

VERSATILIDAD INTELECTUAL COMO COMPETENCIA GERENCIAL

EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Franklin Jesús Montero Quintana
Yennys Alvorada Olivares

Versatilidad intelectual como competencia gerencial en la gestión del talento humano

Franklin Jesús Montero Quintana

Yennys Alvorada Olivares

Primera edición: Octubre, 2026

Maracay, Venezuela

Depósito Legal: **AR2026000279**

ISBN: **978-980-454-077-6**



Se permite copiar, distribuir, comunicar públicamente y adaptar esta obra, siempre que se reconozca adecuadamente la autoría, no se haga con fines comerciales y las obras derivadas se compartan con la misma licencia.



Portada e ilustraciones elaboradas con Chat GPT

Formato Electrónico: Nohelia Alfonzo

Revisión General: Crisálida Villegas

Libro arbitrado por pares ciegos

Colección Estudios Culturales
Serie Saberes Gerenciales
Volumen 7, Número 7, Año 2026

Es una publicación correspondiente a la colección de libros arbitrados del Sello Editorial Escriba. Escuela de Escritores, dirigida al público general que tiene como propósito divulgar saberes gerenciales



Escriba ESCUELA DE ESCRITORES

AUTORIDADES

Crisálida Villegas
Directora General
Nohelia Alfonso
Directora Académica
Rosa B. Pérez
Secretaria

COMITÉ EDITORIAL

Sandra Salazar (FEREDIT, Venezuela)
Rosy León (REDIT, Chile)
Ibaldo Fandiño (UNIATLÁNTICO, Colombia)
Daniel Román (PLAGCIS, Colombia)
Claudia Zuriaga (UIDE, Ecuador)
Arturo Dávila (UNIVERSIS, Ecuador)
Carlos Viltre (CESPE, Cuba)

ÍNDICE DE CONTENIDO

		pp.
	Presentación	<u>7</u>
I.	Gestión del talento humano	<u>11</u>
	Recurso versus talento humano	<u>11</u>
	Gestión del talento humano	<u>14</u>
	Gestión del talento humano en Latinoamérica	<u>15</u>
	Caso venezolano	<u>18</u>
	Contexto militar	<u>20</u>
II	Versatilidad intelectual	<u>27</u>
	Las experiencias de otros	<u>28</u>
	Esencialidad de la versatilidad intelectual	<u>36</u>
III	Resiliencia organizacional	<u>43</u>
	Enfoques de resiliencia organizacional	<u>43</u>
	Elementos de una organización resiliente	<u>47</u>
	Liderazgo y resiliencia	<u>51</u>
IV	Caso de estudio	<u>58</u>
	Hacia la configuración de la versatilidad intelectual del gerente público	<u>76</u>
	Referencias	<u>87</u>

ÍNDICE DE TABLA

No.		pp.
1	Enfoques de resiliencia organizacional	<u>45</u>
2	Hallazgos en la categoría versatilidad intelectual	<u>60</u>
3	Hallazgos en la categoría integración disciplinar	<u>63</u>
4	Hallazgos en la categoría desaprendizaje y aprendizaje continuo	<u>67</u>
5	Hallazgos en la categoría pensamiento crítico	<u>68</u>
6	Hallazgos en la categoría anticipación intelectual	<u>72</u>

ÍNDICE DE FIGURA

No.		pp.
1	Características de un líder	<u>53</u>
2	Versatilidad intelectual del gerente público en la gestión del talento humano	<u>81</u>

PRESENTACIÓN

La dinámica organizacional contemporánea se encuentra marcada por profundas transformaciones derivadas de la globalización, la digitalización de los procesos, el avance acelerado de la inteligencia artificial y la necesidad de adaptación permanente frente a escenarios cada vez más complejos e inciertos.

Las organizaciones públicas enfrentan desafíos que demandan nuevas formas de liderazgo capaces de responder de manera estratégica a entornos cambiantes, caracterizados por la presión institucional, la gestión eficiente de los recursos y la necesidad de fortalecer las capacidades humanas dentro de las instituciones.

De allí que la gestión del talento humano haya adquirido una relevancia significativa en la consolidación de organizaciones resilientes, sostenibles y orientadas al logro de objetivos institucionales.

En tal sentido, el liderazgo en la administración pública ha dejado de concebirse únicamente desde

enfoques tradicionales centrados en la autoridad jerárquica y el cumplimiento normativo, para avanzar hacia perspectivas más integrales donde la adaptabilidad, la inteligencia estratégica, la flexibilidad cognitiva y la capacidad de interpretar escenarios complejos constituyen competencias fundamentales para la praxis gerencial contemporánea.

Bajo esta visión, emerge la versatilidad intelectual como una competencia necesaria para el gerente público, entendida como la capacidad de alternar distintos modelos de pensamiento, integrar saberes diversos, adaptarse a condiciones cambiantes y responder de manera efectiva a situaciones de incertidumbre dentro de los contextos organizacionales.

Bajo esta perspectiva, el objetivo del libro es develar la versatilidad intelectual como competencia del gerente público en la gestión del talento humano.

El libro se estructura en cuatro capítulos. El primero, **Gestión de talento humano**; el segundo **Versatilidad intelectual**. El tercero, **Resiliencia**

organizacional. Por último, el cuarto, **Un caso de estudio.**

En definitiva, este texto ofrece una brújula conceptual y práctica para comprender y transformar la praxis gerencial en el sector público, invitando a los lectores a trascender los esquemas rígidos del pasado. A través de sus cuatro capítulos, la obra no solo profundiza en los pilares de la gestión del talento humano y la resiliencia organizacional, sino que consolida la versatilidad intelectual como el eje articulador para que los líderes institucionales naveguen con éxito en la complejidad contemporánea.

Les invitamos a sumergirse en las páginas de esta obra y a descubrir cómo el desarrollo de estas competencias estratégicas puede marcar la diferencia en la construcción de organizaciones públicas más ágiles, humanas y preparadas para el futuro. Este libro representa una lectura indispensable para investigadores, tomadores de decisiones y profesionales comprometidos con la

excelencia y la innovación en la administración
pública

I.GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los nuevos estudios en materia de administración de personas, destacan que la ventaja competitiva básica de las empresas del siglo XXI, no radica en los recursos naturales, energéticos o financieros y, ni mucho menos en la tecnología. La mayor ventaja competitiva de las organizaciones en este milenio radica en el nivel de preparación y en la gestión del talento humano.

De ahí que el objetivo del capítulo es analizar la gestión de talento humano en Latinoamérica, el contexto venezolano y militar en el caso particular de un grupo de entrenamiento aéreo de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana.

Recurso versus talento humano

El talento, como aptitud, es la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad), de acuerdo con Castro (2006).

Conocimientos es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento. Es lo que se conoce como competencias cognitivas. Compromiso son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales. Poder son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

De acuerdo con ello, el talento humano es definido por Chiavenato (2003) como: el esfuerzo o la actividad humana, también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, competencias, potencialidades, salud (p.234).

