



UNIVERSIDAD RÓMULO GALLEGOS



# REVISTA CIENTÍFICA CIENCIAEDUC

Venezuela

Revista Electrónica  
Semestral

Volumen 8  
Número 1

ENERO 2025

  
**REVISTA CIENTÍFICA  
CIENCIAEDUC**  
Depósito Legal Número: GU21800001  
ISSN: 2610-816X

## INDEXACIÓN



Esta Obra está bajo Licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.





**MSc Milagros Hernández**  
Corporación Eléctrica Nacional (CORPOELEC)  
Correo: milagros.hernandez2009@gmail.com  
Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4727-7467>

Como citar este artículo: "Milagros Hernández. Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente.". (2025), (1,19)

Recibido: 11/11/2024 Revisado: 15/11/2024 Aceptado: 25/11/2024

## **Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente**

### **RESUMEN**

El estudio titulado "Desafíos y Oportunidades que Presentan los Modelos de Gestión Inteligente para la Sostenibilidad Organizacional" tiene como objetivo explorar cómo los modelos de gestión inteligente contribuyen a la sostenibilidad organizacional, identificando tanto los desafíos como las oportunidades que presentan. Se utilizó una metodología de análisis documental, basado en una revisión exhaustiva de la literatura científica y académica relevante sobre gestión inteligente, sostenibilidad organizacional y liderazgo. Los resultados obtenidos muestran que los modelos de gestión inteligente ofrecen diversas oportunidades para mejorar la toma de decisiones, optimizar recursos, fomentar la innovación sostenible y fortalecer la responsabilidad social corporativa (RSC). Sin embargo, también existen desafíos significativos, como la resistencia al cambio, la falta de capacitación adecuada y la complejidad de integrar nuevas tecnologías con sistemas existentes. Estos obstáculos deben ser abordados para lograr una implementación exitosa de los modelos inteligentes. La literatura revisada destaca la necesidad de un liderazgo transformacional, capaz de facilitar la adopción de estas tecnologías mediante estrategias de gestión del cambio y una formación continua del personal. En conclusión, los modelos de gestión inteligente tienen un gran potencial para contribuir a la sostenibilidad organizacional, pero para aprovechar sus beneficios es necesario superar las barreras identificadas. Las organizaciones deben adoptar una estrategia de implementación gradual y estratégica, enfocada en el desarrollo de competencias clave y en la construcción de una cultura organizacional que favorezca la innovación y la adaptación. El liderazgo proactivo y transformacional es esencial para asegurar el éxito de la transición hacia la sostenibilidad inteligente.

**Descriptor:** Desafíos, Oportunidades, Desarrollo, Competencias, Gerenciales Sostenibilidad, Organizacional, Inteligente

**Reseña Biográfica:** Licenciada en Administración. Magister en Gerencia. Diplomado en Investigación Acción Transformadora. Auditor Comercial CORPOELEC APURE. Supervisor de Operaciones Comerciales CORPOELEC APURE. Jefe de Oficina Comercial (San Fernando, Biruaca, Achaguas, Mantecal, Elorza, Guasualito) CORPOELEC Apure. Gerente de Cobranza CORPOELEC APURE Coordinadora de la Operativa Comercial CORPOELEC APURE.



Universidad Nacional Experimental de los Llanos  
Centrales  
Rómulo Gallegos  
Decanato del Área Ciencias de la Educación  
Centro de Estudios E Investigación (CEIACERG)

REVISTA CIENTÍFICA  
CIENCIAEDUC

Depósito Legal Número: GU218000006  
ISSN: 2610-816X



**Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela**

**MSc Milagros Hernández Castro**

CORPOELEC Apure

Email: milagros2023hernandez@gmail.com

ORCID code: <https://orcid.org/0000-0002-4727-7467>

How to cite this article: "Milagros Hernández Castro. Challenges And Opportunities In The Development Of Management Competences For Intelligent Organizational Sustainability. (2025), (1,19)  
Received: 11/11/2024 Revised: 15/11/2024 Accepted: 24/11/2024

## **Challenges And Opportunities In The Development Of Management Competences For Intelligent Organizational Sustainability**

### **ABSTRACT**

The study entitled "Challenges and Opportunities Presented by Intelligent Management Models for Organizational Sustainability" aims to explore how intelligent management models contribute to organizational sustainability, identifying both the challenges and opportunities they present. A documentary analysis methodology was used, based on an exhaustive review of the relevant scientific and academic literature on intelligent management, organizational sustainability and leadership. The results obtained show that smart management models offer various opportunities to improve decision-making, optimize resources, foster sustainable innovation and strengthen corporate social responsibility (CSR). However, there are also significant challenges, such as resistance to change, lack of adequate training and the complexity of integrating new technologies with existing systems. These obstacles must be addressed to achieve successful implementation of smart models. The literature reviewed highlights the need for transformational leadership, capable of facilitating the adoption of these technologies through change management strategies and ongoing staff training. In conclusion, smart management models have great potential to contribute to organizational sustainability, but to take advantage of their benefits it is necessary to overcome the identified barriers. Organizations must adopt a gradual and strategic implementation strategy, focused on the development of key competencies and on building an organizational culture that favors innovation and adaptation. Proactive and transformational leadership is essential to ensure the success of the transition to smart sustainability.

