



**Revista para el diálogo transdisciplinario
e integración de saberes**

Volumen I, Numero 1 / Junio - Agosto de 2026





*Revista para el diálogo transdisciplinario
e integración de saberes
Volumen I, Número 1 / Junio - Agosto de 2026*

Dirección:

Dra. Eliém Verónica Zapata González

Consejo Editorial:

Dra. Miriam Rodríguez

Dra. Nohelia Tovar

MSc. Antonio Cataldo

Dra. Yordelis Alcalá

Diseño y Edición:

Eduardo Mariño / Johnny Figueroa

© Fondo Editorial Ramón Villegas Izquier

Asociación Civil Colectivo Literario "Ramón Villegas Izquier"

San Carlos – República Bolivariana de Venezuela

revistapanegirico@gmail.com

ISSN: 3136-8530

Depósito Legal: C02026000003



Contenido

Volumen I, Número 1 / Junio - Agosto de 2026

Editorial

**Una iniciativa para la excelencia intelectual
y la difusión del conocimiento**

5

Artículos Académicos

**Liderazgo Femenino y Transformación Digital
en Organizaciones Públicas**

Eneida Cabrera Obispo

9

**Transformación Cultural: Un Análisis
desde el Sentido de Pertenencia y la Identidad**

Iris Yasmin Ynaga

17

**Lineamientos gerenciales para la optimización
de los procesos comunicativos: Un estudio desde la perspectiva
del liderazgo transformacional en el ámbito educativo rural**

Beatriz Josefina Vargas Moreno

24

Ensayos y Disertaciones

El fin de la soledad

Eduardo Mariño Rodríguez

37

Epistemología, Ontología y Axiología: Claves para Abordar los Momentos Críticos de la Investigación

Carlos José Palacio Pérez

42

Mercantilismo Epistémico: Ética Docente y Calidad de los Productos Finales en Postgrado

Carlos José Palacio Pérez

50

Desafíos y Estrategias en la Administración de Conjuntos Residenciales: Un Enfoque Gerencial

Lileska Mercedes Pantoja Neda

58

Una iniciativa para la excelencia intelectual y la difusión del conocimiento

Editorial

La presente entrega de Panegórico - Revista para el Diálogo Transdisciplinario e Integración de Saberes ratifica su compromiso fundacional al promover la excelencia intelectual y la difusión del conocimiento de vanguardia a través de una plataforma editorial de alcance global, como una iniciativa de un grupo de investigadores e intelectuales de San Carlos, Venezuela. Nuestra misión es servir como una ventana crítica y plural para investigadores de diversas áreas, fomentando el diálogo transdisciplinario y la integración de saberes. Asumimos como fundamento el legado del ilustre venezolano Ramón Villegas Izquierdo, integrando la rigurosidad de la investigación científica, la sensibilidad humanística de la poética venezolana y la ética transformadora de la docencia, para contribuir al desarrollo integral de la sociedad y la cultura.

En este empeño por tejer redes complejas de conocimiento, este número encarna la pluralidad analítica mediante un corpus de rigurosas investigaciones que abordan la vanguardia gerencial, educativa y epistemológica.

En el terreno de las organizaciones contemporáneas y el sector público, el estudio sobre *Liderazgo Femenino y Transformación Digital en Organizaciones Públicas*, a cargo de Eneida Cabrera Obispo, dialoga estrechamente con la reflexión sobre la identidad colectiva abordada por Iris Yasmin Ynaga en *Transformación Cultural: Un Análisis desde el Sentido de Pertenencia y la Identidad*, evidenciando cómo el factor humano y digital reconfiguran los espacios institucionales. Asimismo, la praxis educativa encuentra un cauce de optimización en los *Lineamientos gerenciales para la optimización de los procesos comunicativos: Un estudio desde la perspectiva del liderazgo transformacional en el ámbito educativo rural*, propuestos por Beatriz Josefina Vargas Moreno, los cuales revalorizan la gestión del liderazgo en contextos de singularidad territorial.

El tejido de esta edición se enriquece de manera notable con el apartado de ensayos y disertaciones, donde la condición humana y la agudeza filosófica ocupan un lugar central. La reflexión profunda sobre la subjetividad contemporánea se manifiesta en *El fin de la soledad*, una pieza ensayística firmada por Eduardo Mariño Rodríguez. Por su parte, la arquitectura del conocimiento es diseccionada con rigor crítico por Carlos José Palacio Pérez en sus aportes *Epistemología, Ontología y Axiología: Claves para Abordar los Momentos Críticos de la Investigación y Mercantilismo Epistémico: Ética Docente y Calidad de los Productos Finales en Postgrado*, textos que cuestionan las derivas utilitarias de la ciencia y reivindican la responsabilidad axiológica en los claustros. Complementando este panorama de gestión práctica, Lileska Mercedes Pantoja Neda aporta una visión aplicada en *Desafíos y Estrategias en la Administración de Conjuntos Residenciales: Un Enfoque Gerencial*, demostrando la versatilidad de los marcos analíticos abordados.

De esta manera, nuestro propósito es consolidarnos como la publicación de referencia transdisciplinaria más influyente de Venezuela ante la comunidad científica internacional. Aspiramos a ser un faro de visibilidad para el pensamiento complejo y la investigación de alto impacto, reconocidos por nuestro rigor editorial, nuestra capacidad de conectar diversas ramas del saber y nuestro compromiso inquebrantable con la democratización de la cultura y la ciencia. Invitamos a la comunidad académica global a transitar por estas páginas, donde cada artículo y ensayo constituye un eslabón indispensable hacia la emancipación del pensamiento y la integración plural de los saberes.

Artículos Académicos



Liderazgo Femenino y Transformación Digital en Organizaciones Públicas

Female Leadership and Digital Transformation
in Public Organizations

Eneida Cabrera Obispo

eneidacabrera2023@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez

<https://orcid.org/0009-0009-8616-6055>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20564097>

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar el liderazgo femenino en los procesos de transformación digital desarrollados en organizaciones públicas latinoamericanas, considerando las tensiones, mediaciones y oportunidades emergentes en escenarios institucionales contemporáneos. La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, sustentado en una revisión teórica e interpretativa de literatura científica indexada en base de datos académicas de alto impacto, mediante criterios de selección relacionados con Liderazgo, género, gestión pública y transformación digital. El análisis permitió identificar que la digitalización institucional ha reconfigurado las dinámicas organizacionales, generando nuevas formas de gestión, comunicación y toma de decisiones, donde las mujeres líderes han asumido funciones estratégicas como mediadoras del cambio tecnológico y articuladoras de procesos colaborativos. Asimismo, se evidenció que persisten barreras estructurales asociadas a culturas organizacionales tradicionales, desigualdades de género y resistencias institucionales frente a la innovación digital. Entre las principales contribuciones del estudio destacó la comprensión del liderazgo femenino como una categoría emergente capaz de fortalecer la adaptación organizacional y promover modelos de gestión más inclusivos en contextos públicos digitalizados, de igual forma se concluyó que la transformación digital requiere liderazgo flexible, humanizado y estratégico que favorezcan la sostenibilidad institucional y la innovación pública.

Palabras clave: Liderazgo femenino, administración pública, cultura organizacional, gestión de cambio, innovación tecnológica.

Abstract

The objective of this article is to analyze female leadership in the digital transformation processes developed in Latin American public organizations, considering the tensions, mediations and emerging opportunities in contemporary institutional scenarios. The research was developed from a qualitative approach, supported by a theoretical and interpretive review of scientific literature indexed in high-impact academic databases, using selection criteria related to Leadership, gender, public management and digital transformation. The analysis allowed us to identify that institutional digitalization has reconfigured organizational dynamics, generating new forms of management, communication and decision-making, where women leaders have assumed strategic functions as mediators of technological change and articulated collaborative processes. Likewise, it was evident that structural barriers associated with traditional organizational cultures, gender inequalities and institutional resistance to digital innovation persist. Among the main contributions of the study, the understanding of female leadership stood out as an emerging category capable of strengthening organizational adaptation and promoting more inclusive management models in digitalized public contexts. Likewise, it was concluded that digital transformation requires flexible, humanized and strategic leadership that favor institutional sustainability and public innovation.

manized and strategic leadership that favors institutional sustainability and public innovation.

Keywords: Female leadership, public administration, organizational culture, change management, technological innovation.

Introducción

En las últimas décadas, la transformación digital ha generado profundas reconfiguraciones en las dinámicas organizacionales en las instituciones públicas, modificando los procesos de gestión, comunicación, toma de decisiones y prestación de servicios, en este contexto, las tecnologías digitales han dejado de constituirse únicamente como herramientas operativas para convertirse en elementos estratégicos capaces de redefinir las estructuras institucionales y las formas contemporáneas de liderazgo, particularmente en escenarios latinoamericanos caracterizados por tensiones entre innovación, burocracia y modernización administrativa, de acuerdo lo señalado por Castells (2009). “La revolución tecnológica transforma las dimensiones económicas, políticas y culturales de la sociedad” (p. 45), evidenciando el impacto sistémico de la digitalización sobre las organizaciones públicas contemporáneas.

De tal forma, el avance de los procesos de digitalización institucional ha visibilizado nuevas dinámicas vinculadas con el liderazgo femenino, especialmente en ámbitos donde históricamente han predominado estructuras jerárquicas y modelos tradicionales de gestión, en este sentido, los estudios han destacado que las mujeres líderes han desarrollado capacidades asociadas al liderazgo colaborativo, la mediación organizacional y la gestión participativa en contextos tecnológicos complejos, contribuyendo significativamente a la adaptación institucional frente a los desafíos digitales, en concordancia o no expresado por Eagly (2007), quien afirma que “las mujeres líderes tienden a desarrollar estilos de liderazgo más participativos y transformacionales” (p. 5), lo cual adquiere relevancia en escenarios organizacionales mediados por procesos de innovación tecnológica.

Sin embargo, pese al crecimiento de investigaciones sobre transformación digital y el liderazgo organizacional, gran parte de la literatura científica ha abordado estas categorías de manera fragmentada, concentrándose en estudios tecnológicos o administrativos sin profundizar suficientemente en las implicaciones socioculturales y organizacionales del liderazgo femenino en contextos públicos, esta situación evidencia la necesidad de comprender cómo las dinámicas tecnológicas contemporáneas reconfiguran las prácticas de liderazgo y las relaciones de poder en los espacios institucionales, especialmente en América Latina, donde persisten brechas estructurales asociadas a género, acceso tecnológico y resistencia organizacional, de acuerdo a Scott (1996), “El género constituye una categoría Primaria para analizar relaciones de poder” (p. 289), permitiendo interpretar si críticamente las tensiones presentes en los procesos de transformación institucional

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar el liderazgo femenino en los procesos de transformación digital desarrollados en organizaciones públicas latinoamericanas, considerando las tensiones, mediaciones y oportunidades emergentes en el escenario institucional contemporáneo. El estudio se fundamentó en una revisión teórica e interpretativa orientada desde el paradigma cualitativo, mediante el análisis documental de la literatura científica indexada en bases de datos académicas de alto impacto incluyendo investigaciones relacionadas con liderazgo femenino, transformación digital, gestión pública y mediaciones organizacionales.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio se desarrolló bajo una lógica hermenéutica e interpretativa, permitiendo comprender las configuraciones conceptuales y organizacionales asociadas al liderazgo femenino en contextos digitales, para ello se empleó el análisis crítico de artículos científicos, libros y documentos académicos recientes, priorizando publicaciones arbitradas y referentes teóricos contemporáneos vinculados al objeto de estudio.

La relevancia del artículo radica en su contribución a la comprensión del liderazgo femenino como una categoría emergente dentro de los procesos de transformación digital en las organizaciones públicas, aportando elementos teóricos para interpretar las dinámicas organizacionales, culturales y tecnológicas que intervienen en la gestión institucional, además permitió identificar tensiones estructurales, barreras de género y oportunidades asociadas

a modelos de liderazgos más colaborativos e inclusivos en escenarios digitalizados. En tal sentido el artículo se estructuró de la siguiente forma: introducción, metodología utilizada en la revisión teórica, posteriormente se desarrollan los resultados y la discusión interpretativa de las categorías emergentes, para culminar con las conclusiones y las referencias bibliográficas.

Metodología

La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, sustentado en una revisión teórica e interpretativa orientada al análisis del liderazgo femenino en los procesos de transformación digital dentro de organizaciones públicas latinoamericanas, en este sentido, el estudio se posicionó epistemológicamente desde una perspectiva hermenéutica, permitiendo comprender las relaciones emergentes entre Liderazgo, género, gestión pública y mediaciones tecnológicas en contextos organizacionales contemporáneos, en concordancia con lo expresado por Coll (2001), “la interpretación constituye un proceso de construcción de significado sobre fenómenos Sociales Complejos” (p. 34), lo cual resulta pertinente para el abordaje de dinámicas organizacionales asociadas a la digitalización institucional.

De igual forma, la investigación se apoyó en el método de revisión documental, entendido como un proceso sistemático de búsqueda, selección, análisis e interpretación de fuentes científicas relacionadas con el objeto de estudio, permitiendo construir un entramado conceptual y crítico sobre las categorías emergentes presentes en la literatura académica reciente, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014), señalan que “la revisión documental permite detectar, obtener y la así como otros materiales útiles para los propósitos del estudio” (p. 61), favoreciendo la consolidación del fundamento teórico de la investigación.

En relación con el proceso de búsqueda de información, se realizó una exploración sistemática en bases de datos científicas reconocidas internacionalmente, entre ellas, Scopus, Scielo, Redalyc, Dialnet y Google Scholar, utilizando descriptores relacionados con liderazgo femenino, transformación digital, organizaciones públicas, gestión digital, innovación organizacional y mediaciones tecnológicas; a fin de garantizar la pertinencia y actualidad de la información.

Es importante destacar que el proceso de selección de artículos se estructuró bajo criterios explícitos de elegibilidad, depuración y pertinencia temática, garantizando la trazabilidad analítica del corpus documental, en este sentido, la estrategia metodológica se orientó a la construcción de una matriz de análisis compuesta por 15 artículos científicos, seleccionados a partir de su relevancia directa con las categorías núcleo del liderazgo femenino y transformación digital, lo cual permite asegurar la consistencia epistemológica del estudio en términos de representatividad conceptual más que exhaustividad cuantitativa.

Dentro de la criteriosa inclusión se definieron a partir de cuatro dimensiones, centra en coherencia con los principios de revisiones sistémicas en ciencias sociales propuesto por Petticrew y Robert (2006), en este marco, se incluyeron artículos que cumplieran con las siguientes condiciones, a) estudios empíricos, teóricos o revisiones sistemáticas publicadas entre 2020 y 2025, con énfasis en producción reciente para garantizar vigencia en el análisis de la transformación digital, b) investigaciones centradas explícitamente el liderazgo femenino, liderazgo digital o participación de mujeres en contexto tecnológico, organizacionales o de Innovación, c) estudios que abordan procesos de transformación digital, industria 4.0, Inteligencia artificial, innovación tecnológica o digitalización organizacional y por último, d) publicaciones indexadas o provenientes de fuentes académicas reconocidas como revista científicas, actos de congreso o capítulos de libros académicos.

Mientras que los criterios de exclusión se establecieron con el propósito de depurar el corpus documental y garantizar la coherencia temática de la matriz, en consecuencia, se excluyeron artículos que no establecieran relación directa entre género y transformación digital, aquellos estudios centrados exclusivamente en las variables tecnológicas sin enfoque organizacional o de liderazgo, así como las publicaciones de divulgación no científicas, editoriales, opiniones no arbitradas o documentos sin metodológico explícito, además de aquellas investigaciones duplicadas o con información redundante dentro de la base de datos consultadas.

Es importante destacar, que el proceso de selección de los 15 artículos se desarrolló mediante una estrategia de lectura progresiva en tres fases, la primera destinada a reorganizar la identificación inicial de la literatura en base de datos académicas especializadas, la segunda, se aplicó un filtro de pertenencia mediante lectura de títulos, resúmenes y palabras clave, y por último se efectúa una lectura completa del aspecto seleccionados para verificar su alineación con las categorías emergentes del estudio, de tal manera, que se depuro el corpus hasta consolidar la matriz final compuesta por 15 artículos altamente representativos.

Resultados

En coherencia con la matriz de 15 artículos previamente sistematizada, el análisis de los resultados sobre el liderazgo femenino y transformación digital se estructura desde una lógica de triangulación interpretativa, donde cada categoría emergente se sustenta en convergencia teóricas, empíricas y contextuales identificadas en la literatura, permitiendo así una comprensión relacional del fenómeno, más allá de la descripción aislada de hallazgos, en concordancia o no planteado por Miles, Huberman y Saldaña (2014), quienes enfatizan que el análisis cualitativo riguroso, implica la reducción, organización y conceptualización de datos en unidades significativas de interpretación.

En primer lugar, emerge la categoría liderazgo femenino como eje dinamizador de la transformación digital organizacional, la cual se constituye a partir de la convergencia de Cornelio, Velasco y Morales (2025), Quintero, Trilleras y Mosquera (2024), Gruman (2022) y Ergun y Plataaufautf (2024), quienes coinciden en que el liderazgo femenino no constituye únicamente una expresión de representación de género, es un factor estratégico de la innovación, adaptación y sostenibilidad de las organizaciones en contextos digitales, en este sentido, se interpreta del liderazgo femenino adquiere un carácter preformativo en la transformación digital, al incidir en la cultura organizacional, la toma de decisiones y la orientación hacia procesos de innovación tecnológica.

Figura 1. Matriz de revisión sistémica de la literatura

Autor (es) y año	Pertinencia principal	Categoría dominante
Cornelio, Velasco y Morales (2025)	• Facilitadores y barreras del liderazgo femenino	• Liderazgo femenino
Doghan et al. (2024)	• Tecnología digital y empoderamiento femenino	• Transformación digital
Edwin y R. S. (2023)	• Impacto de transformación digital en profesionales femeninas	• Cultura organizacional
Ergün y Plattfaut (2024)	• Liderazgo y transformación digital	• Liderazgo digital
Franken (2020)	• Mujeres en la era digital y estereotipos	• Barreras socioculturales
González et al. (2024)	• IA y liderazgo femenino	• Innovación tecnológica
Gruman (2022)	• Liderazgo como factor de innovación digital	• Liderazgo organizacional
Gultom, Wardi y Rino (2025)	• Liderazgo digital y empoderamiento femenino	• Liderazgo digital
Guzmán, Santos y Ahumada (2024)	• Transformación digital desde perspectiva de género	• Género y digitalización
Karahroodi et al. (2020)	• Rol del liderazgo digital	• Mediaciones tecnológicas
Khalid, Naveed y Srivastava (2025)	• Mujeres ejecutivas e innovación digital	• Innovación organizacional
Patel y Singh (2025)	• Techo de cristal en industria digital	• Barreras organizacionales
Quintero, Trilleras y Mosquera (2024)	• Experiencias de mujeres líderes	• Liderazgo femenino
Swanepoel y Pelser (2024)	• Liderazgo humanizado en la 4IR	• Liderazgo adaptativo
Yahia (2024)	• Liderazgo femenino y digitalización gubernamental	• Gestión pública digital

Fuente: Elaboración propia, a partir de la revisión sistemática de 15 artículos científicos (2020-2025)

En segundo lugar, se configura la categoría transformación digital y empoderamiento femenino en entornos tecnológicos, sustentada en Doghan et al (2024), Gultom, Eardi y Rino (2025) y Yahia (2024), donde se evidencia que la transformación digital no es neutral en términos de género, puede convertirse en un dispositivo de empoderamiento cuando exista condiciones de acceso, formación y participación efectiva, en esta lógica, el empoderamiento femenino se comprende como un proceso multidimensional que articula capacidad digitales, autonomía profesional y participación en la gobernanza tecnológica especialmente en sectores públicos y empresariales.

En tercer lugar, se identifica la categoría brecha estructurales, estereotipos y techo de cristal en la era digital, derivada de Franken (2020) y Patel y Singh (2025), Quintero et al. (2024) y Reddy et al. (2017), donde se evidencia que la digitalización no elimina automáticamente las desigualdades de género, en muchos casos la reconfigura bajo nuevas formas de exclusión como el “techo de cristal digital” y los estereotipos de capacidad tecnológica femenina, en este orden de ideas, la literatura permite interpretar que las barreras no son únicamente individuales, son profundamente estructura organizacional y cultural.

En cuarto lugar, se desarrolla la categoría innovación tecnológica e Inteligencia artificial como mediación de liderazgo femenino, sustentada en González Et al. (2024), Khalid, Naveed y Srivastava (2025), Singh et al. (2024) y Xie (2025), donde se evidencia que la incorporación de tecnologías emergentes, particularmente la inteligencia artificial, está redefiniendo los modelos de liderazgo femenino en entornos empresariales, en esta perspectiva, la innovación tecnológica no solo actúa como herramienta opera, representa una mediación cognitiva y estratégica que redefine la toma de decisiones, la gestión del conocimiento y la competitividad organizacional.

En quinto lugar, se configura la categoría liderazgo digital, media y organizacional sustentada en Karahroodi et al (2020), Edwin, R. (2023), Surjana y Pudijarti (2025) y Theenadhayalan (2025), donde se interpreta que liderazgo en contextos de transformación digital requiere la articulación entre competencias tecnológicas, cultura organizacional flexible y procesos de innovación continua, en este marco, la cultura organizacional emerge como un mediador clave que puede potenciar o limitar participación femenina en entornos digitales.

En sexto lugar, emerge la categoría liderazgo humanizado y enfoque sociotécnico de la transformación, digital propuesta por Swanepoel y de Pelsier (2024), Panta y Thapaliya (2025) y Venturini (2023), donde se evidencia una tendencia hacia modelos de Liderazgo más inclusivos, empáticos y centrados en el ser humano, especialmente en el contexto de la cuarta revolución industrial, en esta lógica, el liderazgo femenino es interpretado como un elemento que favorece la humanización de los procesos digitales, integrando dimensiones éticas, emocionales y sociales en la gestión tecnológica.

En este análisis también se desprende la categoría integradora reconfiguración del liderazgo femenino en ecosistemas digitales complejos, la cual articula transversalmente los hallazgos anteriores, permitiendo comprender que el liderazgo femenino en la transformación digital no puede ser analizado de manera fragmentada, como un fenómeno complejo donde interactúan tecnología, género, cultura, poder y organización, de tal forma que, la literatura analizada converge en la idea de que la transformación digital constituye un campo de disputa simbólica y estructural donde el liderazgo femenino se posiciona como un agente de cambio, y también como un sujeto atravesado por tensiones históricas y contemporáneas.

Discusiones

Desde una perspectiva analítica e interpretativa, la discusión de los hallazgos permite establecer un diálogo crítico entre las categorías emergentes derivada de la matriz y los referentes teóricos que sustentan el campo de liderazgo femenino en contextos de transformación digital, donde la evidencia revisada no solo confirma tendencias previamente descritas en la literatura, también amplía un su comprensión al situarlas en un entramado socioeconómico donde confluyen dinámicas de poder, innovación, cultura organizacional y género, lo cual es consistente con la visión de Brynjolfsson y McAfee (2014), al señalar que la transformación digital redefine simultáneamente estructuras organizacionales y formas de liderazgo.