En base a tal conceptualización, el talento se puede considerar como un potencial en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables que se

pueda encontrar en su desempeño. Wether (2004) menciona que:

El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje. (p. 174).

La denominación recursos humanos se sustituyó por el de talento humano, gestión de socios o de colaboradores, administración del talento intelectual e incluso gestión de personas. El término desempeño de personas de acuerdo con Chiavenato (2003) es:

El talento intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El talento, está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional (p. 90).

Visto de esta manera, el talento humano no es más que el talento intelectual con que cuenta la

organización actual y está representado por la inteligencia emocional, aptitudes y habilidades del personal que la componen.

Gestión del talento humano

La gestión del talento humano, Mallar (2010) la define como “aquellos procesos que están dirigidos al cliente interno, los cuales son indispensables para el cumplimiento de cada uno de los procesos que comprometen la misión de la empresa” (p.61)

Chiavenato (2007) considera que: “consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (p.122)

Sin embargo, desde la mirada de Alles (2009) “la gestión del talento humano debe considerarse ... un proceso de dirección o estratégico”. Con esto, la gestión del talento humano representa un proceso transversal en la organización, donde las actividades

influyen en todas las áreas de la empresa. De aquí emerge la necesidad de realizar las funciones de cada trabajador de manera eficiente y eficaz.

Gestión de talento humano en Latinoamérica

El mundo laboral atraviesa una transformación sin precedentes, de modo que la digitalización, la inteligencia artificial y la reconfiguración de los modelos de trabajo han colocado la gestión del talento humano en el centro de la estrategia organizacional; dado que se necesitan líderes capaces de operar con agilidad en entornos híbridos y tecnológicamente disruptivos.

En este contexto, es fundamental la competencia gerencial de versatilidad intelectual, entendida como la capacidad de utilizar tanto la intuición como el análisis, junto con la habilidad para alternar entre ambos según sea necesario (Baldacchino, Ucbasaran y Cabantous, 2022). Es la capacidad cognitiva y estratégica de desaprender y volver a aprender según la complejidad del contexto organizacional.

Según el Informe de prioridades de recursos humanos, apenas el 15 % de las empresas afirma contar con una estrategia clara de fuerza laboral a futuro, mientras que el 75 % de los líderes de talento considera que los programas formativos existentes son insuficientes para entornos de alta exigencia (Gartner, 2024).

El talento gana cuando las organizaciones logran poner a las personas en el centro de su estrategia (Charan, Barton y Carey, 2018). Asimismo, esta competencia se manifiesta en cuatro ejes fundamentales que han cobrado relevancia en la literatura reciente: la adaptabilidad epistémica, la gestión de la ambigüedad, la mediación tecnológica y humana; así como la visión transversal de saberes.

De igual manera, la agenda global de recursos humanos para 2025 identifica la confianza, la resiliencia y la cultura digital como pilares centrales. Sin embargo, solo dos de cada diez empresas afirman contar con la agilidad necesaria en la gestión de talento para cumplir sus objetivos de crecimiento y la falta de recualificación y mejora de habilidades

se perfila como la mayor amenaza al crecimiento empresarial.

En este sentido, la versatilidad intelectual del líder actúa como un puente entre el rigor de los procesos industriales y la fluidez de las relaciones humanas, permitiendo una vertebración efectiva de las ideas en beneficio de la institución. Esta perspectiva plantea que los datos y no la intuición, son la clave para desbloquear el potencial humano en las organizaciones contemporáneas (Chamorro-Premuzic, 2017).

En este escenario, si estas tensiones son evidentes en mercados desarrollados, en América Latina adquieren una dimensión particularmente aguda, pues la región enfrenta una combinación de alta rotación, presión de costos, menor madurez tecnológica y marcos regulatorios cambiantes que exigen una adaptación inmediata.

Por lo tanto, la gestión del talento humano, en el sector público latinoamericano, requiere una articulación integral entre la política del empleo público y la del talento humano, incorporando

dimensiones como la organización del trabajo, la planeación estratégica, la gestión del rendimiento y el desarrollo integral de los servidores (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-OECD, 2024).

Muchos autores señalan que el talento humano representa un factor estratégico para la eficacia institucional en el sector público. Así, estudios realizados en la región destacan el valor de las políticas de reconocimiento, apoyo y retención para mejorar el desempeño organizacional.

Una gestión estratégica centrada en las personas y orientada hacia la diversidad e inclusión, facilita la adaptación a los cambios, promoviendo entornos laborales más equitativos y productivos (Ramírez et al, 2019) y Villagómez et al, 2025).

Caso venezolano

En el caso venezolano la situación presenta matices críticos que profundizan el desafío, toda vez que la gestión del talento humano en el sector público está afectada por una serie de patologías estructurales.

Entre estas: exceso de rigidez en el diseño de puestos, movilidad interna y externa extremadamente baja, dificultad para modificar estructuras organizativas y gestión centralizada de los sistemas de información (Universidad Católica Andrés Bello-UCAB, 2017).

Igualmente, debilidades asociadas a los procesos de actualización profesional y necesidad de fortalecer nuevos modelos de liderazgo. Tales circunstancias inciden directamente en la estabilidad institucional, el desempeño organizacional y la permanencia del personal calificado en las instituciones públicas.

Lo planteado, tal vez se deba a que los programas actuales de desarrollo de liderazgo no preparan adecuadamente a los mandos medios para esta realidad. La falta de competencias blandas, junto con deficiencias en transparencia y meritocracia, limita la competitividad del sector (Quispe Torres y Contreras Rivera, 2025).

Resulta claro, que estos problemas son cualitativos antes que cuantitativos, es decir, no se

trata de un sector excesivamente grande, sino de una perversa combinación de incentivos que no favorece el buen desempeño (UCAB, 2017).

Contexto militar

Un factor particularmente relevante para el contexto militar es la elevada rotación observada en los cuadros directivos, pues durante períodos recientes el índice de rotación ministerial en Venezuela ha excedido ampliamente cualquier cifra precedente histórica. Lo planteado ha generado una constante situación de incertidumbre y falta de continuidad que resulta perjudicial para el desempeño organizacional (Banco Interamericano de Desarrollo, BID, 2006).

En este marco, la profesionalización del sector público incluyendo la Fuerza Armada requiere esfuerzos profundos para mejorar la estructura de cargos, la gerencia pública, la meritocracia basada en competencias y el fortalecimiento constante a través de la capacitación e incentivos, postura que enfatiza el poder de las personas como motor de

transformación institucional (Guenole, Ferrar y Feinzig, 2017).

En el ámbito castrense específico, la naturaleza de los conflictos exige líderes flexibles, abiertos a la mejora, con capacidad de adaptación y comprensión cultural de las operaciones. De manera que la versatilidad y la imaginación para adaptarse con validez a la situación y a las tácticas del adversario cobran una gran importancia en la doctrina militar contemporánea sobre el desafío de formar líderes militares (Ministerio de Defensa de España, 2012).