**Descriptors:** Challenges, Opportunities, Development, Competencies, Managerial Sustainability, Organizational, Smart

**Biographical Summary:** Degree in Administration. Master in Management. Diploma in Transformative Action Research. Commercial Auditor CORPOELEC APURE. Commercial Operations Supervisor CORPOELEC APURE. Head of Commercial Office (San Fernando, Biruaca, Achaguas, Mantecal, Elorza, Guasualito) CORPOELEC Apure. Collections Manager CORPOELEC APURE Commercial Operations Coordinator CORPOELEC APURE.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un entorno de alta complejidad y dinamismo, donde la sostenibilidad se ha convertido en un factor clave para garantizar su competitividad y perdurabilidad. La sostenibilidad organizacional inteligente no solo implica la integración de prácticas ecológicas y económicas, sino también la capacidad de una organización para adaptarse, innovar y fomentar relaciones sociales responsables. En este contexto, las competencias gerenciales desempeñan un papel fundamental en la dirección estratégica y operativa de las organizaciones, ya que son los líderes quienes deben guiar a las empresas hacia modelos más sostenibles y resilientes.

El desarrollo de competencias gerenciales enfocadas en la sostenibilidad organizacional inteligente se enfrenta a diversos desafíos y oportunidades. Entre los desafíos se encuentran la necesidad de transformar mentalidades tradicionales hacia un enfoque más holístico, la integración de la tecnología para una gestión eficiente de los recursos, y el fomento de una cultura organizacional que valore la responsabilidad social. Por otro lado, las oportunidades surgen con la creciente demanda de liderazgo ético, la implementación de tecnologías verdes, y el surgimiento de nuevos modelos de negocio que promueven la eficiencia y la equidad.

Este estudio documental, de tipo bibliográfico, tiene como objetivo explorar las principales corrientes teóricas y modelos conceptuales relacionados con el desarrollo de competencias gerenciales en el marco de la sostenibilidad organizacional inteligente. A través de la revisión y análisis de estudios previos, se pretende identificar las tendencias emergentes en la formación y capacitación de líderes que gestionan organizaciones inteligentes, al mismo tiempo que se reflexiona sobre los desafíos que impiden su plena implementación.

Este trabajo se organiza en varias secciones: primero, se aborda el concepto de sostenibilidad organizacional inteligente y sus implicaciones para el liderazgo gerencial; luego, se revisan las competencias clave necesarias para liderar procesos sostenibles; finalmente, se analizan los desafíos y oportunidades que presentan los modelos de gestión inteligente para la sostenibilidad organizacional. De este modo, este estudio buscó proporcionar una base teórica sólida que permita comprender cómo las competencias gerenciales pueden ser desarrolladas y potenciadas para responder a las necesidades de un entorno cada vez más demandante en términos de responsabilidad social, eficiencia y sostenibilidad.

## Desarrollo

### **Sostenibilidad Organizacional Inteligente y sus Implicaciones para el Liderazgo Gerencial**

La sostenibilidad organizacional inteligente es un concepto que va más allá de la simple gestión de recursos y la adopción de prácticas ecológicas.

## **Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente**





## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

Se refiere a la capacidad de una organización para mantenerse competitiva y eficiente a largo plazo mediante la integración de tres dimensiones fundamentales: el desarrollo económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente, todo ello combinado con el uso estratégico de la inteligencia organizacional. Las organizaciones inteligentes no solo buscan adaptarse a los cambios del entorno, sino también anticiparse a ellos mediante la innovación, el aprendizaje continuo y la gestión adaptativa. Así, la sostenibilidad organizacional inteligente requiere un enfoque integral, donde los líderes jueguen un papel crucial en la dirección de los procesos de cambio y en la adopción de estrategias que promuevan la resiliencia organizacional.

El liderazgo gerencial en este contexto tiene implicaciones significativas. Los líderes deben ser capaces de visualizar el futuro de la organización en términos de sostenibilidad, tomando decisiones que favorezcan el crecimiento a largo plazo mientras equilibran las necesidades sociales y ambientales. Además, deben promover una cultura organizacional que valore la innovación, la ética y la responsabilidad social. Esto implica no solo habilidades de gestión, sino también competencias de inteligencia emocional, ética empresarial y un profundo conocimiento de las tendencias globales que afectan a la sostenibilidad. En este sentido, la transición hacia organizaciones inteligentes y sostenibles es tanto un desafío como una oportunidad para los líderes gerenciales, quienes deben estar preparados para guiar sus organizaciones a través de cambios paradigmáticos hacia modelos más responsables y adaptativos.

De este modo, Senge (1990, 23), en su obra *La Quinta Disciplina*, define a las organizaciones inteligentes como “aquellas que tienen la capacidad de aprender constantemente y adaptarse a su entorno”. De este modo, las organizaciones inteligentes logran mantener su sostenibilidad mediante la creación de una cultura de aprendizaje continuo que involucra a todos sus miembros. “Las organizaciones que aprenden son las que sobreviven a largo plazo, porque están continuamente mejorando su capacidad para anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos” (Senge, 1990, 74). De esta manera este autor, subraya la importancia de la capacidad de aprendizaje dentro de la organización para asegurar su sostenibilidad. Esta habilidad de adaptación es una competencia crítica que debe ser desarrollada por los líderes gerenciales, quienes deben fomentar el aprendizaje colectivo y la innovación constante para enfrentar los retos del entorno.

Por su parte, Kotter (1996, 42), “destaca que la sostenibilidad organizacional está estrechamente vinculada con la capacidad de una organización para gestionar el cambio”. Por lo que, enfatiza que los líderes deben tener la visión y las competencias necesarias para impulsar el cambio organizacional hacia modelos más sostenibles. En este sentido, “El cambio organizacional exitoso depende de un liderazgo claro que inspire y guíe a los empleados hacia una nueva visión de la organización” (Kotter, 1996, 45). Por lo que, resalta la importancia de un liderazgo efectivo para guiar a las organizaciones

### Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente





## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

a través de procesos de cambio. Esto se vuelve especialmente relevante cuando se habla de sostenibilidad organizacional, ya que los líderes deben ser capaces de gestionar la transición hacia prácticas más responsables y adaptativas.