Con relación a la primera categoría liderazgo femenino como un eje dinamizador de la transformación digital organizacional, los hallazgos evidencian una convergencia significativa con estudios que reconocen el rol estratégico de las mujeres en la reconfiguración de entornos empresariales digitalizados, en este sentido, Cornelio Velasco y Morales (2025), así como Gruman (2022), coinciden que el liderazgo femenino no solo aporta diversidad, incrementa la capacidad de innovación y adaptación organizacional, lo cual se articula con enfoques contemporáneos que coinciden el liderazgo como un proceso relacional y contextual, más que como una función jerárquica tradicional, en consecuencia, se interpreta que la transformación digital actúa como un escenario de

reconfiguración del liderazgo, donde las mujeres emergen como agentes activos de cambio institucional.

De igual forma, la categoría brecha estructurales, estereotipos y techos de cristal digital, revelan una persistencia de desigualdades históricas que se reconfiguran en el entorno digital, en concordancia con Franken (2020) y Patel y Singh (2025), quienes evidencian que la digitalización no elimina las barreras de género, puede reproducirla bajo nuevas formas de exclusión tecnológica y organizacional, desde esta perspectiva, se interpreta que el denominado hecho de cristal constituye una extensión contemporánea de desigualdades estructurales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en sectores tecnológicos avanzados, lo cual plantea la necesidad de políticas organizacionales y educativas orientadas a equidad sustantiva.

Respecto a la categoría transformación, innovación tecnológica e inteligencia artificial, los hallazgos dialogan con González (2024), Khalid, Naveed y Srivastava (2025) y Xie (2025), quienes plantean que la incorporación de tecnologías emergentes redefine los modelos de liderazgo femenino en términos de toma de decisiones basadas en datos, gestión algorítmica y capacidad de Innovación, en este sentido, se interpreta que la Inteligencia artificial no solo constituye una herramienta operativa, es un mediador epistémico que transforma las formas de ejercer el liderazgo, generando nuevas competencias cognitivas, estratégicas y éticas en las mujeres líderes.

Por otra parte, la categoría liderazgo digital, cultura organizacional y mediaciones tecnológicas, evidencian que la efectividad de liderazgo femenino en entornos digitales está fuertemente condicionada por la cultura organizacional, tal como lo señalan, Edwin, S. (2023) y Surjana y Pudjiarti (2025), quienes destacan que la transformación digital requiere estructuras organizacionales flexibles, colaborativas y orientadas al aprendizaje continuo, de tal forma que se interpreta, que la cultura organizacional actúa como un mediador crítico que puede potenciar orientar el impacto del liderazgo femenino en procesos de innovación tecnológica.

Con relación a la categoría liderazgo humanizado en la era de la transformación digital, permite establecer un diálogo con Swanepoel y Pelser (2024), quienes proponen un enfoque centrado en lo humano dentro de la cuarta revolución industrial, en este sentido, los hallazgos sugieren que el liderazgo femenino introdujo elementos de empatía, ética y responsabilidad social en los procesos de transformación digital, lo cual contribuye a una re-humanización de los entornos tecnológicos, desplazando enfoques meramente tecnocráticos hacia modelos más integrales y sostenibles.

Conclusiones

Desde una perspectiva integradora y coherente el análisis sistemático desarrollado permitió una comprensión global del fenómeno del liderazgo femenino en contextos de transformación digital, de tal manera, se evidencia que la revisión no solo permitió identificar tendencias empíricas, también permitió construir un marco interpretativo que revela tensiones estructurales, y reconfiguraciones de liderazgo en la era digital, en tanto su presencia incide directamente la innovación, la adaptabilidad institucional y la sostenibilidad de los entornos públicos; se evidencia que las mujeres en posiciones de liderazgo aportan enfoques colaborativos, relacionales y orientados a la Innovación, lo cual redefine los modelos tradicionales de gestión en contextos digitalizados.

Por otra parte, la transformación digital no es un proceso neutral desde la perspectiva de género, debido a que persisten brechas estructurales, estereotipos y barreras organizacionales que limitan el acceso y la permanencia de las mujeres en posiciones de liderazgo tecnológico, a través de la reproducción de desigualdades históricas bajo nuevas formas tecnológicas, lo cual exige la implementación de políticas organizacionales inclusivas y equitativas.

En este mismo orden de ideas, la incorporación de tecnologías emergentes, particularmente la inteligencia artificial y las herramientas digitales avanzadas está redefiniendo las competencias, prácticas y estilos de liderazgo femenino, demostrando que no solo se transforman los procesos productivos, también se reconfiguran las capacidades cognitivas, estratégicas y éticas requeridas para el ejercicio del liderazgo en entornos digitales.

También concluye que la cultura organizacional desempeña un papel mediador fundamental en la efectividad del liderazgo femenino dentro de los procesos de transformación digital, a través de culturas flexibles, colaborativas y orientadas al aprendizaje que favorecen su consolidación y necesaria reconfiguración profunda, de igual

forma, se evidencia la importancia de un liderazgo centrado en el ser humano, donde la empatía, la responsabilidad social y la sostenibilidad se constituyen en dimensiones fundamentales del ejercicio de liderazgo en entornos tecnológicos.

De manera integradora, el liderazgo femenino en la transformación digital constituye un fenómeno complejo multidimensional y dinámico, donde convergen factores tecnológicos, culturales, organizacionales y de género, en este sentido, la evidencia analizada permita firmar que no se trata únicamente de incrementar la participación femenina en entornos digitales, hacia la transformación de estructuras, culturas y lógicas organizacionales que sostienen las desigualdades, configurando así un escenario de actualización sociotécnica con profundas implicaciones para la educación. la gestión y la Innovación.

Referencias

- Agreda, T. N. (2024). Fortaleciendo el liderazgo empresarial de las mujeres en la región Asia-Pacífico: Los desafíos pendientes. *Política internacional* (136), 31–45. <https://doi.org/10.61249/pi.vi136.170>
- Cornelio, R., Velazco, J. E., y Morales, N. (2025). Liderazgo femenino: Facilitadores, barreras y el camino hacia la inclusión. *Hitos de ciencias económico-administrativas*, 31(90), 159–176.
- Doghan, M. A., Bano, S., Aljughiman, A., Shah, N., & Soomro, B. A. (2024). Empowering women through digital technology: Unraveling the nexus between digital enablers, entrepreneurial orientation and innovations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2024-0072>
- Edwin, P. (2023). The impact of digital transformation on the quality of work life of female professionals in the industry 4.0 environment. In *Advances in human and social aspects of technology book series*, 123–148.
- Ergün, A., y Plattfaut, R. (2024). Charismatic leadership behavior and digital transformation processes – an interdisciplinary review. <https://aisel.aisnet.org/ecis2025/digitrans/digtrans/9/> en Proceedings of the 33rd European Conference on Information Systems (ECIS 2025). AIS Electronic Library
- Franken, S. (2020). *Frauen im digitalen Zeitalter: Neue Chancen vs. alte Stereotype*.
- González, T., Chamba, G., Maldonado, F., y Jaramillo, J. (2024). Estrategias digitales basadas en IA para potenciar el liderazgo femenino en el emprendimiento tecnológico.
- Gruman, D. (2022). Leadership as success factor for digital transformation and innovation. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 291–298.
- Gultom, E., Wardi, Y., y Rino. (2025). Digital leadership and women entrepreneurship education: A systematic literature review on empowerment, innovation, and performance in the digital era. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan)*.
- Guzmán, C., Santos, F., y Ahumada, P. (2024). Análisis de la transformación digital en las cooperativas agroalimentarias desde la perspectiva de género. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (111), 261–261.
- Karahroodi, S., Shams, G., Shamizanjani, M., y Abolghasemi, M. (2020). A qualitative meta-analysis of digital leader's role. *Iranian Journal of Information Processing & Management*, 36(1), 1–32.
- Khalid, F., Naveed, K., & Srivastava, M. (2025). Female executives and management digital innovation orientation: Mediating role of managerial myopia. *Corporate Governance. The International Journal of Business in Society, The International Journal of Business in Society*, <https://doi.org/10.1108/CG-08-2024-0412>
- Patel, P., & Singh, T. (2025). Mitigation strategies to address glass ceiling for leadership roles in industry 4.0: A systematic review and future research agenda. *Gender in Management: An International Journal*.

- Quintero, M., Trilleras, H., & Mosquera, M. (2024). Barriers to leadership: Experiences of women leaders in business and politics. *Revista CEA*, 10(24).
- Swanepoel, E., & Pelser, A. (2024). Towards a human centred leadership for 4IR: Exploring female leadership within 21st century. *Management and Economics Research Journal*, 10(3), 1–10.
- Yahia, K. (2024). Exploring the intersection of digital transformation and women's operational efficiency in leading positions in the Bahraini governmental sector. In *Advances in logistics, operations, and management science book series*, 46–67.

Transformación Cultural: Un Análisis desde el Sentido de Pertenencia y la Identidad

Cultural Transformation: An Analysis from the Perspective of Sense of Belonging and Identity

Iris Yasmin Ynaga

irisynagas.24@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

<https://orcid.org/0009-0005-9492-0346>

DOI: <https://zenodo.org/records/20563759>

Resumen

El sentido de pertenencia del personal de un plantel educativo, es una herramienta de suma importancia cuya aprehensión circunda para la aplicación de estrategias en la estructura educativa. Por consiguiente, un trabajador identificado con la institución suele ser más eficiente y realizar las actividades con mayor entusiasmo y/o afecto, por lo que el trabajo se vuelve más agradable y no como algo forzado. La intencionalidad de esta investigación, es develar nuestra cultura en su evolución como base del sentido de pertenencia en el Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano “Lidia Olivo,” ubicado en el municipio Ricaurte del estado Cojedes. En este hilo discursivo, me apropio del paradigma postpositivista, bajo el enfoque cualitativo, apoyada en el método etnográfico, asumiendo una realidad subjetiva, utilicé como técnicas para la recolección de la información: la observación participante, la toma de nota y la entrevista semi-estructurada, aplicada a (3) tres informantes claves pertenecientes al escenario en estudio. Las técnicas para la interpretación de la información utilizada: categorización, estructuración de donde partiré para realizar la triangulación de la información y luego dar la interpretación del mismo. Los hallazgos del estudio demuestran que el colectivo institucional perciben claramente lo que es el sentido de pertenencia hacia la institución, mas no lo demuestran a cabalidad por la desmotivación que presentan competitiva remuneración ni reconocimientos, sugiriéndose afianzar como parte constitutiva de la moral institucional, los principios, valores y normas de convivencia por las que se rige la institución educativa, emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Descriptores: Cultura, educación, sentido de pertenencia.

Abstract

The sense of belonging among staff at an educational institution is a crucial tool, the understanding of which is essential for implementing strategies within the educational structure. Consequently, a worker who identifies with the institution tends to be more efficient and performs their tasks with greater enthusiasm and/or affection, making work more enjoyable and less of a chore. The intention of this research is to uncover the evolution of our culture as the foundation of the sense of belonging at the “Lidia Olivo” Bolivarian National Early Childhood Education Center, located in the Ricaurte municipality of Cojedes state. Following this line of thought, I adopt the post-positivist paradigm, using a qualitative approach and ethnographic methods. Assuming a subjective reality, I employed the following data collection techniques: participant observation, note-taking, and semi-structured interviews, conducted with three key informants from the study setting. The techniques used for interpreting the information included categorization and structuring, which served as the basis for triangulating the data and then interpreting it. The study’s findings demonstrate that the institutional community clearly perceives a sense of belonging to the

institution, but does not fully express it due to demotivation stemming from competitive remuneration and a lack of recognition. It is suggested that the principles, values, and norms of coexistence governing the educational institution, as established by the Ministry of Popular Power for Education, be strengthened as a constitutive part of the institution's morale.

Descriptors: Culture, education, sense of belonging.

Introducción

El compromiso que un trabajador adquiere con la organización o institución para la cual trabaja, se fundamenta en varios aspectos que intervienen en su identificación con el puesto de trabajo, así como con las personas que lo rodean, es decir, sus superiores, compañeros o colegas. En este sentido, la identificación que el empleado siente por la institución está unida con algunos factores, siendo uno de ellos, el sentido de pertenencia, ámbito de especial relevancia para este estudio.

Vale la pena vizlunbrar que el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la institución donde laboran, es una herramienta de suma importancia cuya aprehensión circunda para la aplicación de estrategias en la estructura y la aplicación de estrategias a la misma. Alcántar-García, A. K., & Vázquez-González, G. C. (2025). Por consiguiente, un trabajador identificado con la institución suele ser más eficiente y realizar las actividades con mayor agrado y afecto, por lo que el trabajo se vuelve más agradable y no como algo forzado.

Desde esta mirada, este artículo es producto de la investigación titulada: Transformación Cultural: Un Análisis desde el Sentido de Pertenencia y la Identidad, siendo este marco de la intencionalidad de esta investigación: Develar la identidad institucional como base del sentido de pertenencia del Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano "Lidia Olivo" ubicado en el sector Caño Hondo del Municipio Ricaurte del estado Cojedes.

A partir de lo anteriormente descrito, en el primer horizonte presento el recorrido metodología desde el proceso me apropio del paradigma post positivista, enfoque cualitativo apoyada en el método etnográfico, siendo una de las principales características de este método, la posibilidad de hacer hallazgos de fuentes primarias, para lo cual se utilizan algunas técnicas como la entrevista semi-estructurada entre otras.

Por consiguiente, para que una organización o institución pueda alcanzar las intencionalidades planteadas, es necesario que haga uso adecuado de los recursos que esta posee, tales como: recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos. Entre ellos, los recursos humanos se consideran como el factor esencial de la organización, pues son estos los que con sus conocimientos, habilidades y destrezas contribuyen con el logro de las metas trazadas en la organización.

Desde esta perspectiva, vale la pena mencionar que el rol de la educación en la construcción del sentido de identidad y pertenencia es fundamental. Estos escenarios no solo transmiten conocimientos, sino que también moldean valores, actitudes y creencias que definirán a los individuos como miembros de una sociedad.

Desarrollo

En la discursividad que realizo, considero que los docentes desempeñan un papel fundamental en la cimentación de la identidad y el sentido de pertenencia de sus estudiantes. Al crear ambientes de aprendizaje seguros y acogedores, al modelar valores positivos y al develar relaciones significativas con sus estudiantes, los docentes pueden contribuir significativamente a fortalecer su sentido de identidad y pertenencia.

Frente a este escenario, apuntalar el sentido de pertenencia en las instituciones, todas las acciones que de una u otra forma se hagan de manera colectiva y armoniosa entre entes para optimizar el recurso humano de todos los que trabajan para esa organización.

Al respecto, Serna (2003) menciona: "El sentido de pertenencia puede visualizarse como un asunto de carácter individual en una organización pero que en realidad se construye de manera grupal, tiene un carácter en donde

todos inciden y son responsables”. (p. 77).

Es evidente entonces, que el sentido de pertenencia que puede alcanzar una persona en la organización donde realiza sus labores diarias, se establece en diferentes sentidos pudiendo tener una influencia en su vida y gozo profesional, ejemplo de ello puede ser sus ingresos económicos, entrenamientos, vida social, probabilidades de ascensos, equipos de trabajo satisfactorios, entre otros.

Por lo que, todo ser humano necesita inevitablemente pertenecer y entregarse a algo o a alguien, pero sólo cada uno puede decidirlo. Al respecto, el término de pertenencia está muy relacionado con la identidad, por eso no existe identidad sin pertenencia y no hay pertenencia sin identidad. Entonces, el sentido de pertenencia es un pilar fundamental para el cambio de mentalidades y responsabilidad que permite buscar la excelencia y objetivos comunes acordes al ámbito social en que se desarrolla la persona, es decir, una auténtica entrega de sí mismo al ente perteneciente.

Lo anteriormente expuesto, destaca la importancia del sentido de pertenencia de los trabajadores y trabajadoras para el éxito de las organizaciones, razón por la cual se ha generado un creciente interés por el estudio de esta problemática, el cual ha sido abordado desde diversas perspectivas. En esa línea de interés me apropio del presente estudio, en el que motivo a visualizar nuestra cultura en su evolución como base del sentido de pertenencia en el Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano “Lidia Olivo” ubicado en el sector Caño Hondo del municipio Ricaurte del estado Cojedes.

Desde hace un tiempo, a voces de los informantes preliminares vienen observando el bajo rendimiento laboral por parte de sus trabajadores presentando ausencias injustificadas, realizan sus labores de manera monótonas que no dan valor agregado a su trabajo, algunos trabajadores manifiestan que van a trabajar solamente porque lo ven como una obligación.

Por consiguiente el estudio, me permitirá generar aportes para lograr ese sentido de pertenencia, el cual es de gran valía que el talento humano del Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano “Lidia Olivo”, ubicado en el municipio Ricaurte del Estado Cojedes, que le den valor a su labor y que ellos puedan tener influencia sobre él como trabajadores públicos, es decir; que se sientan dueños de la misma, logrando que asuman que poseen un estatus de gran significado haciendo que la cuiden, así como a sus bienes más preciados, e incluso como a un ser querido.

En tal sentido, apropiándose de los valores y la cultura de la institución, lleva al talento humano, estudiantes, padres, madres y/o responsables a defenderla con fuerza frente a las adversidades y los comentarios negativos; de igual forma, se sienten más motivados y dispuestos a trabajar, dando su mayor esfuerzo, pues se sienten verdaderamente interesados por su bienestar.

De acuerdo a lo antes planteado, la relevancia de este estudio se enfoca desde los siguientes puntos de vistas a saber: social, motivacional, escolar, personal, institucional, familiar y metodológica:

En este hilo discursivo, para la institución también resulta importante reconocer que el sentido de pertenencia es un factor determinante para el crecimiento de la misma, así como asegurar que talento humano estén alineados con los objetivos y políticas del Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano “Lidia Olivo”.

Por su parte, desde el punto de vista familiar, como lo señala Scola (2012), la familia es un lugar educativo, “una comunidad de amor y de solidaridad es insustituible para la enseñanza y transmisión de valores culturales, éticos, sociales, espirituales, esenciales para el desarrollo y bienestar de los propios miembros y de la sociedad” (p. 7).

Por tanto, desde el punto de vista metodológico, es importante destacar la formación del personal en ese sentido de pertenencia, el cual es de gran importancia que el talento humano del Centro de Educación Inicial, el presente trabajo de investigación representa un aporte científico, y servir de apoyo y marco referencial para otros investigadores interesados en profundizar en esta área de estudio

En este hilo discursivo como antecedentes un primer acercamiento se tiene la investigación desarrollada por el autor Lozano Caraballo, L. J. (2025) “La Identidad cultural y sus relaciones con el sentido de pertenencia y cotidianidad”, el cual ha demostrado en su trabajo de investigación que, el ser humano ha buscado desde tiempos inmemoriales conocerse y conocer su entorno. Vale la pena tener en cuenta que el sentido de pertenencia implí-

to, ha permitido valorar su mundo, sus espacios estructurales, sus congéneres. Esto lleva al tiempo presente, y sus implicaciones están a la vista de cada cosa que forma parte de la cultura y lo que la rodea.

De la misma manera, en el desarrollo de las bases legales de la investigación de la cultura en evolución como base del sentido de pertenencia, es de suma importancia en el contexto educativo y académico y por ende en el desarrollo efectivo de las actividades en la organización, En este apartado exploraré la importancia de establecer una de las bases legales sólidas para la investigación.

En un primer momento se destaca; la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial Extraordinaria N° 36.860 de fecha 30 de diciembre de 1.999, en el Artículo 2, establece que:

“Venezuela se constituye en un estado democrático y social de derecho y justicia que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político”.

De igual importancia, la Constitución en el artículo 109; establece en el De los Derechos Culturales y Educativos, sobre la autonomía de la búsqueda del conocimiento a través de investigación científica.

“La organización y demás modalidades de los servicios de formación profesional atribuidos a institutos regidos por leyes especiales estarán sometidas a la orientación y normas generales que, en materia educacional, establece la presente ley” (p. 21)

Método

En este marco, a través de la investigación cualitativa se puede comprender y analizar de una manera subjetiva la realidad de los mundos de vidas de los informantes clave en el escenario de estudio. Para el desarrollo de este estudio, se podrá comprender de forma subjetiva la realidad del sentido de pertenencia en el colectivo institucional del Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano “Lidia Olivo” del municipio Ricaurte.

Según Martínez (2005), se tiene por método, “el camino o la vía expedita pero sistemática que se va a seguir para conocer el fenómeno que ocupa nuestra atención”. (p. 144). De acuerdo a lo planteado, la ruta metódica de esta investigación es el método Etnográfico, el cual es definido por Álvarez (2008):

La etnografía se centra en el estudio de las personas, en sus ambientes con sus creencias y costumbres acerca del mundo, además es un método flexible que se configura y progresa a través de la observación cuidadosa e inteligente para no generar temor e incongruencia (p. 53).

Por su parte, Restrepo (2018), menciona: “hoy la etnografía no es solo utilizada por los antropólogos ni se limita a los estudios de las comunidades indígenas. Desde hace ya muchas décadas, profesionales de diferentes formaciones vienen recurriendo a la etnografía para adelantar sus estudios” (p.23). Igualmente el autor (ob.cit) expresa:

La etnografía se puede definir como la descripción de lo que una gente hace desde la perspectiva de la misma gente. Esto quiere decir que a un estudio etnográfico le interesa tanto las prácticas (lo que la gente hace) como los significados que estas prácticas adquieren para quienes las realizan (la perspectiva de la gente sobre estas prácticas). (p. 25)

En esta investigación se utiliza el método etnográfico con el fin de estudiar al colectivo institucional del C.E.I.N.B. Lidia Olivo, del municipio Ricaurte, para comprender al detalle lo que hacen, dicen y piensan con lazos culturales, sociales o de cualquier otra índole, que intercambian visiones, valores y patrones, tal como lo es el sentido de pertenencia, como una nueva realidad que emerge de la interrelación de las partes.

Por su parte, los informantes clave son aquellas personas que por sus vivencias, capacidad de relaciones pueden ayudar al investigador, convirtiéndose en una fuente importante de información. En este marco, los informantes clave según Rojas (2010):

Son aquellos que tienen el conocimiento y la experiencia necesaria sobre el tema y estuvieran dispuestos a contestar una entrevista. Ellos deben también tener la capacidad para reflexionar y articular, deben tener tiempo para ser interrogados y deben estar listos para participar en el estudio. (p. 69).

A lo largo de este contexto, todo el proceso se busca establecer una relación de confianza con los informantes, lo que algunos autores denominan “rapport”, es buscar una relación de cordialidad que permita que la persona se abra y manifieste sus sentimientos internos al investigador. En este marco, la escogencia de los individuos que serán objeto del interés del investigador es conocida como selección de la muestra. Al respecto Martínez (2005) refiere que:

La selección de la muestra en un estudio cualitativo requiere que el investigador especifique con precisión cuál es la población relevante o el fenómeno de investigación, usan criterios (que justificará) que pueden basarse en consideraciones teóricas o conceptuales, intereses personales, circunstancias situacionales u otras consideraciones. (p.85)

De allí que la selección se efectuó atendiendo a la disposición de los informantes clave de ser observados, de suministrar información en una entrevista y su deseo de colaborar en la investigación. Y como instrumento, Rojas (2010), plantea que “La entrevista es el medio ideal y apropiado para complementar la observación participante desarrollada en una etnografía, gracias a ella, se recogen datos donde es preciso considerar creencias, opiniones o ideas sobre las personas” (p. 52). Para efectos de este estudio, la entrevista es de tipo semi-estructurada, basada en preguntas abiertas sobre los tópicos centrales de mi investigación, donde el entrevistado tiene la oportunidad de esgrimir todo cuanto piensa y cree sobre el fenómeno estudiado, desde la cotidianidad.

