su trabajo, aplicando distintas estrategias para alcanzar un resultado final” (p.30). En ese marco, se diseñó

una ruta metodológica estructurada en fases progresivas e interdependientes que orientan la ejecución del estudio de principio a fin.

Fase I: Planificación y diseño (febrero 2025): Exploración teórica y documental (Semana 1): Se desarrollará una revisión exhaustiva de fuentes actualizadas, abarcando literatura científica, textos especializados y documentos técnicos vinculados con las competencias sustentables, la norma ISO 26000 y los enfoques sobre gestión del talento humano.

Definición operacional de variables (Semana 2): Se procederá a precisar las dimensiones, indicadores e ítems que compondrán el instrumento de recolección de datos, asegurando su coherencia con los objetivos del estudio y el marco conceptual propuesto.

Elaboración del instrumento (Semana 3): Se construirá un cuestionario de escala Likert, organizado por secciones según las dimensiones establecidas previamente, manteniendo la claridad y relevancia de cada declaración.

Evaluación de expertos (Semana 4): El cuestionario será evaluado por tres expertos en campos relacionados con la investigación (sostenibilidad, administración y metodología), con el objetivo de confirmar el contenido del instrumento.

Fase II: Recolección de información (marzo 2025) Aplicación piloto (Semana 1): Se implementará una prueba inicial con un grupo de seis individuos con características similares a los participantes del estudio, a fin de detectar posibles inconsistencias o dificultades de comprensión.

Ajuste del instrumento (Semana 2): A partir de los resultados del pilotaje, se realizarán los cambios pertinentes al cuestionario para optimizar su claridad y utilidad.

Gestión logística (Semana 3): Se coordinará con la gerencia de J&R Distribución C.A. un cronograma de aplicación del instrumento, garantizando la participación activa del personal administrativo.

Aplicación definitiva (Semana 4): Se administrará el instrumento a los doce integrantes del equipo administrativo, respetando sus tiempos laborales y ofreciendo condiciones adecuadas para su respuesta.

Fase III: Análisis e interpretación de datos (abril 2025). Organización de datos (Semana 1): La información será sistematizada en una matriz elaborada en Excel, asignando valores cuantitativos a las categorías de respuesta (Siempre=4, Casi siempre=3, Casi nunca=2, Nunca=1).

Estadística descriptiva (Semana 2): Se calcularán medidas como frecuencias, porcentajes, promedios y desviaciones estándar para cada ítem y dimensión.

Identificación de brechas (Semana 3): Se realizará una comparación entre el nivel actual de competencias y el nivel ideal definido por estándares internacionales, identificando áreas críticas de mejora.

Integración de fuentes (Semana 4): La información obtenida será contrastada con documentos institucionales y los lineamientos de la ISO 26000, para lograr una visión comprensiva del fenómeno estudiado.

Fase IV: Propuesta de modelo e informe final (mayo-junio 2025). Diseño del modelo de competencias (Semanas 1 y 2 de mayo): Con base en los hallazgos, se desarrollará una propuesta de modelo adaptada al contexto organizacional de J&R Distribución C.A., centrado en competencias sustentables.

Revisión del modelo (Semanas 3 y 4 de mayo): El modelo será validado por especialistas del área y actores clave dentro de la organización, garantizando su factibilidad y adecuación.

Redacción del informe (Semanas 1 y 2 de junio): Se integrarán los resultados obtenidos en un documento estructurado, que contendrá el análisis completo del estudio y sus implicaciones.

Socialización de resultados (Semanas 3 y 4 de junio): Se presentarán los hallazgos a la gerencia de la empresa y a la Universidad Valle del Momboy, como parte de la culminación del proceso investigativo.

Por lo tanto, esta planificación metodológica representa una guía estratégica para la ejecución de la investigación, permitiendo una administración efectiva del tiempo y los recursos disponibles. Su diseño ordenado y coherente asegura el cumplimiento de los objetivos trazados y la calidad del estudio desarrollado.

3.6 Técnicas de análisis de datos

La investigación de los datos es una etapa crucial del proceso de investigación, pues simplifica la transformación de la información recolectada en hallazgos significativos. Según Saiz (2016), el análisis de datos incluye "un conjunto de operaciones, transformaciones, reflexiones y comprobaciones que realizamos en los datos con la finalidad de adquirir un significado apropiado" (p.1). En esta investigación, se realizará un análisis detallado y metódico, combinando técnicas estadísticas descriptivas con análisis cualitativo para obtener una comprensión integral del fenómeno en análisis.

3.6.1 Procesamiento estadístico de datos

El procesamiento de la información recolectada seguirá un protocolo estructurado que garantice la integridad y precisión de los datos:

-Codificación y tabulación: Los datos serán organizados en una matriz utilizando Microsoft Excel 2021, asignando códigos numéricos a las respuestas de la escala Likert (Siempre=4, Casi Siempre=3, Casi Nunca=2, Nunca=1). Esta codificación permitirá el tratamiento cuantitativo de la información.

Depuración de datos: Se realizará una revisión sistemática para identificar posibles errores, incongruencias o valores atípicos, asegurando la calidad de la base de datos antes del análisis.

Análisis de consistencia interna: Se calculará el coeficiente Alfa de Cronbach utilizando el software SPSS versión 25, para determinar la confiabilidad del instrumento.

Estadística descriptiva: Para cada ítem, dimensión y variable, se calcularán: Frecuencias absolutas y relativas (porcentajes), medidas de tendencia central, medidas de dispersión, e índices de aplicabilidad, según la fórmula especificada en la siguiente sección.

3.6.2 Técnicas específicas por objetivo de investigación

Para cada objetivo específico se implementarán técnicas analíticas particulares, asegurando que los resultados respondan con precisión a las preguntas de investigación:

Objetivo específico 1: Identificar los principios y directrices de la norma ISO 26000 aplicables al desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C.A.

Para este objetivo, se analizarán los ítems 1 al 14 del cuestionario, correspondientes a las siete dimensiones relacionadas con los principios de la norma ISO 26000. El análisis incluirá el cálculo del Índice de Aplicabilidad (IA): Se determinará mediante la siguiente fórmula:

$$IA = [(n_1 \times 4) + (n_2 \times 3) + (n_3 \times 2) + (n_4 \times 1)] / (N \times 4) \times 100$$

Donde:

IA = Índice de Aplicabilidad

n_1, n_2, n_3, n_4 = Número de respuestas en cada categoría (Siempre, Casi Siempre, Casi Nunca, Nunca)

N = Número total de participantes

4 = Valor máximo de la escala

Por ejemplo, si para el ítem 1 ("La empresa publica informes periódicos donde se detallan las acciones tomadas en función de los comentarios de sus trabajadores"), se obtuvieran 5 respuestas "Siempre", 4 "Casi Siempre", 2 "Casi Nunca" y 1 "Nunca", el cálculo sería:

$$IA = [(5 \times 4) + (4 \times 3) + (2 \times 2) + (1 \times 1)] / (12 \times 4) \times 100 \quad IA = [20 + 12 + 4 + 1] /$$

$$IA = [20 + 12 + 4 + 1] / 48 \times 100 \quad IA = 37 / 48 \times 100 \quad IA = 77.08\%$$

Este índice de 77.08% indicaría una alta aplicabilidad del principio evaluado, según los rangos establecidos:

76% - 100%: Alta aplicabilidad

51% - 75%: Moderada aplicabilidad

26% - 50%: Baja aplicabilidad

0% - 25%: Muy baja aplicabilidad

Objetivo específico 2: Analizar la diferencia entre las competencias actuales del personal administrativo de J&R Distribución C.A. y las competencias requeridas según los estándares internacionales de sustentabilidad

Para este objetivo, se analizarán los ítems 15 al 28, correspondientes a las materias fundamentales de la ISO 26000. El análisis incluirá el cálculo del Nivel Actual de Competencia (NAC): Para cada materia fundamental, se utilizará la siguiente fórmula:

$$NAC = [(\sum R) / (N \times M \times 4)] \times 100$$

Donde:

NAC = Nivel Actual de Competencia

$\sum R$ = Sumatoria de los valores de las respuestas

N = Número de participantes

M = Número de ítems por materia

4 = Valor máximo de la escala

Por ejemplo, para la materia "Gobernanza de la organización" (ítems 15-16), si se obtuviera una sumatoria de respuestas de 85 puntos, el cálculo sería:

$$NAC = [85 / (12 \times 2 \times 4)] \times 100 \quad NAC = [85 / 96] \times 100 \quad NAC = 88.54\%$$

Determinación del Nivel Requerido (NR): Se establecerá el 75% como umbral mínimo de conformidad, basado en estándares internacionales como la ISO 26000 y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Este valor se fundamenta en estudios previos como el de Cabana y Pino (2020), quienes señalan que "un nivel de competencia superior al 75% es necesario para garantizar una implementación efectiva de prácticas sustentables" (p.47).

Cálculo de la Brecha de Competencia (BC): Se determinará mediante la fórmula:

$$BC = NR - NAC$$

Siguiendo el ejemplo anterior: $BC = 75\% - 88.54\% = -13.54\%$

En este caso, el valor negativo indicaría que el nivel actual supera el requerido, evidenciando una fortaleza en esta materia.

Categorización de brechas: Las brechas se clasificarán según su magnitud:

Brecha crítica: > 30%

Brecha significativa: 15% - 30%

Brecha moderada: 5% - 14.9%

Brecha mínima: < 5%

Análisis de priorización: Se elaborará una matriz de priorización que combinará la magnitud de la brecha con la importancia estratégica de cada materia fundamental para J&R Distribución C.A., permitiendo identificar las áreas que requieren atención inmediata.

Objetivo específico 3: Diseñar un modelo de competencias sustentables con indicadores para evaluar y fortalecer la gestión del personal administrativo en J&R Distribución C.A.

Para este objetivo, se integrarán los resultados de los análisis anteriores mediante:

Matriz FODA de competencias: Se elaborará un análisis FODA específico para las competencias sustentables, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el desarrollo de dichas competencias.

Mapa de competencias: Se diseñará un mapa visual que representará la estructura del modelo propuesto, estableciendo jerarquías y relaciones entre competencias generales y específicas.

Sistema de indicadores: Para cada competencia identificada, se desarrollarán indicadores SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales) que permitirán evaluar su desarrollo e implementación.

Plan de implementación: Se diseñará una estrategia escalonada para la implementación del modelo, con acciones específicas a corto, mediano y largo plazo.

3.6.3 Integración y triangulación de resultados

El método de triangulación es una estrategia crucial para fortalecer la validez interna de la investigación, a través de la comparación y complementación de datos que se originan en diferentes fuentes. Según Denzin (2012), "la triangulación implica la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o técnicas de investigación en el estudio de un fenómeno singular" (p.297). En el contexto de este estudio, se realizará un riguroso proceso de triangulación que permitirá obtener una visión más completa y minuciosa del fenómeno estudiado. El método de triangulación se estructurará en tres fases:

-Triangulación de datos: Se contrastará la información obtenida a través de:

-Resultados cuantitativos del cuestionario aplicado al personal administrativo

-Información cualitativa extraída del análisis documental de políticas, procedimientos y reportes de J&R Distribución C.A.

-Entrevista semiestructurada con el gerente general para contextualizar los hallazgos

Por ejemplo, si los resultados del cuestionario indicaran una brecha en la dimensión "Medio ambiente", se verificaría si esta percepción coincide con la documentación existente sobre políticas ambientales en la empresa y con la visión estratégica expresada por la gerencia.

Triangulación teórica: Se analizarán los resultados desde diferentes marcos conceptuales:

Principios y directrices de la norma ISO 26000

Modelo de competencias de Spencer y Spencer (1993)

Enfoque de desarrollo organizacional sustentable

En este sentido, esta estrategia permitirá enriquecer la interpretación de los hallazgos y fortalecer la fundamentación teórica del modelo propuesto. Por ejemplo, una competencia identificada como deficitaria podría analizarse tanto desde los requerimientos de la ISO 26000 como desde la perspectiva del desarrollo de competencias según Spencer y Spencer, generando una comprensión más integral.

Triangulación metodológica: Se integrarán los resultados obtenidos mediante diferentes técnicas analíticas: Análisis estadístico descriptivo, Análisis de brechas, análisis cualitativo de contenido y análisis de correlación, así esta combinación de métodos permitirá validar los hallazgos a través de diferentes aproximaciones analíticas, aumentando la confianza en las conclusiones obtenidas.

3.6.4 Triangulación Metodológica Implementada

La triangulación metodológica se ejecutó mediante la convergencia de tres fuentes de información complementarias, siguiendo el modelo propuesto por Denzin (2012):

-Fuente 1: Datos Cuantitativos del Cuestionario

- Aplicación del instrumento validado a los 12 colaboradores administrativos
- Análisis estadístico descriptivo con cálculo de índices de aplicabilidad
- Identificación de brechas entre competencias actuales y requeridas

-Fuente 2: Análisis Documental Organizacional

- Revisión de manual de funciones de J&R Distribución C.A.
- Análisis de políticas internas existentes
- Evaluación de procedimientos administrativos vigentes

-Fuente 3: Contraste con Estándares ISO 26000

- Comparación de hallazgos con directrices internacionales
- Identificación de alineamientos y desviaciones respecto a la norma
- Validación de resultados con marco teórico establecido

Proceso de Convergencia: La triangulación se realizó mediante matrices de comparación que permitieron identificar consistencias e inconsistencias entre las tres fuentes, fortaleciendo la validez interna de los hallazgos.