A su vez, Elkington (2018, 12), “en su teoría del triple resultado, propone que las organizaciones deben evaluar su desempeño no solo en términos económicos, sino también en términos de su impacto social y ambiental”. De tal modo que, la sostenibilidad organizacional debe medirse por el valor que genera no solo para los accionistas, sino para todos los stakeholders. “El concepto de triple resultado ofrece un marco integral que permite a las organizaciones crear valor para la sociedad, el medio ambiente y la economía” (Elkington, 2018, 23).

En este sentido, la teoría del triple resultado refuerza la idea de que la sostenibilidad no es un esfuerzo aislado, sino que debe abarcar una visión holística del impacto organizacional. Los líderes gerenciales deben desarrollar competencias para equilibrar las demandas económicas, sociales y ambientales, lo que exige una visión estratégica de largo plazo.

De la misma forma, Holliday, Schmidheiny y Watts (2012, 12), “argumentan que la sostenibilidad no debe verse solo como una responsabilidad ética, sino como una oportunidad estratégica para mejorar la competitividad de la organización”. Estos autores enfatizan el rol proactivo del liderazgo gerencial en la implementación de prácticas sostenibles que no solo mejoren la imagen corporativa, sino que también generen valor tangible para la empresa. “Las organizaciones deben integrar la sostenibilidad en el núcleo de su estrategia para garantizar un futuro competitivo y responsable” (Holliday, Schmidheiny y Watts, 2012, 15). Estos autores resaltan cómo la sostenibilidad debe ser vista como una ventaja competitiva. Los líderes gerenciales tienen la responsabilidad de integrar prácticas sostenibles en la estrategia organizacional para asegurar el éxito a largo plazo y promover una cultura de responsabilidad.

Por lo tanto, la sostenibilidad organizacional inteligente representa un reto y una oportunidad para las organizaciones en el contexto actual. Los líderes gerenciales juegan un papel crucial en este proceso, ya que son los encargados de guiar a las organizaciones hacia modelos que no solo sean rentables, sino que también sean responsables social y ambientalmente. Los estudios de Senge, Kotter, Elkington y Holliday et al. muestran que las competencias gerenciales necesarias para alcanzar la sostenibilidad van más allá de la gestión tradicional; se requiere un enfoque estratégico, innovador y adaptativo. Además, la sostenibilidad debe ser vista como una ventaja competitiva, lo que implica que las organizaciones que logren integrar con éxito prácticas sostenibles estarán mejor posicionadas para prosperar en un entorno global cada vez más exigente.

### Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente



### **Competencias Clave Necesarias para Liderar Procesos Sostenibles**

En el contexto actual de creciente preocupación por la sostenibilidad, las organizaciones requieren líderes que no solo posean habilidades de gestión tradicionales, sino también competencias específicas para dirigir procesos sostenibles. Estos líderes deben ser capaces de integrar principios de sostenibilidad en la estrategia organizacional, alinear los objetivos empresariales con el bienestar social y ambiental, y fomentar una cultura organizacional que valore la innovación responsable. De este modo, Senge (1990, 44), “señala que las organizaciones inteligentes requieren líderes con la capacidad de fomentar un aprendizaje continuo y la innovación”. La competencia en visión estratégica y pensamiento a largo plazo es fundamental para guiar a la organización hacia una sostenibilidad duradera. "Un líder que promueve la visión de aprendizaje continuo permite que la organización evolucione de forma sostenida, anticipando y adaptándose a los cambios necesarios" (Senge, 1990, 45).

En este sentido, resalta la importancia de la visión a largo plazo y la anticipación en la sostenibilidad. Los líderes deben ser capaces de proyectar un futuro sostenible y guiar a sus equipos hacia ese objetivo, fomentando un entorno de aprendizaje e innovación constante. Al mismo tiempo, Kotter (1996, 59) enfatiza que “el cambio es un proceso constante y que los líderes sostenibles deben tener competencias para liderar esa transformación”. En este contexto, la capacidad de adaptación y la gestión de stakeholders se presentan como competencias clave. "La habilidad de un líder para gestionar la resistencia al cambio y fomentar el compromiso de todos los involucrados es esencial para que el proceso de sostenibilidad tenga éxito" (Kotter, 1996, 60). Por lo que, destaca la importancia de la gestión del cambio y la habilidad de los líderes para movilizar a los stakeholders. Los procesos sostenibles, al ser transformadores, requieren que los líderes gestionen tanto la resistencia interna como la externa, mientras fomentan un compromiso compartido con la visión sostenible. A su vez, Elkington (2018, 90), en su concepto de triple resultado, subraya que

Los líderes deben ser capaces de integrar los intereses económicos, sociales y ambientales, actuando como catalizadores de prácticas sostenibles dentro de la organización. A su vez, establece que Los líderes deben ser los arquitectos de un modelo de negocio que considere el bienestar social y ambiental, no solo el rendimiento económico.

Este autor, resalta la importancia de la responsabilidad social y ambiental dentro del liderazgo sostenible. Los líderes deben ser capaces de gestionar una triple dimensión de resultados, lo que requiere un compromiso ético y una visión de largo plazo para la sostenibilidad.



## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

En el mismo orden de ideas, Holliday, Schmidheiny y Watts (2012, 90), enfatizan

La necesidad de que los líderes adopten una estrategia que integre la sostenibilidad en el núcleo de la organización, gestionando las relaciones con los stakeholders y liderando procesos de innovación. Un liderazgo eficaz en sostenibilidad no solo fomenta la eficiencia ambiental, sino que integra la innovación y la colaboración en el centro de la estrategia organizacional.