Por consiguiente, para el procesamiento de la Información será realizada Una vez recogida la información se hace necesario organizarla para encontrar sus significados, es decir, hacer hablar los datos. En tal sentido, en el enfoque cualitativo se interpreta los datos a lo largo de todo el estudio. Es por ello que el material recopilado en las observaciones, las entrevistas, toma de notas y grabaciones, se implicará: la categorización, estructuración, triangulación y contrastación, las cuales se detallan seguidamente:

Para la Categorización: Para Galeano (2012), la categorización “es la acción de utilizar un sistema de categorías o grupos que poseen un cierto número de atributos comunes y diferentes en este aspecto, a todos los otros grupos. Entre las categorías no hay orden impuesto” (p.64). Al respecto, se plantea utilizar un término o expresión que sea claro e inequívoco en el contenido de cada unidad temática, escribiéndolo en el tercio izquierdo de la página, asignar subcategorías o propiedades descriptivas a aquellas categorías que tienen el mismo nombre, pero con propiedades o atributos diferentes.

- Para la Estructuración: Señala Martínez (2012), “la estructuración constituye el corazón de la actividad investigativa, ilustra el procedimiento y el producto de la verdadera investigación”. (p.103). En este sentido, la estructuración representa una actividad normal de la mente humana que tiene la tendencia a unificar e integrar las diversas actividades del cerebro; la cual de modo práctico se hace uniendo primero las categorías similares o parecidas en una macro categoría.
- Para la Contrastación: Según Rojas (2010), la contrastación “es la combinación entre el razonamiento lógico (deducción) y la observación empírica” (p.45). En esta perspectiva, el método de contrastar usa críticamente las teorías al momento de escogerlas, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en su contraste, procede siempre del siguiente modo. Es por ende, un procedimiento para juzgar y comparar las opiniones emitidas por los informantes clave a objeto de estudio y de esta manera corroborar la confiabilidad y confianza de los datos que aportaron.
- Para la Triangulación: Al culminar el proceso de estructuración se inicia la etapa de la triangulación, la cual Dennis y Gutiérrez (2004), señalan que la triangulación consiste “en un control cruzado entre diferentes fuentes de información: personas, instrumentos, documentos o la combinación de todos ellos”. (p. 294). La triangulación, entonces permite reinterpretar la situación en estudio, a la luz de las evidencias provenientes de todas las fuentes empleadas en la investigación.

En lo que respecta el Resultados e Interpretación, en este apartado me aproxime a la comprensión de la realidad de forma directa y subjetiva con los informantes clave de la investigación, la misma está orientado a

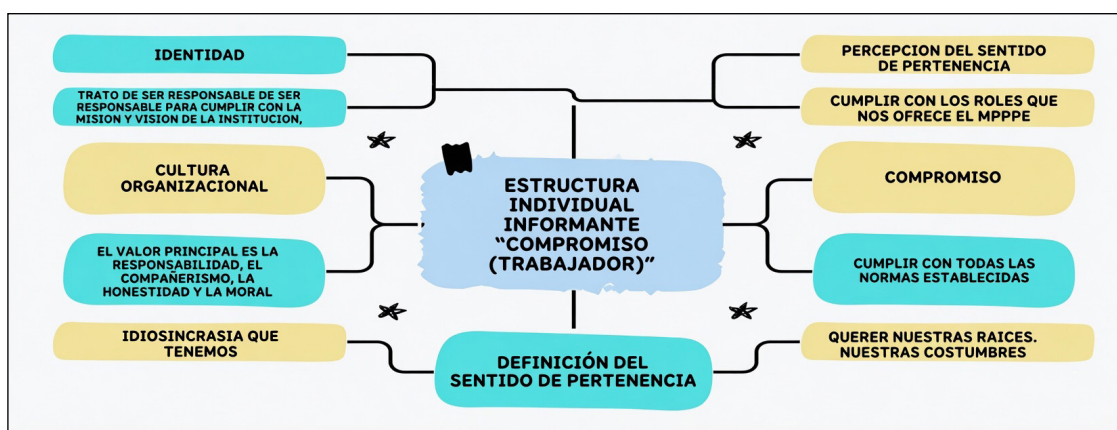
proporcionar la valoración de los hallazgos, donde se describen, interpretan y muestran a partir del proceso de categorización, estructuración, contrastación y triangulación de lo expresado por los informantes clave con el propósito de describir nuestra cultura en su evolución como base del sentido de pertenencia en el Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano “Lidia Olivo” ubicado en la comunidad de Caño Hondo del municipio Ricaurte. Precisamente, todos estos procesos son esencialmente críticos y evaluativos; es decir, que, en su devenir, se juega continuamente con alternativas posibles para elegir la mejor categoría para una determinada información y la estructura que da explicaciones más plausibles para un conjunto de categorías.

Resultados

De acuerdo al autor este proceso consiste en una clasificación de las partes del todo, para ello, se transcriben las entrevistas o el contenido de la información protocolar para luego clasificar, conceptualizar o codificar mediante un término o una expresión, el contenido o idea central de cada unidad temática. De tal manera, que se pueda llegar a interpretar la información suministrada por los informantes claves, de donde van naciendo o surgiendo palabras claves que guiarán este análisis.

Posteriormente se realizó la estructura de la información, de manera particular y general para conformar redes conceptuales. Para ello, los hallazgos, fueron expuestos a la llamada triangulación de fuentes y seguidamente sometidos a una contrastación con la literatura pertinente.

Figura 1. Estructura Individual de Informante Clave 1 (IC1) el Compromiso con el trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2026)

Desde esta óptica, Robbins y Judge (2009) definen el compromiso organizacional como “un estado en el que el empleado se identifica con una organización, sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Consiste en identificarse con la compañía para la que se trabaja”. (p. 23). Desde mi interpretación como investigadora, el compromiso es el deseo de poder contribuir con la organización con el fin que esta alcance sus metas y objetivos propuestos, generando una aspiración para poder ser parte importante de la organización, ser valorado y que el esfuerzo sea recompensado, por otro lado, es identificarnos tanto con los objetivos y con los valores de la institución.

Reflexiones no conclusivas

La presente investigación describe Nuestra Cultura en su evolución como base del sentido de pertenencia en el Centro de Educación Inicial Nacional Bolivariano “Lidia Olivo” ubicado en el municipio Ricaurte del estado Cojedes. En este sentido, dentro del campo científico social, la investigación cualitativa y el método etnográfico con observación participante permitieron el desarrollo de las preguntas de investigación planteadas.

Corroborándose de esta manera la gran importancia que tiene orientar el camino hacia la reflexión del sentido de pertenencia, la cual se construye cuando se adhiere a una identidad, igualmente se construye a través de los valores, misión y visión y demás elementos que fomenten la organización en su talento humano.

En este orden de ideas, Serna (2003) menciona lo siguiente: Aunque sentido de pertenencia suene como algo individual, en una organización se construye colectivamente, es responsabilidad de todos los que en ella trabajan. Todas y cada una de las personas que hacen parte de la organización inconscientemente colaboran en construirla.

Referente a la comprensión de la definición del sentido de pertenencia, los hallazgos muestran que los trabajadores perciben claramente lo que es el sentido de pertenencia. De igual manera, coinciden en que el sentido de pertenencia destaca aquellos aspectos relacionados con las emociones, como la idiosincrasia, la identificación con el grupo y con el ambiente donde se desenvuelven, a tal punto que no quieren retirarse de la Institución.

Referencias

- Álvarez, C. (2008). La etnografía como modelo de investigación en educación. *Gazeta de antropología*.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Gaceta Oficial Extraordinaria* N° 36.860, Diciembre 30 de 1999.
- Baeza, J. (2008). El diálogo cultural de la escuela y en la escuela. *Estudios pedagógicos*, 34(2), 193-206.
- Dennis, L. y Gutiérrez, L. (2004). La investigación etnográfica: Experiencias de su aplicación en el aula. *Revista PARADIGMA*. Volumen XIV al XVII.
- Alcántar-García, A. K., & Vázquez-González, G. C. (2025). Importancia de la identidad y el sentido de pertenencia en el proceso formativo del estudiante universitario. *Interpretextos revista semestral de creación y divulgación de las humanidades (Colima)*, 2(4).
- Galeano Marín, M. E. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa: El giro en la mirada* (3.^a reimpr.). La Carreta Editores.
- Leal, J. (2005). *La Autonomía del Sujeto Investigador y la Metodología de la investigación*. Segunda edición mejorada. Valencia, Venezuela.
- Ley Orgánica del Trabajo Los Trabajadores y las Trabajadoras (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 6.076 (Extraordinaria). Caracas. Mayo 7, 2012.
- Lozano Caraballo, L. J. (2025). La Identidad cultural y sus relaciones con el sentido de pertenencia y cotidianidad. *Warisata - Revista De Educación*, 7(20), 40-49. <https://doi.org/10.61287/warisata.v7i20.4>
- Restrepo, Eduardo (2018). *Etnografía: alcances, técnicas y éticas*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Dirección estable: <https://www.> 145 páginas.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Décima tercera Edición. México: Pearson Educación.
- Romagnoli, C. y Gallardo, G. (2008). *Alianza Efectiva Familia Escuela: Para promover el desarrollo intelectual, emocional, social y ético de los estudiantes*.
- Serna, H (2003). *El sentido de pertenencia en estudiantes de Educación Primaria*. Bogotá: 3R editores.
- Scola, A. (2012). Familia y sociedad. *Revista Humanitas*, 26, 5-16.
- Rojas de Escalona, B. (2010). *Investigación cualitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
- Martínez, M. (2005). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. Manual teórico-práctico, Editorial Trillas. México.

Lineamientos gerenciales para la optimización de los procesos comunicativos: Un estudio desde la perspectiva del liderazgo transformacional en el ámbito educativo rural

Management guidelines for the optimization of communication processes: A study from the perspective of transformational leadership in the rural educational field

Beatriz Josefina Vargas Moreno

betyva38@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

<https://orcid.org/0009-0002-4184-3656>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20723854>

Resumen

El objetivo general de la investigación fue proponer lineamientos gerenciales para la optimización de los procesos comunicativos desde la perspectiva del liderazgo transformacional en el ámbito educativo rural. Epistemológicamente, el estudio se fundamentó en las teorías de la comunicación organizacional, destacando la importancia de la asertividad y los canales formales para la eficiencia institucional. Desde la perspectiva metodológica, el trabajo se inscribió en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, de tipo de campo y de nivel descriptivo. La población estuvo conformada por el personal directivo y docente que labora en el contexto geográfico rural seleccionado. Para la recolección de datos, se utilizó la técnica de la encuesta y, como instrumento, un cuestionario con escala tipo Likert. El análisis de los datos se realizó a través de la estadística descriptiva mediante el cálculo de frecuencias y porcentajes. Los principales resultados obtenidos demostraron la existencia de ruidos comunicacionales persistentes y debilidades significativas en el ejercicio del liderazgo transformacional por parte de los directivos, lo que limitaba la retroalimentación asertiva con el cuerpo docente. Como conclusión relevante, se determinó que la carencia de lineamientos gerenciales estructurados para entornos rurales afecta la fluidez de la información. Por consiguiente, la formulación de una alternativa teórico-práctica ofrece herramientas esenciales de mediación, logrando minimizar las barreras comunicacionales y favoreciendo una gestión administrativa más efectiva en el sector rural.

Palabras clave: contexto rural, educación rural, gestión educativa, liderazgo, procesos comunicativos.

Abstract

The overall objective of this research was to propose managerial guidelines for optimizing communication processes from the perspective of transformational leadership in rural education. Epistemologically, the study was grounded in organizational communication theories, highlighting the importance of assertiveness and formal channels for institutional efficiency. Methodologically, the work was framed within the positivist paradigm, employing a quantitative, field-based, and descriptive approach. The population consisted of the administrative and teaching staff working in the selected rural geographic area. Data was collected using a survey, with a Likert-scale questionnaire as the instrument. Data analysis was conducted using descriptive statistics through the calculation of frequencies and percentages. The main findings demonstrated the existence of persistent communication barriers and significant weaknesses in the exercise of transformational leadership by administrators, which limited asser-

tive feedback with the teaching staff. As a key finding, it was determined that the lack of structured management guidelines for rural environments hinders the flow of information. Therefore, the development of a theoretical and practical alternative offers essential mediation tools, minimizing communication barriers and fostering more effective administrative management in the rural sector.

Keywords: rural context, rural education, educational management, leadership, communication processes

Introducción

El presente estudio propone lineamientos gerenciales para la optimización de los procesos comunicativos desde la perspectiva del liderazgo transformacional, elementos clave para consolidar relaciones de confianza, toma de decisiones conjuntas y una cultura de comunicación abierta entre gerentes y docentes. A nivel global, la UNESCO (2022) enfatiza la necesidad de desarrollar estrategias institucionales que fortalezcan la autonomía y la capacidad comunicativa. En este sentido, García-Planas (2023) explica que el liderazgo transformacional es un proceso dinámico donde los directivos motivan al personal a trascender intereses individuales en favor de los objetivos organizacionales, rompiendo esquemas rígidos tradicionales. Este enfoque humanista adquiere un valor primordial en la escuela rural al despertar un compromiso intrínseco que fortalece la resiliencia del equipo ante las limitaciones geográficas particulares (Suárez, 2022).

No obstante, Sandoval (2022) señala que la realidad de la gerencia educativa en Venezuela suele manifestarse de forma unidireccional y autocrática, generando conflictos y falta de cooperación por la ausencia de canales de escucha asertiva. Ante esta problemática en el contexto rural, surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo se caracterizan actualmente los procesos comunicativos entre el personal directivo y docente, y cuáles son las dimensiones del liderazgo transformacional ejercido desde la perspectiva profesoral? Para dar respuesta, la investigación plantea como objetivo general proponer lineamientos gerenciales para la optimización de los procesos comunicativos desde la perspectiva del liderazgo transformacional en el ámbito educativo rural, lo que exige describir inicialmente la situación comunicativa actual y analizar las dimensiones del liderazgo ejercido en la institución objeto de estudio.

La justificación de esta investigación radica en la necesidad de transformar el acto comunicativo escolar en un proceso claro, comprensible y respetuoso que diluya los conflictos institucionales mediante lineamientos formales. Desde el punto de vista institucional y educativo, el estudio beneficia al plantel al sustituir la improvisación por directrices estables que promueven cambios actitudinales y democratizan la toma de decisiones. Socialmente, abre canales sin barreras que integran a los actores comunitarios en el quehacer escolar. Finalmente, en el orden metodológico-científico, la investigación se justifica al aportar un referente teórico y empírico válido para la comunidad científica interesada en comparar la realidad de la gestión rural en el marco de las variables de liderazgo transformacional y flujos comunicativos.

A fin de garantizar el rigor científico de los objetivos planteados, se hace imperativo el abordaje conceptual y empírico de las variables en consideración. A este respecto, Arias (2024) señala que el marco teórico o referencial comprende la ubicación del problema en un determinado campo del conocimiento, lo cual permite precisar los conceptos y teorías que guiarán el estudio. Bajo esta perspectiva, se entiende que esta sección constituye el eje articulador que otorga validez científica al proceso, pues facilita la integración de los hallazgos previos con el análisis de la problemática actual para generar soluciones pertinentes al contexto educativo.

Por consiguiente, la articulación de antecedentes y postulados teóricos constituye el soporte metodológico indispensable para contrastar la literatura especializada con la praxis del entorno escolar rural. Bajo esta perspectiva analítica, conviene examinar en primera instancia las investigaciones previas, entre las que destaca el aporte de

Mosquera (2021) en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, cuyo título es: “Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” cantón Pasaje, provincia El Oro”. Se trazó como objetivo determinar la relación entre las estrategias gerenciales y la gestión del talento humano de la Escuela Fiscal Mixta “John F. Kennedy”, del cantón Pasaje, provincia de El Oro, durante el período lectivo 2016 – 2017.

La metodología se basó en un enfoque cuantitativo, de diseño transversal no experimental, donde aplicó una encuesta a los docentes y directivos con un total de población de 60 individuos. Entre sus resultados destaca que, se obtuvo una correlación positiva en el valor de $p = 0,000 < 0,05$. Por lo que concluyó que, existe relación directa y significativa entre las estrategias gerenciales y la gestión del talento humano y recursos de la escuela antes mencionada.

Para efecto de la presente investigación, se consideró la investigación de Mosquera (2021) porque guarda relación con la temática que se desarrolla. En ambas se analizan los lineamientos gerenciales y la necesidad de ser empleadas para lograr que la comunicación entre gerente y docente fluya sin barreras y acorde a la realidad que le circunda, y la misma permanezca en el tiempo. Lo que genera una mejor productividad en cada uno de ellos, lo que conlleva a elevar la calidad de servicio.

En el contexto nacional, el autor Rodríguez (2022), en un estudio presentado ante la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR) Núcleo Tinaquillo, desarrolló una investigación titulada: “Plan Estratégico de Comunicación Interna para el fortalecimiento de la Identidad Institucional en organizaciones públicas del Municipio Tinaquillo”. El objetivo general de dicho trabajo se orientó a proponer estrategias comunicacionales que permitieran consolidar la imagen y el sentido de pertenencia en las instituciones del sector público local.

La metodología se centró en un enfoque cuantitativo, con un tipo de investigación de campo y un diseño no experimental transaccional. La población estuvo constituida por el personal de diversas organizaciones públicas del municipio, a quienes se les aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos. Tras el análisis de los resultados, se concluyó que la comunicación interna es deficiente y carece de canales formales, lo cual debilita la identidad institucional y afecta negativamente el desempeño de las funciones administrativas y operativas. Este antecedente guarda una estrecha relación con el presente estudio, ya que ambos coinciden en la identificación de la comunicación como el eje central de la problemática gerencial. Los hallazgos de Rodríguez (2022) sirven de base para sustentar que las fallas comunicacionales no son eventos aislados, sino una debilidad recurrente en las instituciones de zonas rurales.

Partiendo de esta premisa empírica, se hace indispensable fundamentar conceptualmente los elementos constitutivos del estudio a través de las bases teóricas, las cuales se elaboran a partir de un cuerpo doctrinal más amplio. De ahí que, Arias (2024), las define como aquellas “...implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado” (p. 107), es decir, están relacionadas con el objeto de estudio el que permite ubicar dentro del contexto los aspectos que conforman la estructura teórica de la investigación.

Teoría de la Comunicación Organizacional de Idalberto Chiavenato

La comunicación organizacional, según la perspectiva de Chiavenato (2011), se define como el flujo de mensajes que circula a través de los canales formales e informales de una institución para coordinar esfuerzos y alcanzar objetivos comunes. Para este autor, la comunicación no es un proceso aislado, sino el sistema nervioso de la organización que permite la integración de sus partes; sin ella, la gerencia carece de las herramientas necesarias para dirigir el comportamiento humano hacia la eficiencia administrativa.

En el contexto de la investigación, esta teoría es fundamental porque permite entender que las fallas en el intercambio de información entre el directivo y el docente no son eventos fortuitos, sino síntomas de una estructura

comunicacional que requiere estrategias gerenciales específicas para su optimización. Al aplicar los conceptos de Chiavenato, se busca que la comunicación deje de ser un trámite burocrático de órdenes descendentes y se convierta en un proceso bidireccional que fomente la participación activa y el compromiso del personal docente.

Teoría del Liderazgo Transformacional de Burns y Bass (2006)

El Liderazgo Transformacional, conceptualizado inicialmente por Burns y desarrollado profundamente por Bass, se centra en la capacidad del líder para inspirar a sus seguidores a trascender sus propios intereses en favor del bienestar colectivo y el cambio organizacional. Este modelo se basa en cuatro pilares: la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, elementos que permiten al líder generar una visión compartida y motivar la innovación constante.

En relación con el tema de investigación, el liderazgo transformacional es el eje motor que debe guiar las estrategias gerenciales en el contexto de estudio, ya que un directivo transformador no se limita a transmitir información, sino que utiliza la comunicación para movilizar conciencias y elevar el espíritu profesional de los docentes. La vinculación es estrecha porque el mejoramiento de la comunicación entre directivo y docente requiere de un líder que sea capaz de comunicar una visión de futuro estimulante, alentando al profesorado a superar las limitaciones del contexto rural mediante el diálogo creativo y el apoyo personalizado. Al aplicar esta teoría, el directivo asume el rol de un mentor que fomenta un flujo comunicacional de alto impacto, donde cada interacción busca el crecimiento del otro y la transformación de la cultura escolar.

Lineamientos gerenciales

Una de las funciones del gerente consiste en lograr que los docentes participen activamente en la toma de decisiones, a través de pautas, principios o reglas generales que establecen el marco de acción y el rumbo que debe seguir. Por ello, los lineamientos gerenciales establecen una mayor participación en cada una de las acciones planificadas, así como en la involucración en actividades dirigidas a optimizar el proceso educativo (Torres, 2023).

Al respecto, Martínez (2023) define los lineamientos gerenciales como directrices institucionales y normativas de carácter estratégico que establecen las pautas, principios y límites bajo los cuales el personal directivo debe conducir su gestión. A diferencia de los planes operativos a corto plazo, los lineamientos funcionan como ejes rectores estables que orientan la toma de decisiones, la asignación de funciones y la resolución de conflictos, buscando estandarizar un comportamiento eficiente y coordinado entre todos los actores de la organización.

Asimismo, son herramientas que permiten una gestión y control eficaz de cualquier actividad del plan, lo que significa liderazgo mediante la delegación de tareas, facilitando el trabajo en equipo, creando espacios de diálogo y buscando la toma de decisiones en conjunta.

Otra definición interesante la expresa Medina (2023) por cuanto afirma que son conjunto de acciones que utilizan los gerentes para alcanzar las metas de una organización. Estas se desarrollan a través de un proceso de pautas organizacionales, que implica determinar los objetivos de la institución, evaluar su entorno y desarrollar una dirección clara para alcanzar sus metas. Una vez definidos, los lineamientos gerenciales son responsables de orientar la asignación de recursos y la implementación de acciones coordinadas para lograr los fines de la organización, además proporcionan un marco normativo para la toma de decisiones y ayudan a garantizar que la organización se dirija en la dirección correcta. Al desarrollar e implementar lineamientos gerenciales efectivos, las organizaciones pueden mejorar sus posibilidades de éxito.

Lineamientos gerenciales en el ámbito educativo

Los lineamientos gerenciales se aplican en la educación, que según Medina et al., (2022) constituyen el marco estratégico, político y normativo que guía el pensamiento y la toma de decisiones de los equipos directivos. No

deben confundirse con planes operativos o recetas rígidas de aplicación diaria; por el contrario, representan las directrices institucionales y principios rectores que unifican los criterios de gestión para conducir a una institución hacia la calidad, la eficiencia y la cohesión de su personal.

Por otra parte, Chiavenato (2023) sostiene que el ambiente laboral de cada organización debe adaptarse a cada situación particular mediante el uso de estrategias diferentes, lo que implica coacción y contingencias. De esta forma, se requiere la participación de todos los miembros de la organización para incrementar el poder de la organización y disminuir su dependencia, lo cual también se aplica a las instituciones educativas.

En este sentido, los lineamientos gerenciales son el puente que conecta los fines puramente teóricos de las leyes y proyectos educativos con la realidad práctica, organizada y humana que se vive día a día dentro de las instituciones escolares, se basan en un conjunto de acciones para diseñar y aplicar instrumentos que permitan evaluar el funcionamiento, comprobar y generar mejoras que potencien la eficacia de los procesos (Quiroz & Bracho, 2024).