En consecuencia, se necesitan cuadros de mando que mantengan una disciplina inteligente, con capacidad de pensar con imaginación y con flexibilidad intelectual para resolver problemas, favoreciendo ciertos niveles controlados de experimentación para afrontar retos no previstos, adaptable en el proceso de toma de decisiones militares (Cojocar, 2009).

Es precisamente en este contexto de tensiones globales, brechas regionales y desafíos nacionales

donde cobra sentido examinar la realidad concreta del Grupo de Entrenamiento Aéreo N°18 (GEA N°18), una unidad de formación perteneciente al Centro de Entrenamiento Aéreo de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana (FANB),

En efecto, el GEA N°18 se especializa en la formación de pilotos aviadores militares en la especialidad de transporte, teniendo la misión crítica de formar a los futuros pilotos de aeronaves de transporte militar, esenciales para la logística, movilización de tropas, ayuda humanitaria y conectividad territorial de la nación.

De este modo, la aplicación de la versatilidad intelectual en el liderazgo del GEA N°18 genera transformaciones significativas en dos áreas fundamentales de la gestión organizacional: la resiliencia institucional y la retención de talento.

En primer lugar, la resiliencia institucional en el GEA N°18 se conceptualiza como la capacidad de la unidad para mantener la continuidad y calidad en la formación de pilotos de transporte, incluso bajo condiciones adversas como restricciones

presupuestarias, obsolescencia tecnológica parcial, rotación de personal calificado o variaciones en la disponibilidad de recursos logísticos.

Cuando la versatilidad intelectual está ausente, el liderazgo exhibe vulnerabilidades específicas, a saber: una rigidez metodológica que se manifiesta en el apego exclusivo a doctrinas de vuelo tradicionales sin integración de enfoques contemporáneos. Un liderazgo lineal que revela la incapacidad para operar en escenarios de ambigüedad operativa, tales como cambios de última hora en planes de vuelo o cierres de espacio aéreo.

Lo planteado, genera desconexión entre instructores veteranos, quienes aportan experiencia práctica y jóvenes oficiales, quienes dominan tecnologías digitales y simulación, fragmentando así el talento intelectual de la unidad.

Del mismo modo, la gestión de la ambigüedad aplicada se evidencia cuando surgen contingencias fallas en simuladores, indisponibilidad de aeronaves por mantenimiento, cambios en las rutas de

entrenamiento pues el líder versátil transforma la incertidumbre en ejercicios formativos de toma de decisiones bajo presión, fortaleciendo la preparación táctica de instructores y estudiantes.

Como resultado de esta resiliencia, el GEA N°18 mantiene su producción de pilotos competentes a pesar de las limitaciones logísticas, mediante la combinación estratégica de vuelo real e instrucción intensiva en simuladores, demostrando que la organización no colapsa ante la adversidad, sino que se adapta.

La retención de talento, en el caso de estudio, depende de tres grupos estratégicos: (a) los instructores de vuelo, pilotos con alta experiencia en aeronaves de transporte; (b) los especialistas en mantenimiento, técnicos calificados en sistemas aeronáuticos y (c) los planificadores de rutas y logística, personal con conocimiento del espacio aéreo nacional.

De allí que, en primer término, la falta de liderazgo referente se manifiesta en la ausencia de apoyo y guía eficaz, generando desconfianza e

incertidumbre, así como desmotivación profesional cuando los colaboradores perciben que no existen posibilidades de ascenso o desarrollo dentro de la unidad.

Igualmente, la pérdida del sentimiento de pertenencia se produce cuando el personal experimenta la sensación de no estar alineado con los valores del grupo ni de ser valorado en su opinión profesional.

Finalmente, el clima laboral se configura como un ambiente donde la comunicación no fluye adecuadamente, generando disputas y conflictos entre compañeros. Lo planteado, trae como consecuencias fuga de talento severas y cuantificables, pérdidas económicas, pues el costo asociado a la formación de nuevo personal instructor asciende aproximadamente al 20 % del salario anual por cada salida, según estudios del sector.

Igualmente, menor competitividad formativa, dada la dificultad para encontrar perfiles calificados que puedan reemplazar a los instructores experimentados; equipos menos productivos,

reflejados en la disminución de la cantidad y calidad de las horas de instrucción impartidas y fracaso en el cumplimiento de objetivos, con el riesgo de no alcanzar las metas anuales de formación de pilotos de transporte.

Por consiguiente, en el contexto del GEA N°18 la versatilidad intelectual del líder actúa como un puente entre el rigor técnico de la formación aeronáutica y la fluidez de las dinámicas humanas dentro de la unidad, el líder no solo garantiza la continuidad operativa, es decir, la resiliencia institucional, sino que también crea un entorno donde el talento crítico desea permanecer y desarrollar su carrera.

Esta competencia resulta especialmente valiosa en una unidad de entrenamiento militar, donde la excelencia en la formación de pilotos de transporte tiene implicaciones directas para la soberanía y la capacidad de respuesta logística de la nación.

II. VERSATILIDAD INTELECTUAL

La versatilidad intelectual representa una capacidad cognitiva y estratégica que permite al líder desenvolverse en escenarios caracterizados por la complejidad y la ambigüedad, articulando procesos de análisis, reflexión crítica, toma de decisiones y comprensión de las dinámicas humanas presentes en las organizaciones.

En consecuencia, esta competencia implica la posibilidad de desaprender prácticas rígidas, reconstruir formas de actuación y generar respuestas organizacionales acordes con las exigencias del entorno institucional.

Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano requiere líderes con versatilidad intelectual, para comprender las necesidades del personal, fortalecer la cohesión organizacional y promover ambientes que favorezcan tanto el desarrollo profesional como su permanencia en las instituciones.

La versatilidad intelectual del liderazgo se erige como una competencia crítica que articula la

complejidad operativa con la diversidad humana. Desde esta perspectiva, se cuestiona la dicotomía histórica entre racionalidad instrumental y subjetividad humana, proponiendo un paradigma integrador donde el rigor de los procesos y la fluidez de las relaciones coexisten sin contradicción.

De ahí que el propósito del capítulo es reflexionar acerca de la versatilidad intelectual del liderazgo, para lo cual se tratan dos subtemas. El primero, las experiencias de los otros y el segundo, la esencialidad de la versatilidad intelectual.

Las experiencias de otros

Este fundamento explica cómo la apertura cognitiva directiva transforma los procesos de gestión en mecanismos de aprendizaje organizacional continuo. Así Maricahua (2025) se orienta al análisis crítico de cómo la transformación digital reconfigura los modelos de gestión del talento humano en las organizaciones empresariales.

Considera dimensiones como la adopción tecnológica organizacional, el desarrollo de competencias digitales, el liderazgo en entornos

digitales, el reclutamiento y retención de talento, el desempeño laboral, la innovación, el equilibrio y bienestar laboral, así como la sostenibilidad y agilidad organizacional.

Los hallazgos revelan que las empresas que articulan estrategias de transformación digital con prácticas de gestión del talento humano presentan mayores niveles de productividad, adaptabilidad y sostenibilidad. Elementos como el desarrollo de competencias digitales, la digitalización de procesos de reclutamiento y la incorporación de tecnologías colaborativas se configuran como factores decisivos para el éxito organizacional.