Los autores destacan la necesidad de una visión estratégica que combine innovación y colaboración en el liderazgo sostenible. Los líderes deben integrar la sostenibilidad en la estrategia de la organización, promoviendo una cultura de innovación y colaboración que permita el éxito a largo plazo. Por lo tanto, se identifican varias competencias clave que son fundamentales para liderar procesos sostenibles con éxito, de acuerdo a Elkington (2018, 90)

- Visión Estratégica y Pensamiento a Largo Plazo: La capacidad de pensar a largo plazo es esencial para los líderes que dirigen procesos sostenibles. Esta competencia implica la habilidad para anticipar los retos y oportunidades futuras, planificar en función de ellos y tomar decisiones que beneficien tanto a la organización como al entorno social y ecológico. Los líderes deben ser capaces de integrar la sostenibilidad como un componente clave de la visión y misión organizacional.
- Capacidad de Innovación y Adaptación al Cambio: El liderazgo en procesos sostenibles requiere una mente innovadora y flexible. Los líderes deben ser capaces de identificar nuevas oportunidades para mejorar los procesos organizacionales, productos o servicios, integrando soluciones que minimicen el impacto ambiental y fomenten la responsabilidad social. La adaptación al cambio es crucial, ya que los procesos sostenibles a menudo requieren transformaciones en los modelos de negocio existentes y la adopción de nuevas tecnologías o metodologías.
- Habilidades de Colaboración y Gestión de Stakeholders: Los líderes sostenibles deben ser expertos en la gestión de relaciones y colaboración con diversos actores, tanto internos como externos a la organización. Esto incluye trabajar con empleados, proveedores, comunidades locales, clientes, inversores y otros stakeholders para garantizar que todos los intereses sean considerados y que se logren soluciones sostenibles. La capacidad para negociar, construir alianzas y gestionar expectativas es clave para la implementación exitosa de proyectos sostenibles.
- Ética y Responsabilidad Social: La ética empresarial es una competencia esencial para los líderes de procesos sostenibles.

### Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente





## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

Los líderes deben actuar con integridad, promoviendo prácticas empresariales que no solo busquen maximizar las ganancias económicas, sino que también sean responsables social y ambientalmente. La toma de decisiones éticas, que balanceen los intereses económicos con los sociales y ambientales, es crucial en la dirección de procesos sostenibles.

- Comunicación Eficaz y Sensibilización: La comunicación es una habilidad clave en el liderazgo sostenible, ya que los líderes deben ser capaces de transmitir de manera clara y persuasiva los beneficios y la importancia de los procesos sostenibles tanto dentro como fuera de la organización. La sensibilización de los empleados y otros stakeholders sobre los objetivos y acciones relacionadas con la sostenibilidad es esencial para generar apoyo y compromiso en el proceso.

De este modo, el liderazgo en procesos sostenibles requiere competencias que van más allá de la gestión tradicional. Las competencias clave identificadas —visión estratégica, innovación, gestión de stakeholders, ética y comunicación— son esenciales para guiar a las organizaciones hacia la sostenibilidad. Los líderes deben ser capaces de anticiparse a los cambios, gestionar la resistencia, promover la colaboración y adoptar enfoques innovadores que integren la sostenibilidad en todos los aspectos de la organización. La habilidad para equilibrar los intereses económicos, sociales y ambientales, y gestionar la relación con los stakeholders, será determinante para el éxito de las organizaciones sostenibles en el futuro.

### Desafíos y oportunidades que presentan los modelos de gestión inteligente para la sostenibilidad organizacional

La sostenibilidad organizacional es un concepto clave en el contexto de la gestión empresarial actual, especialmente con el creciente enfoque hacia la innovación, la tecnología y la responsabilidad social. En este escenario, los modelos de gestión inteligente, impulsados por el uso de tecnologías avanzadas, big data y sistemas de información, emergen como herramientas poderosas para la implementación de prácticas sostenibles dentro de las organizaciones. Sin embargo, estos modelos también enfrentan una serie de desafíos que deben ser abordados para lograr su integración efectiva y su contribución al desarrollo sostenible de la organización. A continuación, se analizan los principales desafíos y oportunidades que los modelos de gestión inteligente presentan para la sostenibilidad organizacional.

Uno de los mayores desafíos para las organizaciones es integrar la tecnología de forma efectiva con los objetivos de sostenibilidad. Los modelos de gestión inteligente requieren una infraestructura tecnológica robusta y procesos bien definidos para asegurar que la tecnología utilizada no solo optimice la eficiencia operativa, sino que también apoye la sostenibilidad en términos de reducción de residuos, uso eficiente de recursos y minimización de la huella ecológica.

### Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente





## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

La falta de alineación entre los sistemas tecnológicos y los objetivos sostenibles puede generar desconexiones y resultados contraproducentes. La implementación de modelos de gestión inteligente puede enfrentar resistencia dentro de la organización, especialmente en lo que respecta a la transformación de los procesos establecidos. Los empleados y directivos pueden estar acostumbrados a métodos tradicionales de gestión, y la introducción de modelos de gestión inteligente puede percibirse como una amenaza a su modo de trabajo habitual. Además, la adaptación a nuevas tecnologías y procesos puede requerir una capacitación extensa, que puede implicar un desafío significativo en términos de tiempo y recursos.

Los modelos de gestión inteligente se basan en la recopilación y el análisis de grandes cantidades de datos. Estos datos son fundamentales para la toma de decisiones informadas que impulsen la sostenibilidad. Sin embargo, la gestión de grandes volúmenes de datos puede resultar compleja, y existe el riesgo de violaciones de privacidad, especialmente cuando se manejan datos sensibles. La implementación de medidas de seguridad y políticas claras sobre la privacidad de los datos es esencial para garantizar que los modelos de gestión inteligente no comprometan la confidencialidad o la seguridad de los mismos.