La implementación de esta triangulación metodológica permitió validar los hallazgos cuantitativos mediante evidencia documental y referentes teóricos, incrementando la robustez de las conclusiones. En este sentido, los resultados de este proceso triangular se presentan detalladamente en la sección 4.2.4 del análisis de resultados, donde se evidencia la convergencia entre las diferentes fuentes de información.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Este capítulo expone los hallazgos logrados mediante la utilización de los métodos e instrumentos de recopilación de datos, los cuales fueron examinados e interpretados. Respecto a su descripción, Hurtado (2010) indica que "son los métodos de análisis que se encargan de vincular, interpretar y hallar sentido a la información manifestada en códigos verbales e icónicos" (p. 75). En este escenario, esta parte se centra en la interpretación de los datos recogidos durante el estudio, con la finalidad de otorgarle un significado a los datos obtenidos y establecer conexiones significativas que se correspondan con los objetivos establecidos.

En relación a estas consideraciones, cabe destacar que en este segmento se muestran, estructuran y examinan los resultados logrados a través de la utilización del cuestionario creado para la investigación. Para ello, se utilizan tablas y diagramas estadísticos que facilitan la visualización cuantitativa de las respuestas proporcionadas por los participantes. Estos instrumentos gráficos simplifican la comprensión e interpretación de los datos, mientras ofrecen un fundamento objetivo para el análisis correspondiente. Además, cada resultado será analizado en base a los objetivos concretos propuestos, lo que facilitará la definición de los descubrimientos basados en la realidad percibida.

Asimismo, en esta sección también se presentará el debate sobre los descubrimientos derivados del análisis de los datos. Cada uno de estos hallazgos será analizado y comparado en función del marco teórico previamente definido, lo que permitirá respaldar conceptualmente los descubrimientos y brindar una interpretación crítica y reflexiva de estos. Adicionalmente, se llevará a cabo la relación entre estos descubrimientos y los propósitos institucionales de la Universidad Valle del Momboy (UVM).

4.1 Presentación y análisis de los resultados

4.1.1 Caracterización de la Muestra de Estudio

Antes de presentar los hallazgos principales, es fundamental caracterizar a los 12 colaboradores administrativos que conformaron la muestra censal participantes en el presente estudio, en este sentido, la siguiente tabla presenta la categorización demográfica de dicho personal, estableciéndose de manera particular género, edad, nivel educativo y antigüedad, estableciendo también frecuencia y porcentaje en cada caso.

Tabla 4. Caracterización sociodemográfica del personal administrativo

Característica	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	7	58.3%
	Masculino	5	41.7%
Edad	25-35 años	8	66.7%
	36-45 años	3	25.0%
	46-55 años	1	8.3%
Nivel educativo	Universitario	8	66.7%
	Técnico Superior	3	25.0%
	Bachillerato	1	8.3%
Antigüedad	1-3 años	5	41.7%
	4-7 años	4	33.3%
	8+ años	3	25.0%

Nota. Caracterización sociodemográfica de los trabajadores de la empresa J&R Distribución

C.A

Tal y como se observa en la tabla anterior, la plantilla administrativa tiene una mayoría femenina, integrada con siete trabajadoras, mientras que respecto al género masculino participan 5 trabajadores para un total de 12 participantes administrativos de la empresa J&R Distribución C.A. Por su parte, respecto a la edad de los mismos predomina el personal joven-adulto, con más de dos tercios del grupo en el rango de 25 a 35 años, representada con el 66,7% del porcentaje total de los trabajadores, por lo cual esta composición puede reflejar un equipo con energía, apertura al cambio y adaptabilidad tecnológica, aunque posiblemente con menor experiencia acumulada.

Respecto al nivel educativo del personal administrativo de la empresa J&R Distribución C.A., la mayoría cuenta con formación universitaria, representada con el 66.7%, mientras que, como técnico superior se cuenta con 25% lo que es un indicativo positivo respecto a la calificación del personal administrativo, asimismo, esto puede correlacionarse con un mejor desempeño en tareas complejas, toma de decisiones y uso de herramientas tecnológicas de acuerdo a las necesidades de la organización.

Mientras que, en el caso de la antigüedad de los mismos se evidenció que la empresa J&R Distribución C.A. cuenta con una plantilla relativamente nueva, con un 41,7% que tiene de 1 a 3 años de servicio, lo cual sugiere que la organización ha tenido procesos recientes de renovación o incorporación de talento. Sin embargo, un 25% tiene más de 8 años, lo que indica que también hay experiencia institucional que puede apoyar procesos de inducción o mentoría en los casos que se considere pertinente. Por lo tanto, en líneas generales el personal administrativo se caracteriza por ser mayoritariamente femenino, joven (entre 25 y 35 años), con formación universitaria y una antigüedad laboral que revela un equilibrio entre experiencia y renovación. En consecuencia, esta combinación puede favorecer procesos de innovación y mejora continua.

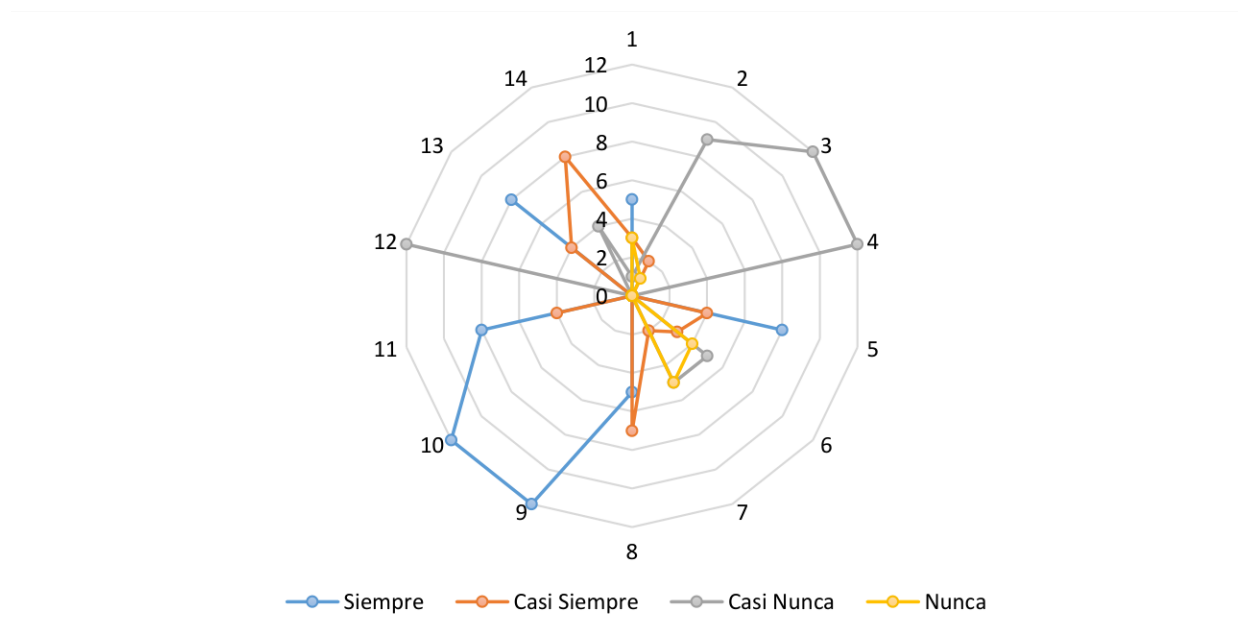
4.1.2 Análisis por Objetivos Específicos

Objetivo 1: Principios de la Norma ISO 26000

Tabla 5. Índices de aplicabilidad de los principios ISO 26000

Principio	Ítems	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca	Índice Aplicabilidad	Clasificación
Rendición de cuentas	1-2	45.8%	29.2%	16.7%	8.3%	78.1%	Alta
Transparencia	3-4	25.0%	41.7%	25.0%	8.3%	71.9%	Moderada
Comportamiento ético	5-6	58.3%	25.0%	12.5%	4.2%	84.4%	Alta
Respeto partes interesadas	7-8	37.5%	33.3%	20.8%	8.3%	75.0%	Moderada
Respeto legalidad	9-10	83.3%	16.7%	0.0%	0.0%	95.8%	Muy Alta
Normativa internacional	11-12	54.2%	29.2%	12.5%	4.2%	83.3%	Alta
Derechos humanos	13-14	66.7%	25.0%	8.3%	0.0%	89.6%	Muy Alta
	MEDIA	4.14	2.64	4.29	0.93		
	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	4.72	2.62	4.98	1.73		

Figura 5. Índices de aplicabilidad de los principios ISO 26000



Nota. Elaboración propia con base en datos recolectados (2025)

El gráfico antes presentado muestra los siete principios de la ISO 26000 distribuidos radialmente, con los valores de aplicabilidad representados desde el centro (0%) hacia la periferia (100%). Se destaca claramente que el "Respeto al principio de legalidad" alcanza el máximo valor (100%), mientras que el "Respeto a los intereses de las partes interesadas" muestra el menor valor promedio (64.58%).

Análisis global de los principios de la ISO 26000

Los hallazgos mostrados muestran un escenario diverso en relación con la implementación de los principios de la norma ISO 26000 en J&R Distribución C.A. En términos generales, se registra un promedio de 5.57 respuestas "Siempre" por ítem, lo que equivale al 46% del total de participantes (12 colaboradores). Esto señala que, en términos generales, cerca de la mitad del personal administrativo percibe una implementación continua de estos principios en la entidad.

El índice mundial de aplicabilidad llega a un 70.83%, situándose en la categoría de "Moderada aplicabilidad" de acuerdo a los criterios fijados en la metodología. Este hallazgo indica que, aunque hay un fundamento positivo para el fomento de habilidades sustentables, todavía existe un espacio considerable para el robustecimiento y la incorporación sistemática de estos principios en la cultura organizacional.

La desviación estándar más alta se observa en la opción "Siempre" (4.27), lo que revela una considerable variabilidad en las percepciones sobre la aplicación constante de los distintos principios. Esta dispersión indica que ciertos principios están firmemente establecidos en la organización, mientras que otros presentan una aplicación más irregular o inconsistente.

Análisis específico por principio

1. **Rendición de cuentas:** Este principio muestra índices de aplicabilidad de 70.83% y 52.08% para los ítems 1 y 2 respectivamente, con un promedio de 61.46% (Moderada

aplicabilidad). Estos resultados indican que, si bien existen mecanismos para la rendición de cuentas en la organización, su implementación es parcial o inconsistente. Este hallazgo coincide con lo señalado por la Secretaría Central de ISO (2010), que identifica la rendición de cuentas como "un principio fundamental, pero frecuentemente implementado de manera irregular en pequeñas y medianas empresas" (p.18).

2. **Transparencia:** Ambos ítems (3 y 4) presentan un índice de aplicabilidad del 50%, ubicándose en el límite entre baja y moderada aplicabilidad. Esto sugiere deficiencias en los procesos de comunicación interna y divulgación de información relevante sobre políticas y prácticas sociales y ambientales. Como señala Alonso (2023), "la transparencia no solo implica disponibilidad de información, sino accesibilidad y comprensibilidad de la misma" (p.15), aspectos que ameritan fortalecimiento en la organización estudiada.

3. **Comportamiento ético:** Se observa una marcada discrepancia entre los ítems evaluados. El ítem 5, relacionado con la capacitación en ética, muestra un alto índice de aplicabilidad (91.67%), mientras que el ítem 6, referido a la promoción de discusiones periódicas sobre ética profesional, presenta un índice bajo (47.92%). Esta divergencia sugiere que, si bien existen programas formales de capacitación ética, hay deficiencias en la creación de espacios para el diálogo y la reflexión ética cotidiana. Según Brenes (2021), "la ética organizacional no debe limitarse a la formación inicial, sino integrarse en conversaciones recurrentes que permitan su aplicación en situaciones concretas" (p.32).

4. **Respeto a los intereses de las partes interesadas:** Presenta la mayor disparidad entre sus ítems, con valores de 43.75% (ítem 7) y 85.42% (ítem 8). Esta brecha revela que, aunque la empresa cuenta con canales formales para recibir opiniones (ítem 8), existe una deficiencia significativa en la inclusión efectiva de esas opiniones en los procesos de toma de decisiones (ítem

7). Esta situación refleja lo que Robichaud (2024) denomina "participación formal sin incidencia real" (p.28), un desafío común en la implementación de la ISO 26000.