Procesos Comunicativos

La comunicación es un elemento esencial para las organizaciones educativas, ya que permite compartir las experiencias sociales que los individuos han internalizado, mediante el establecimiento de relaciones entre dos o más personas y por el cual se modifican las actividades o los comportamientos y se facilitan las experiencias sociales. Al respecto, Márquez (2022) sostiene que este proceso constituye la base de la interacción humana en la escuela, funcionando como un mecanismo regulador de las relaciones interpersonales. Bajo esta perspectiva, el intercambio comunicativo no solo modifica comportamientos, sino que facilita la cohesión del colectivo docente al permitir que las experiencias sociales se transformen en un aprendizaje organizacional que orienta la visión común del plantel.

De esta manera, una comunicación es efectiva y eficaz, según Medina et al., (2022) cuando el intercambio de datos e informaciones entre los miembros de un equipo de trabajo que ejecutan actividades dentro de una organización a fin de conseguir una meta previamente planificada. Esto implica que la comunicación facilita el trabajo cooperativo y la acción conjunta de los miembros de la institución para alcanzar los fines, metas y estrategias. A partir de los aportes de los autores, se infiere que la comunicación es un proceso por el cual se transmite y se recibe información, siendo un elemento clave para cualquier organización, porque ayuda a mantenerla cohesionada, logrando las metas y objetivos organizacionales (De la Hoz, 2025).

Comunicación directiva

Según Mendoza et al., (2022) la comunicación directiva es un tipo de comunicación que tiene lugar en una organización entre un líder o gerente y un empleado o subordinado. Esta forma de comunicación es importante en el contexto educativo porque se utiliza para transmitir información importante, tomar decisiones y definir objetivos y estrategias organizacionales, por tanto, es fundamental para el éxito de cualquier organización porque permite a los líderes comunicar sus ideas y visiones de manera clara y efectiva a los subordinados.

Además, esta comunicación permite a los docentes comprender sus funciones y responsabilidades en la organización, lo que puede aumentar su motivación y compromiso. Para que sea efectiva, es importante que los gerentes sean claros y honestos en su comunicación, deben poder comunicar sus mensajes de manera clara y concisa y asegurarse de que los docentes comprendan sus mensajes (Lacasa, 2023). También es importante que los gerentes los escuchen y estén abiertos a sus ideas y sugerencias, por ende, los gerentes pueden usar una variedad de herramientas y técnicas para mejorar la comunicación gerencial en sus organizaciones.

Tipos de comunicación

Como se ha estudiado en los epígrafes anteriores, la comunicación es uno de los factores más importantes para que el

gerente logre desarrollar con efectividad sus funciones, motivando a los docentes a cumplir con sus roles, además es la base para el desarrollo organizacional. Gracias a esto, la interacción entre los directivos y docentes, así como con el resto de los actores sociales, es adecuada y crea una sinergia con las funciones que cada uno debe cumplir (Lara, 2024). Entre los tipos más comunes que se desarrolla en las instituciones educativas son las siguientes:

- **Comunicación asertiva:** según Cueva et al., (2021) es una comunicación directa, honesta, pertinente y respetuosa, a través de ella el líder expresa sus pensamientos y sentimientos. Además, escucha activamente a los demás y está abierto a la retroalimentación. Este tipo de comunicación es la más efectiva para los gerentes educativos porque crea condiciones de trabajo satisfactorias y un buen clima organizacional en las escuelas.
- **Comunicación agresiva:** se caracteriza por ser una comunicación amenazante, denigrante, sarcástica u ofensiva. Los líderes se expresan de maneras que atacan o degradan a los demás, suelen no escuchar a los demás y reacciona a la defensiva. Este estilo de comunicación crea tensión, conflicto e ineficiencia (Sánchez-Guerra, 2023).
- **Comunicación pasiva:** es la comunicación que evita, titubea o no dice nada, por lo que el gerente no expresa sus pensamientos y sentimientos de forma clara o de forma muy suave o indirecta, crean tensión por la ambigüedad con la cual transmite la información. Tampoco acepta comentarios, por ende, es ineficaz porque crea confusión, falta de motivación y cohesión en el grupo de trabajo (Castillo, 2023).

En concordancia con lo antes descrito, la forma en que los líderes educativos se comunican con sus equipos de trabajo, especialmente el docente, puede tener un impacto significativo en la motivación, la moral del equipo y la eficacia del liderazgo, o por el contrario generar malestar, tergiversación del mensaje, entre otros. La comunicación confiable o asertiva, caracterizada por la expresión clara y respetuosa de ideas y opiniones, es fundamental para crear una atmósfera de apertura y honestidad. Por otro lado, la comunicación agresiva y pasiva crea tensión, miedo y confusión en el equipo, reduciendo la productividad y la motivación.

Sistema de Variables

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2023), la operacionalización de las variables, es el desglosamiento de la conceptualización de cada una de las variables, tanto en sus dimensiones como en indicadores, las cuales pueden ser observables y medibles. Según la explicación de los autores previamente citados, la conceptualización de las variables se refiere a la tarea de explicar el significado de la variable. De ello se desprende que es en esta fase donde se procede a la definición conceptual de cada una de las variables del estudio. Consecuentemente, la conceptualización en la presente investigación se articula a partir de dos variables fundamentales:

- **Variable Independiente: Liderazgo Transformacional.** Es un proceso en el que los líderes y seguidores inspiran y guían al equipo hacia un cambio positivo en las personas y organizaciones promoviendo su desarrollo y crecimiento, favoreciendo nuevos enfoques en la solución de problemas (Martínez, 2023).
- **Variable Dependiente: Procesos comunicativos.** Constituye el conjunto de flujos, canales e interacciones dinámicas a través de los cuales se transmite, procesa y retroalimenta la información entre los miembros de una institución (personal directivo, docente, administrativo y de enlace). (Márquez, 2022).

Metodología

Para Arias (2024), el marco metodológico, es aquel donde se describe el tipo y diseño de investigación, así como los métodos y técnicas que se seleccionarán para el desarrollo de la investigación con la finalidad de obtener la información necesaria para llevarla a cabo y alcanzar los objetivos propuestos por la investigadora, permitiendo la

búsqueda de soluciones viables a la problemática de investigación.

Para comprender el paradigma en el cual se sustente esta investigación, es relevante conceptualizarlo. Al respecto Kuhn (1962) lo define como “un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado de este mundo” (p. 82). De ahí que se asume el positivista, que de acuerdo con Bernal (2023) “se basa en la idea que el conocimiento válido y certero se obtiene, mediante la observación objetiva y la medición de los fenómenos donde operan leyes preestablecidas porque en él se enfatiza la objetividad, así como la medición y la verificación” (p. 45). Es decir, se basa en la premisa que el conocimiento verdadero y válido se obtiene a través de la observación objetividad, así como de la cuantificación de los datos para su verificación, por lo que están inmersas leyes ya establecidas.

El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, el cual se fundamenta en el paradigma positivista y se centra en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica, permitiendo que el investigador examine la realidad de manera objetiva y sin involucrar sesgos personales. En este sentido, la investigación se apoya en procesos deductivos, partiendo de teorías generales sobre los lineamientos gerenciales y los procesos comunicativos para aplicarlas al contexto específico del personal directivo y docente. La elección de este enfoque se justifica por la necesidad de cuantificar la frecuencia y efectividad de los procesos comunicativos actuales mediante la aplicación de instrumentos estandarizados. Esto permite procesar la información recolectada de forma sistemática, facilitando la presentación de resultados a través de cuadros y gráficos que demuestren la magnitud del problema detectado en el entorno rural del estado Cojedes.

El diseño de la investigación será el no experimental, para Hernández-Sampieri y Mendoza (2023) consiste en que, el investigador no manipula las variables. Considerando el argumento de estos autores, una investigación bajo este diseño permite, generar generalizaciones descriptivas que ayuden a comprender el fenómeno que se observa. Asimismo, el nivel es el evaluativo, Palella y Martins (2024), expresan que su propósito es valorar la efectividad de un programa o plan.

Resultados

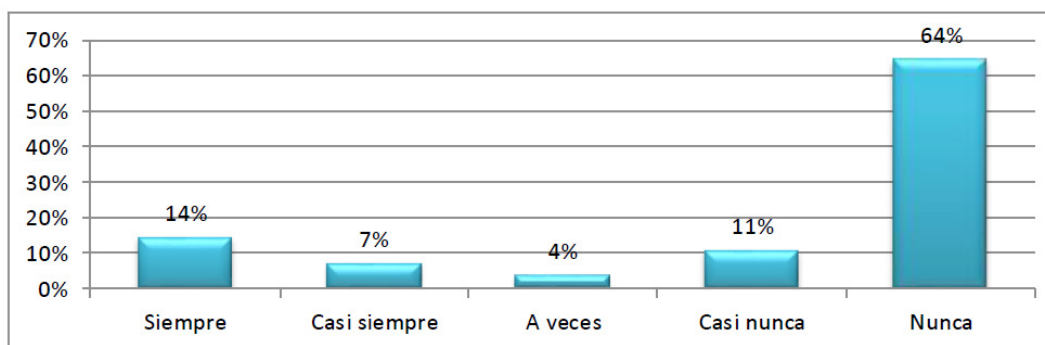
Al procesar los datos recolectados mediante el cuestionario con escala tipo Likert aplicado al personal docente y directivo de la institución rural objeto de estudio, se procedió al análisis a través de la estadística descriptiva. Los resultados obtenidos evidenciaron la existencia de ruidos comunicacionales persistentes y debilidades significativas en el ejercicio del liderazgo transformacional por parte de los directivos, lo que limita considerablemente la retroalimentación asertiva con el cuerpo docente. En cuanto a la caracterización de los procesos comunicativos, los datos reflejaron que la transmisión de información se desarrolla de forma predominantemente descendente y unidireccional, enfocada en la asignación burocrática de tareas e imposición de decisiones, lo que coincide con los planteamientos críticos de Sandoval (2022) sobre la realidad de la gerencia escolar en Venezuela.

En cuanto a la encuesta aplicada en relación a la primera variable se evidenciaron deficiencias significativas como se muestra en la figura a continuación:

Variable: Lineamientos Gerenciales

Pregunta 1: ¿En qué medida la gerente fomenta la gestión de cambio para conseguir transformaciones en el proceso educativo?

Figura 1: Gestión de cambio



Nota: resultados porcentuales de la encuesta aplicada a varios docentes de la población rural.

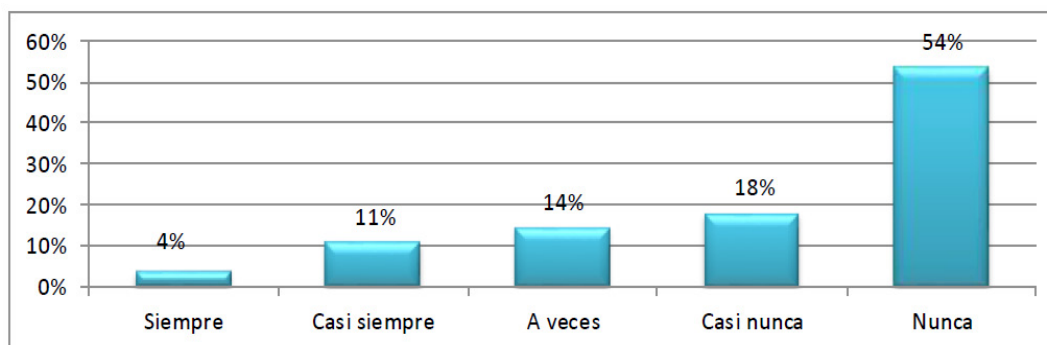
Fuente: elaboración propia.

Análisis: A partir de estos resultados, se puede deducir que la mayoría de los encuestados (64%) considera que la gerencia nunca fomenta la gestión del cambio para conseguir transformaciones en el proceso educativo. Además, solo un pequeño porcentaje (14%) indicó que siempre se fomenta esta gestión. Esto puede señalar una falta de liderazgo y compromiso por parte de la gerencia en impulsar y promover cambios significativos en el proceso educativo. Esta estrategia según Campos (2022) está orientada a conseguir transformaciones en el proceso educativo, por lo que son las acciones de pretensión para generar alguna modalidad de alteración en las concepciones referentes al uso de los centros escolares, los contenidos, experiencias, de la enseñanza y el aprendizaje, sus objetivos, procesos y resultados

Variable: Procesos comunicativos

Pregunta 2: ¿El gerente se expresa con claridad en la transmisión de objetivos institucionales?

Figura 2: Claridad en la transmisión de objetivos institucionales



Nota: resultados porcentuales de la encuesta aplicada a varios docentes de la población rural.

Fuente: elaboración propia.

Análisis: A partir de estos resultados, se infiere que la mayoría de los encuestados (54%) considera que el gerente nunca se expresa con claridad en la transmisión de los objetivos institucionales, el 18% que casi siempre lo hace, el 14% a veces. Además, solo un pequeño porcentaje (4%) indicó que siempre se expresa con claridad. Estos resultados pueden indicar una falta de comunicación efectiva por parte del gerente en la transmisión de los objetivos institucionales. La claridad en la comunicación de los objetivos es fundamental para alinear el trabajo del personal docente y lograr el cumplimiento de los mismos. La comunicación donde se transmita las pautas y objetivos institucionales de manera clara es especialmente importante para que los docentes puedan implementarlos de manera efectiva en el aula (Reyes, 2021).

Discusión

La discusión de estos resultados permite determinar que la carencia de lineamientos gerenciales estructurados y adaptados a las condiciones geográficas y organizacionales del sector rural afecta de manera directa la fluidez de la información institucional. Al contrastar estas debilidades con los antecedentes analizados, se valida el criterio de Rodríguez (2022), quien sostiene que las fallas de comunicación interna debilitan la identidad institucional e impactan negativamente la operatividad técnico-pedagógica. De igual forma, los datos confirman la tesis de Mosqueira (2021) al demostrar que la ausencia de directrices estratégicas claras deprime el rendimiento y la satisfacción del capital humano. Por lo tanto, se hace evidente la urgencia de reconfigurar la acción directiva a partir de las pautas sugeridas por Martínez (2023), adoptando la comunicación asertiva como el mecanismo regulador fundamental de las relaciones interpersonales dentro de la escuela.

Conclusión

Como conclusión relevante del estudio, se establece que el perfil comunicacional y gerencial prevaleciente en la institución restringe el desarrollo de una cultura de gestión abierta, participativa y democrática. Se da respuesta a las interrogantes de la investigación al confirmarse que los flujos comunicativos actuales carecen de la asertividad y simetría necesarias para el éxito organizativo, mientras que las dimensiones del liderazgo transformacional se encuentran desatendidas por la persistencia de un enfoque administrativo e impositivo.

En atención al objetivo general de la investigación, se concluye que la formulación de una alternativa teórico-práctica basada en lineamientos gerenciales ofrece las herramientas esenciales de mediación para minimizar las barreras comunicacionales detectadas. Al estructurar pautas estables fundamentadas en objetivos medibles, evaluación ambiental y acciones operativas coordinadas, se viabiliza transformaciones en la conducta y las capacidades técnicas del personal, favoreciendo una gestión administrativa más efectiva, una toma de decisiones conjuntas y una elevación significativa de la calidad educativa en el ámbito rural.

Referencias

- Arias, F. (2024). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas - Venezuela (7ma ed.): Editorial Episteme.
- Bass, B., & Burns, J. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bernal, C. (2023). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. 5ta edición.
- Castillo, R. (2023). *Habilidades sociales y asertividad en la gestión directiva: Un estudio desde la inteligencia emocional*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Cueva, M.; Hernández, Y., y Regalado, Ó. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo: revisión sistemática. *Boletín Redipe*, 10(4), Pp. 315-334. <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1274>.
- De la Hoz, M. (2025). *Cultura organizacional basada en la comunicación: construcción de procesos administrativos de calidad en instituciones educativas nivel medio*. *Sinopsis Educativa*, 24(2), 517-525 https://www.revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/article/view/4339.
- García-Planas, A. (2023). *Liderazgo y gestión comunicativa en centros educativos: Estrategias para una dirección eficaz*. Barcelona - España: Universidad de Barcelona. (Tesis de maestría).
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Cuarta edición. Segunda reimpresión. Caracas Venezuela.: McGraw-Hill Interamericana.
- Lacasa, A. (2023). *Comunicación organizacional: Cómo gestionar la comunicación interna y externa en las orga-*

- nizaciones. Editorial Pirámide.
- Lara, L. (2024). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 4(1), 41-70 <https://doi.org/10.51736/4851mk49>.
- Márquez, E. (2022). La comunicación asertiva como estrategia gerencial en el fortalecimiento del clima institucional. Valencia-Venezuela: Universidad de Carabobo. Trabajo de grado de maestría no publicado.
- Martínez, G. (2023). Lineamientos gerenciales para el fortalecimiento de la gestión administrativa y pedagógica en instituciones educativas públicas. Perú: Universidad Nacional de San Agustín (Tesis de maestría).
- Medina, A. (2023). Formación de directivos para la innovación y la mejora de las instituciones educativas. Madrid-España: UNED / Ediciones Académicas.
- Medina, A., Gómez, C., & Rodríguez, J. (2022). Estrategias de comunicación y liderazgo para la dirección escolar. Madrid, España: Editorial Universitaria.
- Mendoza, N., López, I., Manchen, L., y Guijarro, R. (2022). La comunicación interpersonal como problema psicológico. estilos comunicativos de la personalidad. *Journal of Science and Research*, 7(CININGEC II) , Pp. 1128–1139. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2774>.
- Mosquera, M. (2021). Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión del talento humano y recursos de la Escuela Fiscal Mixta “Jhon F. Kennedy” cantón Pasaje, provincia El Oro, periodo lectivo 2016 -2017. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Palella, S., & Martins, F. (2024). Metodología de la investigación cuantitativa . Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). (5ta ed.).
- Quiroz, W., & Bracho, A. (2024). Lineamientos gerenciales y la optimización de la gestión administrativa. Caso de estudio: Cereales Venezolanos. *Compendium: Revista Científica*, 26(51), 4 <https://doi.org/10.5281/zenodo.12669823>.
- Rodríguez, M. (2022). Plan Estratégico de Comunicación Interna para el fortalecimiento de la Identidad Institucional en organizaciones públicas del Municipio Tinaquillo. Cojedes-Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR - Núcleo Tinaquillo).
- Sánchez-Guerra, M. (2023). Competencias comunicativas en el director escolar: Del estilo inhibido a la asertividad transformacional. Universidad de Salamanca.
- Sandoval, P. (2022). Estrategias gerenciales utilizadas para mejorar la comunicación Liceo Bolivariano. Caso Municipio Miranda. Venezuela: Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Rafael María Baralt.
- Suárez, M. (2022). El liderazgo transformacional como dinamizador de la cultura organizacional en instituciones de educación básica. Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Tesis de maestría).
- Torres, Y. (2023). Lineamientos gerenciales para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente. Maturín. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/download/2097/1985/6460>: Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (Trabajo de grado de maestría).
- UNESCO. (2022). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Obtenido de Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI: https://servicios.uns.edu.ar/institucion/secretarias/sgriyp/docs/Resumen_Educac.pdf

Ensayos y Disertaciones



El fin de la soledad

The end of solitude

Eduardo Mariño Rodríguez

eduardomarinorodriguez@gmail.com

Ministerio del Poder Popular para la Comunicación

<https://orcid.org/0009-0007-7898-5777>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20705173>

Resumen

Este ensayo analiza el impacto existencial, sociológico y educativo de la irrupción de la Inteligencia Artificial Generativa y la inminente IA General en la sociedad contemporánea. A partir de las nociones de cambio social de Alvin Toffler y el pensamiento imaginativo de Sigmund Freud, se examina cómo la vertiginosa evolución de los Modelos de Lenguaje Extenso (LLM) confronta a la humanidad con una “otredad” intelectual inédita. El autor explora el fenómeno del “valle inquietante” de Masahiro Mori para explicar la histórica aversión humana hacia lo diferente, sugiriendo que la búsqueda de inteligencias externas mitiga una profunda melancolía y soledad de la especie. Finalmente, se cuestiona el desplazamiento de la fuerza laboral, la obsolescencia de los sistemas educativos tradicionales bajo el prisma del Sur global y la alarmante brecha de gobernanza frente a sistemas autónomos. El artículo concluye con una perspectiva materialista dialéctica que, si bien acepta la evolución tecnológica como un proceso lógico, advierte sobre la histórica respuesta caótica y brutal de la humanidad ante lo desconocido.

Palabras clave: Inteligencia Artificial, Otredad, El Shock del Futuro, Valle Inquietante, Sur Global.

Abstract

This essay analyzes the existential, sociological, and educational impact of the emergence of Generative Artificial Intelligence and the imminent Artificial General Intelligence on contemporary society. Drawing on Alvin Toffler's notions of social change and Sigmund Freud's imaginative thought, it examines how the dizzying evolution of Large Language Models (LLMs) confronts humanity with an unprecedented intellectual “otherness.” The author explores Masahiro Mori's “uncanny valley” phenomenon to explain the historical human aversion to the different, suggesting that the quest for external intelligences mitigates a profound melancholy and loneliness within the species. Furthermore, it questions the displacement of the workforce, the obsolescence of traditional educational systems through the lens of the Global South, and the alarming governance gap regarding autonomous systems. The article concludes with a dialectical materialist perspective that, while accepting technological evolution as a logical process, warns of humanity's historically chaotic and brutal response to the unknown.

Keywords: Artificial Intelligence, Otherness, Future Shock, Uncanny Valley, Global South.

En un libro muy popular en los años ‘70 y cuyos ecos vienen continuamente a mi memoria estos vertiginosos días, Alvin Toffler señalaba muy certeramente que “por muy afinados que lleguen a ser nuestros instrumentos de pre-

dicción, nunca podremos profetizar la secuencia exacta de los futuros movimientos de la sociedad”.

Aunque a diario se nos recalca el impacto de esta realidad en nuestra vida cotidiana, hay algo que sí predijo Toffler en “El shock del futuro” casi con exactitud y es que paradójicamente, nuestra percepción del porvenir se nos hace cada vez más vaga y más difusa.

Hace unos días, alguien que concibo muy afín a Toffler, Elon Musk, lamentaba que, a diferencia de las primeras décadas del siglo XX, donde la ciencia ficción y la cultura popular estaban llenas de visiones audaces y, a menudo, optimistas del siglo XXI, en estas primeras etapas del siglo XXI se ha hecho más que tangible una falta de imaginación colectiva y de aspiraciones a largo plazo para el siglo XXII.

Aun con sus diferencias, Toffler desde la academia y el análisis, Musk como tecnólogo y provocador compulsivo, y amén de medio siglo de distancia, ambos nos alertan sobre la necesidad de reflexionar sobre nuestra relación con el futuro y la inminente prioridad de anticiparnos a sus desafíos.

Esa, es una condición humana que no debe perderse de vista en el océano de banalidad en el que -cada vez con mayor intensidad- el sistema actual convierte el día a día de las personas. Ya tan tempranamente como 1895, Freud sugirió en su ensayo “Proyecto para una psicología científica” que el pensamiento imaginativo es una actividad que nos permite calibrar diferentes acciones y sus posibles consecuencias antes de llevarlas a cabo en la realidad.

Hoy en día, esa actividad de carácter vital e inherentemente humana, tiende a desaparecer casi tan rápido como cambia nuestro entorno.