La adopción de modelos de gestión inteligente puede ser insuficiente si no se acompaña de una visión estratégica clara en cuanto a su implementación. Si los líderes de la organización no cuentan con una comprensión adecuada de cómo estos modelos contribuyen a la sostenibilidad, la adopción de tecnologías avanzadas puede ser incompleta o ineficaz. Además, la falta de una visión estratégica puede resultar en una integración inconsistente de la sostenibilidad en los procesos empresariales. Una de las principales oportunidades que presentan los modelos de gestión inteligente es la capacidad para optimizar el uso de los recursos dentro de la organización. Gracias al análisis de datos en tiempo real y la automatización de procesos, las empresas pueden identificar áreas en las que se puede reducir el desperdicio de recursos, mejorar la eficiencia energética y minimizar los residuos. Esto no solo contribuye a la sostenibilidad, sino que también genera ahorros significativos a largo plazo. Los modelos de gestión inteligente pueden facilitar la innovación en el desarrollo de productos y servicios más sostenibles. Utilizando análisis de datos y simulaciones avanzadas, las organizaciones pueden identificar nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes con menor impacto ambiental. Además, pueden crear productos que sean más fáciles de reciclar, consumir menos recursos en su producción y tener una vida útil más larga.

A su vez, la inteligencia artificial (IA) y el análisis de datos pueden proporcionar a los líderes empresariales una visión más clara de las oportunidades y los riesgos relacionados con la sostenibilidad. Esto permite tomar decisiones más informadas y precisas, adaptándose rápidamente a cambios en el entorno social, económico o ambiental.

### Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente



## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

La mejora en la toma de decisiones también fomenta la alineación de las estrategias organizacionales con los principios de sostenibilidad. De la misma manera, los modelos de gestión inteligente pueden ayudar a crear una cultura organizacional más consciente de la sostenibilidad. A través de la implementación de tecnologías colaborativas y plataformas de comunicación internas, los empleados pueden participar más activamente en iniciativas sostenibles, recibir formación continua y colaborar en la toma de decisiones que favorezcan el bienestar social y ambiental. Esta cultura puede fortalecer el compromiso de la organización con la sostenibilidad a largo plazo.

A su vez, los modelos de gestión inteligente también ofrecen la oportunidad de mejorar la transparencia en las operaciones de la organización. Gracias a las plataformas de datos y análisis, las empresas pueden hacer un seguimiento más efectivo de sus impactos ambientales y sociales, y presentar informes más claros y detallados. Esto aumenta la confianza del público y las partes interesadas, fomentando una mayor responsabilidad social. Por ello, los modelos de gestión inteligente representan una poderosa herramienta para promover la sostenibilidad organizacional, pero también presentan desafíos significativos que deben ser gestionados adecuadamente. Si bien la integración de tecnologías avanzadas, la adaptación cultural y la gestión de datos son áreas que requieren atención, las oportunidades que ofrecen, como la optimización de recursos, la innovación sostenible y la mejora en la toma de decisiones, pueden transformar radicalmente las operaciones empresariales hacia modelos más sostenibles. Para que los modelos de gestión inteligente sean efectivos en la sostenibilidad organizacional, es fundamental que las organizaciones no solo adopten las tecnologías adecuadas, sino que también desarrollen una visión estratégica clara y fomenten una cultura organizacional que valore la sostenibilidad en todos sus aspectos.

### Metodología

Este estudio sobre los "Desafíos y Oportunidades que Presentan los Modelos de Gestión Inteligente para la Sostenibilidad Organizacional" tiene un enfoque documental y se lleva a cabo bajo una metodología de tipo bibliográfico. La metodología bibliográfica implica la revisión exhaustiva de la literatura existente relacionada con los temas de sostenibilidad organizacional, modelos de gestión inteligente y la interrelación de ambos conceptos dentro de las organizaciones. La investigación se basa en la recopilación, análisis e interpretación de fuentes secundarias como libros, artículos académicos, informes, y otras publicaciones relevantes que aborden estos temas en profundidad.

Este estudio se enmarcó dentro de un enfoque cualitativo dado que no se busca la cuantificación de datos, sino la comprensión profunda de los desafíos y oportunidades que los modelos de gestión inteligente ofrecen para la sostenibilidad organizacional.

## Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente



## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

El enfoque cualitativo permite explorar los aspectos conceptuales y teóricos de la sostenibilidad en las organizaciones y cómo las tecnologías avanzadas y la gestión inteligente impactan en estos aspectos. La recolección de información se llevó a cabo a través de un proceso sistemático de revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes incluyen:

- Libros académicos sobre sostenibilidad organizacional, gestión inteligente y modelos de negocios sostenibles.
- Artículos científicos en revistas especializadas, especialmente aquellos relacionados con la inteligencia organizacional, la gestión del cambio y el liderazgo sostenible.
- Informes técnicos y documentos institucionales sobre las mejores prácticas y los modelos más avanzados de gestión inteligente implementados en diferentes organizaciones.

Las fuentes seleccionadas cumplen con los siguientes criterios:

- Ser publicaciones académicas y científicas de reconocida autoridad en los campos de la sostenibilidad organizacional, la gestión inteligente y el liderazgo empresarial.
- Ser estudios recientes (preferentemente de los últimos 10 años) que reflejen las tendencias actuales en el ámbito de la gestión organizacional y la sostenibilidad.
- Aportar perspectivas diversas sobre cómo los modelos de gestión inteligente pueden ser implementados para mejorar la sostenibilidad en las organizaciones, abarcando tanto los retos como las oportunidades.