Sin embargo, se reconoce la persistencia de barreras estructurales como la escasa formación directiva en liderazgo digital y la resistencia cultural al cambio tecnológico, lo que subraya la necesidad de adoptar modelos más integrales, flexibles y centrados en la gestión del talento humano, capaces de responder a las exigencias de entornos complejos y cambiantes.

Al evidenciar cómo prácticas específicas como el desarrollo por competencias digitales, los sistemas de evaluación de desempeño y el liderazgo transformacional inciden directamente en la eficiencia operativa, la retención del personal clave y la innovación organizacional, ofrece un diagnóstico funcional que puede retroalimentar el análisis sobre las fortalezas y debilidades de la versatilidad intelectual del gerente en instituciones públicas.

De igual manera, Borges (2025) evaluó el nivel de resiliencia organizacional en la gestión del talento humano en una institución educativa militar, con una muestra de 25 sujetos. Los resultados revelaron que la resiliencia organizacional en la institución es baja, a pesar de existir una alineación significativa del personal con la visión y valores institucionales.

Se identificaron debilidades críticas como la falta de planes de contingencia, una estructura jerárquica rígida que limita la agilidad en la toma de decisiones, escasa comunicación efectiva, ausencia de desarrollo de competencias y planes de sucesión,

así como un modelo de gestión del talento humano centrado en la jerarquía y no en la participación.

La resiliencia organizacional no está alineada con las exigencias actuales, por lo que se recomienda integrar indicadores de resiliencia en la planificación estratégica del talento humano, fomentar el liderazgo transformacional y desarrollar una cultura de aprendizaje continuo.

La evidencia de Borges (2025) sobre la baja resiliencia vinculada a la centralización jerárquica y la ausencia de desarrollo de competencias refuerza la necesidad de formar gerentes públicos versátiles, capaces de integrar dimensión estratégica, sensibilidad organizacional y capacidad de adaptación continua, elementos medulares para una gestión del talento humano sostenible en el sector público.

García (2024) resalta la importancia del liderazgo contemporáneo en la gestión del talento humano dentro de las organizaciones, abordando cómo el líder se convierte en pieza clave para orientar valores éticos, promover el trabajo en equipo

y conectar a las personas con los objetivos institucionales.

El talento humano, guiado por líderes preparados y en constante evolución, constituye el motor estratégico para enfrentar los desafíos actuales mediante el uso de herramientas digitales, prácticas orientadas por propósito y el fortalecimiento de relaciones colaborativas.

El líder no solo debe poseer competencias técnicas, sino también capacidad para identificar potencialidades, gestionar el clima organizacional y redirigir metas según el contexto, desempeñando un papel transformador que se torna aún más esencial ante la digitalización y la creciente demanda de equidad y democracia en el ámbito empresarial.

Calle et al (2023) por su parte, asumen el talento humano como factor determinante en el logro de resultados institucionales, considerando modelos innovadores como la gestión por competencias, el desarrollo del talento humano y la evaluación integral del desempeño.

Revelan avances significativos, evidenciando un incremento del 25 % en la eficiencia operativa y una mejora del 15 % en la retención del talento estratégico mediante el uso equilibrado de incentivos extrínsecos. Sin embargo, reconocen la insuficiencia de enfoques que dependen exclusivamente del rendimiento como criterio de compensación, lo que subraya la necesidad de adoptar modelos más diversos, flexibles y centrados en la gestión de la diversidad humana, capaces de responder a las exigencias de entornos públicos complejos y cambiantes.

Complementariamente, García (2019) enfatiza que la gestión del talento humano no puede limitarse a la selección técnica, sino que debe promover políticas de desarrollo institucional que fomenten el aprendizaje continuo, la participación y la innovación, manifestando así la versatilidad intelectual como motor de fortalecimiento organizacional.

Este perfil emergente confirma que la versatilidad intelectual en la praxis gerencial

contemporánea integra lo técnico, lo relacional y lo ético en una unidad dialéctica. En consecuencia, la versatilidad intelectual en el sector público latinoamericano y particularmente en Venezuela trasciende la noción instrumental de competencia para configurarse como una praxis epistémico-política.

Dicha praxis sintetiza el pensamiento complejo, la ecología de saberes, la interculturalidad crítica, el diálogo transformador, el diagnóstico situado, la navegación paradigmática y la gestión del talento humano, erigiéndose, así como el sustento conceptual indispensable para comprender y fortalecer el liderazgo público en escenarios de alta complejidad e incertidumbre estructural.

Esta articulación se vuelve operativa en contextos de crisis multidimensional. Gómez (2018) señala que la efectividad administrativa en Venezuela exige perfiles profesionales capaces de minimizar conflictos laborales y negociar soluciones mediante un pensamiento sistémico que contemple el todo, las partes y sus interconexiones.

Dicha visión, que Martínez (2013) identifica como integradora de coyunturas y conjeturas, constituye un eje estructural de la versatilidad intelectual. Esta necesidad de integración cognitiva y operativa se ratifica empíricamente en los hallazgos de Jara et al (2018) quienes evidencian que el desempeño organizacional en el sector público venezolano depende directamente de gerentes que integren pensamiento crítico, creatividad y sensibilidad organizacional, trascendiendo la aplicación de técnicas administrativas.

Al focalizar el análisis en la realidad venezolana, la versatilidad intelectual adquiere contornos de urgencia y resiliencia institucional. En tal sentido, Borjas y Monasterio (2012) demuestran que la gerencia pública venezolana oscila entre una racionalidad instrumental tradicionalista centrada en el clan, el individualismo y la autoridad jerárquica y la necesidad emergente de adaptarse a entornos de incertidumbre y autoorganización.

Para estas autoras, asumir la complejidad implica concebir simultáneamente organización, desorganización y autoorganización, integrando dimensiones físicas, culturales, psíquicas y espirituales del ser humano.

Lo planteado, dialoga directamente con los principios dialógicos y hologramáticos de Morin (2007) posicionando la versatilidad no como una opción estratégica, sino como un requisito de supervivencia organizacional.

En coherencia con esta perspectiva, Romero (2015) propone una epistemología gerencial que combine rigor científico y sensibilidad social, superando tanto el mecanicismo burocrático como el histrionismo manipulador. Para este autor, la versatilidad intelectual se expresa en la capacidad de articular pensamiento sistémico, evidencia empírica y compromiso ético con la transformación gubernamental.

Esencialidad de la versatilidad intelectual

La versatilidad intelectual se constituye, en primera instancia, como una capacidad cognitiva de

orden superior que permite integrar y aplicar modalidades de pensamiento analítico, creativo, crítico y sistémico para abordar problemas de alta complejidad. Esta noción se ancla conceptualmente en la flexibilidad cognitiva, entendida como la disposición para adaptar esquemas mentales ante situaciones novedosas y aprender de la experiencia con fines estratégicos.