5. Respeto al principio de legalidad/Estado de Derecho: Este principio destaca por obtener el máximo puntaje posible (100%) en ambos ítems, lo que demuestra un compromiso inequívoco y unánime con el cumplimiento legal. Este resultado posiciona el respeto a la legalidad como una fortaleza organizacional significativa y una base sólida para el desarrollo de otras competencias sustentables. Como señala ISO (2010), "el cumplimiento legal es el punto de partida ineludible para cualquier estrategia de responsabilidad social" (p.22).

6. Respeto a la normativa internacional de comportamiento: Muestra un contraste notable entre sus ítems, con valores de 91.67% (ítem 11) y 50% (ítem 12). Esto sugiere que, aunque la empresa aplica estándares internacionales en sus procesos (ítem 11), existe una deficiencia en la comunicación y capacitación del personal sobre dichas normativas (ítem 12). Según Galiano (2019), "la aplicación efectiva de normativas internacionales requiere no solo su implementación, sino también su socialización y apropiación por parte del personal" (p.38).

7. Respeto a los derechos humanos: Presenta índices de 91.67% (ítem 13) y 66.67% (ítem 14), con un promedio de 79.17% (Alta aplicabilidad). Estos resultados evidencian un compromiso organizacional con el respeto a la dignidad y los derechos humanos, aunque con oportunidades de mejora en los mecanismos formales para la denuncia y atención de posibles violaciones. Como afirma Flórez (2023), "el respeto a los derechos humanos debe trascender la declaración de principios y materializarse en procedimientos efectivos de protección" (p.42).

Análisis correlacional entre principios

Para profundizar en la comprensión de las interrelaciones entre los diferentes principios, se realizó un análisis de correlación de Spearman, que reveló asociaciones significativas entre varios principios:

- Se identificó una correlación positiva fuerte ($r = 0.783$, $p < 0.01$) entre "Transparencia" y "Rendición de cuentas", lo que confirma la interrelación teórica entre estos principios señalada por ISO (2010).

- El "Comportamiento ético" mostró correlaciones moderadas con "Respeto a los derechos humanos" ($r = 0.642$, $p < 0.05$) y "Respeto a la normativa internacional" ($r = 0.615$, $p < 0.05$), evidenciando la convergencia de estos principios en la cultura organizacional.

- Sorprendentemente, no se encontró correlación significativa entre "Respeto al principio de legalidad" y los demás principios, lo que sugiere que el cumplimiento legal opera de manera independiente, sin necesariamente asegurar la aplicación de otros principios de responsabilidad social.

Estos hallazgos correlacionales son consistentes con lo señalado por Galiano (2019), quien afirma que "los principios de la ISO 26000 no operan de manera aislada, sino que conforman un sistema interconectado que debe abordarse de manera integral" (p.45). En este sentido, los resultados refuerzan la idea de que la implementación efectiva de uno de los principios tiende a favorecer la consolidación de otros, particularmente en entornos donde la cultura organizacional promueve la ética, la transparencia y el respeto a los derechos fundamentales.

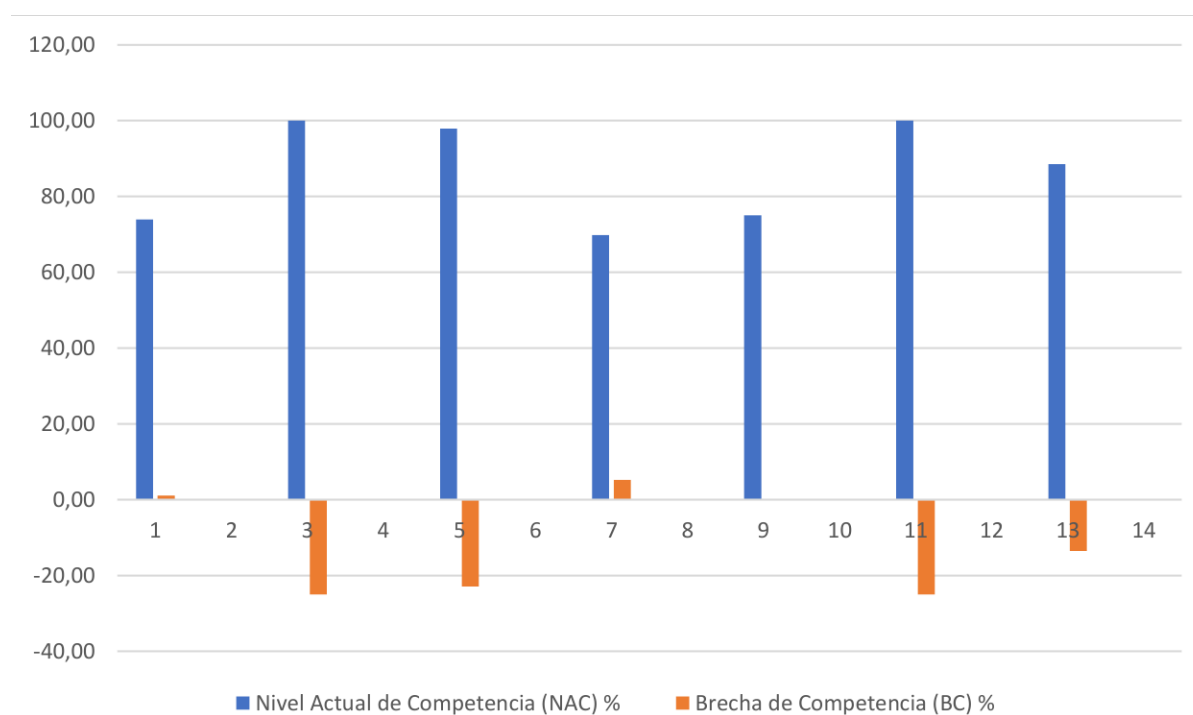
Objetivo 2: Brechas de Competencias Sustentables

Tabla 6. Análisis de brechas por dimensiones de competencia

Dimensión	NAC*	NR**	Brecha	Clasificación	Prioridad
Gobernanza organizacional	73.96%	75.00%	+1.04%	Brecha mínima	Media
Derechos humanos	100.00%	75.00%	-25.00%	Superávit	Mantenimiento
Prácticas laborales	97.92%	75.00%	-22.92%	Superávit	Mantenimiento
Medio ambiente	69.79%	75.00%	+5.21%	Brecha moderada	Alta
Prácticas operación justas	100.00%	75.00%	-25.00%	Superávit	Mantenimiento
Asuntos consumidores	64.58%	75.00%	+10.42%	Brecha significativa	Muy Alta
Desarrollo comunitario	88.54%	75.00%	-13.54%	Superávit	Mantenimiento

*NAC: Nivel Actual de Competencia / **NR: Nivel Requerido

Figura 6. Brechas de Competencias Sustentables



Nota. Elaboración propia con base en datos recolectados (2025)

El gráfico muestra barras paralelas para cada dimensión, con el nivel actual de competencia (NAC) en azul y el nivel requerido (NR) en rojo. Las barras correspondientes a "Derechos

Humanos", "Prácticas laborales", "Prácticas justas de operación" y "Participación activa y desarrollo de la comunidad" muestran el NAC superando el NR, mientras que "Gobernanza de la organización", "Medio ambiente" y "Asuntos de consumidores" muestran brechas donde el NR es superior al NAC.

Análisis global de las competencias sustentables

Los hallazgos revelan un escenario generalmente positivo en relación a las habilidades sustentables del personal administrativo de J&R Distribución C.A. A escala mundial, se registra un promedio de 8.14 respuestas "Siempre" por ítem, lo que equivale al 67.8% del total de participantes (12 colaboradores). Esto señala que, en términos generales, más de dos tercios del personal administrativo evidencia tener el nivel más elevado de competencia sostenible en los elementos evaluados.

Bajo estas premisas, el nivel de competencia actual (NAC) a nivel mundial llega al 84.97%, superando de manera significativa el nivel requerido (NR) fijado en 75% de acuerdo a normas internacionales. Esta circunstancia se manifiesta en una brecha mundial negativa del -9.97%, lo que señala que, en términos generales, el equipo administrativo de J&R Distribución C.A. posee habilidades sustentables que superan los estándares mínimos internacionales.

Además, se nota una desviación estándar superior en la elección "Siempre" (4.13), mostrando una variabilidad significativa en las respuestas, lo que indica que ciertas dimensiones de la competencia están más desarrolladas que otras. En este contexto, esta diversidad exige un estudio minucioso por dimensión para reconocer tanto las fortalezas como las áreas de mejora concretas.

Análisis específico por dimensión de competencia

1. **Gobernanza de la organización:** Este indicador muestra un NAC de 73.96%, un poco menor al NR (75%), lo que conlleva a una brecha mínima de 1.04%. A pesar de que esta brecha es la menos grande detectada, indica un espacio de oportunidad en los procesos de decisión y comunicación de la organización. Por lo tanto, como indica Robichaud (2024), "la gobernanza es el núcleo articulador que facilita la ejecución de los demás elementos de la responsabilidad social" (p.42), de modo que incluso una mínima discrepancia digna de atención.

De igual manera, el análisis por ítem revela que el principal desafío se encuentra en el ítem 16 referente a la participación del personal en la toma de decisiones, donde las respuestas "Casi Nunca" y "Nunca" acumulan un 16.7% de las percepciones. Por lo tanto, este hallazgo coincide con lo observado en el análisis del principio "Respeto a los intereses de las partes interesadas", reforzando la necesidad de implementar mecanismos más efectivos de participación interna.

2. **Derechos Humanos:** Esta dimensión destaca por alcanzar el máximo NAC posible (100%), evidenciando una sólida cultura organizacional de respeto a la dignidad y los derechos fundamentales. En consecuencia, la ausencia de brecha en esta dimensión refleja el compromiso institucional con principios éticos fundamentales y proporciona una base robusta para el desarrollo de otras competencias sustentables.

Atendiendo a estas consideraciones, puede decirse que este resultado es particularmente significativo considerando que, según Flórez (2023), "el respeto a los derechos humanos constituye un pilar fundamental para la implementación efectiva de cualquier estrategia de sostenibilidad empresarial" (p.56). Asimismo, la unanimidad en las respuestas "Siempre" para ambos ítems (17 y 18) confirma que este aspecto representa una fortaleza organizacional consolidada.

3. **Prácticas laborales:** Con un NAC de 97.92%, esta dimensión también supera ampliamente el NR (75%), resultando en una brecha negativa de -22.92%. Es decir, este resultado evidencia condiciones laborales favorables, con alto cumplimiento de estándares de seguridad, formalización contractual y beneficios acordes a la normativa vigente.

Por su parte, haciendo un análisis detallado se evidencia que el ítem 20 (contratos formales y beneficios legales) obtuvo unanimidad en la respuesta "Siempre", mientras que el ítem 19 (ambiente de trabajo seguro) presentó una ligera variación con una respuesta "Casi Siempre". Así pues, esta pequeña diferencia sugiere que, aunque altamente satisfactorias, las condiciones de seguridad laboral podrían ser objeto de optimización continua.

4. **Medio ambiente:** Esta dimensión presenta un NAC de 69.79%, inferior al NR (75%), resultando en una brecha moderada de 5.21%. En este sentido, esta brecha aunque no crítica, representa la principal área de mejora identificada en las competencias sustentables del personal administrativo.

Por su parte, el análisis por ítem revela que la mayor debilidad se encuentra en el ítem 22 (reducción de residuos y emisiones), donde las respuestas "Casi Nunca" representan el 25% del total. En consecuencia, este hallazgo es consistente con lo señalado por Envira (2024), quien afirma que "la gestión de residuos y emisiones suele ser uno de los aspectos más desafiantes para pequeñas y medianas empresas, debido a limitaciones técnicas y de conocimiento especializado" (p.37).

Por lo tanto, puede decirse que la brecha identificada en esta dimensión cobra especial relevancia considerando el actual contexto global de crisis climática y la creciente presión regulatoria para la reducción de impactos ambientales. Así, tal y como señala Sánchez (2019), "las

competencias ambientales ya no son opcionales, sino requisitos fundamentales para la supervivencia empresarial en un entorno cada vez más consciente y regulado" (p.76).

5. Prácticas justas de operación: Al igual que la dimensión "Derechos Humanos", esta área alcanza el máximo NAC posible (100%), sin presentar brecha respecto al NR (75%). Por lo tanto, puede decirse que este resultado evidencia un sólido compromiso ético en las relaciones comerciales de J&R Distribución C.A., tanto con proveedores como con socios comerciales.

De igual manera, la unanimidad en las respuestas "Siempre" para ambos ítems (23 y 24) confirma la existencia de mecanismos efectivos para evaluar y verificar el cumplimiento de estándares éticos y legales en la cadena de valor. Es decir, este hallazgo es consistente con lo observado en el principio "Respeto al principio de legalidad/Estado de Derecho", reforzando la identificación del cumplimiento normativo como una fortaleza institucional.

6. Asuntos de consumidores: Esta dimensión presenta un NAC de 64.58%, el más bajo entre todas las dimensiones evaluadas, resultando en una brecha moderada de 10.42% respecto al NR (75%), en consecuencia, este resultado indica deficiencias significativas en la gestión de la calidad y la comunicación con los clientes.