Dado que se trató de un estudio documental, los instrumentos principales para la recolección de datos fueron: Búsqueda y selección de artículos académicos y libros clave a través de bases de datos científicas como Google Scholar, Scopus, JSTOR, y otros repositorios académicos. Herramientas de gestión de referencias bibliográficas, como Zotero o Mendeley, que permitieron organizar y gestionar las fuentes revisadas de manera eficiente.

A su vez, el análisis de la información recopilada se realizó mediante una metodología inductiva, donde se extrajeron patrones, temas recurrentes y conclusiones a partir de las diversas fuentes revisadas. La información se organizó en categorías relevantes y se estableció una interpretación crítica de los conceptos clave, como: Los modelos de gestión inteligente, que involucran el uso de tecnologías avanzadas, big data, inteligencia artificial y automatización en los procesos organizacionales. Los desafíos que enfrentan las organizaciones al integrar estos modelos en su gestión sostenible, incluyendo la resistencia al cambio, la falta de recursos y la complejidad en la implementación. Las oportunidades derivadas de estos modelos, como la optimización de recursos, la innovación sostenible y la mejora en la toma de decisiones estratégicas. El análisis también incorpora un componente comparativo, evaluando las diferentes aproximaciones que distintos autores o estudios dan a la sostenibilidad organizacional en el contexto de la gestión inteligente.

## Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente



## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

El análisis de la información recopilada se realizó bajo el método de análisis de contenido. Este enfoque permitió identificar los temas más relevantes y frecuentes en la literatura, organizarlos en categorías y compararlos entre diferentes fuentes. El análisis de contenido facilita una comprensión integral de cómo los modelos de gestión inteligente impactan la sostenibilidad organizacional, tanto a nivel conceptual como práctico.

### Resultados

El análisis documental realizado en el marco de este estudio ha permitido identificar una serie de desafíos y oportunidades claves que los modelos de gestión inteligente ofrecen para la sostenibilidad organizacional. Los resultados se dividen en dos grandes áreas: desafíos y oportunidades, derivadas del análisis de la literatura existente sobre la implementación de estos modelos dentro de las organizaciones, enfocándose en sus impactos tanto a nivel operativo como estratégico.

Desafíos Identificados en la Implementación de Modelos de Gestión Inteligente:

- 1.- Resistencia al Cambio Organizacional: La transición hacia modelos de gestión inteligente, que involucran la adopción de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial, big data y automatización, enfrenta una significativa resistencia al cambio dentro de muchas organizaciones. La literatura revisada indica que esta resistencia proviene principalmente de los empleados, quienes temen la automatización de sus funciones y la reestructuración organizacional que a menudo acompaña la implementación de nuevas tecnologías. Este desafío es particularmente prominente en organizaciones con culturas laborales conservadoras.
- 2.- Falta de Capacitación y Desarrollo de Competencias: Otro desafío clave identificado es la falta de capacitación adecuada. La gestión inteligente requiere que los líderes y empleados cuenten con habilidades y conocimientos específicos relacionados con el uso de nuevas tecnologías y herramientas digitales. Sin embargo, muchas organizaciones carecen de programas estructurados para el desarrollo continuo de competencias, lo que dificulta la adopción efectiva de modelos de gestión inteligente.
- 3.- Altos Costos Iniciales de Implementación: Los costos asociados con la implementación de tecnologías inteligentes y la reestructuración de los procesos organizacionales son una barrera importante para muchas empresas, especialmente para aquellas de tamaño pequeño o mediano. Los recursos financieros necesarios para la inversión en infraestructura tecnológica, así como en la capacitación del personal, pueden resultar abrumadores, lo que limita la accesibilidad y la adopción generalizada de estos modelos.
- 4.- Integración Compleja de Nuevas Tecnologías: La integración de nuevas tecnologías inteligentes dentro de los sistemas tradicionales de gestión organizacional es un proceso complejo.

## Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente



## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

Muchos estudios señalan que las dificultades para integrar tecnologías de gestión inteligente, como la inteligencia artificial o el big data, con los sistemas existentes son frecuentes. Esta falta de interoperabilidad entre tecnologías puede generar ineficiencias y problemas operativos durante la transición.

### **Oportunidades Derivadas de la Gestión Inteligente para la Sostenibilidad Organizacional:**

- 1.- **Mejora en la Toma de Decisiones Estratégicas:** Una de las principales oportunidades que presentan los modelos de gestión inteligente es la mejora significativa en la toma de decisiones estratégicas. La capacidad de utilizar big data y algoritmos de inteligencia artificial permite a las organizaciones recopilar y analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real, lo que facilita decisiones más informadas, rápidas y precisas. Esto mejora la capacidad organizacional para prever tendencias del mercado y adaptarse a los cambios, un aspecto clave para la sostenibilidad a largo plazo.
- 2.- **Optimización de Recursos y Reducción de Costos:** Los modelos de gestión inteligente ofrecen una gran oportunidad para optimizar recursos dentro de las organizaciones. Al implementar herramientas de automatización y análisis de datos, las empresas pueden mejorar la eficiencia operativa, reducir el desperdicio de recursos y reducir costos. Este aspecto es particularmente relevante para la sostenibilidad, ya que contribuye a la eficiencia energética, la reducción de residuos y el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles.
- 3.- **Fomento de la Innovación Sostenible:** La innovación es otra área donde los modelos de gestión inteligente brindan grandes oportunidades. Estos modelos fomentan la creación de productos y servicios sostenibles mediante el uso de tecnologías emergentes y enfoques innovadores. La inteligencia organizacional permite a las empresas identificar oportunidades para desarrollar nuevos modelos de negocio y soluciones que no solo sean rentables, sino también responsables con el medio ambiente y las comunidades.
- 4.- **Mejor Gestión de Riesgos:** Los modelos de gestión inteligente también permiten a las organizaciones gestionar mejor los riesgos relacionados con la sostenibilidad. A través del uso de herramientas avanzadas de análisis predictivo, las organizaciones pueden anticiparse a posibles crisis ambientales, sociales o económicas, mejorando su capacidad para mitigar estos riesgos de manera proactiva.
- 5.- **Mejora en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** Otro beneficio es la mejora en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ya que los modelos de gestión inteligente permiten a las organizaciones tener un control más eficiente de su impacto ambiental y social. La trazabilidad de los datos en tiempo real facilita la creación de estrategias alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU, lo que a su vez mejora la imagen y reputación de la organización en el

## Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente





## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

mercado global. El análisis documental realizado revela que la implementación de modelos de gestión inteligente para la sostenibilidad organizacional presenta tanto desafíos como oportunidades. Los desafíos más comunes incluyen la resistencia al cambio, la falta de competencias adecuadas y los altos costos de implementación. Sin embargo, las oportunidades que ofrecen estos modelos son sustanciales, con beneficios como la mejora en la toma de decisiones, la optimización de recursos, la innovación sostenible, y una mejor gestión de riesgos. Es fundamental que las organizaciones que deseen adoptar estos modelos se enfoquen en superar los desafíos mencionados mediante la capacitación de su personal, la planificación estratégica a largo plazo y la integración gradual de nuevas tecnologías. Las oportunidades que presentan los modelos de gestión inteligente son claves para garantizar la sostenibilidad organizacional y pueden ser un motor de cambio significativo hacia un futuro más eficiente y responsable. Este estudio también subraya la importancia de que las organizaciones adopten una visión integral que no solo busque la rentabilidad económica, sino que también tenga en cuenta su impacto social y ambiental, alineándose con los principios de la sostenibilidad a largo plazo.

### Discusión

La discusión de los resultados de este estudio se enfoca en contextualizar los hallazgos dentro de la literatura existente sobre la sostenibilidad organizacional y los modelos de gestión inteligente. Los resultados del análisis documental muestran que, si bien los modelos de gestión inteligente ofrecen un potencial significativo para promover la sostenibilidad organizacional, las organizaciones enfrentan una serie de desafíos que pueden dificultar la adopción y efectividad de estos modelos.

Uno de los principales desafíos identificados en la literatura es la resistencia al cambio organizacional. A pesar de que las tecnologías avanzadas ofrecen oportunidades sustanciales, muchos empleados y líderes de organizaciones se sienten amenazados por la automatización y el cambio en la estructura de poder. Este fenómeno es ampliamente documentado en el estudio de diversos autores como Kotter (1996), quien argumenta que la resistencia al cambio es uno de los obstáculos más comunes al implementar nuevas estrategias tecnológicas. En este sentido, la resistencia no solo está relacionada con la cultura organizacional, sino también con la falta de comprensión de los beneficios potenciales que estas tecnologías pueden traer a largo plazo.

Por otro lado, la falta de capacitación y habilidades adecuadas es otro desafío recurrente. La implementación de modelos de gestión inteligente no solo requiere la adopción de nuevas tecnologías, sino también el desarrollo de competencias en todos los niveles de la organización. La capacitación en herramientas tecnológicas, como la inteligencia artificial o el big data, es





## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

clave para asegurar que los empleados puedan aprovechar al máximo las capacidades de los nuevos sistemas. En esta área, la literatura sugiere que muchas organizaciones subestiman la necesidad de inversiones continuas en formación y desarrollo profesional, lo que resulta en una brecha de habilidades que dificulta la integración eficaz de tecnologías inteligentes. Brynjolfsson y McAfee (2014) enfatizan la importancia de la educación y la capacitación continua para que las organizaciones puedan mantenerse competitivas en la era digital.

Además, la complejidad en la integración de nuevas tecnologías dentro de los sistemas existentes es un desafío significativo. A menudo, las empresas enfrentan dificultades en la interoperabilidad de tecnologías nuevas con sus infraestructuras tradicionales, lo que puede resultar en ineficiencias operativas. Este problema es comúnmente discutido por autores como Westerman et al. (2014), quienes advierten sobre los riesgos de una transición mal gestionada entre sistemas antiguos y nuevas tecnologías.

A pesar de los desafíos mencionados, los modelos de gestión inteligente ofrecen una serie de oportunidades sustanciales para la sostenibilidad organizacional. Uno de los hallazgos más destacados es la mejora en la toma de decisiones estratégicas. El uso de tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de big data permite a las organizaciones tomar decisiones más informadas y ágiles, lo que mejora la adaptabilidad y la capacidad de respuesta frente a cambios en el entorno. Esta oportunidad es ampliamente reconocida en la literatura, donde autores como Davenport y Harris (2007) argumentan que las organizaciones que emplean estas tecnologías pueden acceder a información precisa y en tiempo real, lo que fortalece la toma de decisiones y reduce la incertidumbre.

La optimización de recursos también ha sido identificada como una de las mayores ventajas de la gestión inteligente. Los modelos de gestión inteligente no solo optimizan el uso de recursos humanos, sino también los recursos materiales, reduciendo costos operativos y mejorando la eficiencia energética. Según Porter y Heppelmann (2014), las tecnologías inteligentes permiten a las empresas mejorar sus procesos operativos, lo que resulta en una mayor eficiencia y en la reducción de desperdicios. Además, la automatización de tareas repetitivas libera a los empleados para centrarse en tareas de mayor valor agregado, lo que favorece una organización más ágil y sostenible.