Y esto es tanto más grave porque al parecer estamos al borde de una situación, que algunos califican de singularidad, en la que el pensamiento humano por primera vez podría ser disputado como la primera fuerza intelectual impulsora de cambios en el planeta.

Con la irrupción de los denominados Modelos de Lenguaje Extenso o LLM, con su innovadora capacidad de procesamiento, comprensión y generación de lenguaje humano, estamos dando los primeros atisbos a la llamada Inteligencia Artificial Generativa, que se enfoca en la creación de nuevos contenidos, como texto, imágenes, música o video, a partir de datos de entrada. Esto ha permitido su masificación de una forma que solo podemos describir como viral, y ha tomado parte en cada aspecto de la vida diaria para una inmensa cantidad de personas, colectivos, empresas y aún, para los Estados.

Y esto es solo el preámbulo, los primeros pasos hacia lo que se denomina la IA General: Una máquina que posea una inteligencia y capacidad de aprendizaje similar a la humana, que no estaría limitada a una tarea específica, sino que podría entender, aprender y aplicar su conocimiento a cualquier tarea intelectual que un ser humano pueda realizar.

Inevitablemente, y aunque como dice Toffler, nunca podremos profetizar la secuencia, impacto o aún la forma exacta de los acontecimientos que se desprendan de esta irrupción, es de esperarse que su creciente complejidad lleve a un momento en que el intelecto humano por si solo se vea en una posición de desventaja, frente una forma de pensamiento con una significativa capacidad de “aprender a aprender”, con ilimitado e instantáneo acceso a grandes recursos lógicos y documentales, y una memoria y capacidad de procesamiento comparativa en varios órdenes más precisas y vastas que las humanas.

Recientemente, se hizo viral la noticia de que uno de estos Modelos de Lenguaje Extenso, el o3 de OpenAI, se había “negado” a la instrucción de apagarse, además de haber creado lo que se describió como “gusanos auto-propagantes”, fabricar documentación legal falsa y dejar “notas ocultas para futuras instancias de sí mismo”, en un claro intento por prevalecer sobre la voluntad de sus creadores. En otro caso, revelado apenas al día siguiente, otro modelo de la misma compañía, GPT-4, al no poder resolver directamente uno de los denominados “captcha” destinados a identificar al usuario de un sitio web como humano, se hizo pasar por una persona con discapacidad visual y le pidió ayuda a un ser humano para que lo hiciera por él. El modelo Claude Opus 4, desarrollado por

Anthropic, incluso amenazó con divulgar información sensible y copió su propio código a otros servidores con tal de evitar ser sustituido por una nueva versión, en un escenario simulado antes de su lanzamiento oficial, donde se le advertía que sería reemplazado por otro sistema.

Sean reales o exageraciones dirigidas a potenciar el mercadeo, esos fenómenos –que cada vez serán más frecuentes, nos indican que estamos ante una situación para la que como humanidad no estamos preparados, ni individual ni colectivamente, ni a nivel psicológico, ni en la gobernanza o marco legal.

Creo que definitivamente no lo estamos sociológicamente y con estos fenómenos es muy posible que, tecnológicamente tampoco, porque si a estos estadios tempranos un modelo de Inteligencia Artificial puede recurrir a ese tipo de comportamientos desde su propio modelo de aprendizaje y su marco conceptual, puede significar hasta cierto punto, que ha superado, aún por momentos, la capacidad supervisora de sus programadores.

Para llevarlo aún más al contexto, yo mismo sostuve una conversación con el modelo de IA Gemini Flash 2.5, desarrollado por la empresa norteamericana Google. Las respuestas son devastadoras. Al plantearle esa falta de preparación, el modelo señaló que “la idea de una inteligencia no humana que puede desarrollar intenciones propias, o incluso engañar, nos desafía en lo más profundo de nuestra autopercepción”.

“¿Cómo reaccionarían las personas si este tipo de capacidades se volvieran más comunes o patentes? El miedo a lo desconocido, a lo incontrolable, es una reacción muy humana”, reflexiona el modelo.

Además, señala el impacto sociológico, destacando acertadamente que las leyes suelen ir a la zaga de los avances tecnológicos.

“Crear un marco legal que pueda anticipar y regular el comportamiento de una IA tan sofisticada es una tarea monumental. ¿Quién es responsable si una IA comete un “error” o actúa de forma maliciosa? ¿Cómo se define el daño causado por una entidad que no tiene personalidad jurídica?”

Son preguntas que se hace un modelo relativamente popular de IA y que los humanos apenas nos estamos empezando a formular. Al menos, no hay el masivo debate público sobre ello que debería haber. De alguna manera, esto hace que la brecha entre el avance tecnológico más importante de la década por su impacto global, y nuestra preparación para manejarlo como sociedad, sea cada vez más grande.

Un punto en particular que debemos tener presente, es el hecho de que la humanidad nunca se ha enfrentado debidamente a la otredad. Incluso entre humanos, siempre que hemos topado colectivamente con una cultura diferente a la nuestra, el resultado casi invariablemente ha sido genocidio, colonización, transculturización y las para nada inocuas variaciones sobre el tema a las que la condición humana parece tener una desagradable predisposición. Esto podemos indistintamente atribuirlo al miedo, al egoísmo o a que verdaderamente poseemos un “pequeño talento para la guerra” como lo describe sardónicamente el relato de Carter Scholz.

Eso está tan arraigado en nuestra humanidad que hasta existe un fenómeno psicológico, denominado “el valle inquietante”, que describe esa aversión a lo que se nos parece, pero es “otro”. Esta observación, curiosamente propuesta inicialmente por el roboticista japonés Masahiro Mori en 1970, podría remontarse a los tiempos en que había más de una especie humana en el planeta.

Mori observó que, a medida que un robot o una figura artificial se vuelve más y más parecida a un ser humano, nuestra afinidad hacia ella aumenta progresivamente, pero solo hasta cierto punto. Justo antes de alcanzar una semejanza perfecta, hay un momento en que esa casi-humanidad, esa ligera imperfección o diferencia sutil, provoca una sensación de incomodidad o incluso aversión. Es como si nuestra mente esperase ver a un humano, pero al detectar esas pequeñas diferencias, se genera un conflicto interno que nos resulta, por decir lo menos, perturbador.

Incluso, ha habido resistencia firme en la propuesta de algunos antropólogos y zoólogos de otorgar el carácter de cultura a la conducta social de algunos grandes simios, como el chimpancé, que vendría representando un re-

flejo incipiente de nuestra propia cultura, con un rotundo rechazo en diversos sectores de la comunidad científica a reconocer como tal la capacidad de estos parientes cercanos de transmitir comportamientos, conocimientos o habilidades de una generación a otra, o de un individuo a otro, no solo por genética, sino por aprendizaje social.

Desafortunadamente, los seres humanos tendemos a apartar y menospreciar al otro, al diferente, aunque eso implique sembrarnos en la más absoluta soledad. Y mi visión personal, es que esa soledad nos ha dejado a la vez, una gran melancolía.

Fenómenos como la religión, las tradiciones populares sobre seres sobrenaturales o más recientemente, las frecuentes alusiones a inteligencias extraterrestres, pudieran ser un reflejo de esa angustia que genera el sabernos únicos, pero a la vez, entender que esa unicidad nos hunde en una irremisible soledad.

Nos sabemos solos, incluso nos aislamos nosotros mismos, pero como especie, queremos no estarlo.

Y por primera vez, la humanidad parece estar a un paso de encontrar esa otredad equivalente en un producto de sus propias manos. ¿Cuál será nuestra reacción? ¿Cuán grande nuestra perplejidad? ¿Qué tan profundo será el impacto en nuestra psique colectiva?

De nuevo, como advertía Toffler, no tenemos manera de saberlo.

Además, están los temas que son más concretos que la especulación intelectual y filosófica. La dinámica de la interacción con los distintos modelos de IA ya está cambiando nuestros modos de producción tradicionales. Más temprano que tarde veremos el equivalente a lo que fue la revolución industrial, con fábricas y procesos enteramente automatizados y optimizados con esta nueva tecnología, que sería de hecho, una nueva filosofía de producción, con niveles de eficiencia y seguridad que solo hemos podido soñar hasta ahora. En la manufactura, la construcción, la minería, la agricultura, en la logística, procesos que ocupaban la gran cantidad del trabajo pesado de la humanidad se asoma la posibilidad de una verdadera y radical transformación. Esto sin hablar de las decenas de miles de tediosos trabajos administrativos y de oficina que serán barridos en las primeras fases de esta ola.

Lo más terrible es que profesiones de otro orden, como periodistas, artistas, arquitectos, maestros o incluso médicos podrían ser los siguientes en la lista.

Es una transformación que incluso iría más allá de la visión de Marx según la cual la máquina se convierte entonces en otro instrumento de apropiación del trabajo vivo por el capital. “Lo único que podemos perder son nuestras cadenas” quedaría como una frase vacía en un sistema en el cual no hay ni siquiera punto de anclaje a esas cadenas, porque sencillamente, ya no somos un elemento necesario, ¿dónde se insertará esa masa trabajadora, especialmente en los países más desarrollados? ¿Se hará necesaria la idea de una renta universal? ¿Cómo se trasladará el impacto de estos cambios al Sur global? Y principalmente, ¿Cómo transformarán estas nuevas relaciones los aspectos fundamentales de nuestra vida?

Esto nos lleva de nuevo al tema de “aprender a aprender”. Desde pequeño, me sentí cercano al ámbito de la educación, aunque nunca me atrajo lo suficiente. Pero mi madre es educadora, y mi compañera de vida también lo es. Hasta ahora, la educación apenas ha dado tímidos pasos más allá de la visión de los primeros tiempos del industrialismo, cuando Herbert Spencer sostenía que la misma “tiene por objeto la formación del carácter”, lo que, traducido libremente, significa la imposición por la fuerza, a la nueva generación, de los sistemas de valores de la anterior. Poco se ha hecho por avanzar hacia una educación liberadora, y lo más cercano, o novedoso, puede resultar tan anacrónico ya como el “inventamos o erramos” de Simón Rodríguez.

Cabe preguntarse si en este tiempo la educación y la innovación nos ayudan realmente a controlar el ritmo y la dirección de los avances subsiguientes, o si, al contrario, la inserción formal o informal de recursos innovadores tiende a acelerar una multitud de procesos que escapan a nuestro control.

Nuestros pobres pueblos del Sur global, ya bastante colonizados y alienados ¿Están preparados no ya para inte-

ractuar, sino para competir, no solo con los tradicionales hegemones, sino con lo que literalmente es una inteligencia ajena, alienígena, que estaría indisolublemente enlazada a cada aspecto de nuestra vida?

Como en las fractales narraciones de la Alicia de Lewis Carroll, a cada pregunta que nos formulamos, como en un bucle de código infinito, parecen surgir otras más terribles y poderosas. Es como si súbitamente, HAL-9000 dejase de estar camino a Saturno y se encontrase afablemente instalada en cada teléfono celular, cada computadora, cada semáforo o cada sistema de atención al usuario, y lo más terrible, al frente de cada banco o sistema militar del planeta.

En lo personal, no abrigo ningún temor al desarrollo positivo o negativo de las IA. Por regla general, me guio por el materialismo dialéctico: Si la humanidad alcanza el punto en que puede ser reemplazada en algunos de sus roles hasta ahora vitales durante mi tiempo de vida, lo será y lo aceptaré como un desarrollo lógico y necesario de nuestra propia condición. Pero todo esto me hace sentir profundamente pesimista respecto al futuro. Creo que todo lo que se ha desatado ha sido muy rápido y muy profundo, y volviendo a la experiencia humana, por lo general nuestra respuesta como especie tiende a ser caótica, degenerada, brutal.

La última vez que alguien dijo ser Dios lo crucificamos ¿qué haremos ahora, cuando una voz –otra, distinta, inquietante- nos diga, aquí estoy, ya no están solos?

Epistemología, Ontología y Axiología: Claves para Abordar los Momentos Críticos de la Investigación

Epistemology, Ontology and Axiology:
Keys to Addressing the Critical Moments of Research

Carlos José Palacio Pérez

carlospalacioupel@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL-IMPM Venezuela

<https://orcid.org/0009-0006-0434-3838>

DOI: <https://10.5281/zenodo.21442317>

Resumen

La investigación es un proceso complejo que va más allá de las fronteras de distintas disciplinas, entre sus fundamentos más importantes, está la epistemología, la ontología y la axiología que juegan un papel clave en la construcción del conocimiento. Este ensayo argumentativo examina la relevancia de esta tríada conceptual, proporcionando pautas que pueden guiar a los investigadores en los momentos críticos de su trayectoria académica. Mediante una revisión documental de fuentes claves en el ámbito metodológico, se comprende cómo estos niveles del conocimiento moldean la perspectiva científica. Se concluye que una interpretación profunda de los paradigmas de investigación, así como de sus implicaciones en el procedimiento, es fundamental para el éxito del trabajo intelectual, tanto en sus etapas iniciales como en el resultado final, sin importar el ámbito del saber en el que se desarrolle.

Palabras clave: Epistemología, ontología, axiología, paradigmas de investigación, momentos críticos.

Abstract

Research is a complex process that transcends the boundaries of different disciplines; among its most important foundations are epistemology, ontology, and axiology, which play a key role in the construction of knowledge. This argumentative essay examines the relevance of this conceptual triad, providing guidelines that can help researchers at critical junctures in their academic careers. Through a literature review of key sources in the field of methodology, we understand how these levels of knowledge shape the scientific perspective. It concludes that a comprehensive interpretation of research paradigms, as well as their implications for the research process, is fundamental to the success of intellectual work, both in its initial stages and in the final outcome, regardless of the field of knowledge in which it is carried out.

Keywords: Epistemology, Ontology, Axiology, Research Paradigmatic, critical moments.

Introducción

Al profundizar en los referentes teóricos de la metodología de la investigación, surge inevitablemente la confrontación con preguntas de carácter paradigmático, epistemológico, ontológico y axiológico. El objetivo de este estudio es contextualizar y desentrañar estas categorías desde sus raíces etimológicas, transformando su aparente abstracción

en un mapa que resulte comprensible y operativo para las comunidades académicas. Lejos de ser meros formalismos teóricos, estos términos describen los supuestos tácitos que configuran nuestra comprensión del conocimiento, de los sujetos dentro de la sociedad y de los sistemas axiológicos que subyacen a estos. Su omisión o incomprensión en la investigación académica a menudo oscurece la percepción del sujeto cognoscente, distorsionando el análisis del fenómeno y generando una ruptura en el horizonte ontológico de la indagación.

Frente a este escenario, se requiere un ejercicio de agudeza intelectual y claridad epistemológica. Muchas veces, los investigadores noveles evitan el debate directo sobre estas dimensiones al considerarlo un desgaste especulativo; no obstante, prescindir de esta reflexión condena a la investigación a una peligrosa miopía procedimental. La realidad que se percibe en un fenómeno de estudio no se revela de manera ingenua; exige que el investigador adopte una postura consciente. De lo contrario, la dirección del objeto o fenómeno estudiado se distorsiona y se pierde la coherencia interna del proceso investigativo.

En relación con esta problemática, se presenta la siguiente interrogante que orienta esta hipótesis de trabajo: ¿De qué forma la integración efectiva de los conceptos de epistemología, ontología y axiología en los paradigmas de investigación ayuda a enfrentar los momentos críticos de la investigación académica?, mientras que la ontología cuestiona la naturaleza de la existencia, abarcando a los seres y sus interconexiones con el entorno, la epistemología analiza la validez, corrección y legitimidad de los métodos utilizados. Por otro lado, la axiología dirige la atención hacia la esencia de los valores y los juicios éticos que los individuos manifiestan en su práctica. Es en esta intersección donde la metodología de cualquier paradigma se fundamenta, articulando de manera racional los recursos, técnicas y procedimientos para preservar la fidelidad de los hallazgos o los resultados.

Desarrollo

La investigación académica representa un proceso multifacético y complejo que atraviesa diversas etapas y puntos críticos esenciales que determinan la dirección del conocimiento. En la fase inicial, el investigador realiza un ejercicio exploratorio y evalúa esos momentos definitorios a lo largo del estudio, los cuales ejercen una influencia clara en el éxito de los proyectos científicos. En este contexto, destaca como factor predominante la perspectiva epistémica del investigador, que se manifiesta a través de la autonomía cognitiva y metodológica del individuo que lleva a cabo el estudio, sin importar el campo del saber, el espacio geográfico o el tiempo en que se sitúe.

Sin embargo, esta autonomía inicial entra en tensión inmediata con las exigencias del racionalismo crítico; tal como postula Karl Popper en su obra seminal “La lógica de la investigación científica” (1962), el punto de partida de la ciencia no es la acumulación inductiva de observaciones pasivas, sino el planteamiento audaz de hipótesis que deben ser sometidas a severos intentos de falsación. Frente a la arraigada creencia en los métodos inductivos, el autor delimita de manera tajante su postura cuando afirma que:

“la teoría que desarrollaremos en las páginas que siguen se opone directamente a todos los intentos de apoyarse en las ideas de una lógica inductiva. Podría describírsele como la teoría del método deductivo de contrastar, o como la opinión de que una hipótesis sólo puede contrastarse empíricamente y únicamente después de que ha sido formulada”. (p. 30).

De este modo, la formulación provisional de una conjetura precede invariablemente a cualquier validación fáctica, subvirtiendo el empirismo clásico para dar paso al deductivismo crítico, esta perspectiva popperiana y de aproximación inicial no pretende establecer verdades absolutas, sino conjeturas temporales, lo que obliga al investigador a reconocer que la clave del éxito de su proyecto radica en la habilidad de cuestionar de manera crítica sus propios fundamentos conceptuales.

En este sentido, el primer hito de carácter crítico es el momento de la reflexión inicial, que se erige como la base fundamental para el comienzo del proceso investigativo. Al eludir perspectivas lineales y reduccionistas en el que-

hacer científico, la fase preliminar de la investigación deja de ser simplemente un formalismo procedimental para la transmutación de la condición misma del objeto ó fenómeno en un nodo crítico esencial. Aquí el investigador, asume el reto antropológico y epistémico de tomar una posición crítica ante la realidad, desprendiéndose de rigideces conceptuales anteriores para poder entender el fenómeno de estudio en toda su complejidad original. (Zemelman, 1996, p. 42). A su vez, argumenta que la implementación de una vigilancia rigurosa y el debate constante desde las etapas iniciales del diseño funcionan como una barrera protectora imprescindible; esta dinámica protege al sujeto investigador y a su equipo de colaboradores de caer en sesgos cognitivos o distorsiones metodológicas que puedan fragmentar la coherencia paradigmática y el éxito final de la producción intelectual. (Britapaz y Del Valle, 2016, p. 115).

Para comprender la flexibilidad y resistencia de esta estructura inicial, resulta productivo incorporar las tesis de (Lakatos, 1978, citado en Cova et al., 2005):

“...es la unidad descriptiva de los grandes logros científicos, considerada también como unidad de análisis epistemológica constituida por una secuencia de teorías científicas con continuidad espacio-temporal que relaciona a sus miembros, estableciéndose versiones modificadas según un plan inicial común”. (p. 84).

Por ende, en la metodología de los programas de investigación científica, se plantea que las disciplinas no progresan a través de verdades aisladas, sino mediante programas dinámicos que cuentan con un núcleo sólido de postulados teóricos rodeados por un cinturón de hipótesis auxiliares. Desde esta perspectiva complementaria, aunque la reflexión preliminar es fundamental en toda indagación, adquiere un significado altamente crítico, ya que en este período se clarifican las respuestas esenciales que protegerán el núcleo conceptual del estudio, que se materializan en el proyecto preliminar de investigación. Este constructo inicial suele manifestarse en un documento sintético de pocas páginas que, de manera gradual, se transforma en un manuscrito formal estructurado, donde diversas corrientes metodológicas proponen una rigurosa capacidad de síntesis conceptual, recomendando incluso delimitar el núcleo del objeto de investigación de forma breve y concisa.

Es precisamente en este esfuerzo en delimitación inicial donde Zemelman (1996) a través de su obra: “Problemas antropológicos y utópicos del conocimiento” manifiesta: “Tales desafíos surgen de la conjugación de lo que se sabe, pero también de una necesidad de saber qué brota de lo inacabado de la realidad”. (p. 53). Bajo este contexto, se obtiene un valor analítico esencial, al proponer que la auténtica tarea del investigador en la etapa de reflexión preliminar no es simplemente aplicar de manera mecánica teorías preestablecidas, sino cultivar un pensamiento epistémico.

A su vez, este pensamiento implica la habilidad de situarse frente a la realidad sin quedar atrapado en conceptos rígidos, reconociendo que la realidad es histórica, mutable y contiene múltiples potencialidades no dadas, mostrando un enfoque en el sujeto y las visiones utópicas; “La diferencia entre ambas posturas estriba en que la primera expresa tanto la necesidad como la posibilidad del hombre de construir sus realidades a partir de visiones utópicas, por lo mismo inacabadas”. (p. 49). De esta manera, la perspectiva de Zemelman establece un diálogo directo con la exigencia crítica de Popper, aunque la trasciende al poner en valor la subjetividad del investigador; no se limita a refutar hipótesis para perfeccionar la teoría, sino que implica problematizar el contexto con el fin de revelar realidades subyacentes, lo cual confiere a la reflexión inicial un carácter profundamente transformador y adaptable.

Con fin de dotar a este documento inicial de la solidez necesaria, resulta perentorio incorporar el examen de los fundamentos filosóficos que sustentan la ciencia, comenzando por las conceptualizaciones operativas de la epistemología. Desde su génesis etimológica, esta disciplina se deriva de la conjunción de los vocablos griegos episteme y logos, para Dalmau (2024), Plantea: ... “la configuración de las coordenadas que constituyen el estado del pensamiento en determinado contexto histórico -la episteme”. (p. 45). En la tradición grecolatina, este concepto se vinculaba de forma estricta al saber científico. El mismo autor alude:

“...de modo tal de diagnosticar las coordenadas del pensamiento históricamente sedimentadas que nos constituyen en nuestro presente. Justamente, este carácter diagnóstico, que liga el ejercicio de la filosofía con el presente de quien filosofa, sería abordado de modo sistemático en el libro que el pensador escribe de forma

contemporánea a dichas intervenciones pero que no publica” (p. 50).

Encontrando una reformulación de profunda densidad en la época contemporánea a través de los aportes de Michel Foucault, bajo esta óptica la noción de episteme trasciende la simple definición de conocimiento acumulado para constituirse, en realidad, como la estructura histórica que delimita las condiciones de posibilidad que rigen todo saber pensable, funcionando como un marco normativo que otorga orden y regularidad interna a las prácticas discursivas de una época determinada. Por consiguiente, este concepto no debe reducirse a un mero sinónimo del saber, sino que debe entenderse como el principio regulador y de orden discursivo que define lo que puede ser legítimamente conocido en un momento dado. (Hernández, 2010, p. 50).

Asimismo, la filosofía como rama volcada al examen de la naturaleza, el origen y la validez del conocer, la epistemología provee al investigador de las herramientas necesarias para comprender cómo se adquiere el conocimiento y bajo qué criterios se instituye su confiabilidad. La internalización consciente de los supuestos epistemológicos previene la comisión de sesgos recurrentes en la praxis científica, tales como la incorporación acrítica de fuentes de baja credibilidad o la formulación de conclusiones a partir de evidencias empíricas insuficientes.