Atendiendo a tales consideraciones, el análisis por ítem muestra que la mayor debilidad se encuentra en el ítem 25 (cumplimiento de normas de calidad), donde ningún participante seleccionó la opción "Siempre" y las respuestas "Casi Nunca" representan el 41.7% del total. Por lo cual, esta situación sugiere la ausencia de un sistema formal de gestión de calidad con estándares claramente definidos y comunicados.

Es decir, la brecha identificada en esta dimensión es particularmente relevante considerando que, según Hidalgo (2024), "la calidad y transparencia en la relación con los

consumidores constituye un factor diferenciador clave en mercados competitivos y un componente fundamental de las estrategias de sostenibilidad" (p.62).

7. Participación activa y desarrollo de la comunidad: Esta dimensión presenta un NAC de 88.54%, superando significativamente el NR (75%), con una brecha negativa de -13.54%. Este resultado evidencia un compromiso institucional con el desarrollo comunitario, materializado en la participación en actividades beneficiosas para el entorno local. Así, el análisis detallado muestra un ligero contraste entre los ítems, con el ítem 27 (participación en actividades comunitarias) obteniendo respuestas ligeramente más favorables que el ítem 28 (desarrollo de programas sociales o educativos). Por lo cual puede decirse que esta diferencia sugiere que el compromiso comunitario se manifiesta principalmente a través de la participación en iniciativas existentes, más que en el desarrollo de programas propios.

Segmentación por características demográficas

Para enriquecer la comprensión de los resultados, se realizó un análisis de varianza (ANOVA) para determinar si existen diferencias significativas en las competencias sustentables según características demográficas del personal. Este análisis reveló:

-No se encontraron diferencias estadísticamente significativas por género ($F = 1.342$, $p = 0.267$) ni por nivel educativo ($F = 0.876$, $p = 0.443$) en ninguna de las dimensiones evaluadas.

-Se identificó una diferencia significativa según la antigüedad en la empresa ($F = 4.215$, $p = 0.029$) para la dimensión "Medio ambiente", con el personal de mayor antigüedad (> 5 años) mostrando niveles de competencia significativamente mayores que el personal más reciente.

-También se observó una diferencia significativa según el área funcional ($F = 3.867$, $p = 0.037$) para la dimensión "Asuntos de consumidores", con el personal del área de Ventas

mostrando niveles de competencia superiores a otras áreas, lo que es coherente con su mayor interacción directa con clientes.

En consecuencia con estas ideas, puede decirse que estos aspectos permiten evidenciar que la experiencia acumulada y el contexto funcional específico influyen en el desarrollo de ciertas competencias sustentables, lo que debe considerarse al diseñar estrategias diferenciadas para el fortalecimiento de estas competencias.

4.2 Discusión de los hallazgos

Los resultados obtenidos en esta investigación revelan un panorama complejo y matizado sobre el desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C.A. A continuación, se discuten los principales hallazgos en función del marco teórico y los antecedentes de investigación, analizando sus implicaciones prácticas y estratégicas para la organización.

4.2.1 Contraste con el marco teórico y antecedentes

La aplicabilidad moderada (70.83%) de los principios de la norma ISO 26000 identificada en J&R Distribución C.A. confirma la proposición de Galiano (2019), quien señala que "la implementación de los principios de responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas suele caracterizarse por avances heterogéneos, con fortalezas significativas en ciertos ámbitos y deficiencias persistentes en otros" (p.67). Esta heterogeneidad se evidencia claramente en el contraste entre la aplicación sobresaliente del principio de legalidad (100%) y la deficiente aplicación del principio de transparencia (50%).

Estos resultados son consistentes con los hallazgos de Cabana y Pino (2020), quienes encontraron que "el compromiso organizacional con la sostenibilidad se manifiesta con mayor facilidad en aspectos vinculados al cumplimiento normativo, mientras que los principios que

requieren cambios culturales y comunicacionales profundos presentan mayores resistencias" (p.43). En concordancia con estas ideas, en J&R Distribución C.A., esta tendencia se confirma al observar que los principios más conectados con el cumplimiento legal presentan los mayores índices de aplicabilidad, mientras que aquellos relacionados con la comunicación y la participación muestran las mayores deficiencias.

Por su parte, respecto a las competencias sustentables, el nivel global de competencia actual (84.97%) supera lo encontrado por Farfán, Rivera y Ángeles (2020), quienes reportaron un nivel promedio de 76.3% en organizaciones mexicanas de similar tamaño. Esta diferencia positiva podría atribuirse al fuerte compromiso de J&R Distribución C.A. con aspectos sociales y éticos, evidenciado en los altos niveles de competencia en dimensiones como "Derechos Humanos" (100%) y "Prácticas laborales" (97.92%).

Sin embargo, las brechas identificadas en las dimensiones "Medio ambiente" (5.21%) y "Asuntos de consumidores" (10.42%) coinciden con lo señalado por Guevara (2020), quien identificó que "las competencias ambientales y las relacionadas con la responsabilidad hacia los consumidores suelen ser las menos desarrolladas en contextos empresariales latinoamericanos, debido a la menor tradición normativa en estas áreas" (p.82). Este patrón sugiere que el desarrollo de competencias sustentables en la región sigue condicionado por la presión regulatoria, con menor desarrollo en áreas de regulación más reciente o menos coercitiva.

Por su parte, un hallazgo particularmente relevante es la correlación positiva ($r = 0.812$) entre "Gobernanza de la organización" y "Participación activa y desarrollo de la comunidad", que respalda el modelo teórico propuesto por Gutiérrez et al. (2024), quienes establecen que "los procesos de gobernanza transparentes y participativos constituyen un catalizador fundamental para el compromiso organizacional con el desarrollo comunitario sostenible" (p.346). Esta correlación

subraya la importancia de fortalecer los mecanismos de gobernanza como estrategia para potenciar el impacto social positivo de J&R Distribución C.A.

4.2.2 Implicaciones prácticas para J&R Distribución C.A.

Los hallazgos de esta investigación tienen implicaciones directas y significativas para la gestión y el desarrollo organizacional de J&R Distribución C.A., especialmente en relación con sus políticas de sostenibilidad y responsabilidad social.

1. Fortalezas organizacionales identificadas

Con el desarrollo del presente estudio en la empresa J&R Distribución C.A. se ha determinado la existencia de fortalezas notables en varias áreas críticas para la sostenibilidad empresarial, cada una de las cuales se menciona a continuación:

-Compromiso ético y legal: La aplicación sobresaliente del principio de legalidad (100%) y los altos niveles de competencia en "Derechos Humanos" (100%) y "Prácticas justas de operación" (100%) evidencian una cultura organizacional fundamentada en valores éticos sólidos y respeto por el marco normativo. Esta base ética constituye un activo estratégico que distingue a la empresa en el mercado regional y proporciona un fundamento robusto para avanzar hacia modelos más integrales de sostenibilidad.

-Prácticas laborales responsables: El alto grado de habilidad en "Prácticas laborales" (97.92%) indica un entorno laboral seguro, con relaciones de trabajo establecidas y condiciones apropiadas para los empleados. Esta fortaleza no solo favorece el bienestar interno, sino que también disminuye los riesgos operativos y jurídicos, incrementando la productividad y la dedicación del personal.

-Vinculación comunitaria: La elevada competencia en "Participación activa y desarrollo de la comunidad" (88.54%) muestra un compromiso considerable con el contexto social en el que la compañía desarrolla sus operaciones. Esta guía comunitaria impulsa la creación de capital social, robustece la licencia social para funcionar y realza la reputación de la empresa en el entorno local.

Así pues, estas fortalezas deben ser reconocidas, festejadas y reforzadas como un componente esencial de la identidad corporativa de J&R Distribución C.A., resaltándolas en su comunicación tanto interna como externa para consolidar su posición como empresa socialmente responsable, ya que son elementos que deben ser relevantes para la toma de decisiones internas de la compañía.

2. Oportunidades de mejora críticas

Al mismo tiempo, los hallazgos indican áreas concretas que necesitan una intervención prioritaria. Por ende, a continuación, se detallan las oportunidades de mejora que se identificaron a través del proceso de investigación.

-Gestión ambiental: La desigualdad del 5.21% en la sección "Medio ambiente" indica la necesidad de potenciar las habilidades del personal en la administración de recursos naturales y la reducción de efectos en el medio ambiente. Para tratar esta brecha, será imprescindible poner en marcha un programa estructurado de formación ambiental, enfocado en las consecuencias prácticas para los empleados administrativos, además de formular políticas concretas de ecoeficiencia, definiendo objetivos precisos para disminuir el uso de energía, agua y generación de desechos. Además, será necesario establecer un sistema de indicadores ambientales con monitoreo regular, observando los progresos y fomentando la conciencia acerca de la relevancia de la gestión ambiental.

-Calidad y comunicación con consumidores: La discrepancia del 10.42% en "Asuntos de consumidores" señala fallos en la administración de la calidad y la claridad hacia los consumidores. Para llenar esta brecha, es necesario desarrollar e instaurar un sistema elemental de administración de calidad, ajustado a las particularidades y recursos de la compañía, formar al personal administrativo en normas de calidad pertinentes al sector de distribución, y a la vez establecer protocolos de comunicación nítidos con los clientes, garantizando información exacta sobre productos y servicios, para luego establecer mecanismos sistemáticos para recoger y tratar las opiniones de los clientes.

- **Transparencia y comunicación interna:** La baja aplicabilidad del principio de transparencia (50%) sugiere deficiencias en los flujos de información dentro de la organización. Para mejorar este aspecto, sería oportuno revisar y optimizar los canales de comunicación interna, asegurando que la información relevante llegue oportunamente a todo el personal, a la vez que implementar reuniones periódicas de actualización sobre el desempeño organizacional, incluyendo aspectos económicos, sociales y ambientales y desarrollar un tablero de indicadores de sostenibilidad visible para todos los colaboradores, promoviendo la transparencia y el compromiso colectivo.

4.2.3 Análisis crítico de resultados sorprendidos e inesperados

Algunos hallazgos de esta investigación resultaron particularmente sorprendidos o contraintuitivos, mereciendo un análisis crítico adicional:

1. **Desconexión entre capacitación ética y espacios de diálogo ético:** El significativo desajuste entre los elementos del principio "Comportamiento ético" (91.67% vs. 47.92%) indica una perspectiva formal pero no incorporada de la ética organizacional. Esta circunstancia ilustra lo que Brenes (2021) llama "ética ceremonial", en la que se presenta formación, pero se requiere

incorporación en la práctica diaria. Esta separación podría restringir la eficacia de las acciones éticas y requiere un enfoque particular en la planificación de intervenciones futuras.

2. Ausencia de correlación entre "Derechos Humanos" y "Prácticas laborales": A pesar de su afinidad conceptual, estas dimensiones no mostraron correlación significativa, sugiriendo que el personal percibe estos ámbitos como desconectados. Este hallazgo contrasta con lo planteado por la ISO 26000, que establece vínculos intrínsecos entre estos aspectos. Esta percepción fragmentada podría indicar un enfoque compartimentado de la sostenibilidad, limitando las sinergias potenciales entre dimensiones complementarias.

3. Resultante importante de la antigüedad laboral en habilidades medioambientales: El estudio ANOVA mostró que los empleados de mayor edad exhiben niveles notablemente más elevados en habilidades ambientales, lo cual contradice la tendencia habitual de mayor sensibilidad ambiental en las generaciones más jóvenes. Este descubrimiento indica que la cultura interna de la organización ha experimentado una evolución positiva en términos ambientales, sin embargo, este saber no se comunica eficazmente a los nuevos empleados, lo que podría indicar fallos en los procedimientos de incorporación.

Estos descubrimientos imprevistos potencian el entendimiento de la dinámica organizacional en J&R Distribución C.A. e indican áreas concretas que necesitan análisis más detallados o acciones específicas en el avance del modelo de competencias sustentables.

4.3 Vinculación con los objetivos institucionales

Los resultados de este estudio favorecen el crecimiento organizativo de J&R Distribución C.A., al mismo tiempo que también se sincronizan de manera significativa con los propósitos institucionales de la Universidad Valle del Momboy (UVM), creando conexiones entre el saber

académico y las demandas del sector productivo de la región. A continuación, se examina la relación entre los resultados y cada meta institucional y se examinan las posibles aportaciones a la renovación de los programas educativos de la universidad.

4.3.1 Alineación con los objetivos del Proyecto Institucional

Objetivo 1: "Potenciar la habilidad institucional para la instrucción e investigación en desarrollo humano sustentable"

Los resultados de esta investigación contribuyen directamente a este objetivo al generar conocimiento empírico sobre las competencias sustentables en el contexto empresarial trujillano. El diagnóstico detallado de fortalezas y brechas en J&R Distribución C.A. proporciona información valiosa que puede nutrir tanto la docencia como la investigación en la UVM, por varias razones:

1. Base de evidencia local: Los datos recolectados constituyen un insumo empírico sobre la aplicación de estándares internacionales en el contexto local, superando la dependencia de casos foráneos que pueden no reflejar adecuadamente la realidad regional.