En esta línea, la versatilidad no opera como un atributo estático, sino como un proceso dinámico de movilización intelectual que exige superar rutinas cognitivas rígidas. Al incorporar la teoría de las inteligencias múltiples, Gardner (2006) sugiere que la eficacia en entornos cambiantes depende de la capacidad de activar recursos intelectuales diferenciados según la demanda contextual.

Esto permite inferir que la competencia directiva no radica en la especialización unidireccional, sino en la orquestación situacional de capacidades que posibilita a los gerentes públicos transitar con solvencia entre lo técnico, lo estratégico y lo relacional.

En este orden de ideas, esta capacidad de orquestación se profundiza al examinar la arquitectura de la mente versátil, que de acuerdo con Claxton (2014) plantea que dicha versatilidad implica navegar fluidamente entre el conocimiento técnico, el juicio ético y la intuición creativa, lo que la configura como un activo transversal para el liderazgo en contextos volátiles.

En consecuencia, la versatilidad intelectual deja de ser una competencia individual para erigirse en un puente conceptual entre la resolución de problemas complejos, la toma de decisiones estratégicas y la adaptabilidad organizacional.

Este juicio es corroborado por la OCDE (2018) que subraya el carácter imperativo de las competencias cognitivas avanzadas como el pensamiento crítico, la autorregulación y el aprendizaje permanente para responder a las transformaciones estructurales del trabajo contemporáneo. De este modo, el fortalecimiento de la versatilidad intelectual se posiciona no como un

añadido formativo, sino como un requisito estructural para el liderazgo público.

No obstante, comprender esta competencia exige trascender las aproximaciones puramente funcionalistas; por esa razón en el marco de competencias del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD (2014) ya la identifica como una competencia medular para los directivos públicos, al articular saber disciplinar, liderazgo transformacional y gestión del cambio en escenarios de incertidumbre.

Bajo esta perspectiva, es necesario complementar la especialización técnica con una visión sistémica y una disposición al aprendizaje continuo. Lo que encuentra su fundamento más sólido en la propuesta de Morin (2007) quien concibe la complejidad como una condición de la realidad social, lo cual implica pensar de otro modo, conectar las partes con el todo, asumir la incertidumbre como constitutiva de la acción pública y reconocer la contradicción como motor de transformación.

Por consiguiente, la versatilidad intelectual se redefine como una inteligencia integradora que fusiona la razón analítica con la sensibilidad ética y la imaginación creativa, evitando reduccionismos que desnaturalicen los fenómenos sociales.

En este sentido, la ruptura con el pensamiento fragmentado se radicaliza al incorporar las perspectivas decoloniales e interculturales. Santos (2009) en su propuesta de ecología de saberes exige a los gerentes públicos no solo dominar la lógica técnico-administrativa, sino también ejercer una traducción intercultural entre universos de sentido dispares, burocracia y comunidad; experticia y conocimiento local.

Bajo esta óptica, la versatilidad trasciende la adaptación cognitiva para asumir un compromiso ético-político con la justicia social, siendo Walsh (2012) quien profundiza esta línea al conceptualizar la interculturalidad crítica como un proyecto político que desafía las estructuras coloniales del saber.

Desde su mirada, la versatilidad intelectual en el sector público latinoamericano implica la

disposición a pensar con los movimientos sociales y las resistencias culturales, asumiendo la incomodidad del conflicto y cuestionando las lógicas que naturalizan la desigualdad. Así, la gestión pública se transforma en una práctica de descolonización epistémica y existencial, donde la flexibilidad cognitiva se orienta al reconocimiento de la pluralidad.

En diálogo con esta tradición, Freire (1968) aporta una dimensión pedagógica y liberadora al entender la inteligencia como práctica de libertad, porque el pensamiento crítico es un proceso dialógico de concientización que vincula reflexión y acción transformadora.

Por esta razón, la versatilidad intelectual del gerente público se orienta a leer el mundo más allá de las apariencias, reconociendo las contradicciones estructurales y comprometiendo la adaptabilidad cognitiva con la emancipación humana.

Esta postura crítica se materializa en el análisis de la gestión pública latinoamericana, donde Arellano Gault (2019) advierte contra la importación

acrítica de modelos gerenciales que reducen lo público a criterios de eficiencia económica, su crítica a la ultraburocracia revela que la versatilidad requiere un diagnóstico situado, capaz de reconocer las particularidades históricas y políticas de cada contexto, evitando tanto el tecnocratismo como el relativismo descriptivo.

III.RESILIENCIA ORGANIZACIONAL

La resiliencia es la capacidad para afrontar, con un conjunto de recursos personales, cualquier adversidad interpuesta ante un propósito. Su fortaleza se construye sobre la base de ocho pilares: afrontamiento, autonomía, autoestima, conciencia, responsabilidad, esperanza, sociabilidad inteligente y tolerancia a la frustración.

De ahí que el objetivo del capítulo es analizar la resiliencia organizacional, partiendo del hecho que de acuerdo con Flórez (2013) citado por Moncini (2023) “Con uno de estos pilares que se erosione, disminuye la resiliencia y le deja paso a la anomia asiliente... es lo opuesto” (p. 16).

Para lo cual el capítulo se estructura en tres partes: enfoques, elementos de una organización resiliente y liderazgo transformacional.

Enfoques de resiliencia organizacional

La resiliencia está asociada a un grupo de recursos de tipo personal que permiten a las personas que conforman a las organizaciones

confrontar cualquier evento adverso que se opone a un objetivo previamente establecido.

Su fortaleza descansa sobre ocho pilares o características fundamentales, propias de su naturaleza a resistir, y si alguna de estas características falla o se disminuye, también decrece la resiliencia produciéndose el efecto contrario, es decir, la anomia asiliente. Bajo esta perspectiva, se coincide con Moncini (ob cit) quien afirma:

La resiliencia organizacional, es sencillamente la habilidad de la organización donde sus miembros tienen la capacidad de llevar adelante el plan de confrontación que haga que la situación negativa retroceda y desaparezca. En otras palabras, la situación no es de adaptarse a las nuevas situaciones, se trata de aprender a enfrentar las nuevas situaciones o problemas de manera creativa y revertir sus efectos negativos para la organización (p.17).

La resiliencia organizacional, centrada en la capacidad de las organizaciones para adaptarse a cambios y desafíos, así como para recuperarse de

las crisis, siendo esta conceptualización abordada desde distintos enfoques y diversas perspectivas. De esta manera, en la tabla 1, a continuación, se presentan las perspectivas de los enfoques de algunos autores

Tabla 1. Enfoques de resiliencia organizacional

Autor	Perspectiva
Rodin (2014)	Es la que tiene la capacidad de prepararse, resistir y recuperarse más rápido de situaciones adversas
Accra y Amah (2014)	Es la necesidad de que las organizaciones se mantengan al tanto de las dificultades que pudieran erosionar existencia para adoptar las medidas de precaución adecuadas
Vogus y Sutcliffe (2007)	Mantenimiento de los ajustes positivos en algunas condiciones difíciles, de modo que la organización emerge de estas fortalecidas y más ingeniosas
Bell (2002)	Responder rápidamente a un cambio imprevisto, incluso, de una interrupción caótica

Fuente: Adaptación de Moncini (2023)

Los enfoques de resiliencia organizacional presentados convergen en una comprensión multidimensional que trasciende la noción reactiva de supervivencia para configurarse como una capacidad dinámica de adaptación transformadora.