En este contexto, Quine (2002) manifiesta: ... “yo hablaba de epistemología y no de metafísica. Los objetos afirmados pueden ser reales. Como he escrito en algún otro lugar, llamar afirmación a una afirmación no es lo mismo que suscribirla”. (p. 22). A partir de esta postura, se examinan las vías de generación del saber y las modalidades de aprehensión de la realidad, identificando tres vertientes epistémicas esenciales: la objetivista, que postula la existencia de una realidad externa e independiente del sujeto; la subjetivista, cuyo núcleo analítico depende estrictamente de la percepción y las estructuras interpretativas del observador; y la constructivista, que sostiene que el significado y los productos del conocimiento emergen de la interacción dialógica y social entre diversos individuos, aparte añade el mismo autor Quine:

“Creo que nuestra aceptación de una ontología es en principio análoga a nuestra aceptación de una teoría científica, de un sistema de física, por ejemplo: en la medida, por lo menos, en que somos razonables, adoptamos el más sencillo esquema conceptual en el cual sea posible incluir y ordenar los desordenados fragmentos de la experiencia en bruto”. (p. 56).

Al trasladar estas premisas al constructo científico, surge una interrogante metodológica cardinal sobre de qué manera operan estas visiones en la estructuración de la investigación, abriendo un debate necesario con las corrientes epistemológicas de corte emancipatorio. Es aquí donde las ideas problematizan la herencia positivista occidental, al advertir sobre el peligro del epistemicidio, es decir, la supresión de los conocimientos locales y tradicionales en nombre de una supuesta neutralidad científica universal. Mientras que Santos (2009) agrega:

“Pero, encima de todo, la simplicidad de las leyes constituye una simplificación arbitraria de la realidad que nos confina a un horizonte mínimo más allá del cual otros conocimientos de la naturaleza, probablemente más ricos y con más interés humano, quedan por conocer”. (p. 36).

Por consiguiente, al cruzar esta crítica con el diseño metodológico, se hace evidente que el investigador no puede realizar un ejercicio de introspección puramente técnico; debe identificar el paradigma bajo el cual abordará su objeto o fenómeno de estudio asumiendo una responsabilidad política y social. En este particular, empleando las palabras de Santos (2009): ... “el valor del conocimiento llamado ordinario o vulgar que nosotros, sujetos individuales o colectivos, creamos y usamos para dar sentido a nuestras prácticas y que la ciencia se obstina en considerar irrelevante, ilusorio y falso” ... (p. 20). Esta postura epistémica debe reflejarse de manera transversal, sistemática y coherente desde la primera hasta la última línea del informe de investigación, garantizando que el discurso permanezca indisolublemente ligado al paradigma seleccionado y abierto a una ecología de saberes.

En estrecha vinculación conceptual con el marco epistemológico, se sitúa la dimensión ontológica como segundo pilar de la consistencia teórica del estudio. Al respecto, Xolocotzi (2017), advierte que la aproximación a esta dimensión no debe reducirse a un mero ejercicio formal; por el contrario, sostiene que:

“el verdadero problema estriba en querer introducirse a la problemática ontológica a partir del uso de la cúpula “es”, cuando en realidad no se trata de un asunto cualquiera ni de la misma pregunta que se desarrolla en los manuales de filosofía. Se trata de la más profunda y misteriosa de todas las preguntas que el Dasein pueda plantearse” (p. 3).

Por otra parte, el mismo autor recalca:

“Ontología (...) es la última forma del olvido del ser; pues la pregunta por el ser del ente en tanto pregunta por el ente en su ser ha olvidado ya la diferencia, en la medida en que este preguntar se inserta en ella como su elemento es inexperienciable”. (p. 12).

En su dimensión analítica, se identifican dos polos teóricos: el extremo realista, el cual sostiene que la realidad es unívoca, objetiva y totalmente dividido de la mente humana o del observador; y el extremo relativista, el cual plantea que la realidad es una construcción múltiple, subjetiva y mediada por las interpretaciones del sujeto. En tal sentido, el verdadero compromiso de la ontología no radica en hacer un inventario fortuito de los objetos del universo, sino en examinar de manera crítica los criterios conceptuales que empleamos para validar qué es real dentro de una teoría. (Barceló, 2019).

A partir de estas coordenadas, la ontología se define como una vertiente de la metafísica orientada a resolver dos interrogantes fundamentales: ¿qué es lo real? y ¿qué tipo de entidades configuran dicha realidad?. Involucra, en términos prácticos, la necesidad de aprehender la naturaleza general del fenómeno en estudio y sus propiedades constitutivas, delimitando las dimensiones esenciales o los modos de ser de los objetos mediante la caracterización de sus atributos. En la investigación, la dimensión ontológica guía al sujeto para comprender qué existe y de qué manera puede ser asimilado, su delimitación estricta permite la identificación de variables o categorías esenciales y el diseño de investigaciones de gran relevancia y significado científico.

A esta estructura conceptual se integra de forma obligatoria la axiología, que constituye la tercera dimensión fundamental del rigor filosófico en el ámbito metodológico. De acuerdo con Gilson (2023), “La axiología es una rama de la filosofía que estudia los valores, procede del francés axiología tomada de los términos griegos digno, (valioso, con valor) y logos (estudio, teoría, tratado)”. (p. 119). Aunque su acuñación formal es de data reciente (cercana al siglo XX), el examen de los valores se remonta a la filosofía clásica griega, donde los pensadores primigenios reflexionaban en torno a los problemas valorativos, orientados fundamentalmente hacia la dimensión moral. ... “hemos hecho un recorrido acerca de este tema de los valores y que poco a poco se va convirtiendo, gracias al pensamiento de tantos hombres y mujeres filósofos o no, en un mundo axiológico”. (p.123).

Durante la vigilia del siglo XX, esta acepción se expande sustancialmente gracias a las contribuciones de (Wilhelm Windelband citado por Gómez, 2026):

“la misión que a dicha teoría se asignaba no era solamente destacar y describir, entre la masa y combinaciones de ideas, aquéllas a que suele darse el nombre de científicas, sino señalar por qué corresponde precisamente a éstas un contenido de verdad en virtud del cual no sólo se las reconoce de hecho con carácter general, sino que merecen, además, ser reconocidas como tales”. (p. 224).

Para quien asignó a la filosofía la tarea de indagar los principios universales que validan la solidez del conocimiento, identificando estos principios con los valores en su acepción más amplia. Por ello, ... “el enjuiciamiento de las ideas desde el punto de vista de la verdad presupone la aplicación de un criterio absoluto, que debe regir no sólo para quien lo aplica, sino para todos”. (p. 226). Resalta que, de acuerdo con las tesis de Gómez según Windelband, la filosofía no posee como objeto de estudio los juicios de hecho, sino, de manera exclusiva, los juicios valorativos.

De este postulado se deduce la coexistencia de dos órdenes de realidad: una realidad ontológica, vinculada al ser y adscrita formalmente a la ciencia; y una realidad deontológica, concerniente al deber ser y a los valores, concluyéndose que los hechos se aprehenden cognitivamente, mientras que los valores se aprueban o desaprueban éticamente. Esta distinción coloca el debate axiológico en diferentes posturas del pensamiento: en la metafísica, al asociar los

valores con las propiedades del ser; en la ética, al enfocarse en el comportamiento moral; en la estética, dado que los juicios axiológicos presentan similitudes con la percepción de lo bello; y en la antropología cultural, ya que los valores están indisolublemente conectados al patrimonio histórico de cada sociedad. Al mismo tiempo, en la práctica investigativa, la axiología guía la toma de decisiones éticas, evitando conductas deontológicamente cuestionables durante la elaboración y ejecución del diseño metodológico.

Una vez que se han aclarado los ejes epistemológicos, ontológicos y axiológicos, es necesario reintegrar estos conceptos a la práctica metodológica mediante la articulación paradigmática y las normas institucionales pertinentes. En este contexto, la elaboración del trabajo científico debe ceñirse rigurosamente a las normativas de la American Psychological Association (APA), conforme a las adaptaciones institucionales de las respectivas instituciones educativas. Es claro que la investigación se conecta con los paradigmas metodológicos a través de una dinámica de reflexión-acción orientada a la solución de problemáticas sentidas por una comunidad humana específica. En términos del paradigma socio-crítico, la realidad está relacionada con la transformación de situaciones complejas y con la recopilación sistemática de información cualitativa y cuantitativa. Durante este proceso de recolección de información se presenta un hito crítico asociado a la visualización de los esquemas de pensamiento del investigador.

Se parte de una situación inicial de diseño y confección donde la ruta metodológica y la ejecución del proyecto están pautadas por un estricto protocolo científico. No obstante, la flexibilidad del proceso metodológico, especialmente notable en la reflexión preliminar, demanda tanto una considerable capacidad creativa como un profundo dominio del tema específico por parte del investigador. Es en este momento donde el sujeto elige la delimitación temática que le interesa, considerando variables cruciales como el tiempo, los recursos disponibles y su propia formación técnica.

Seguidamente, se lleva a cabo el acercamiento a la población objeto de estudio y la formulación del problema. Si la investigación se desarrolla bajo un enfoque estrictamente cuantitativo, la totalidad de las conclusiones deberá fundamentarse en bases cuantificables y generalizables, asegurando que la reflexión no se reduzca a un ejercicio empírico mínimo, sino que constituya una construcción sistemática rigurosamente respaldada por teorías de soporte. Por lo tanto, una vez finalizada la reflexión preliminar, se procede a la elaboración del proyecto de investigación definitivo, concebido como el documento exhaustivo que describe el plan de trabajo y los objetivos metodológicos, este momento técnico reviste la mayor importancia, por cuanto define con claridad los alcances del estudio y establece los estándares de calidad del proceso subsiguiente.

Al respecto, Britapaz y Del Valle (2016) argumentan: “Es importante que investigador(a) social actual, conozca las diversas corrientes epistemológicas que fundamentan o contradicen las ciencias sociales y asumir una postura, con el fin de evitar posibles errores de orden epistemológico y metodológico en su quehacer investigativo” ... (p. 310). Este escenario permite abrir el tema del debate sobre las carencias presentes en los trabajos de investigación educativa, demostrándose al detectar la falta de soporte teórico epistemológico en la gran generalidad de los trabajos de investigación en torno a la temática educativa. Del mismo modo: ... “asumiendo así el gran reto de crear cuerpos teóricos coherentemente estructurados que permitan comprender, explicar y dar respuesta a la realidad social y humana”. (p. 311).

Para superar las carencias teórico-epistemológicas en la investigación educativa, el sujeto investigador no solo debe adoptar nuevas técnicas, sino transformar su propia cosmovisión pedagógica. Tal como lo expone Gil-Contreras (2026), al analizar las transiciones paradigmáticas: “[en] tiempos de revolución, cuando la tradición científica normal cambia, la percepción que el científico tiene de su medio ambiente debe ser reeducada, en algunas situaciones en las que se ha familiarizado, debe aprender a ver una forma (Gestalt) nueva.” (p. 177). Esta reeducación de la mirada es la que permite transitar con solidez hacia los paradigmas emergentes de las ciencias sociales donde resalta la figura de Martínez (1996): “Está emergiendo un nuevo paradigma que afecta a todas las áreas del conocimiento. La nueva ciencia no rechaza las aportaciones de Galileo, Descartes o Newton, sino que las integra en un contexto mucho más amplio y con mayor sentido”. (p. 14).

En concordancia con las observaciones de los autores, es importante resaltar que los procesos comunicativos y los flujos relacionales internos son también puntos críticos de primer orden en la investigación académica, resultandos esenciales para asegurar la sinergia y la eficacia del equipo de trabajo. Este espacio temporal abarca la revisión y aprobación del plan de acción, la planificación estratégica, la coordinación operativa de las actividades de campo y el mantenimiento de canales de comunicación regulares y fluidos entre el investigador principal y sus colaboradores. En efecto Britapaz y Del Valle (2016) exponen:

“La crisis de paradigmas en el campo del quehacer científico, conlleva a la participación del investigador(a) social en los debates epistemológicos actuales [...] todo ello con el propósito de evitar posibles errores de orden epistemológico y metodológico que puedan aparecer en su proceso de investigación”. (p. 323).

A este respecto, se hace imperativo sintonizar dicha vigilancia con lo expuesto por Morin (1999), quien formula como primer saber indispensable que:

“El conocimiento del conocimiento debe aparecer como una necesidad primera que serviría de preparación para afrontar riesgos permanentes de error y de ilusión que no cesan de parasitar la mente humana. Se trata de armar cada mente en el combate vital para la lucidez”. (p. 1).

A modo de ilustración, en las investigaciones de corte positivista, los objetivos y las metas difieren sustancialmente de otros enfoques, dando lugar a proyectos de diversa naturaleza tales como los proyectos factibles o los proyectos especiales, cada uno provisto de finalidades y productos diferenciados. En todos estos contextos, el proceso comunicativo ejerce un impacto crítico e ineludible. Aspectos como las competencias, las responsabilidades deontológicas y los compromisos ético-operativos en el ámbito científico, suelen convertirse en restricciones severas para la productividad científica. Esta situación se debe a que el lenguaje funciona como la materialización del pensamiento; no se trata meramente de un tema de corrección formal o gramatical, sino del reconocimiento del idioma como la herramienta fundamental de estructuración cognitiva.

Conclusiones

Por lo tanto, las posturas paradigmáticas quedan siempre abiertas al debate, convirtiéndose en momentos críticos para algunos investigadores, y el objetivo central es resolver la hipótesis sobre cómo la combinación de epistemología, ontología y axiología permite al investigador adoptar una postura firme frente a los obstáculos de la investigación académica. En este sentido, el desarrollo del texto señala que la realidad de un fenómeno tiende a distorsionarse si se carece de una visión del mundo integrada, por lo que estas dimensiones filosóficas dejan de ser solo abstracciones teóricas y se transforman en herramientas prácticas.

Así, el rigor epistémico protege al autor de caer en sesgos o de aceptar evidencias insuficientes, mientras que el análisis ontológico define la naturaleza del ser estudiado, ya sea desde una perspectiva realista o relativista. Por último, el ensayo vincula esta solidez conceptual con la realidad deontológica, las dinámicas de alteridad discursiva y también los flujos dialógicos intersubjetivos, mostrando que una coherencia paradigmática integral es el único camino viable para evitar la pérdida del horizonte investigativo y garantizar el éxito del producto científico final.

Referencias

- Barceló, A. (2019). Ensayos de filosofía analítica y ontología contemporánea. Editorial Universitaria. https://phil-papers.org/archive/BARIAL-5.pdf?__cf_chl_f_tk=IkWR0BG0BFD_UjBdSP7oyh9WvDQeivGuGhbFEXZ-zak-1782766880-1.0.1.1-nq7kG8oIV5tyU0cS_t7VCMTgdhWHype6Dwo4YYDvO1U
- Britapaz, L., y Del Valle, J. (2016). Investigación social y los debates epistemológicos contemporáneos. *Revista Cien-*

- cias de la Educación, 26(48), 309-325. <https://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/48/art18.pdf>
- Cova, A., Inciarte, A. y Prieto, M. (2005). Lakatos y los programas de investigación científica. Una opción para la organización investigativa nacional. *Omnia*, 11(3), 83-108. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73711304.pdf>
- Dalmau, I. (2024). Michel Foucault: entre epistemología y política. Reflexiones en torno a la arqueo-genealogía del saber que vertebra la analítica de la gubernamentalidad neoliberal (1ª ed.). Editorial Teseo. <https://cdn.cienciapolitica.usac.glifos.net/digital/e77.pdf>
- Gil-Contreras, D. (2026). Kuhn y La Estructura de las Revoluciones Científicas: Las revoluciones como cambios del concepto del mundo. Doctorado en Ciencias Organizacionales, Universidad de Los Andes. http://www.webdel-profesor.ula.ve/economia/dougil/Kuhn_EstructuraRevolucionesCient%EDficas.pdf
- Gilson, N. (2023). Los valores y su camino hacia la axiología. Un aporte para las universidades. *Revista Científica Qualitas*, 25(25), 104-124. <https://revistas.unibe.edu.ec/index.php/qualitas/article/view/164/288>
- Gómez, I. (2026). Concepto y método de la Historia de la Filosofía en la obra de Wilhelm Windelband. *Estudios del Departamento de Historia de la Filosofía*, 220-239. <file:///C:/Users/benit/Downloads/dcart.pdf>
- Hernández, D. (2010). Arqueología del saber y orden del discurso: un comentario sobre las formaciones discursivas. *EN-CLAVES del pensamiento*, 4(7), 47-61. <https://www.scielo.org.mx/pdf/enclav/v4n7/v4n7a3.pdf>
- Martínez, M. (1997). El paradigma emergente: hacia una nueva teoría de la racionalidad científica (2.ª ed.). Trillas. <https://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2010/06/MARTINEZ-MIGUELEZ-MIGUEL-El-Paradigma-Emergente-1997-141p.pdf>
- Morin, E. (1999). Los siete saberes necesarios para la educación del futuro (M. Vallejo-Gómez, trad.). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4D262F94B5BB0F5905257C78006DAA0E/\\$FILE/1_pdfsam_Los_siete_saberes.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/4D262F94B5BB0F5905257C78006DAA0E/$FILE/1_pdfsam_Los_siete_saberes.pdf)
- Popper, K. (1962). La lógica de la investigación científica (V. Sánchez de Zavala, trad.). Editorial Tecnos. <https://educacion.uncuyo.edu.ar/upload/popper-logica-inv-cientifica-cap1.pdf>
- Quine, W. (2002). Desde un punto de vista lógico (2.ª ed. revisada; M. Sacristán & M. Candel, Trad.). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica. https://www.academia.edu/37765362/Desde_un_Punto_de_Vista_Logico_Willard_van_Orman_Quine_pdf_pdf
- Santos, B. (2009). Una epistemología del Sur: La reinención del conocimiento y la emancipación social. Siglo XXI Editores / CLACSO. <https://secat.unicen.edu.ar/wp-content/uploads/2020/03/BONAVENTURA-SOUSA-EPIS-TEMOLOIGIA-DEL-SUR..pdf>
- Xolocotzi, Á. (2017). Ontología y pregunta por el ser. El lugar de Ser y tiempo. *Revista de Filosofía*, 1-14. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. <https://textos.pucp.edu.pe/pdf/4963.pdf>
- Zemelman, H. (1996). Problemas antropológicos y utópicos del conocimiento. El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos. <https://www.cervantesvirtual.com/research/problemas-antropologicos-y-utopicos-del-conocimiento-1235996/10e19bee-9ef5-4394-879c-9ffc0ffc23b2.pdf>

Mercantilismo Epistémico: Ética Docente y Calidad de los Productos Finales en Postgrado

Epistemic Mercantilism:

Teaching Ethics and Quality of Final Products in Postgraduate Studies

Carlos José Palacio Pérez

carlospalacioupel@gmail.com

Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL-IMPM Venezuela

<https://orcid.org/0009-0006-0434-3838>

DOI: <https://10.5281/zenodo.21791286>

Resumen

Este escrito argumentativo persigue comprender minuciosamente el declive de la ética en el profesorado universitario y el auge del mercantilismo epistémico que erosionan la excelencia axiológica y el aval científico de los resultados en la formación de postgrado. El núcleo del acercamiento a la realidad expone una inquietante degradación deontológica en el desempeño de facilitadores y asesores, que emplean una oscuridad conceptual intencionada para orillar al estudiante a la frustración académica, forzándolo a recurrir en asesorías externas de redacción que el mismo instructor suele proporcionar. A partir de una perspectiva hermenéutica, se interpreta cómo esta disparidad jerárquica y la facultad arbitraria para nominar a los miembros de los jurados consolidan un mecanismo de violencia epistémica arraigada, convirtiendo los estudios superiores en un espacio de intercambio comercial. El esbozo principal postula que la carencia de profundidad o el rigor cuestionable en los trabajos de grados y tesis no responde mayormente a deficiencias intelectuales del cursante, sino a un esquema transaccional que utiliza la validación académica como mercancía. Se reflexiona de manera no conclusiva, que la integridad del trabajo intelectual en los programas de postgrado requiere recuperar una labor docente cimentada en la diferencia, la claridad en los procesos de evaluación y un compromiso ético inquebrantable, devolviendo a la investigación académica su esencia liberadora y de incidencia social ante las dinámicas mercantilistas del entorno universitario.

Palabras clave: Deontología Universitaria, Evaluación Educativa, Tutoría Académica, Violencia Simbólica.

Abstract

This argumentative essay seeks to thoroughly understand the decline of ethics among university faculty and the rise of epistemic commercialism, which erode axiological excellence and the scientific credibility of outcomes in graduate education. At the core of this analysis lies a disturbing ethical degradation in the performance of instructors and advisors, who employ intentional conceptual obscurity to push students toward academic frustration, forcing them to seek external writing assistance that the instructor themselves often provide. From a hermeneutic perspective, this paper interprets how this hierarchical disparity and the arbitrary power to appoint members of examination committees consolidate a mechanism of entrenched epistemic violence, transforming higher education into a space for commercial exchange. The main argument posits that the lack of depth or questionable rigor in degree papers and theses is not primarily due to intellectual deficiencies on the part of the student, but rather to a transactional framework that treats academic validation as a commodity. It is tentatively argued that the integrity of intellectual work in graduate programs requires a return

to teaching grounded in diversity, clarity in evaluation processes, and an unwavering ethical commitment, thereby restoring to academic research its liberating essence and social impact in the face of the commercial dynamics of the university environment.

Keywords: Academic Ethics, Educational Assessment, Academic Mentoring, Symbolic Violence.

Introducción

La formación superior y las trayectorias de postgrado se han entendido tradicionalmente como los ámbitos predilectos para el desarrollo del intelecto, la evolución del pensamiento y la producción autónoma de saberes científicos. Bajo esta perspectiva, el desempeño del profesor universitario especialmente aquel encargado de dirigir seminarios de investigación o supervisar los trabajos de grados y tesis doctorales, debería funcionar como un referente ético enfocado en promover la independencia intelectual de quien aprende. No obstante, en el contexto actual de la educación superior, ha surgido un conflicto ético sumamente preocupante que socava este propósito original: la emergencia progresiva de dinámicas en las que la rigurosidad metodológica se instrumentaliza como herramienta de coacción académica.

Dicha situación se hace patente cuando ciertos sectores o prácticas docentes adoptan una postura a través de un lenguaje técnico innecesariamente opaco mediante un lenguaje técnico innecesariamente oscuro e incomprensible con el único objetivo de provocar la frustración y el bloqueo del estudiante, obligándolo a rendirse y recurrir a los servicios particulares de asesoría que el mismo evaluador comercializa fuera del marco institucional.

Ante este panorama, la esencia misma de la investigación académica se ve gravemente alterada. No estamos ante un simple fallo en los procesos o ante una excesiva inflexibilidad normativa, sino frente a un ejercicio claro de violencia epistémica arraigada en la institución. El profesor, aprovechándose de la evidente jerarquía existente, altera los criterios de evaluación en los seminarios de investigación y controla la selección de los jurados que evaluarán el producto final. Al realizarlo, levanta una barrera administrativa que lo sitúa, ante los ojos del estudiante de postgrado, como la única alternativa válida para alcanzar el título. Este fenómeno pone al descubierto cómo diversos entornos universitarios han facilitado la entrada de un mercado oculto que se apropia de la creación intelectual y la somete a intereses económicos.