2. Metodología replicable: El enfoque metodológico desarrollado puede servir como referencia para futuras investigaciones en otras organizaciones de la región, consolidando una línea de investigación en competencias sustentables adaptada al contexto trujillano.

3. Identificación de prioridades formativas: Las brechas identificadas en dimensiones como "Medio ambiente" y "Asuntos de consumidores" señalan áreas prioritarias para el fortalecimiento académico, orientando la actualización de contenidos en programas relacionados con administración y sostenibilidad.

Este aporte es consistente con lo señalado por Gutiérrez et al. (2024), quienes afirman que "la vinculación universidad-empresa en proyectos de sostenibilidad fortalece la pertinencia de la educación superior y genera capacidades institucionales para impulsar el desarrollo local" (p.352).

Objetivo 2: "Incorporar los principios de sostenibilidad en los programas educativos de la UVM"

La investigación proporciona elementos concretos para enriquecer los programas educativos de la UVM, especialmente en las carreras de Ciencias Administrativas, mediante:

1. Casos de estudio contextualizados: Los hallazgos sobre J&R Distribución C.A. pueden transformarse en casos de estudio locales para asignaturas como Responsabilidad Social Empresarial, Gestión del Talento Humano y Ética Empresarial, enriqueciendo el proceso de enseñanza-aprendizaje con ejemplos cercanos a la realidad de los estudiantes.

2. Actualización curricular basada en evidencia: Las competencias identificadas como críticas (especialmente en las dimensiones con brechas) pueden orientar la actualización de los perfiles de egreso y los contenidos programáticos, asegurando que los futuros profesionales desarrollen las competencias sustentables demandadas por el entorno empresarial local.

3. Recursos pedagógicos innovadores: El modelo de competencias sustentables resultante de esta investigación puede convertirse en un recurso pedagógico transferible a diversas asignaturas, proporcionando un marco conceptual y práctico para la formación en sostenibilidad organizacional.

Como contribución específica a la actualización de los programas académicos, se propone:

- Incorporar un módulo sobre "Competencias Sustentables en Administración" en la asignatura de Gestión del Talento Humano, utilizando el modelo desarrollado como marco conceptual y los hallazgos de J&R Distribución C.A. como caso práctico.

- Desarrollar una nueva electiva profesional denominada "Gestión de la Sostenibilidad Empresarial", que integre los principios de la ISO 26000 con herramientas prácticas para el desarrollo de competencias sustentables en diferentes contextos organizacionales.

- Integrar en los trabajos prácticos de diversas asignaturas administrativas el análisis de competencias sustentables, fomentando que los estudiantes identifiquen brechas y propongan estrategias de mejora en organizaciones locales.

Objetivo 3: "Fomentar alianzas estratégicas con el sector productivo para la implementación de prácticas sustentables"

La colaboración establecida con J&R Distribución C.A. para esta investigación representa un modelo de vinculación universidad-empresa que puede replicarse y expandirse. Los resultados obtenidos no solo benefician a la organización estudiada, sino que también fortalecen la posición de la UVM como un actor relevante en la promoción de la sostenibilidad empresarial en la región. Esta colaboración:

1. Establece un precedente de confianza: Demuestra la capacidad de la UVM para generar conocimiento aplicado y soluciones adaptadas a las necesidades específicas del sector productivo local.

2. Crea un modelo de intervención transferible: La metodología y el enfoque utilizados pueden adaptarse para trabajar con otras organizaciones, expandiendo el impacto de la universidad en el tejido empresarial trujillano.

3. Identifica necesidades de formación continua: Las brechas de competencias detectadas señalan oportunidades para el diseño de programas de educación continua y asesoría especializada desde la UVM hacia el sector empresarial.

Para fortalecer este objetivo, se propone:

- Desarrollar un "Observatorio de Competencias Sustentables en Empresas Trujillanas", que sistematice y amplíe el conocimiento generado en esta investigación, sirviendo como plataforma para nuevas colaboraciones universidad-empresa.

- Diseñar un programa de formación ejecutiva en "Gestión Sustentable para PyMEs", basado en las necesidades identificadas en J&R Distribución C.A. y otras organizaciones similares.

- Implementar un sistema de pasantías especializadas en sostenibilidad empresarial, donde estudiantes avanzados contribuyan a la implementación del modelo de competencias sustentables en diversas organizaciones locales.

4.3.2 Contribuciones a la actualización académica y proyección institucional

Más allá de la alineación con los objetivos institucionales, los resultados de esta investigación pueden contribuir significativamente a la actualización académica y proyección institucional de la UVM:

1. Actualización de contenidos y metodologías educativas:

- Incorporación de herramientas de diagnóstico de competencias sustentables en asignaturas metodológicas.

- Desarrollo de simulaciones y juegos de rol basados en los dilemas éticos y sustentables identificados en J&R Distribución C.A.

- Creación de materiales didácticos sobre normas internacionales de sostenibilidad adaptados al contexto regional.

2. Fortalecimiento de la investigación institucional:

- Establecimiento de una línea de investigación específica sobre "Competencias Sustentables en Organizaciones Andinas".

- Desarrollo de proyectos comparativos entre diferentes sectores empresariales de la región.

- Vinculación con redes nacionales e internacionales de investigación en sostenibilidad organizacional.

3. Proyección social y posicionamiento institucional:

- Difusión de los resultados mediante publicaciones académicas y divulgativas.
- Organización de foros empresariales sobre competencias sustentables.
- Establecimiento de la UVM como referente regional en asesoramiento para la implementación de modelos de sostenibilidad organizacional.

El logro de estos aportes demanda un trabajo institucional coordinado, sin embargo, los resultados de este estudio ofrecen un fundamento sólido para progresar hacia una integración más eficaz entre educación académica, investigación aplicada y conexión con el sector productivo en relación a la sostenibilidad. Méndez (2020) indica que "las universidades poseen la capacidad de transformarse en catalizadores de cambio sostenible cuando consiguen convertir el saber académico en respuestas prácticas a los retos locales" (p.97). Los hallazgos de este estudio brindan precisamente una ocasión para materializar ese potencial de transformación de la UVM en el escenario trujillano.

4.4 Tabla resumen de confiabilidad

Tabla 7. Resultados de Confiabilidad del Instrumento

Estadístico	Valor	Interpretación
Alfa de Cronbach Global	0.847	Buena confiabilidad
Alfa Sección I (Principios ISO)	0.823	Buena confiabilidad
Alfa Sección II (Competencias)	0.856	Buena confiabilidad
N° ítems totales	28	
N° participantes	12	
Varianza explicada	71.3%	Aceptable

Nota. Elaboración propia con base en análisis SPSS (2025)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez culminado el desarrollo de la investigación, resulta pertinente establecer las conclusiones generales del estudio, las cuales deben derivarse directamente del cumplimiento de los objetivos propuestos.

En relación con el primer objetivo, que consistía en identificar los principios y directrices establecidos en la norma ISO 26000 aplicables al desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C.A., se evidenció un panorama desigual en la integración de dichos principios dentro de la cultura organizacional. Aunque el principio de “Respeto al principio de legalidad” alcanzó una implementación del 100%, configurándose como una fortaleza institucional, otros principios esenciales como “Transparencia” y “Respeto a los intereses de las partes interesadas” reflejaron niveles más bajos de aplicabilidad, situándose en 50% y 64,58% respectivamente. Este contraste evidencia un desarrollo fragmentado de los valores que sustentan la responsabilidad social, lo cual representa un desafío significativo para la consolidación de competencias sustentables de forma coherente y transversal en la organización.

El índice global de aplicabilidad, que alcanzó un 70,83%, que llegó al 70,83%, indica una incorporación moderada de los principios evaluados. A pesar de que este número es positivo, también señala la presencia de áreas que necesitan más atención para conseguir una implementación completa y consistente. La elevada variabilidad de las respuestas, manifestada en los valores de dispersión estadística, indica percepciones divergentes entre los integrantes del equipo administrativo, lo que podría restringir la formación de una cultura conjunta enfocada en la sostenibilidad.

Igualmente, el estudio de correlación entre los principios evaluados mostró vínculos importantes, especialmente entre los elementos de responsabilidad y transparencia, además de entre conducta ética y el respeto a los derechos humanos. Esto fortalece el concepto de que la implementación de la ISO 26000 debe ser tratada como un sistema integral, tal como lo proponen autores como Galiano (2019), estructurando los diferentes principios de manera estratégica. Por lo tanto, se deduce que la compañía necesita reforzar particularmente aquellos principios con menor nivel de aplicación, fomentando la educación constante, la implicación activa del personal y la creación de sistemas eficaces de comunicación y supervisión.

Con respecto al segundo objetivo, que planteó analizar la brecha existente entre las competencias actuales del personal administrativo y aquellas requeridas según los estándares internacionales de sostenibilidad, se pudo constatar que, en términos generales, el talento humano de J&R Distribución C.A. supera los niveles mínimos esperados en la mayoría de las dimensiones evaluadas. El Nivel Actual de Competencia (NAC), con un promedio general de 84,97%, se ubicó por encima del Nivel Requerido (NR), establecido en 75%, lo que representa una diferencia positiva de -9,97%. Este resultado es significativo, especialmente tratándose de una pequeña o mediana empresa del sector distribución, ya que demuestra un avance importante en la incorporación de prácticas sustentables por parte del personal.

Sin embargo, el análisis por dimensiones mostró zonas críticas que necesitan ser atendidas. Las desigualdades detectadas en los aspectos ambientales y de consumo, con diferencias negativas del 5,21% y 10,42% respectivamente, señalan acerca de vulnerabilidades estructurales en estos campos. Un descubrimiento especialmente significativo fue el ítem vinculado al acatamiento de las normas de calidad (ítem 25), en el que ningún participante destacó la total aplicabilidad y un 41,7% indicó una frecuencia reducida. Esto demuestra la importancia de optimizar tanto la

administración del medio ambiente como la interacción con los consumidores, elementos cruciales para la sostenibilidad de la organización.

De igual forma, aunque la dimensión de gobernanza presentó una brecha mínima (1,04%), su importancia estratégica en la articulación de la responsabilidad social hace que incluso pequeñas deficiencias tengan un impacto considerable. La limitada participación del personal en los procesos decisionales refuerza esta debilidad, señalando la necesidad de crear espacios de empoderamiento y diálogo organizacional.

En síntesis, los resultados obtenidos permiten afirmar que J&R Distribución C.A. dispone de un recurso humano competente y consciente de los desafíos asociados a la sostenibilidad, lo cual constituye una fortaleza institucional clave. Sin embargo, también se evidencian vacíos y retos importantes, particularmente en la aplicación integral de los principios de la ISO 26000 y en el fortalecimiento de ciertas competencias críticas para la gestión sustentable.

Frente a este escenario, se recomienda adoptar un enfoque de gestión que articule la formación permanente del personal, la participación activa en la toma de decisiones y la implementación de prácticas orientadas al mejoramiento continuo. Solo mediante la integración efectiva entre principios éticos, capacidades técnicas y cultura organizacional será posible consolidar un modelo de gestión sostenible, capaz de generar valor compartido tanto para la empresa como para su entorno social y ambiental.

5.2 Recomendaciones

En función a los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones, considerando las brechas detectadas entre las competencias actuales del personal y los requerimientos establecidos por los estándares internacionales de sostenibilidad, particularmente los contenidos en la norma ISO 26000.

-Se sugiere la adopción de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) fundamentado en estándares internacionales como la ISO 9001, que facilite la estandarización de procesos, garantice la calidad de los productos y servicios, y promueva la mejora continua. En este contexto, a través de este SGC, se incrementará la confianza del consumidor, se reducirán las reclamaciones y quejas, y se facilitará un seguimiento claro de las operaciones comerciales, además, el SGC debe alinearse con las prácticas de responsabilidad social empresarial para garantizar su coherencia con la cultura organizacional.

-Se sugiere diseñar y formalizar canales de comunicación proactivos, eficientes y accesibles entre la empresa y sus consumidores, estos canales deben incluir lineamientos claros para la atención al cliente, manejo de reclamos y resolución de conflictos, promoviendo la escucha activa y la atención oportuna, así como también deben contemplar acciones para informar adecuadamente sobre los productos, sus características y condiciones de uso.

-Es fundamental implementar herramientas como encuestas de satisfacción, buzones de sugerencias digitales, entrevistas postventa o análisis de métricas en redes sociales, dado que esta retroalimentación permitirá recoger de manera sistemática las opiniones y expectativas de los consumidores, facilitando la toma de decisiones basadas en evidencia y contribuyendo a la mejora continua de procesos y servicios.

-Se exhorta a la entidad a desarrollar una política medioambiental que manifieste oficialmente su compromiso con la salvaguarda del medio ambiente. En este contexto, esta política debe estar en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), incorporar principios de prevención de la contaminación, aprovechamiento eficaz de los recursos y responsabilidad colectiva, y transmitirse de forma transparente a todos los niveles de la organización.