En esta clave, la resiliencia no se agota en la resistencia ante la adversidad, sino que integra un

ciclo temporal completo que abarca la preparación preventiva, la respuesta ágil ante disrupciones imprevistas y una recuperación acelerada que permite a la organización emerger fortalecida e incluso más ingeniosas.

Esta perspectiva sugiere que la verdadera resiliencia no radica en mantener el statu quo, sino en desarrollar una postura de vigilancia estratégica constante que anticipe vulnerabilidades y active medidas de precaución antes de que las obstrucciones erosionen la existencia organizacional, convirtiendo así la incertidumbre en una oportunidad de aprendizaje y reconfiguración de competencias.

No obstante, esta competencia adaptativa no puede entenderse como un fenómeno individual o jerárquico, sino que emerge esencialmente de la acción colectiva y la coordinación participativa, por eso la resiliencia organizacional implica movilizar el compromiso de todos los miembros para ejecutar planes de contingencia de manera articulada, donde la confianza institucional, la comunicación fluida y la

corresponsabilidad se erigen como condiciones habilitantes para revertir situaciones críticas.

La resiliencia es una praxis organizacional compleja que articula inteligencia preventiva, agilidad ejecutiva, transformación generativa y participación colectiva; dimensiones que, en conjunto, permiten a las instituciones no solo navegar la crisis, sino aprovecharla como catalizador para fortalecer su identidad, innovar en sus procesos y consolidar su sostenibilidad en entornos volátiles.

Elementos de una organización resiliente

Según Caltabiano (2021) la resiliencia organizacional es crucial para que las empresas puedan enfrentar los desafíos cambiantes y mantener su sostenibilidad. Algunos de sus elementos se describen seguidamente.

La **gestión financiera** busca desarrollar y aplicar medios, instrumentos y métodos de apoyo financiero para cumplir las metas trazadas en la planificación estratégica para llegar a un óptimo nivel económico y de producción.

La planificación y gestión financiera son cruciales para que la empresa pueda adaptarse a los problemas y así evitar su paralización. Esto se debe a que coadyuva en la determinación de prioridades respecto a los intereses de las unidades de negocios para una inversión efectiva.

El **rol del liderazgo** en la resiliencia organizacional es indispensable, ya que, involucra distribuir las voluntades hacia un objetivo en común, mostrando un claro camino a seguir, calmando la ansiedad de los colaboradores, aumentando su resistencia con las tareas a desarrollar y mejorando compromiso con la organización.

Hay que saber comunicar el plan de acción a seguir, explicando a cada uno las labores que le son encargadas, atendiendo la responsabilidad de cada trabajador contemplando sus virtudes y debilidades; buscando que se sienta seguro y listo para dar lo mejor de sí.

Asimismo, debe mantenerse informado constantemente a todos los miembros involucrados sobre las acciones y decisiones que se tome, de

manera transparente, simple y clara. El buen líder debe preocuparse por el bienestar de cada uno de sus colaboradores con una actitud empática y comprensiva para así crear un sentimiento de pertinencia de los trabajadores.

La **visión resiliente** se basa en señalar una idea de cómo y qué cambios la empresa espera del mundo; qué tipo de organización les gustaría ser y cómo se imaginan que la vida de sus clientes mejora. El propósito es tratar de explicar la razón de existir de la organización, por qué hace las cosas. Es la piedra angular de la cual depende para la toma de decisiones.

La resiliencia requiere contar con personal con **capacitación permanentemente**, que pueda hacerles frente a los cambios sin que reduzcan su productividad individual. No importa la forma de trabajo, ya sea presencial o a distancia, los colaboradores que hayan sido capacitados lograrán cumplir sus objetivos. Algunas razones para invertir en la capacitación y concientización son:

- Alta satisfacción del empleado, lo que genera un mejor trato de cara al cliente, aumentando su satisfacción y experiencia.

- Fomenta la innovación y surgimiento de ideas, esto es quizá la mejor arma para afrontar momentos complicados.

- Estar entrenado para anticiparse a los cambios y sacar de ellos una ventaja competitiva.

Tomando en consideración, lo expresado por Caltabiano (2021) la resiliencia organizacional no solo permite a las instituciones adaptarse a los cambios, sino también mantener su estabilidad y propósito en medio de las adversidades. Además, señala que elementos como una buena gestión financiera, un liderazgo claro y empático, una visión compartida y una capacitación continua son fundamentales para fortalecer esta capacidad.

En tal sentido, refiere que el liderazgo, en particular, juega un papel crucial al guiar y motivar al equipo, mientras que la visión y el propósito definen la identidad y dirección estratégica de la organización.

Por otro lado, la capacitación constante asegura que los colaboradores estén preparados para enfrentar retos sin perder productividad. En conjunto, estos factores no solo promueven la supervivencia de la organización, sino también su crecimiento sostenible a largo plazo.

Liderazgo y resiliencia

Según Albacete (2012) liderazgo se define como “la dirección, jefatura o conducción de un... grupo social o de la colectividad. El liderazgo es conducir, dirigir y preceder” (p. 5). En tal sentido, el líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades, toma su lugar frente al grupo facilitando su avance.

Asimismo, Albacete (ob cit) señala que el “Liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común” (p. 8). Por lo tanto, el liderazgo es más que una acción para conducir un grupo de seres humano, hacia objetivos

organizacionales, simultáneamente facilitando la expresión de los talentos individuales.

Es difícil precisar cuáles deben ser las características que debe reunir un buen líder pues, como señalan García y Thielen (2000) muchas veces sus rasgos personales “necesitan supeditarse a las circunstancias y exigencias del medio organizacional y de sus subordinados, así como del tipo de trabajo que realiza según el nivel que ocupe en la estructura” (p. 166).

En función a lo indicado por los autores, si se toma en cuenta que liderazgo es un conjunto de competencias que posee una persona para dirigir a los demás, lo más importante radica en conocer cuáles son estas. Un líder en toda regla debe ser capaz de contagiar a sus colaboradores, de estimularles, de hacerles crecer profesionalmente y por supuesto de propiciar un clima favorable y positivo en pro alcanzar las competencias laborales.

Sin embargo, se pueden señalar algunas características precisas que son importantes para

VERSATILIDAD INTELECTUAL COMO COMPETENCIA GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

garantizar la efectividad del liderazgo, tal y como se muestra en la siguiente figura 1.



Figura 1. Características de un líder

Fuente: Elaboración propia con Chat GPT

Estas características del liderazgo, que se han explicado hasta ahora permiten entender que las organizaciones que son dirigidas por este tipo de líder pueden asegurar un avance y transformación

permanente y garantizar así una atención efectiva.