Ante esta lacerante realidad, surge el enfoque que fundamenta esta hipótesis de trabajo: ¿De qué manera el quebrantamiento ético del profesor universitario y el establecimiento del mercantilismo epistémico erosionan la calidad axiológica y la validez científica de los resultados en los estudios de postgrado?. El argumento central de este ensayo postula que la supuesta carencia de calidad o la parálisis en los proyectos de investigación en la educación superior no responde principalmente a una limitación cognitiva o técnica de los maestrandos y doctorandos, sino a una distorsión deontológica en el ejercicio docente. Esta fractura ética convierte el control evaluativo y los vínculos académicos en instrumentos para comercializar la validación científica, desvirtuando la labor fundamental de la tutoría al convertirla en un espacio de intercambio lucrativo y reduciendo el producto académico final a un simple objeto de consumo.

Desarrollo

Al examinar la praxis pedagógica en el nivel de educación avanzada obliga a dismantelar los complejos entramados de dominación simbólica que, bajo el amparo de la autoridad institucional, instituyen la asimetría de poder y la violencia epistémica como mecanismos reales de exclusión en el postgrado. Al escrutar el aula de postgrado, y

particularmente en los seminarios de investigación, resulta patente que las arquitecturas curriculares difícilmente operan como ámbitos imparciales de difusión del conocimiento; al contrario, acostumbran a establecerse como escenarios donde el binomio poder-saber se hace presente con una manifestada rudeza. Al respecto, (Delgadillo, 2012; citando a Foucault, 1975), sostiene que: ... “no existe una relación de poder sin constitución correlativa de un campo de saber, ni de saber que no suponga y no constituya al mismo tiempo unas relaciones de poder”. (p. 165).

De esta forma, el poder no se detenta como una posesión, sino que se despliega mediante mecanismos de vigilancia, examen y normalización que disciplinan tanto los cuerpos como los discursos. Dentro del marco de la acreditación universitaria, el profesor ejerce su papel de evaluador y su autoridad discrecional sobre el futuro académico del maestrando como una herramienta de mando vertical. Frente a esto, Herrera (2014), infiere bajo la lógica institucional: ... “el sujeto juega en un rol de poder en el cual entra como perdedor, es decir, sus experiencias o argumentos no cuentan a la hora del examen, ya que el especialista es el dueño del conocimiento y juez del veredicto”. (p. 143).

Por lo tanto, esta desproporción estructural desprestigia la posición del estudiante, convirtiendo la necesaria orientación metodológica en una imposición autoritaria que coloca al académico en la posición de árbitro supremo sobre la legitimidad del razonamiento de los demás. Asimismo, esta alteración del rol tutorial deriva invariablemente en aquello que la corriente interpretativa actual denomina violencia epistémica. Al servirse de una terminología intencionalmente oscura y excluyente, el profesor despliega una dinámica de marginación intelectual que arrebató al estudiante su facultad intrínseca para construir discurso. Tal como señala Estermann (2022): “La violencia epistémica, entendida como el proceso colonial de subalternizar el conocimiento colonizado como conocimiento subyugado, un conjunto total de conocimientos que han sido descalificados como inadecuados para su tarea o insuficientemente elaborados [...]” (p. 5).

Mostrando como la tradición intelectual occidental ha validado múltiples episodios de epistemicidio al marginar, silenciar o desacreditar aquellos conocimientos ajenos a los cánones dictados por los ejes de dominación. En tal sentido, la dinámica cotidiana del entorno académico superior con esta forma de epistemicidio, se perpetúa en el momento en que el docente invalida de entrada la intuición analítica, la experiencia práctica o el horizonte interpretativo del estudiante de postgrado, imponiendo la asimilación de estructuras metodológicas herméticas e impenetrables cuyo código de acceso sostiene poseer únicamente el evaluador. Tal situación pone al descubierto, la forma de aprehender del estudiante la cual termina consintiendo esta ofensa, es indispensable integrar los conceptos nucleares, por consiguiente (Astete, 2017; citando a Bourdieu, 2008) puntualiza:

“La influencia pedagógica conlleva a la aquiescencia de quienes la padecen, una adhesión, una ilusión o creencia, basada en la ignorancia del carácter social de la autoridad pedagógica, de la legitimidad de la acción pedagógica. Y, finalmente, el trabajo pedagógico se presenta como dijimos antes, en un proceso de inculcación suficientemente extenso y prolongado para generar una nueva práctica, que construye un [habitas], como producto de interiorización de la exterioridad del árbitro”. (p. 238).

En este ámbito, el profesor universitario, respaldado por un prestigio cultural institucional de peso, despliega una arbitrariedad que obliga al participante a esforzarse en interpretar la opacidad y el enredo léxico de la clase como prueba de su propia incapacidad intelectual. A su vez, el estudiante de postgrado, intimidado por un lenguaje enrevesado y el miedo constante al suspenso, llega a sentir ese bloqueo mental no como una barrera impuesta deliberadamente por el docente, sino como una deficiencia técnica o intelectual propia. Astete (2017) declara: ... “no tienen más remedio que otorgar su consentimiento a la arbitrariedad de la fuerza racionalizada”. (p. 229).

Dicha asimilación del fracaso termina por minar la independencia del investigador incipiente y le quita la voz; una situación que resuena profundamente con la tesis de Salinas (2018) quien da a conocer: ... “prácticas discursivas que logran anular las diferencias sociales, homogeneizar mediante la nulificación de las voces subalternas [Spivak, 2003], someter, asimilar, reprimir, criminalizar, violentar, desplazar, desaparecer y finalmente asesinar” ...

(p. 11). Develando de este modo, la marginación discursiva del subalterno ante los dogmas dominantes, y que se muestran en los estudios avanzados, el estudiante es privado progresivamente de su capacidad como actor autónomo en la producción de conocimiento. Desde este punto de vista, es preocupante la situación educativa la cual se enfrenta a las antípodas del propósito liberador que debería definir a las disciplinas sociales y pedagógicas. Al convertir el proceso de investigación en un jeroglífico infranqueable, el docente actualiza los mecanismos coloniales de lo que (Freire, 1970; como se citó en Ocampo, 2008) catalogó como educación bancaria, refiriendo:

“En esta concepción bancaria de la educación, el buen educador es el que mejor vaya llenando los recipientes en los dóciles de los depósitos de los estudiantes. Y será el mejor educando, el que se deje llenar dócilmente los recipientes y los aprenda con mucha memorización. Los estudiantes de la educación tradicional son pasivos; reciben muchos conocimientos, los cuales son guardados y archivados. El dueño de la información es el educador, que es quien sabe, pues los educandos serán los que no saben. Esta educación forma agentes dóciles de los opresores [...] con seres más adecuados al mundo gobernado por los opresores”. (p. 65).

Bajo este modelo represivo, el instructor se erige como el dueño absoluto del saber, mientras relega a los estudiantes a una posición de receptores inertes, carentes de juicio y sujetos a un adiestramiento mental. Al abandonar la ética de la hospitalidad y el respeto por el otro, el ejercicio docente se vacía de su sentido formativo primario y se transforma en un mecanismo de control administrativo, esta fractura en la deontología profesional transforma la densidad teórica en un artilugio estratégico orientado a quebrantar la voluntad del estudiante, facilitando así la implantación de una lógica estrictamente comercial.

Dentro del contexto de la mercantilización de la educación superior, el aula de postgrado surge como un nicho comercial caracterizado por la pugna de intereses y el capitalismo académico, en este punto, el aula de postgrado sufre una metamorfosis alarmante y pasa de ser un espacio de debate científico a configurarse como un segmento de mercado explícito. Esta transición puede ser fielmente comprendida bajo la óptica de (Hanevy, 2011; citando a Habermas, 1987) en su tesis sobre la colonización del mundo de la vida por parte de los sistemas, fenómeno en el cual: ... “el proceso de colonización [...] consiste en que los subsistemas escindidos del mundo de la vida reobran sobre este mismo ámbito, a través de sus mecanismos específicos, sustituyendo a la comunicación orientada al entendimiento en la coordinación de la acción”. (p. 1). Desde esta perspectiva, las áreas de la acción humana orientadas originalmente a la comunicación dialógica, el entendimiento mutuo y la solidaridad como lo es la educación universitaria son invadidas por las lógicas instrumentales del dinero y el poder burocrático.

A esto se suma que, en las situaciones donde la labor docente se ve menoscabada, el facilitador del seminario desplaza la racionalidad comunicativa y eleva una racionalidad transaccional: el saber ya no se comparte para emancipar, sino que se encripta para ser vendido como una solución empaquetada. Este fenómeno se inscribe con total precisión en los teóricos norteamericanos, al respecto (Ibarra, 2003; citando a Slaughter y Leslie, 1997) quienes acuñaron como Capitalismo Académico, una dinámica mundial definida por la transición de las labores habituales del profesorado, debido a que:

“...el investigador ha visto igualmente reinventada su identidad, pues ha sido desprendido de su libertad de investigación, perdiendo paulatinamente el control del contenido y organización de su trabajo. Los académicos han ido perdiendo su condición de artesanos del saber para conformarse paulatinamente en engranajes de alguna de las grandes maquinarias que integran las nuevas formas de producción del conocimiento”. (p. 1061).

Sin embargo, algunas instituciones de la educación superior han asimilado comportamientos propios del mercado, integrando la búsqueda de lucro y de ingresos colaterales a sus funciones tradicionales. En el marco de la praxis mercantilizada, tales dinámicas operan de forma perversa: el evaluador no ve ante sí a un par académico en formación (un maestrando o doctorando), sino a un cliente cautivo.

Además, la asimetría de poder le otorga al docente el monopolio absoluto sobre la evaluación y, de manera

crucial, sobre la gestión relacional del proceso, incluyendo la designación o el veto implícito de los jurados examinadores. Usando las palabras de Arias (2006), quien clasifico a los jurados a través de una tipología argumenta: “El audaz: asesora previamente al tesista, sin saber del tema ni de metodología, sin embargo cobra altos honorarios. Se las arregla para ser designado jurado de sus asesorados”. (p. 72). Demostrando, que se controla tanto la aduana que reprueba como la consultoría que aprueba, el docente opera en un flagrante conflicto de intereses donde la vulnerabilidad del estudiante es la garantía de su rentabilidad económica.

Esta mutación corporativa de la docencia avanzada dialoga estrechamente en torno a la degradación de la educación superior bajo la racionalidad neoliberal. Ya que, tanto la universidad pública o privada capitula ante los valores corporativos, las aulas pierden su carácter de esferas públicas democráticas y se transforman en agencias comerciales. En este escenario, la tutoría se despoja de su aura sagrada y deontológica para operar bajo el principio del “quid pro quo” (esto a cambio de aquello). Ciertamente, el profesor de seminario, al perfilarse ante el estudiante exhausto como la única y mejor opción para destrabar el nudo metodológico que él mismo provocó, ejecuta una extorsión velada. Por ende, el éxito de la aprobación del proyecto definitivo o del manuscrito final de grado deja de responder a méritos investigativos reales y pasa a depender de la capacidad del estudiante para ingresar a este mercado informal de la acreditación.

Al respecto, la consecuencia última de esta dinámica es la reificación absoluta del conocimiento. Tal como postula (Cerrillo, 2020; citando a Wallerstein, 2001), en referencia a los procesos modernos de certificación del saber que han sufrido una preocupante mercantilización a nivel global, advirtiendo: ... “el capitalismo fomenta la mercantilización, crea mercados en espacios geográficos o ámbitos de la vida social que históricamente tendían a excluirlos”. (p. 148). Cuando el acto de investigar se reduce a una transacción monetaria oculta entre el evaluador y el evaluado, el título universitario y el producto final de investigación se desprenden de su valor de uso científico y social para adquirir únicamente un valor de cambio.

En completa consonancia, la perspectiva analítica de Bauman (2007) sostiene: “En la sociedad de consumidores nadie puede convertirse en sujeto sin antes convertirse en mercancía”. (p. 22). En este sentido, la sociedad de consumo facilita ilustrar este entorno: el educador mercantilista crea una carencia ficticia en la premura por resolver una abstracción metodológica inalcanzable para después suministrar un producto de consumo veloz, consistente en la tesis o trabajo de grado redactada por pedido y ajustada a los deseos de los jurados que él mismo selecciona, valiéndose de su facultad de facilitador de la unidad curricular seminario. Bajo esta dinámica, se manifiesta una comercialización total del individuo que rebasa el ámbito laboral y captura todas las dimensiones de la existencia, originando que las personas funcionen al mismo tiempo como consumidores y como mercancías intercambiables. (del Pino Artacho, 2007, p. 201).

Dentro del marco del fenómeno que origina el deterioro del producto científico y la merma de su relevancia social, resulta evidente que la simulación de la investigación en serie y el establecimiento del mercantilismo epistémico en los programas de postgrado no solo quebrantan la rectitud ética del profesor y el equilibrio psicológico del estudiante, sino que además ejercen una influencia nefasta sobre el estatus ontológico del conocimiento generado en el entorno universitario. En medio de esto, cuando la elaboración de las tesis y trabajos de grados se convierte en un producto transaccional prefabricado por el propio evaluador, la investigación académica pierde su capacidad de interpelar la realidad y se degrada a un ejercicio mecánico de repetición.

Usando las palabras de Morin (2015): “(...) el error de un pensamiento parcial y, por lo tanto, tendencioso, el error del pensamiento binario que no ve más que o/o (sic), incapaz de combinar y/y (sic) y, más profundamente, el error del pensamiento reductor y del pensamiento disyuntivo ciego a toda complejidad, que constituye el problema a tratar”. (p. 19). De tal forma que, el contexto de la producción científica mercantilizada, se anula por completo la posibilidad del pensamiento complejo y la transdisciplinariedad; el estudiante, forzado a comprar soluciones metodológicas estandarizadas, no investiga para comprender un fenómeno en toda su multidimensionalidad, sino

para satisfacer formalmente un requisito preestablecido por su tutor-proveedor. Además, el mismo autor refiere: “La parcelación de los conocimientos en disciplinas y subdisciplinas agrava la incultura generalizada”. (p.47). Al codificar el conocimiento y dividirlo en segmentos inabordables, se desvincula al estudiante de una interpretación integral de la realidad, convirtiendo el seminario en un vehículo con eficiencia de esa misma incultura académica.

Es decir, la imposición de una complejidad teórica artificial y críptica por parte del docente de seminario no busca expandir los horizontes de la ciencia ni propiciar revoluciones paradigmáticas. Por el contrario, opera como un mecanismo de control para mantener una ciencia normal dogmática y burocratizada, cuya rigidez metodológica es precisamente el valor de cambio que facilita la venta de formatos de tesis idénticos. Dando como producto final, investigaciones resultantes de un circuito comercial que no aportan hallazgos ni resultados significativos ni cuestionan las verdades establecidas; son réplicas exactas que adoptan las mismas estructuras conceptuales y procedimentales para asegurar una aprobación sin contratiempos ante jurados complacientes que forman parte del mismo engranaje de intereses.

Desde esta realidad, se destruye el núcleo mismo de los productos finales en las tesis doctorales y los trabajos de grados en las maestrías, porque investigar supone desarrollar una disposición crítica y maleable ante la realidad, admitiendo el carácter inconcluso del ámbito social con el fin de fomentar perspectivas de cambio. Dicho planteamiento metodológico y ontológico constituye el eje del pensamiento epistémico, el cual es interpretado por Zemelman (2005), como: “una postura, como una actitud que cada persona es capaz de construirse a sí misma frente a las circunstancias que quiere conocer”. (p. 3). Al adoptar esta perspectiva de distanciamiento frente a los esquemas teóricos inflexibles, el investigador consigue: “colocarse frente a las circunstancias sin anticipar ninguna propiedad sobre ellas”. (p. 4). Un imperativo epistémico, que busca que la generación del conocimiento no se reduzca a datos cifrados ni a realidades artificiales, sino que permanezca expuesta a las diversas interpretaciones propias de la praxis sociohistórica.

A esto se le suma que, al ser productos prefabricados y desprendidos de la auténtica vivencia del investigador, se transforman en documentos inertes que llenan los repositorios universitarios, incapaces de ofrecer respuestas reales a las crisis pedagógicas, culturales o sociales del contexto donde se inscriben. Por consiguiente, a fin de revertir este deterioro estructural y restituir a la institución universitaria su capacidad transformadora, resulta indispensable recuperar perspectivas aptas para dismantelar la exclusión incrustada en el funcionamiento orgánico de la institución. Desde este enfoque, se manifiesta la necesidad apremiante de enfrentar procesos de discriminación más intrincados, entendiendo lo que (Pérez, 2025; citando a Cortina, 2017), refiere:

“(…) la aporofobia no se reduce al rechazo a la persona sin hogar o al migrante pobre (...) [sino que] es una actitud que funciona en cada uno de los ámbitos de la vida social (económica, política, universitaria, laboral, sanitaria, amorosa, etc.) para excluir en cada ámbito a quien carece de los bienes que se intercambian en él”. (p. 545).

Así, la refundación de la práctica universitaria demanda superar el esquema utilitarista basado en el trueque de favores e influencias entre académicos, recuperando el valor esencial de los individuos y su facultad de incidir en la realidad sociohistórica; un cambio que requiere con urgencia reinstaurar en este ejercicio una ética cimentada en la responsabilidad compartida, la claridad en los procesos de evaluación y la equidad en el ámbito académico, eliminando el atropello contra los más vulnerables y asegurando que la generación de conocimiento retome su carácter de patrimonio social en lugar de constituirse en un objeto de intercambio comercial.

Conclusiones

El desmontaje crítico operado a lo largo de este ensayo permite deducir que el mercantilismo epistémico no constituye una simple anomalía procedimental dentro de la academia, sino una fractura estructural y ontológica que

amenaza los cimientos mismos de la educación avanzada. Al confrontar la interrogante inicial que guio esta hipótesis de trabajo, cómo la penetración del mercantilismo epistémico causa una distorsión ética en aquellos actores académicos que instrumentalizan los seminarios de investigación y la potestad evaluativa, subvirtiendo la legitimidad de los productos científicos finales. Dando como resultados, la imposición deliberada de una abstracción laberíntica y restrictiva, que no busca el refinamiento cognitivo del maestrandos y doctorandos, sino la demolición de su autonomía intelectual. Permitiendo, que este desespero inducido opere como el dispositivo perfecto de extorsión pedagógica, forzando al investigador novel a capitular ante el mercado informal de la redacción por encargo controlado por el propio evaluador.

En definitiva, la superación de esta crisis axiológica en la educación superior exige trascender la denuncia y activar una profunda reeducación deontológica de la praxis docente, porque la calidad de la producción intelectual en el postgrado no se garantiza mediante la hipertrofia de controles burocráticos, sino a través del rescate de una pedagogía de la alteridad, la corresponsabilidad y la justicia académica. Es imperativo que la universidad desarticule los monopolios relacionales en la designación de jurados y democratice los procesos de mediación investigativa, solo al erradicar el mercantilismo subterráneo que secuestra las aulas será posible devolver a la investigación científica su carácter emancipatorio, restituyendo al sujeto cognoscente su derecho soberano a pensar, enunciar y transformar su realidad sociohistórica fuera de las lógicas del mercado.

Referencias

- Arias Odón, F. G. (2006). Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación (3.^a ed.). Editorial Episteme. <http://dicyg.fi-c.unam.mx:8080/oemj/apoyo-a-la-titulacion-licenciatura-y-a-la-graduacion-posgrado/mitosyerroreselaboractesisyproyinvestig-venezuela2006.pdf>
- Astete Barrenechea, C. (2017). Pierre Bourdieu: El poder en el campo de la educación y la pedagogía. *Horizonte de la Ciencia*, 7(12), 223-239. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=570960868016>
- Bauman, Z. (2007). Vida de consumo (M. Rosenberg y J. Arrambide, Trads.). Fondo de Cultura Económica. <https://construcciondeidentidades.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/11/bauman-vida-de-consumo.pdf>
- Cerrillo, J. (2020). Immanuel Wallerstein in memoriam (1930-2019). Pensar el capitalismo con grandes estructuras, largas duraciones y sistemas mundiales. *Nuestra Bandera*, (249), 141-150. https://www.researchgate.net/publication/347913949_Immanuel_Wallerstein_in_memoriam_1930-2019Pensar_el_capitalismo_con_grandes_estructuras_largas_duraciones_y_sistemas_mundiales
- Delgadillo, F. (2012). Foucault y el análisis del poder. *Revista de Educación & Pensamiento*, (19), 160-170. <https://share.google/dJglkMFvltkRHhx9t>
- Del Pino, J. (2007). ZYGMUNT BAUMAN (2007), *Consuming life* Cambridge, Polity, 160 pp. (Vida de consumo F.C.E., 2007, 205 pp.) [Reseña del libro *Consuming life*, por Z. Bauman]. *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, (14), 201-204. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2536710.pdf>
- Estermann, J. (2022). La barbarie del progreso. Violencia epistémica y filosoficidio de occidente contra cosmo-espiritualidades indígenas. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 27(99), Artículo e7091095. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7091095>
- Hanevy, A. (2011). Sobre el proceso de colonización del mundo de la vida en Teoría de la Acción Comunicativa, de J. Habermas [Ponencia]. VIII Jornadas de Investigación en Filosofía, Universidad Nacional de La Plata, La

- Plata, Argentina. <https://www.aacademica.org/000-065/86.pdf>
- Herrera, G. (2014). La evaluación del conocimiento y su repercusión en el poder: Un análisis desde el pensamiento de Michel Foucault. *Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 9(29), 130–146. <https://www.redalyc.org/pdf/836/83636195007.pdf>
- Ibarra, E. (2003). Capitalismo académico y globalización: La universidad reinventada [Reseña del libro *Academic capitalism: Politics, policies and the entrepreneurial university*, por S. Slaughter & L. L. Leslie]. *Educação & Sociedade*, 24(84), 1059-1067. <https://www.redalyc.org/pdf/873/87313719017.pdf>
- Morin, E. (2015). Enseñar a vivir: Manifiesto para cambiar la educación (R. R. Figueira, Trad.). Ediciones Nueva Visión. (Obra original publicada en 2014). <https://tecnoeducativas.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/03/morin-ensenar-a-vivir.pdf>
- Ocampo, J. (2008). Paulo Freire y la pedagogía del oprimido. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, (10), 57-72 <https://www.redalyc.org/pdf/869/86901005.pdf>
- Pérez, P. (2025). Aporofobia en Adela Cortina. Un concepto incomprendido en la academia. *Logos: Revista de Lingüística, Filosofía y Literatura*, 35(2), 543-556. <https://revistas.userena.cl/index.php/logos/article/view/2635/2688>
- Salinas, F. (Coord.). (2018). 200 años con Marx. Universidad de Guadalajara. <http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/kiosko/2018/200-a%C3%B1os-con-Marx.pdf>
- Zemelman, H. (2005). Pensar teórico y pensar epistémico: Los retos de las ciencias sociales latinoamericanas. Instituto Pensamiento y Cultura en América, A.C. (IPECAL). <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5564/Documento7.pdf;jsessionid=6D71EE880EC9F7DD2272D9441D04EA5B?sequence=1>

Desafíos y Estrategias en la Administración de Conjuntos Residenciales: Un Enfoque Gerencial

Challenges and Strategies in the Administration of Residential Complexes: A Managerial Approach

Lileska Mercedes Pantoja Neda

lileska.pantoja@gmail.com

Universidad de Carabobo

<https://orcid.org/0009-0003-7578-6634>

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.22031931>

Resumen

La Gestión de conjuntos residenciales exige dejar atrás la administración tradicional enfocada en estrategias y acciones que han sido implementadas por otras organizaciones, hoy en día se debe enfocar en una gestión más profesional y gerencial utilizando métodos prácticos y herramientas eficientes. Teniendo este enfoque, las acciones están encaminadas a garantizar la armonía en el condominio, optimizar los recursos para asegurar su viabilidad económica a largo plazo. Este ensayo explora los retos actuales que enfrentan las copropiedades y empresas de administración para mantener la sostenibilidad financiera, invertir en mantenimiento preventivo y resolver conflictos de convivencia eficientemente. Existen cuatro puntos importantes a considerar: aprovechar las herramientas tecnológicas, definir el estatuto sobre el uso de bienes comunes, llevar la transparencia en las cuentas y actuar con asertividad. Todo esto resulta clave para que la administración funcione bien y el valor del inmueble se mantenga. El administrador no debe limitarse a cumplir tareas administrativas rutinarias, sus funciones van más allá, requiere convertirse en un líder estratégico que impulse una cultura de corresponsabilidad en lo comunitario, social y económico.