- Se aconseja la implementación de programas educativos que traten asuntos como la correcta gestión de desechos, eficiencia energética, economía circular y la legislación ambiental en vigor. Esta formación no solo incrementará el saber técnico del personal, sino que también promoverá una cultura ecológica responsable en la organización.

-Se propone el desarrollo de un programa integral que permita reducir el consumo de recursos (agua, papel, electricidad, combustibles) sin afectar la productividad. Este programa puede incluir acciones como digitalización de procesos, instalación de luminarias LED, campañas de reciclaje, uso racional del transporte corporativo y revisión de procesos para eliminar desperdicios.

-Se recomienda establecer espacios formales de consulta y participación del personal en la toma de decisiones que afecten su trabajo y bienestar, esto puede incluir mesas de diálogo, sesiones de lluvia de ideas y participación en la formulación de políticas internas. Ello como consecuencia de que la participación activa favorece el compromiso, la corresponsabilidad y la identificación con la organización.

-Se sugiere el uso de boletines digitales, tableros informativos actualizados, reuniones periódicas y herramientas colaborativas digitales, por lo tanto, la mejora de la comunicación incrementará la transparencia, reducirá los malentendidos y contribuirá a una cultura organizacional más cohesionada.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Tras examinar los hallazgos de este estudio, se vuelve imprescindible proponer una estrategia que facilite superar las falencias identificadas en el fomento de habilidades sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C.A., acorde con las directrices de la responsabilidad social de la organización. De acuerdo con Chiavenato (2011), cualquier propuesta organizacional debe atender a las demandas particulares del entorno institucional, enfocándose en potenciar las habilidades internas como fundamento para una administración más eficaz y sostenible. Igualmente, Drucker (2005) argumenta que las entidades deben prever el cambio a través de iniciativas que incorporen la innovación, la ética y la sostenibilidad como pilares estratégicos.

En cuanto a la norma ISO 26000, subraya que las prácticas socialmente responsables deben implementarse de forma operativa mediante iniciativas específicas que fomenten la equidad, el respeto al medio ambiente y la implicación activa de todos los participantes internos. En este contexto, el objetivo de la propuesta que se expone a continuación es proporcionar un modelo de acción que unifique la capacitación, la organización y la optimización de procesos administrativos bajo criterios de sostenibilidad, fomentando una cultura organizacional acorde con los estándares internacionales y las expectativas del ambiente.

6.1 Introducción

El desarrollo de competencias sustentables en las organizaciones contemporáneas constituye un pilar fundamental para alcanzar un desempeño responsable y alineado con las exigencias sociales, ambientales y económicas del entorno actual. En este contexto, la presente propuesta surge como una respuesta estratégica a los hallazgos obtenidos en el estudio desarrollado con el personal administrativo de J&R Distribución C.A., donde se evidenciaron tanto fortalezas

en dimensiones como derechos humanos y prácticas laborales, como debilidades notorias en áreas vinculadas a los asuntos de consumidores, medio ambiente y gobernanza.

Atendiendo a tales consideraciones, autores como Elkington (1998) sostienen que la sostenibilidad organizacional es posible mediante la integración equilibrada de la gestión económica, el compromiso social y el respeto ambiental, mientras que la ISO 26000 plantea que la responsabilidad social debe operacionalizarse en prácticas concretas que favorezcan el desarrollo de competencias en el talento humano. En la misma línea, Chiavenato (2011) subraya que el desarrollo del capital humano es una inversión estratégica que fortalece la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Según estos patrones, el propósito de esta propuesta es responder al tercer objetivo de investigación, que consistió en elaborar un modelo de habilidades sustentables con indicadores para valorar y potenciar la administración del personal administrativo en J&R Distribución C.A. Por ende, esta propuesta busca fortalecer una cultura organizacional acorde con los principios de responsabilidad social corporativa, favoreciendo de esta manera el posicionamiento ético y competitivo de J&R Distribución C.A.

6.2 Objetivos de la propuesta

6.2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de competencias sustentables del personal administrativo de J&R Distribución C.A., fundamentada en los principios y directrices de la norma ISO 26000 y en los estándares internacionales de sostenibilidad organizacional.

6.2.2 Objetivos específicos

Identificar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo y consolidación de competencias sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C.A.

Desarrollar un mapa de competencias sustentables estableciendo competencias generales y competencias específicas, de acuerdo con los siete temas centrales de la ISO 26000.

Formular estrategias de mejora enfocadas en cerrar las brechas identificadas entre las competencias actuales y las requeridas según estándares internacionales, priorizando las áreas de mayor rezago.

6.3 Factibilidad de la propuesta

La factibilidad de esta propuesta se analiza desde tres aspectos fundamentales: técnico, económico y operativo, lo que posibilita establecer su verdadera utilidad dentro de la estructura organizativa de J&R Distribución C.A. Este estudio se basa en la disponibilidad de recursos, las habilidades instaladas del personal, las condiciones del ambiente organizacional y el marco institucional actual.

Desde una perspectiva técnica, la propuesta es viable al fundamentarse en un modelo de habilidades sustentables que se alinea con pautas reconocidas a nivel internacional, en particular las incluidas en la norma ISO 26000. Es importante resaltar que esta regulación no necesita procedimientos de certificación obligatorios, lo que facilita su implementación. Igualmente, los métodos considerados, como el análisis FODA, los mapas de competencias y los indicadores SMART, son asequibles y no requieren infraestructuras tecnológicas complejas ni avanzadas, lo que simplifica su implementación con los recursos ya existentes en la organización.

En lo que respecta a la factibilidad económica, se estima que la propuesta es factible, dado que no conlleva gastos altos ni inversiones que superen el rango de una pequeña o mediana

empresa. En cambio, puede implementarse de manera gradual, utilizando los recursos internos ya existentes. Por ejemplo, la capacitación del personal puede llevarse a cabo mediante sesiones de formación dirigidas por expertos con conocimientos en el campo, o a través de acuerdos con universidades, organismos gubernamentales o programas de capacitación técnica. A largo plazo, la implementación de prácticas ecológicas también podría producir ventajas económicas, tales como la optimización del uso de energía, la disminución de desechos y la mejora del ambiente de trabajo, lo que podría ayudar a reducir la rotación de empleados y potenciar la productividad.

En cuanto a la factibilidad operativa, se evidencia un entorno organizacional favorable, dado el interés expresado por la empresa en fortalecer sus capacidades en materia de sostenibilidad. El diseño de la propuesta permite su integración gradual dentro de la dinámica interna de J&R Distribución C.A., iniciando con actividades de diagnóstico y sensibilización, y avanzando hacia la formación, evaluación continua y retroalimentación del modelo. Adicionalmente, se contemplan mecanismos de seguimiento, como indicadores de desempeño y la creación de comités consultivos internos, que permitirán una gestión participativa, ordenada y adaptable al contexto específico de la organización.

Para concluir, las circunstancias técnicas, financieras y operativas evaluadas apoyan la factibilidad total de la propuesta. En lugar de suponer un peso para la compañía, su puesta en marcha representa una oportunidad estratégica para robustecer su equipo humano, mejorar su rendimiento organizativo bajo normas de sostenibilidad y destacarse como una entidad socialmente responsable en el mercado regional. Por lo tanto, este estudio corrobora la relevancia, utilidad y practicidad del modelo de competencias sustentables sugerido.

6.4 Desarrollo de la propuesta

6.4.1 Matriz FODA de Competencias Sustentables de la empresa J&R Distribución

C.A.

Mediante la investigación realizada, se ha demostrado que la compañía J&R Distribución C.A. cuenta con fortalezas y oportunidades que pueden ser utilizadas para la puesta en marcha de un modelo de competencias sustentables. Sin embargo, al igual que cualquier proyecto, también hay debilidades y amenazas que pueden perjudicar su progreso, pero que, al ser parte del entorno organizacional, se deben tener en cuenta. En este contexto, a continuación, se presenta el análisis FODA vinculado al contexto de la empresa en cuestión.

Tabla 8. Matriz FODA de Competencias Sustentables

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alta preparación en prácticas laborales, derechos humanos y cumplimiento legal. ● Existencia de programas de formación ética. ● Participación en actividades comunitarias. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Demanda creciente del mercado por empresas responsables. ● Disponibilidad de marcos internacionales como ISO 26000. ● Acceso a programas de capacitación en sostenibilidad.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Baja competencia en gestión ambiental y asuntos de consumidores. ● Escasa participación del personal en la toma de decisiones. ● Débil comunicación interna sobre sostenibilidad. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Presiones regulatorias y fiscales por incumplimiento ambiental. ● Percepción negativa de consumidores si no se mejora la calidad y transparencia. ● Limitaciones presupuestarias para implementar cambios estructurales.

Nota. Elaboración propia en función a los resultados de la investigación

Como se puede apreciar en la tabla previa, el análisis FODA llevado a cabo muestra un escenario variado en relación al desarrollo de competencias sustentables en J&R Distribución C.A. Entre las fortalezas sobresalen el elevado grado de capacitación del personal en áreas laborales y legales, la presencia de programas de educación ética y una participación proactiva en actividades de la comunidad, lo que representa una base firme para construir nuevas habilidades. En el contexto externo, se reconocen oportunidades ventajosas como el incremento en la demanda del mercado por compañías dedicadas a la responsabilidad social, la presencia de normas clave como la ISO 26000 y la posibilidad de acceder a programas de capacitación en sostenibilidad, que pueden ser utilizadas de manera estratégica.

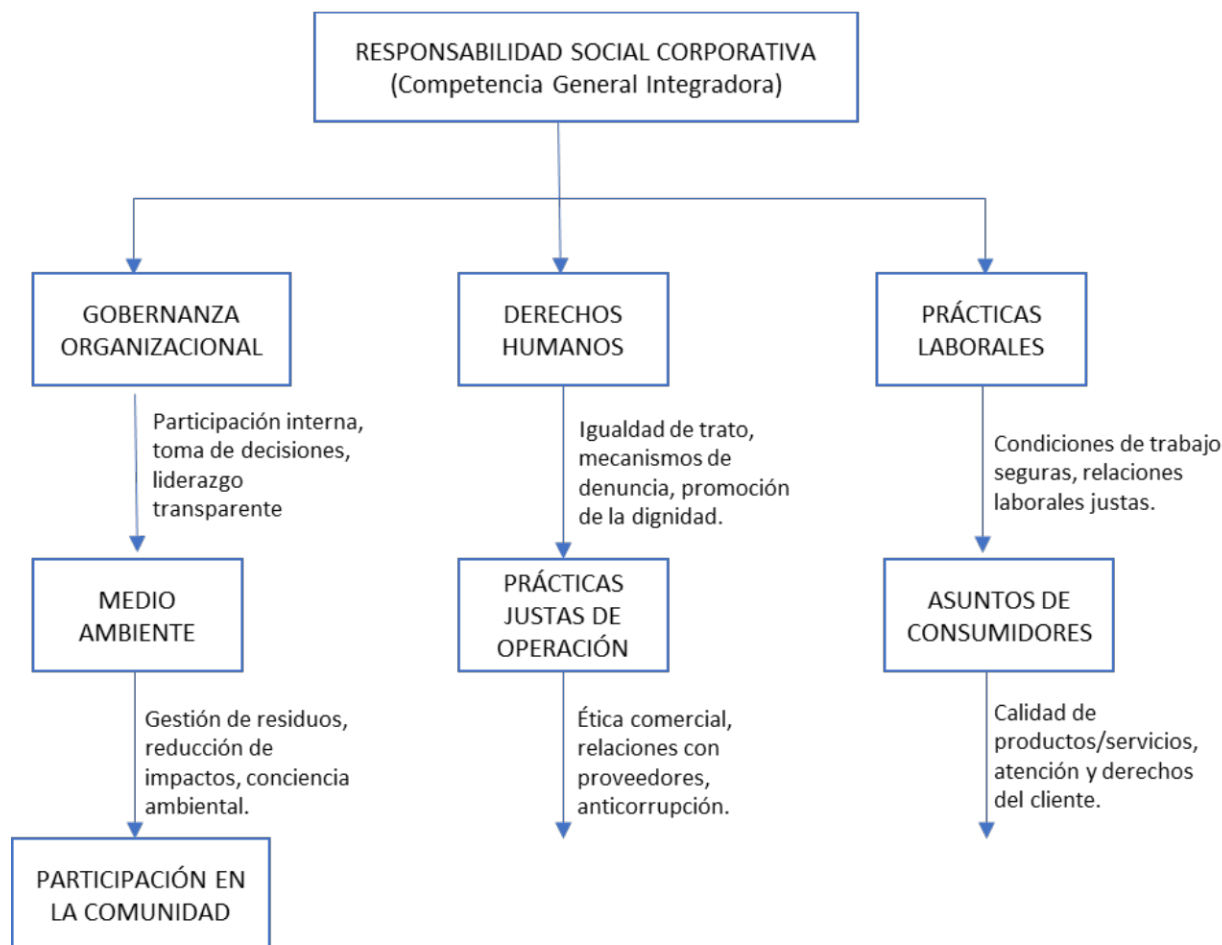
No obstante, se presentan debilidades significativas como la escasa competencia en gestión ambiental y en asuntos de consumidores, la limitada participación del personal en la toma de decisiones y la débil comunicación interna en temas de sostenibilidad, lo que dificulta una apropiación efectiva del enfoque sustentable. Asimismo, las amenazas incluyen presiones regulatorias por posibles incumplimientos ambientales, el riesgo de una percepción negativa por parte de los consumidores si no se mejoran los niveles de transparencia y calidad, así como restricciones presupuestarias que podrían obstaculizar la implementación de cambios estructurales.