Esto conlleva a inferir que si los organismos militares están dirigidos por líderes que reúnan estas condiciones habrá mayor garantía de que la institución castrense alcance una verdadera transformación acorde con las situaciones de seguridad que demanda un país.

Los enfoques más novedosos sobre estilos de liderazgo son los que se sustentan en las teorías situacionales que sostienen que los estilos del líder deberían ajustarse a las condiciones específicas vigentes y, en consecuencia, la efectividad de un estilo particular de conducta del líder depende del momento en que le toque actuar. Desde este punto de vista, no existe un estilo de liderazgo que sea mejor.

Uno de los modelos más conocido y aceptado dentro de este enfoque es el Modelo de Fiedler. Indica Robbins (2004) que Fiedler apoya su enfoque en el supuesto de que resulta muy difícil que un administrador cambie su estilo de dirección, lo único

que se puede lograr es que se adapte a la situación o la cambie para que se ajuste a él.

Los estilos de liderazgo que este autor compara son semejantes a los del gris administrativo desarrollado por Blake y Mouton, pero añade que el estilo estará determinado por "tres situaciones de liderazgo": las relaciones entre miembros y líder, la estructura de la actividad y el poder de la posición del líder.

La primera y la más importante tiene que ver con las buenas relaciones que mantenga con los trabajadores; estas relaciones estarán determinadas por razones de personalidad, carácter o capacidad del líder; no influye el rango o la autoridad formal.

En la segunda situación la estructura de la actividad se refiere a las situaciones variables de trabajo que ayudan a determinar la fuerza de un líder en labores estructuradas. De allí que tengan automáticamente mucho poder, mientras que en labores no estructuradas su poder disminuye.

La tercera variable situacional, es el poder de la posición del líder situacional, se refiere, como su

nombre lo indica, al poder que puede ejercer el líder por su posición en la jerarquía administrativa; en consecuencia, a más alta posición, mayor poder de acción.

Un tipo de liderazgo es el transformacional que se diferencian en el hecho de que guía y motiva a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas. Para lograrlo procede a aclarar los papeles y los requerimientos de las tareas que los integrantes del grupo deben cumplir.

Además, expone Robbins (2004) que algunos líderes transformacionales se preocupan por “inspirar a sus seguidores a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, quien es capaz de tener un profundo y extraordinario efecto en sus seguidores” (p. 375).

Acota también este autor que estos líderes prestan mayor atención a los intereses y necesidades de desarrollo de sus seguidores, les concientizan sobre los temas y les ayudan a ver los viejos problemas de una forma nueva. También estos líderes son capaces de emocionar, despertar

e interesar a sus seguidores para poner un esfuerzo extra para lograr las metas del grupo.

Por su parte, Robbins (2004) plantea que el líder transformacional trata de impulsar en sus seguidores la capacidad de cuestionar no sólo los puntos de vista ya establecidos sino también los establecidos previamente por el líder.

Al respecto, señala que los datos aportados por las investigaciones llevan a considerar que el liderazgo transformacional está más íntimamente correlacionado con tasas menores de rotación, de alta productividad y la más alta satisfacción en los empleados.

En el ámbito castrense un liderazgo transformacional puede contribuir de manera efectiva a que la institución militar pueda transformar su gestión para hacerla cada vez más proactiva y productiva.

IV. CASO DE ESTUDIO

Este capítulo presenta un caso estudio del Centro de Entrenamiento Aéreo de la Armada Venezolana, que se va a identificar como GEA 18, integrado por personal militar, con rango de oficial superior en los grados de mayor, teniente coronel y coronel.

Para abordar el estudio se utilizó la hermenéutica, concebida como un método, un arte y una filosofía de los procesos cualitativos que tiene como característica propia comprender e interpretar, para develar los motivos de la acción humana.

Su propósito principal es descubrir los significados de las cosas, interpretar de la mejor forma las palabras, los textos y los gestos; así como también cualquier evento y acción, pero manteniendo su singularidad en el contexto del que forma parte, acentuando en la comprensión de los relatos del personal militar en su devenir cotidiano dentro de la institución.

A tales efectos, se empleó la entrevista en profundidad, en forma de un diálogo guiadas por un

conjunto de preguntas y aspectos básicos a explorar. También, se manejó la técnica de la observación con el fin de recoger datos en situaciones cotidianas.

Participaron como informantes a tres profesores del área industrial, con conocimiento y la experiencia, que han estado involucrados directamente con la gerencia pública y que han manejado talento humano en la organización.

Partiendo de las entrevistas realizadas, se procedió a realizar la categorización que se refiere a la interpretación de la información, producto de las oraciones o frases de mayor relevancia. De esta forma, se logró llevar a cabo el proceso de estructuración que se inició en el mismo momento de comenzar la recolección de información. Este debe integrar las ideas generadas en las categorías surgidas, para ir dando sentido y una aproximación realista a la comprensión de lo estudiado.

En este sentido, a partir de la información de los entrevistados emergieron cinco categorías: (a) versatilidad intelectual, (b) integración interdisciplinaria, (c) desaprendizaje y aprendizaje

continuo, (d) pensamiento crítico y (e) anticipación intelectual.

La categoría pensamiento crítico visibiliza una de las paradojas estructurales más reveladoras del fenómeno: el gerente público debe ser simultáneamente garante del orden normativo y agente de innovación intelectual, lo que exige una forma particular de versatilidad que no desafía la ley, sino que la habita de manera creativa.

La tabla 2, a continuación, muestra los hallazgos de acuerdo con los tres informantes por categoría emergente.

Tabla 2. Hallazgos en la categoría versatilidad intelectual

E1	E2	E3
En lugar de aplicar una solución tajante, se aplica la empatía. Escuchar a los trabajadores permite identificar el problema tal vez no sea lo que se está haciendo si no como se está haciendo	En ese tipo de situaciones me enfoco en el resultado requerido y en cómo lograrlo involucrando otros entes que me permitan la obtención de los resultados sin salirme de la legalidad de los procesos.	Esta es una situación que normalmente sucede cuando tenemos deficiencia en el servicio, ocasionando vulnerabilidad gracias a la normativa técnica, procesos administrativos, burocracia. Lo que puede

		resumirse en que el resultado dure hasta meses en ejecutarse o terminarse. Partiendo de este principio hay que actualizar por procesos y enfocarse en la parte social y humana teniendo esto en cuenta, se genera empatía y se solucionan los problemas más rápidos
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

Claxton (2014) plantea que la versatilidad intelectual implica "navegar fluidamente entre el conocimiento técnico, el juicio ético y la intuición creativa", lo que la configura como un activo transversal para el liderazgo en contextos volátiles.

Por su parte, Borjas y Monasterio (2012) demuestran que la gerencia pública venezolana oscila entre una racionalidad instrumental tradicionalista, centrada en el clan, el individualismo y la autoridad jerárquica y la necesidad de adaptarse a entornos de incertidumbre.