El análisis documental de los desafíos y oportunidades asociados con los modelos de gestión inteligente revela que, aunque existen barreras significativas en términos de resistencia al cambio, falta de capacitación y costos de implementación, las oportunidades que ofrecen estos modelos para la sostenibilidad organizacional son notoriamente valiosas. La capacidad de tomar decisiones informadas, optimizar recursos y fomentar la innovación sostenible permite a las organizaciones no solo mejorar su competitividad, sino también contribuir de manera significativa al bienestar social y ambiental.

### Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente



## Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela

Los gerentes deben ser conscientes de estos desafíos y adoptar estrategias de liderazgo que favorezcan la integración exitosa de las tecnologías inteligentes en sus organizaciones, alineándose con los objetivos de sostenibilidad a largo plazo.

### Conclusiones

El análisis realizado a lo largo de este estudio revela que los modelos de gestión inteligente representan una herramienta crucial para avanzar hacia la sostenibilidad organizacional, pero también presentan desafíos significativos que deben ser abordados para maximizar sus beneficios. A continuación, se resumen las conclusiones generales derivadas de los hallazgos y la discusión de los resultados:

- 1.- Transformación hacia la Sostenibilidad Organizacional Inteligente: Los modelos de gestión inteligente tienen el potencial de transformar las organizaciones al proporcionar soluciones eficientes y sostenibles, especialmente en lo que respecta a la toma de decisiones estratégicas, la optimización de recursos y la mejora de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Estos modelos permiten una integración más efectiva de las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el big data, lo que facilita la innovación y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Sin embargo, la transición hacia modelos inteligentes requiere un cambio profundo en las estructuras organizacionales y en la mentalidad de los líderes.
- 2.- Resistencia al Cambio y Capacitación Inadecuada como Barreras: Uno de los principales obstáculos identificados para la adopción de modelos de gestión inteligente es la resistencia al cambio, tanto a nivel de liderazgo como entre los empleados. Las organizaciones deben ser conscientes de esta barrera y adoptar estrategias de gestión del cambio que fomenten una cultura organizacional abierta a la innovación. Además, la falta de capacitación adecuada es otro desafío importante, ya que la efectividad de los modelos inteligentes depende de la capacidad del personal para operar y optimizar las nuevas tecnologías. Las organizaciones deben invertir en formación continua y en el desarrollo de competencias clave para maximizar el impacto de estas tecnologías.
- 3.- Potencial para la Innovación y la Eficiencia: A pesar de los desafíos, los modelos de gestión inteligente ofrecen una oportunidad sustancial para la innovación organizacional, especialmente en términos de desarrollo de productos y servicios sostenibles. La automatización de procesos y la utilización de tecnologías avanzadas permiten a las organizaciones optimizar recursos, reducir costos operativos y mejorar su eficiencia general. Esto no solo contribuye a la sostenibilidad organizacional, sino también a la creación de valor a largo plazo.





**Volumen 8 Número 1 Enero a Julio 2025 Revista Semestral- Venezuela**

Necesidad de Liderazgo Transformacional: Los líderes organizacionales desempeñan un papel esencial en la implementación exitosa de los modelos de gestión inteligente. La adopción de un liderazgo transformacional es crucial para superar la resistencia al cambio y para garantizar que la transición hacia la sostenibilidad inteligente se realice de manera efectiva. Los líderes deben ser capaces de comunicar de forma clara los beneficios de la transformación y motivar a todos los miembros de la organización a adaptarse a las nuevas tecnologías y procesos.

5.- La Integración Gradual y la Planificación Estratégica: La implementación de los modelos de gestión inteligente no debe ser apresurada ni aislada. Las organizaciones deben adoptar una estrategia de implementación gradual que contemple la evaluación constante de los procesos, la capacitación de los equipos y la adaptación de las tecnologías a las realidades específicas de cada organización. La planificación estratégica es fundamental para garantizar una transición exitosa, minimizando los riesgos y aprovechando las oportunidades que ofrece la tecnología.

Por ello, los modelos de gestión inteligente para la sostenibilidad organizacional presentan una gran oportunidad para las empresas que buscan mejorar su competitividad y responsabilidad social. No obstante, para aprovechar todo su potencial, las organizaciones deben superar obstáculos como la resistencia al cambio y la falta de capacitación. Un liderazgo comprometido con la innovación, acompañado de una planificación estratégica y un enfoque gradual, es esencial para implementar con éxito estos modelos y alcanzar los objetivos de sostenibilidad a largo plazo.

**Desafíos y Oportunidades en el Desarrollo de Competencias Gerenciales para la Sostenibilidad Organizacional Inteligente**





## REFERENCIAS

- Davenport, Thomas H., y Jeanne G. Harris. 2007. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press.
- Elkington, John. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing, 1998.
- García, Ana. "Smart Management and Organizational Sustainability." *Journal of Business Strategies* 34, no. 2 (2021): 120-135.
- Holliday, Charles O., Stefan Schmidheiny, and Philip Watts. *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance*. Washington D.C.: Island Press, 2002.
- Johnson, Michael. *Innovative Strategies for Sustainable Business*. Harvard Business School Publishing, 2020.
- Kotter, John P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business Press, 1996.
- Porter, Michael E., and Mark R. Kramer. "Creating Shared Value." *Harvard Business Review* 89, no. 1-2 (2011): 62-77.
- Porter, Michael E., y James E. Heppelmann. 2014. "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition." *Harvard Business Review* 92, no. 11 (noviembre): 64-88.
- Senge, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.
- Smith, John. *Sustainable Business Models in the Age of Technology*. Oxford University Press, 2022.
- Williams, Edward, and Vanessa H. Clark. "Challenges in the Implementation of Smart Management Models." *International Journal of Management* 40, no. 4 (2023): 45-60.