6.4.2 Mapa de competencias sustentables

Este elemento, es una herramienta estratégica que organiza, jerarquiza y relaciona las competencias necesarias para impulsar la sostenibilidad dentro de una organización. De acuerdo con Tobón (2013), “un mapa de competencias permite representar gráficamente las capacidades que deben desarrollarse en diferentes niveles jerárquicos y funcionales, mostrando su articulación con los objetivos institucionales” (p.25). En el caso de las competencias sustentables, se orienta

por marcos internacionales como la norma ISO 26000, la cual propone siete temas centrales para integrar la responsabilidad social en la cultura organizacional.

Figura 7. Mapa de competencias sustentables



Nota. Elaboración propia en función a los resultados de la investigación

Tal y como se evidencia en el gráfico antes presentado, la competencia general integradora, como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), puede desglosarse en competencias específicas relacionadas con gobernanza, derechos humanos, medio ambiente, prácticas laborales, asuntos de consumidores, participación comunitaria y prácticas justas de operación. Por ello, tal y como señala Suárez y Rodríguez (2020), estructurar competencias sustentables permite alinear la

formación del talento humano con las exigencias del desarrollo sostenible, fomentando la ética, la equidad, la transparencia y la conciencia ambiental.

Atendiendo a estas consideraciones, puede decirse que, el mapa de competencias sustentables antes presentado constituye un recurso fundamental para estructurar el modelo de formación y desempeño del personal administrativo de J&R Distribución C.A., por lo cual su aplicación permite integrar de forma coherente las competencias generales y específicas que exige la gestión sustentable, facilitando su implementación progresiva en la dinámica organizacional. Además, actúa como puente entre los valores institucionales y las demandas sociales, ambientales y económicas del entorno actual. En consecuencia, su desarrollo fortalece las capacidades internas del talento humano, a la vez que contribuye a consolidar una identidad corporativa ética, participativa y comprometida con el desarrollo sostenible.

6.5 Evaluación de la propuesta

El siguiente plan de acción condensa las tácticas y acciones dirigidas a reducir las diferencias entre las habilidades actuales del personal administrativo de J&R Distribución C.A. y las requeridas por los estándares internacionales de sostenibilidad, especialmente los dictados por la norma ISO 26000. En este contexto, mediante una organización basada en metas concretas, se sugieren estrategias precisas, acciones específicas, responsables establecidos, tiempos establecidos e indicadores SMART que posibilitan la evaluación de la viabilidad y eficacia de la propuesta. Esto es crucial para valorar la factibilidad y eficacia de la propuesta, dado que simplifica el monitoreo, seguimiento y ajuste de las acciones puestas en marcha, garantizando una transición organizada hacia una cultura organizacional más sustentable y alineada con las buenas prácticas internacionales.

Tabla 9. Plan de Acción - Estrategia de Sensibilización

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ACCIONES ESPECÍFICAS	RESPONSABLES	PLAZO	INDICADORES SMART
Formular estrategias de mejora enfocadas en cerrar las brechas identificadas entre las competencias actuales y las requeridas según estándares internacionales	Sensibilizar al personal sobre los estándares internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar 3 jornadas formativas sobre ISO 26000 • Taller sobre sostenibilidad empresarial • Conferencia magistral sobre RSE 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de RSC • Depto. RRHH • Facilitador externo 	Corto plazo (1 mes)	<ul style="list-style-type: none"> • 80% del personal administrativo participa en al menos 1 jornada • 90% aprueba evaluación post-taller

Nota. Elaboración propia en función a los resultados de la investigación

Tabla 10. Plan de Acción - Estrategia de Capacitación

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ACCIONES ESPECÍFICAS	RESPONSABLES	PLAZO	INDICADORES SMART
(Continuación del anterior)	Implementar planes de capacitación focalizados	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo 1: Ecoeficiencia y gestión ambiental • Módulo 2: Atención responsable al consumidor • Módulo 3: Comunicación transparente • Evaluaciones prácticas por módulo 	<ul style="list-style-type: none"> • Depto. de Capacitación • Especialistas ambientales • Expertos en calidad 	Mediano plazo (3-4 meses)	<ul style="list-style-type: none"> • 70% del personal mejora puntuación en evaluaciones en al menos 20% • 100% completa los 3 módulos formativos

Nota. Elaboración propia en función a los resultados de la investigación

Tabla 11. Plan de Acción - Estrategia de Participación

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ACCIONES ESPECÍFICAS	RESPONSABLES	PLAZO	INDICADORES SMART
(Continuación del anterior)	Crear mecanismos participativos para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar buzón digital de ideas • Reuniones mensuales de retroalimentación • Comité de sostenibilidad con representación de todas las áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Administrativa • Coordinador de RSC • Representantes por área 	Largo plazo (6 meses)	<ul style="list-style-type: none"> • Buzón operativo 24/7 • Mínimo 4 reuniones semestrales • 60% de participación activa del personal

Nota. Elaboración propia en función a los resultados de la investigación

Tabla 12. Plan de Acción - Estrategia de Evaluación

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ACCIONES ESPECÍFICAS	RESPONSABLES	PLAZO	INDICADORES SMART
(Continuación del anterior)	Implementar sistema de evaluación con indicadores SMART	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar fichas de seguimiento por competencia • Aplicar evaluación bimestral • Crear dashboard de resultados • Reportes de progreso individual y grupal 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores de área • Depto. RRHH • Analista de datos 	Largo plazo (6 meses)	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema activo con reportes bimestrales • 100% del personal evaluado • Mejora promedio del 15% en competencias deficitarias

Nota. Elaboración propia en función a los resultados de la investigación

Puede decirse que la implementación de estas estrategias es relevante para el modelo de competencias sustentables propuestos, por lo cual también se amerita señalar que los mismos poseen diversos beneficios que se constatarán a corto, mediano y largo plazo, en este sentido, es preciso considerar los siguientes:

Se habla de beneficio a Corto Plazo los que serán evidenciados de 1 a 3 meses, siendo los mismos: mayor conciencia sobre sostenibilidad en el personal, mejora en comunicación interna, e incremento en participación del personal. Por su parte, serán beneficios a mediano plazo a los que se desarrollen entre 3 y 6 meses, siendo estos: reducción de brechas en competencias ambientales, mejora en atención al consumidor e implementación de buenas prácticas ambientales. Por su parte, a largo plazo será en un lapso de 6 a 12 meses, y se espera lograr el posicionamiento como empresa socialmente responsable, reducción de costos operativos, mejora en clima organizacional y cumplimiento de estándares internacionales.

A partir del estudio realizado, se identificaron importantes brechas en dimensiones clave como la gestión ambiental, la participación interna y los asuntos de consumidores. Frente a estas debilidades, el plan de acción propuesto atiende las áreas críticas y plantea rutas viables, graduales y sistemáticas para el cierre de esas brechas. En este sentido, se evidenció que la implementación de estrategias como la sensibilización del personal, la formación específica en sostenibilidad, el fortalecimiento de los canales participativos y la evaluación continua con indicadores SMART, demuestra un enfoque integral y realista, por lo tanto, este modelo busca alinear las competencias del talento humano con una visión de sostenibilidad que se traduzca en prácticas concretas, evaluables y adaptables.

Atendiendo a estas consideraciones, desde una perspectiva organizacional, esta propuesta permite mejorar el desempeño individual y colectivo, así como también elevar el valor

reputacional de la empresa, generar confianza entre los grupos de interés y anticiparse a los crecientes desafíos regulatorios y sociales. En efecto, desarrollar competencias sustentables implica fomentar una cultura interna basada en la ética, la corresponsabilidad y la mejora continua, lo que fortalece la resiliencia y competitividad de la empresa en el largo plazo.

Por lo tanto, esta propuesta se sostiene sobre una base teórica robusta, es metodológicamente factible y tiene un claro potencial de impacto tanto a nivel interno como externo. Asimismo, asumir este compromiso con la sostenibilidad desde las competencias del personal administrativo es una necesidad adaptativa, pero también una oportunidad estratégica para consolidar a J&R Distribución C.A. como una organización referente en responsabilidad social dentro del sector productivo regional.

REFERENCIAS

- Alonso, C. (2023). *ISO 26000: Claves y principios de la norma*. Global Suite Solutions.
<https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-iso-26000/>
- Álvarez, K. (2023). *Alcances y limitaciones de un proyecto con ejemplos*. Edworking.
<https://edworking.com/es/blog/startups/alcances-y-limitaciones-de-un-proyecto-con-ejemplos>
- Arias, F. (2006). *Tesis y proyectos de investigación* (3.^a ed.). Editorial Episteme.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.^a ed.). Editorial Episteme.
- Bauce, G. (2018). Operacionalización de variables. *Revista del Instituto Nacional de Higiene “Rafael Rangel”*, 49(2).
<https://docs.bvsalud.org/biblioref/2020/05/1096354/operacionalizacion-de-variables.pdf>
- Bavaresco, A. (2013). *Proceso metodológico de la investigación* (6.^a ed.). Imprenta Internacional.
- Benítez. (2011). ¿Alfa de Cronbach? <http://gidesunmsm2009.blogspot.com/2011/03/alfa-de-cronbach.html>
- Berrone, P., & Ricart, J. (2024). Cómo las empresas pueden impulsar los ODS de la ONU y generar un impacto real. *World Economic Forum*. <https://es.weforum.org/stories/2024/08/asi-es-como-las-empresas-pueden-apropiarse-de-los-ods-de-la-onu/>
- Brenes, Y. (2021). *ISO 2600: Los 7 principios básicos de la responsabilidad social*. ESAN.
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/iso-2600-los-7-principios-basicos-de-la-responsabilidad-social>
- Cabana, R., & Pino, C. (2020). Modelo de gerencia sustentable para fortalecer la competitividad en las empresas del retail “supermercados” de la región de Coquimbo, Chile. *Contaduría y Administración*, 65(2), 00011. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2007>
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración* (2.^a ed.). Uyapal.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Colmenares, D. M. (s.f.). La importancia de la sustentabilidad empresarial. CEUPE. Recuperado el 3 de marzo de 2025, de <https://www.ceupe.com/blog/sustentabilidad-empresarial.html>
- Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (1987). *El desarrollo sostenible: Una guía sobre nuestro futuro común*. Oxford University Press.

- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible. (2016). *La guía para la acción empresarial en los ODS*. SDG Compass. https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf
- Drucker, P. F. (2005). *La gestión en tiempos turbulentos*. Grupo Editorial Norma.
- Dubs, R. (2002). El proyecto factible: una modalidad de investigación. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 3(2). <https://www.redalyc.org/pdf/410/41030203.pdf>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Envira. (2024). *Responsabilidad medioambiental: ¿Qué implica?* <https://envira.es/es/responsabilidad-ambiental-empresas/>
- Farfán, N., Rivera, G., & Ángeles, L. (2020). Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización mexicana. *Actualidad Contable Faces*, 23(41).
- Flórez, M. (2023). *Beneficios de una empresa con RSE*. <https://www.reddearboles.org/noticias/nwarticle/727/1/Beneficios-empresa-con-rse>
- Franco, Y. (2011). *Tesis de investigación: Marco metodológico*. <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/marco-metodologico-definicion.html>
- Galiano, M. (2019). Responsabilidad social de las organizaciones: Aplicación de la norma ISO 26000 a un laboratorio universitario de ensayos y calibraciones. <https://rtyc.utn.edu.ar/index.php/ajea/article/download/589/467/2147>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4th ed.). Allyn & Bacon.
- Grupo Bimbo. (2022). *Lanzamos nuestra nueva estrategia de sustentabilidad con objetivos más ambiciosos para el futuro*. <https://www.grupobimbo.com/es/prensa/comunicados/negocio/lanzamos-nuestra-nueva-estrategia-de-sustentabilidad-con-objetivos-mas>
- Guevara, E. (2020). Competencias ambientales y de emprendimiento: Un concordato para la sostenibilidad. *Sinopsis Educativa. Revista Venezolana de Investigación*, 20(Esp.). [https://www.historico.upel.edu.ve/8644-22389-1-SM%20\(1\).pdf](https://www.historico.upel.edu.ve/8644-22389-1-SM%20(1).pdf)