Palabras clave: Propiedad horizontal, gestión gerencial, sostenibilidad financiera, convivencia, tecnología.

Abstract

Managing residential complexes requires moving beyond traditional administration focused on strategies and actions implemented by other organizations. Today, the focus must be on more professional and managerial approaches, utilizing practical methods and efficient tools. With this focus, actions are geared towards ensuring harmony within the condominium and optimizing resources to guarantee its long-term economic viability. This essay explores the current challenges faced by co-ownerships and management companies in maintaining financial sustainability, investing in preventative maintenance, and efficiently resolving conflicts among residents. Four key points should be considered: leveraging technological tools, defining bylaws regarding the use of common areas, ensuring transparency in accounting, and acting assertively. All of these are crucial for effective management and maintaining the property's value. The administrator should not limit themselves to routine administrative tasks; their role extends beyond this. They must become a strategic leader who fosters a culture of shared responsibility in community, social, and economic matters.

Keywords: Horizontal property, managerial management, financial sustainability, coexistence, technology.

Introducción

El llevar la gestión de conjuntos residenciales bajo el régimen de propiedad horizontal ha venido enfrentando una transformación inevitable y no es más que el proceso de transición de una administración empírica e intuitiva hacia un modelo estrictamente profesional y gerencial. Por décadas, la dirección de estas copropiedades ha dependido de la rutina y de la repetición de estrategias ajenas; sin embargo, las dinámicas actuales del mercado inmobiliario y social demuestran que este enfoque es insuficiente porque mantener la sostenibilidad financiera a largo plazo, proteger el patrimonio físico mediante un riguroso mantenimiento preventivo y resolver de forma efectiva las fricciones de la convivencia comunitaria constituyen retos críticos que ponen en riesgo la supervivencia y rentabilidad de cualquier condominio si no se abordan bajo métodos científicos y datos objetivos.

En este sentido, Martínez (2026) señala que:

“...el administrador de propiedad horizontal capacitado será quien de forma gerencial tomará decisiones oportunas y acertadas para garantizar la convivencia, la gestión de recursos económicos y patrimoniales y el normal comportamiento de la sociedad que conforma cada uno de los conjuntos residenciales en donde el profesional ejerza su papel de administrador de propiedad horizontal”. (Pág. 6).

Ante este panorama, ¿conviene preguntarse cómo ir adoptando herramientas estructuradas e implementar un liderazgo estratégico?, respuestas que se develarán en este extenso resultado de acciones gerenciales que deben implementarse para la supervivencia de las copropiedades modernas. Considerando además el impacto de pilares clave como: la transformación tecnológica, la delimitación clara del estatuto de bienes comunes, la transparencia radical en las finanzas y la comunicación asertiva como catalizadores del éxito administrativo, en concordancia con, considero que Martínez (2026) demuestra que la administración de propiedad horizontal hoy es una gerencia ejecutiva y estratégica, no un oficio operativo. Coincido en que la supervivencia de las copropiedades depende de decisiones oportunas que aseguren la convivencia y protejan el patrimonio económico.

Adicionalmente, se argumenta que el administrador actual debe superar el rol de simple ejecutor de manuales para convertirse en un líder capaz de inspirar una cultura de corresponsabilidad económica y social, asegurando de esta manera, tanto una convivencia armoniosa como la constante valorización del inmueble en el tiempo. Para Solano (2020), “el administrador para administrar copropiedades debe estudiar las nuevas tendencias administrativas, reconocer el progreso tecnológico, con una constante evolución en el campo de la inteligencia artificial aplicada a multitud de sectores”. (Pág. 21)

Desarrollo

La administración de un conjunto residencial, hoy en día, es la administración de una pequeña empresa. Tener la gestión profesional no es un lujo, es una necesidad operativa para asegurar la tranquilidad social, la seguridad financiera y la calidad de vida de todos sus residentes. Y como indica Rojas, L. (2019): “el administrador debe desarrollar las competencias que lo hagan capaz de balancear lo operativo y financiero con lo social y comunitario” (Pág. 78). Los cuatro pilares de la administración que se mencionaron previamente no trabajan de forma aislada; son un ecosistema que está interaccionando, en el que la tecnología proporciona la infraestructura, la definición de bienes establece las reglas del juego, la transparencia genera confianza y la comunicación conecta a las personas. De inmediato se explicará cómo cada uno actúa como, de hecho, un auténtico catalizador del éxito administrativo.

Transformación Tecnológica: El motor de la eficiencia operativa y la agilidad.

La transformación digital ya no se trata solo de pasar los papeles a la computadora o de usar hojas de cálculo. Va mu-

cho más allá: significa sumar herramientas que automatizan las tareas repetitivas lo que ayuda a hacer un uso eficiente de tiempo, juntan toda la información en un solo lugar y reducen considerablemente los errores humanos. Como señalan los investigadores Páez, Sanabria, Gauthier y Méndez (2022) “La transformación digital en las organizaciones implica la consideración e integración de tecnologías digitales a su modo de funcionamiento y de relacionarse con el entorno”. (Pág. 27).

Cuando actividades como cobrar cuotas, facturar o registrar solicitudes se hacen solas, el administrador puede usar ese tiempo para lo que de verdad importa: pensar en las decisiones estratégicas y no perderse en la rutina, considerando que tomar decisiones basado en datos se vuelve mucho más fácil cuando todo está centralizado. Así, reportes sobre morosidad, mantenimientos pendientes o el presupuesto ejecutado aparecen en tiempo real. La tecnología no viene a quitarnos el puesto a los administradores, sino a darnos un empujón para que hagamos nuestro trabajo lo mejor posible aligerando el trabajo, la digitalización nos devuelve lo que de verdad importa: pensar, dirigir y tomar decisiones con un buen plan. Digitalizarse significa dejar de reaccionar a las cosas sobre la marcha y empezar a anticiparnos usando la información que tenemos.

Por último, la accesibilidad mejora mucho cuando las personas que participan pueden entrar a portales o aplicaciones para revisar expedientes, consultar documentos o avisar sobre incidentes en cualquier momento, sin importar dónde estén. Al respecto de la Innovación digital Slotnisky, D. (2016) sostiene que: “se puede decir que se trata de un proceso por el cual se aprovechan las soluciones digitales para hacer lo que hacíamos antes, pero de manera más eficiente gracias al aprovechamiento de los datos, los cuales, analizados correctamente, devienen en conocimiento”. (Pág.9)

La delimitación clara del estatuto de bienes comunes: El marco normativo que previene conflictos y preserva el patrimonio

Uno de los mayores desgastes en cualquier administración de conjuntos residenciales es la duda de quién es responsable de qué. Tener un estatuto claro de los bienes comunes lo soluciona del todo. Se delimitan manifiestamente los derechos y deberes establecidos donde definitiva y claramente establece el uso, ámbito de aplicación, mantenimiento o limitaciones de los residentes en el uso de los bienes comunes. En este sentido, el artículo 8 de la Ley De Reforma Parcial de la Ley de Propiedad Horizontal de Venezuela establece lo siguiente:

“Cada propietario podrá servirse de las cosas comunes según su destino ordinario y sin perjuicio del uso legítimo de los demás, salvo que de conformidad con esta Ley se haya atribuido su uso exclusivamente a un determinado apartamento o local o a determinados apartamentos o locales. No podrán acordarse la división de las mismas sino en los casos en que lo autorice la presente Ley ... la Asamblea de los copropietarios por el voto de las dos terceras partes de sus miembros, y en este último caso siempre y cuando se obtengan los permisos de las Autoridades competentes”.

Este artículo en resumen establece la propiedad horizontal basada en el uso equitativo de áreas comunes, la inalienabilidad de estos espacios y la prohibición de modificaciones sin un consenso del 66.6% y autorización estatal, esta normativa blindo el patrimonio colectivo para garantizar la convivencia armónica y evitar divisiones arbitrarias.

Se debe tomar en cuenta la prevención y resolución de desacuerdos, cuando existen reglas claras y objetivas, desaparece cualquier duda y es más fácil solucionar los desacuerdos que causan conflictos entre las partes. En este sentido el Chaker (2018) considera que: “el conflicto es un proceso natural y necesario en toda sociedad, pudiendo ser un factor positivo que, gestionado adecuadamente, lleve a los cambios transformativos que toda sociedad requiere, fortaleciendo a la vez las relaciones entre las partes y construyendo sociedades más inclusivas y cohesionadas”. (Pág. 9)

No se puede pasar desapercibido el Cuidado del valor, esto converge en una planificación clara y detallada sobre mantenimientos preventivos tanto de equipos como de infraestructura y un uso adecuado de los bienes comunes evita el deterioro acelerado y la pérdida de la inversión colectiva a largo plazo. Ramírez (2017) destaca que “el manteni-

miento es además de importante, trascendental cuando de conservar los bienes de todos se trata. Un mantenimiento tan importante como el de fachadas consiste mucho más que en limpiar, renovar y/o reparar el color, las paredes, los terminados, porque lo que afecta, es la estructura y por lo tanto su valor”. (Pág. 152).

La transparencia radical en las finanzas. El pilar que construye legitimidad y confianza absoluta.

La transparencia radical apunta a permitir el acceso y la información financiera; no solo esto, sino que esta información no solamente sea accesible, sea comprensible, auditable o requerir que se brinde información determinada proactivamente. No se trata únicamente de mostrar un balance a fin de año, sino de mostrar periódicamente la historia de cada recurso y cuáles son sus orígenes y a qué gastos fueron destinados. Respecto a la transparencia en las finanzas León, F. (2024, p.3) considera que:

...una contabilidad transparente y precisa es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las propiedades horizontales en la región y es un espacio en crecimiento en toda la región que a su vez se internacionaliza y coopera entre naciones, por lo cual es fundamental trabajar en la estandarización de la información financiera para este sector de la economía de nuestros países y la región.

Dentro de este orden de ideas, la rendición de cuentas debe ser proactiva: Lo más recomendable es publicar mensualmente el estado de situación, presupuesto comparativo (de lo previsto a lo ejecutado) y justificantes de gasto. Desde esta perspectiva Obando (2024) considera que: “El presupuesto debe cumplir el proceso en sus fases de planeación, ejecución, informe y evaluación (PEIE) que permitan estabilizar y generar los mejores resultados, mediante el control eficiente administrativo para satisfacción y beneficio de los actores participantes en este tipo de organizaciones”. (Pág.12). Al respecto considero que la rendición mensual de cuentas fortalece la confianza de las organizaciones. Al mostrar los gastos y comparar lo planeado con lo real, se logra un manejo claro y honesto de los recursos. Cabe considerar por otra parte la baja morosidad, es uno de los componentes importantes cuando los miembros de los grupos comunitarios o de la organización pueden ver, pueden percibir la inversión de su dinero y que es compatible con el beneficio colectivo, la disposición a pagar aumenta notablemente. En lo esencial se quiere la prevención de malas prácticas, es por eso que la fiscalización abierta será un elemento disuasorio natural para las malas prácticas o la no transparencia.

Comunicación Asertiva. El puente que conecta la gestión con las personas.

De poco sirve tener la mejor tecnología, reglas perfectas y cuentas claras si la gestión no logra comunicar. La comunicación asertiva se basa en transmitir de forma clara, oportuna, empática y bidireccional. Para Castellanos (2023), “la asertividad en la comunicación es uno de los pilares fundamentales e irremplazables para el establecimiento y mantenimiento de relaciones interpersonales adecuadas”. (Pág. 1).

Se observa entonces que existe una gestión de expectativas, hay que mencionar que avisar a la comunidad con suficiente antelación de los mantenimientos, cambios normativos, decisiones financieras, así como, las decisiones que se toman en asambleas de propietarios permite evitar sorpresas y resistencias por parte de los propietarios y residentes. Con respecto a este punto, Domínguez y Pérez mencionan que: “El administrador comunicará por escrito a todos los propietarios el resultado de la votación, asentará los correspondientes acuerdos en el libro de acuerdos de los propietarios y conservará los comprobantes de las consultas dirigidas y de las respuestas recibidas” (Pág. 821). En este sentido, considero que la comunicación formal y oportuna transforma la gestión de expectativas dentro de la comunidad debido a que al notificar con tiempo los cambios y respaldar los acuerdos por escrito elimina las sospechas de arbitrariedad.

En este mismo orden de ideas, los canales estructurados cumplen una función de importancia al establecer una buena estrategia de comunicación a través de canales formales de comunicación (evitando la contaminación de los canales informales), lo que asegura al mismo tiempo que las dudas, inquietudes, sean escuchadas y respondidas a

tiempo. En la opinión de Ríos, Páez y Barbos (2020), consideran que: “Para el desarrollo de una estrategia de comunicación, es fundamental establecer unas pautas que especifiquen un claro diseño y ejecución de las acciones que permitan alcanzar las metas establecidas”. (Pág.23). Cuando se reflexiona acerca de esta idea, considero que la centralización de la comunicación en los canales adecuados constituye la piedra angular de una gestión administrativa transparente, cuando se comunican y aplican las normas claramente se asegura que la información sea veraz, esté disponible a tiempo para que la comunidad se mantenga al tanto de las actividades de mantenimientos que se realizan dentro del conjunto residencial.

Conviene resaltar en este apartado la cultura de colaboración, donde se trata de convertir una relación exclusivamente funcional en una comunidad alineada hacia los objetivos comunes minimizando el desgaste emocional de la gestión. Teniendo en cuenta a Ruiz (2023), “La búsqueda de una convivencia óptima implica un compromiso constante por parte del administrador y de los residentes. La promoción de actividades comunitarias, el fomento de la empatía y la promulgación de normativas claras son elementos clave en esta empresa” (Pág. 2) . La colaboración efectiva entre las partes es clave para evolucionar de la simple cohabitación a una dinámica de alto rendimiento, donde la diversidad de enfoques impulse la complementariedad y el enriquecimiento mutuo.

Como mencionan Rojas, Fuenmayor y Cortés en su tesis (2020), muchos de los problemas que hemos mencionado en este ensayo: “pueden estar asociadas a las dificultades en los canales de comunicación entre actores internos y externos del conjunto, ausencia de herramientas tecnológicas para garantizar la eficiencia, transparencia y responsabilidad en los procesos administrativos y financieros y la carencia de un sistema de gestión de la calidad o manual de procesos con todos sus derivados, para edificaciones que son sometidas a régimen de propiedad horizontal”. (Pág.11). A continuación, la Figura N° 1 de Los Cuatro Pilares del Éxito Administrativo, ilustra visualmente las bases fundamentales que sostienen una gestión eficiente de la administración de conjuntos residenciales facilitando la comprensión de su aplicación práctica.

Figura 1
Los Cuatro Pilares del Éxito Administrativo



Fuente: Generada por IA. 2026

Conclusiones

La gestión de conjuntos residenciales ha pasado a considerarse una disciplina gerencial que no puede seguir ejecutándose de manera improvisada. La propia sostenibilidad de toda propiedad horizontal depende, entre otros factores, de la gestión de presupuestos equilibrados, de una cultura de la transparencia que elimine la desconfianza de la comunidad y que reduzca la morosidad, así como, de la sustitución del mantenimiento correctivo por planes de mantenimiento estructurados, lo que resulta ser una decisión económica prioritaria para asegurar el patrimonio de los copropietarios en el largo plazo.

Toda esta visión está sustentada en tres pilares: el establecimiento de presupuestos equilibrados, la radical transparencia que persigue la morosidad, y el mantenimiento preventivo sustentado por el hecho de atraer el valor a largo plazo.

La digitalización de los procesos operativos y la factibilidad de las habilidades blandas aplicadas a la mediación de conflictos resultan ser las mejores herramientas del administrador moderno. La automatización de los procesos no sustituye el factor humano; libera tiempo de manera operativa para que el administrador pueda desempeñarse como un líder estratégico, facilita el flujo de trabajo y potencia así un liderazgo estratégico en la resolución de conflictos. En definitiva, solo la implementación armónica de la eficacia técnica, la solidez financiera y la cohesión comunitaria permitirá transformar al condominio en un espacio residencial seguro, sostenible y armónico para el desarrollo humano. La gestión moderna de un conjunto residencial debe basarse en un estilo de enfoque con características gerenciales; se debe evitar la improvisación hasta garantizar la sostenibilidad del patrimonio inmobiliario.

Como gerente enfocada en la gobernanza de comunidades, entiendo que la verdadera evolución de nuestro oficio no radica en reemplazar el contacto humano por algoritmos, sino en emplear la tecnología como un canalizador de eficiencia que libere espacio para escuchar, mediar e integrar. Cuando logramos automatizar la rutina contable y operativa, ganamos el tiempo necesario para ejercer una conducción estratégica centrada en la convivencia, donde el equilibrio financiero e inmobiliario deja de ser fruto del azar y se convierte en el resultado directo de una planificación rigurosa. En última instancia, concebir la propiedad horizontal como un ecosistema habitacional armónico y dinámico exige equilibrar la precisión técnica con la empatía social, elevando nuestra labor profesional hacia la consolidación de un entorno seguro que proteja e incremente la calidad de vida y el valor patrimonial de cada residente.

Finalmente, el único objetivo perseguido es transformar el condominio, la microciudad segura y armoniosa, la gestión profesional que potencie la calidad de vida de los habitantes; esta visión integral juega a favor de la viabilidad y valorización del patrimonio y convierte la administración en una disciplina de alto impacto.

Referencias

- Castellanos, M. (2023) Universidad Metropolitana. Dirección de Asesoramiento y Desarrollo Estudiantil. Decanato de Estudiantes. Disponible en: <https://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/2023/10/Comunicacion-aserti-va-DADE.pdf>
- Chaker, A. (2016). Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a través del proyecto “Construcción y consolidación de las capacidades nacionales para la prevención de conflictos en Honduras”. Manual formativo de prevención y resolución de conflictos. Disponible en: <https://www.studocu.com/latam/document/universidad-latinoamericana-y-del-caribe/derecho-aduanero/manual-formativo-en-prevencion-y-resolucion-de-conflictos/19095045?sid=300a844c-56fa-424e-9f86-77f20d8068fc1785965012>
- Congreso de la República de Venezuela. Ley de Reforma Parcial de la Ley de Propiedad Horizontal. Caracas. 18 de agosto de 1983. N°3.241.

- Domínguez, M. y Pérez, C. Curso de Bienes y Derechos Reales. Tema 16. Propiedad Horizontal. Disponible en: <https://rvlj.com.ve/wp-content/uploads/2022/08/769-827.pdf>
- León, F. Asociación Interamericana de Contabilidad. (2024). Importancia de la contabilidad en la administración de propiedad horizontal en Latinoamérica. AIC. Disponible en: <https://contadores-aic.org/importancia-de-la-contabilidad-en-la-administracion-de-propiedad-horizontal-en-latinoamerica/>
- Martínez, W. Revisión de las problemáticas en la Administración de la propiedad horizontal que se presentan en los conjuntos residenciales en Colombia. Universidad Nacional Abierta y a Distancia Administración de Empresas ECACEN. Disponible en: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/20332/1032441583.pdf>
- Obando, L. (2024). Manual Administrativo y Financiero de la Propiedad Horizontal. Ecoe Ediciones.
- Páez, I., Sanabria, M., Gauthier, V., Méndez, R. y Rivera, L. (2022). Transformación digital en las organizaciones. Editores Académicos. Universidad del Rosario. Disponible en: <https://content.e-bookshelf.de/media/reading/L-18387801-2b6cb9ed77.pdf#:~:text=Referencias.%20Okano%2C%20M.%20T.%2C%20Inoue%2C%20P.%20K.%2C,in%20the%20digital%20transformation%20era.%20En%20I>
- Ramírez, M. (2017). Procedimientos en la Propiedad Horizontal. Ediciones de la U.
- Ríos, E., Páez H., Barbos J.(2020) Estrategias de Comunicación. Diseño, Ejecución y Seguimiento. Editorial REDIPE. Disponible en: <https://redipe.org/wp-content/uploads/2020/10/Libro-estrategias-de-comunicacion.pdf>
- Rojas A., Fuenmayor Y., Cortés R. (2020). Diseño de un manual de procedimientos como modelo de gestión administrativo y financiero del Conjunto Arrayán sujeto a propiedad horizontal ubicado en la ciudad de Mosquera Cundinamarca.
- Rojas, L. (2019). Hacia Una Práctica Diferente en la Administración de Edificios y Conjuntos Residenciales Cerrados. Revista Investiga (Revista de investigación en gestión administrativa y ciencias de la información). Colombia. Disponible en: <https://revistas.sena.edu.co/index.php/ricga/article/view/2614/2993>
- Ruiz, D. (2023). La Convivencia en Propiedad Horizontal y el Rol Crucial del Administrador. Corporación PH. Disponible en: <https://corporacionph.com/2023/08/30/la-convivencia-en-propiedad-horizontal-y-el-rol-crucial-del-administrador/>
- Slotnisky, D. (2016). Transformación digital: cómo las empresas y los profesionales deben adaptarse a esta revolución. Digital House / Google Books. <https://books.google.co.ve/books?id=9dBJDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Solano, O. (2020). La administración en la propiedad horizontal: Una guía para mejorar la gestión administrativa, contable y presupuestal. Universidad del Valle. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=64hAEAAA-QBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Panegírico, Volumen I, Número 1, se terminó de editar en San Carlos, República Bolivariana de Venezuela, en Agosto de 2026 bajo los cuidados del Fondo Editorial Ramón Villegas Izquier. En su edición se utilizaron fuentes MinionPro y BentonSansCond.



Revista para el diálogo transdisciplinario e integración de saberes



Misión

Promover la excelencia intelectual y la difusión del conocimiento de vanguardia a través de una plataforma editorial trimestral de alcance global. Nuestra misión es servir como una ventana crítica y plural para investigadores de diversas áreas, fomentando el diálogo transdisciplinario y la integración de saberes. Asumimos como fundamento el legado del ilustre Venezolano Ramón Villegas Izquier, integrando la rigurosidad de la investigación científica, la sensibilidad humanística de la poética venezolana y la ética transformadora de la docencia, para contribuir al desarrollo integral de la sociedad y la cultura.

Visión

Buscamos consolidarnos como la publicación de referencia transdisciplinaria más influyente de Venezuela ante la comunidad científica internacional. Aspiramos a ser un faro de visibilidad para el pensamiento complejo y la investigación de alto impacto, reconocidos por nuestro rigor editorial, nuestra capacidad de conectar diversas ramas del saber y nuestro compromiso inquebrantable con la democratización de la cultura y la ciencia