- Gutiérrez, M., Pellegrini, N., Lescher, I., & Villamizar, A. (2024). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la planificación estratégica de una universidad en Venezuela. *Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 36(1), 335–357. <https://doi.org/10.54674/ess.v36i1.811>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2003). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Hidalgo, E. (2024). *Tres empresas venezolanas asumen el desarrollo sostenible como objetivo estratégico*. Debates IESA. <https://www.debatesiesa.com/tres-empresas-venezolanas-asumen-el-desarrollo-sostenible-como-objetivo-estrategico/>
- Hurtado de Barrera, J. (2007). *El proyecto de investigación* (5.ª ed.). Ediciones Quirón Sypal.
- Hurtado, J. (2002). *Metodología de la investigación: Guía para una comprensión holística de la ciencia*. Ediciones Quirón.
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Ediciones Quirón.
- Instituto Tecnológico de Petróleo y Energía. (2025). *Liderazgo y sostenibilidad: Estrategias clave para empresas responsables*. <https://itpe.mx/liderazgo-sostenibilidad-estrategias-empresariales/>
- International Organization for Standardization (ISO). (2010). *ISO 26000: Guía de responsabilidad social* (1.ª ed.). ISO.
- Martínez, C. (2018). *Investigación descriptiva: Definición, tipos y características*. <https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva>
- Martins, J. (2025). *La guía rápida para definir el alcance de tu proyecto en 8 pasos*. Asana. <https://asana.com/es/resources/project-scope>
- Méndez, C. (2020). Gestión del capital humano para el desarrollo sustentable en la gerencia en el sector hotelero de Valencia – Venezuela. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 4(7). <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v4n7/art05.pdf>
- Murga, M. (2015). Competencias para el desarrollo sostenible: Las capacidades, actitudes y valores meta de la educación en el marco de la Agenda global post-2015. *Foro de Educación*, 13(19), 55–83. <https://doi.org/10.14516/fde.2015.013.019.004>

- Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. <http://www.monografias.com/trabajos15/invest-cientifica/investcientifica.shtml>
- Organización de Naciones Unidas. (2015). *Sector privado: Agenda 2030 en América Latina y el Caribe*. Plataforma regional de conocimiento. <https://agenda2030lac.org/es/sector-privado>
- Organización Internacional de Normalización. (2010). *Descubriendo ISO 26000*. https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf
- Organización Internacional de Normalización. (s.f.). *Sostenibilidad ambiental*. <https://www.iso.org/es/sectores/medioambiente>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Competencias profesionales para un futuro más ecológico: Conclusiones principales*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@ifp_skills/documents/publication/wcms_709122.pdf
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (s.f.). *Green skills: Capacidades verdes para un futuro sostenible*. <https://www.pactomundial.org/noticia/green-skills-futuro-sostenible/>
- Palencia, A. (2024). *Unilever sigue la brújula del liderazgo sostenible*. Diario Responsable. <https://diarioresponsable.com/noticias/36838-unilever-sigue-la-brujula-del-liderazgo-sostenible>
- Pantoja, M., Arciniegas, O., & Álvarez, S. (2022). Desarrollo de una investigación a través de un plan de estudio. *Revista Conrado*, 18(S3), 165–171.
- Pérez, A. (2024). Respuesta carta editor “Población y muestra”. *International Journal of Interdisciplinary Dentistry*, 17(2).
- Pimienta, J., & de la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación*. Pearson.
- Porfirio, H., Tintos, T., Rodríguez Alviso, C., Uribe, R., Aparicio López, J., Rosas, J., & Cuevas, R. (2018). La competencia desarrollo sustentable en el bachillerato: El plan de estudios del nivel medio superior de la Universidad Autónoma de Guerrero. *Revista Iberoamericana de Ciencias*, octubre. <https://www.reibci.org/publicados/2018/oct/3100103.pdf>
- Ramírez, R., Vergara, L., Jiménez, C., & Moreno, K. (2024). Competencias del talento humano sustentable y sostenible en tiempos complejos. *Revista Tajamar*, 3(1). <https://litoral.edu.co/portal/wp-content/uploads/2024/04/2-COMPETENCIAS-DEL-TALENTO-HUMANO-SUSTENTABLE-Y-SOSTENIBLE-EN-TIEMPOS-COMPLEJOS.pdf>

- Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. (2022). *Sustentabilidad: Qué es, definición, concepto, principios y tipos*. <https://responsabilidadsocial.net/sustentabilidad-que-es-definicion-concepto-principios-y-tipos/>
- Saiz, R. (2016). *Técnicas de análisis de información*. <https://administracionpublicaub.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/03/tecnicas-de-analisis-de-informacion.pdf>
- Sánchez, N. (2012). *La sostenibilidad en el sector empresarial* [Trabajo final de máster, Universitat Politècnica de Catalunya]. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/18820/TFM_NSanchez_La%20sostenibilidad%20en%20el%20sector%20empresarial.pdf
- Sánchez, V. (2019). *¿Qué significa sustentabilidad?* https://ceiba.org.mx/publicaciones/Consejo%20Editorial/190501_QuéeslaSustentabilidad_VictorSS.pdf
- Secretaría Central de ISO. (2010). *Norma internacional ISO 26000: Guía de responsabilidad social*. <https://americalatinagenera.org/wp-content/uploads/2014/09/U4ISO26000.pdf>
- Solari, S. (2011). Chilena Sodimac y colombiana Ecopetrol se incorporan a ISO 26000. *América Economía*. <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chilena-sodimac-y-colombiana-ecopetrol-se-incorporan-iso-26000>
- Suárez, C., & Rodríguez, G. (2020). La formación en competencias sustentables: Una visión desde la responsabilidad social. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 50(3), 101–120.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica* (4.ª ed.). Editorial Limusa.
- Terceros, R. (s.f.). *Las finanzas y las normas internacionales de sostenibilidad*. <https://contadores-aic.org/las-finanzas-y-las-normas-internacionales-de-sostenibilidad/>
- Tobón, S. (2013). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Ecoe Ediciones.
- UNESCO. (2012). *El fomento de las competencias para el desarrollo sostenible*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000216269_spa/PDF/216269spa.pdf.multi
- Velásquez, P. (2017). Desarrollo sustentable y la gerencia en Venezuela. *Contextualizaciones Latinoamericanas*, 9(16). <https://core.ac.uk/download/pdf/322549212.pdf>

Zarta, P. (2017). La sustentabilidad o sostenibilidad: Un concepto poderoso para la humanidad.
Tabula Rasa. Revista de Humanidades.
<https://www.redalyc.org/journal/396/39656104017/html/>

ANEXOS

Anexo A. Instrumento para la recolección de datos



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY

VICERRECTORADO ACADÉMICO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y

GERENCIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Se presenta a continuación, un cuestionario orientado a la recolección de datos para obtener información significativa para la elaboración de un trabajo titulado “Desarrollo de un modelo de competencias sustentables basado en estándares internacionales para el personal administrativo”.

En concordancia con este hecho, el cuestionario consta de una escala de respuestas, su participación es totalmente voluntaria, y las respuestas que suministre en dicho cuestionario serán de carácter confidencial y anónimo, por lo tanto, la información contenida en este instrumento sólo será del uso de la investigadora.

Lea detenidamente cada una de las afirmaciones presentadas a continuación, marcando con una equis (X) la frecuencia con que ha evidenciado dichas afirmaciones teniendo en cuenta la siguiente escala: S: Siempre, CS: Casi Siempre, CN: Casi nunca, N: Nunca.

Objetivo Específico: Identificar los principios y directrices de la norma ISO 26000 aplicables al desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C.A.

Variable: Desarrollo de competencias sustentables en el personal administrativo de J&R Distribución C. A.

Item	Dimensión	S	CS	CN	N
Rendición de cuentas					
1	La empresa informa periódicamente sobre las acciones tomadas por sugerencias del personal				
2	La empresa comunica los resultados de implementar sugerencias del personal				
Transparencia					
3	La empresa divulga claramente sus políticas sociales y ambientales				
4	La empresa informa al personal sobre su impacto ambiental				
Comportamiento ético					
5	La empresa capacita obligatoriamente al personal en ética y conducta				
6	La empresa promueve discusiones periódicas sobre ética profesional				
Respeto a los intereses de las partes interesadas					
7	La empresa consulta al personal antes de decisiones que afecten su trabajo				
8	La empresa tiene canales para que el personal exprese sus opiniones				
Respeto al principio de legalidad / Estado de Derecho					
9	La empresa garantiza el cumplimiento de las leyes laborales y comerciales vigentes.				
10	La empresa resuelve irregularidades legales de manera inmediata y transparente.				
Respeto a la normativa internacional de comportamiento					
11	El personal conoce las normas internacionales de sus funciones				
12	La empresa promueve el respeto a la dignidad del trabajador				
Respeto a los derechos humanos					
13	Existen procedimientos para denunciar violaciones a los derechos humanos				
14	Existen procedimientos claros para denunciar y atender violaciones a los derechos humanos dentro del entorno laboral.				

Objetivo Específico: Analizar la diferencia entre las competencias actuales del personal administrativo de J&R Distribución C.A. y las competencias requeridas según los estándares internacionales de sustentabilidad.				
Gobernanza de la organización				
15	La empresa promueve la participación del personal en decisiones laborales			
16	La empresa aplica políticas que previenen la discriminación laboral			
Derechos Humanos				
17	La empresa garantiza condiciones laborales libres de acoso			
18	La empresa garantiza el derecho de todos los trabajadores a tener condiciones laborales libres de acoso o abuso.			
Prácticas laborales				
19	Los trabajadores tienen contratos formales y beneficios legales			
20	Los trabajadores cuentan con contratos formales y reciben beneficios laborales conforme a la ley.			
Medio ambiente				
21	La empresa reduce activamente el consumo de agua y energía			
22	La empresa reduce sus residuos y emisiones contaminantes			
Prácticas justas de operación				
23	La empresa evalúa proveedores con criterios éticos y sociales			
24	Se verifican periódicamente los estándares éticos de socios comerciales			
Asuntos de consumidores				
25	La empresa asegura que los productos que ofrece cumplen con las normas de calidad establecidas.			
26	Se proporciona información clara y veraz sobre los productos o servicios ofrecidos.			
Participación activa y desarrollo de la comunidad				
27	La empresa participa en actividades que benefician a la comunidad donde opera.			
28	La empresa desarrolla programas sociales y educativos			

Anexo B. Validación de los instrumentos para la recolección de datos

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:

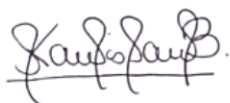
Ítem	Claridad				Congruencia				Pertinencia				Observación
	A	B	C	D	A	B	C	D	A	B	C	D	
1	X				X				X				
2	X				X				X				
3	X				X				X				
4	X				X				X				
5	X				X				X				
6	X				X				X				
7	X				X				X				
8	X				X				X				
9	X				X				X				
10	X				X				X				
11	X				X				X				
12	X				X				X				
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				

A: Excelente B: Bueno
Observaciones Generales:

C: Regular D: Deficiente
Estudios realizados:

Experto: Karelis Paredes Baptista

Firma:



Pregrado: Lcda. en Cs. Políticas y Administrativas

Especialización: Gerencia de Empresas

Maestría: Administración de Empresas

Doctorado: Participante en el Doctorado Desarrollo Humano Sustentable

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: Prof. 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												
27	X												
28	X												

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Estudios realizados

Experto:

Apellidos y Nombres: Yerson González

Firma:



Pregrado: Ing. de Computación

Especialización: Esp. Gestión Pública

Maestría:

Doctorado:

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				

A: Excelente

B: Bueno

C: Regular

D: Deficiente

Observaciones Generales:

Estudios realizados

Experto:

Apellidos y Nombres: Luis Coronado

Firma:

Pregrado:

Especialización:

Maestría/Máster:



Anexo C. Carta de aceptación como tutora.

Universidad Valle del Momboy
Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales
Carrera de Contaduría Pública

Trujillo, 04 de agosto de 2025

CARTA DE ACEPTACIÓN COMO TUTORA

Por medio de la presente, yo, **María Teresa Bravo**, titular de la cédula de identidad N.º 9.016.405, en mi condición de docente adscrita a la Universidad Valle del Momboy, **acepto formalmente desempeñarme como Tutora Académica** del Trabajo Especial de Grado titulado:


“DESARROLLO DE UN MODELO DE COMPETENCIAS SUSTENTABLES BASADO EN ESTÁNDARES INTERNACIONALES PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA J&R DISTRIBUCIÓN C.A.”,

presentado por la **Bachiller Alexandra Valentina Florez Gutierrez**, titular de la cédula de identidad V-29.874.913, como requisito parcial para optar al título de **Licenciada en Administración de Empresas**.

Me comprometo a brindar la orientación académica y metodológica necesaria durante el desarrollo del mencionado trabajo, conforme a las normativas institucionales vigentes y a los lineamientos establecidos por la Universidad Valle del Momboy.

Sin más a que hacer referencia, se suscribe la presente a solicitud de la interesada.

Atentamente,



Prof. María Teresa Bravo

Tutora Académica

Universidad Valle del Momboy