Para estas autoras, asumir la complejidad implica concebir simultáneamente organización, desorganización y autoorganización, integrando dimensiones físicas, culturales, psíquicas y espirituales del ser humano. Esto posiciona la versatilidad no como una opción estratégica, sino como un requisito de supervivencia organizacional ante marcos normativos rígidos o insuficientes

La versatilidad intelectual se manifiesta en los tres entrevistados como una praxis gerencial que transita para sortear la rigidez burocrática sin incurrir en ilegalidad. El entrevistado 1 activa el juicio ético mediante la empatía, desplazando la lógica sancionatoria por una escucha que revela que el problema no es el qué normativo sino el cómo procesal.

El 2 ejerce la intuición creativa al articular alianzas interinstitucionales que permiten alcanzar resultados manteniendo la legalidad, evidenciando una autoorganización frente a la incertidumbre que Borjas y Monasterio (2012) identifican como requisito de supervivencia organizacional.

El entrevistado 3 ofrece una síntesis diagnóstica que expone cómo la normativa desactualizada genera vulnerabilidad y parálisis de meses, proponiendo una actualización procesal centrada en la dimensión humana.

En conjunto, estos testimonios revelan que la versatilidad no es adaptación cognitiva sino la capacidad individual y colectiva de los actores dentro de los vacíos normativos: el directivo público dentro de la organización inventa dentro de la legalidad, movilizandore redes empáticas y rediseños operativos que priorizan el bien público sobre el cumplimiento ritualista, erigiéndose así como antídoto contra la anomia asiliente que Flores (2013, citado por Moncini, 2023) advierte cuando los pilares de la resiliencia se erosionan.

Tabla 3. Hallazgos en la categoría integración interdisciplinaria

E1	E2	E3
Mi rol es traducir los lenguajes técnicos. A menudo, el abogado y el sociólogo hablan idiomas distintos.	En ese caso me gusta escuchar diferentes puntos de vista de del personal y así dar una respuesta técnica que no	No se trata de ser experto en todas las áreas, sino de saber ubicar a cada persona en el lugar adecuado.

VERSATILIDAD INTELECTUAL COMO COMPETENCIA GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Mi labor intelectual es unificar la narrativa: explicarle al técnico que la "paz social" tiene un valor económico tangible, y explicarle al activista que la ética debe ser instrumentada a través de procesos administrativos legales para que sea permanente. Utiliza a tus hombres de acuerdo con sus capacidades, igualmente capacítalos y mantenlos instruidos para cumplir la misión.	afecte la moral ni en presupuesto del personal	En el ámbito económico, buscamos integrar la seguridad financiera y fomentar la eficiencia en el uso de los recursos escasos. Desde una perspectiva sociológica y ética, impulsamos el liderazgo y la integración de todo el personal, recordando siempre que somos un equipo
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

La gestión del talento humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la organización, incluyendo desde psicología y tecnología del aprendizaje hasta servicio social,

planes de vida y carrera, diseño de puestos, estadísticas y auditoría.

Esta visión interdisciplinaria es crucial para entender que la gestión del talento humano no puede reducirse a un enfoque puramente técnico-administrativo.

La **integración interdisciplinaria** en la gestión del talento humano se revela en los tres entrevistados como una competencia directiva que trasciende la especialización técnica para articular saberes diversos en función de la misión organizacional, en coherencia con lo que Chiavenato (2009) y Alles (2009) señalan al definir esta gestión como un proceso transversal que influye en todas las áreas de la institución.

El entrevistado 1 ejerce una labor de traducción cognitiva al unificar la narrativa entre abogados y sociólogos, demostrando que la paz social tiene valor económico tangible y que la ética requiere instrumentación administrativa para perdurar.

El entrevistado 2 complementa esta visión al escuchar distintos puntos de vista antes de emitir

una respuesta técnica, cuidando simultáneamente la moral y el presupuesto del personal, es decir, articulando lo humano con lo financiero sin sacrificar ninguna dimensión.

El entrevistado 3 sintetiza esta lógica al reconocer que el directivo no debe ser experto en todas las ramas sino saber distribuir el personal según sus fortalezas, integrando el derecho con la seguridad, la economía con la eficiencia de recursos escasos, y la sociología con la ética y el liderazgo, construyendo así un equipo cohesionado.

En resumen, estos testimonios evidencian que la integración interdisciplinaria no es una suma de especialidades sino una práctica gerencial de organización situacional que, siguiendo a Gardner (2006) activa recursos intelectuales diferenciados según la demanda contextual, permitiendo al directivo público transitar con solvencia entre lo técnico, lo estratégico y lo relacional para cumplir la misión institucional.

Tabla 4. Hallazgos en la categoría desaprendizaje y aprendizaje continuo

E1	E2	E3
El mito de la planificación perfecta He desaprendido la idea de que un plan bien diseñado es inmune al entorno. Antes, una desviación se veía como un error de gestión. Hoy entiendo que la realidad es caótica y que aferrarse al plan original ante una crisis es una negligencia intelectual.	Crisis es oportunidad He aprendido que algunos métodos tradicionales con la llegada de la tecnología no dan resultados como cuando su implementación Hoy en día esa evolución obliga a ser más flexible y aceptar un aprendizaje continuo	Ha evolucionado desde el punto jerárquico a un uno de resiliencia adaptativa En medio de crisis, y problemas personales, atacar a una persona no es lo ideal Se busca hacer un proceso de aprendizaje, con empatía Recordando que la rigidez es el camino del fracaso durante tiempos difíciles Allí el nuevo aprendizaje, entender, organizar, y ajustar La evolución siempre estará vigente en cuanto de gerencia estamos hablando

Fuente: Elaboración propia

Desde la posición del autor Freire (1968) construye que el pensamiento crítico es un proceso dialógico de concientización que vincula reflexión y

acción transformadora. Esto implica necesariamente un proceso de desaprendizaje de prácticas alienantes para reaprender formas emancipadoras de gestión. La versatilidad intelectual del gerente público se orienta a leer el mundo más allá de las apariencias, reconociendo las contradicciones estructurales.

Esto exige un desaprendizaje de los reduccionismos tradicionales del pensamiento administrativo. García (2019) enfatiza que la gestión del talento humano debe promover políticas de desarrollo institucional que fomenten el aprendizaje continuo, la participación y la innovación.

Tabla 5. Hallazgos en la categoría pensamiento crítico

E1	E2	E3
El secreto está en dejar de ver la norma como un muro y empezar a verla como un lenguaje. La rigidez no suele estar en la ley misma, sino en la interpretación restrictiva que hacemos de esta	La crítica me puede ayudar si la aplico en mi autoevaluación buscando llegar al ¿Como? Para lograr una respuesta asertiva a la problemática que pueda tener sin salirme de la legalidad	La clave no está en cuestionar leyes, sino cuestionar el método de aplicación El pensamiento crítico y versátil es imprescindible Si la normativa y las leyes no es explícita para un problema nuevo,

VERSATILIDAD INTELECTUAL COMO COMPETENCIA GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

por inercia o miedo.		buscamos como se han resuelto situaciones similares bajo los mismos principios jurídicos. Buscar y hacer internalizar al personal el “no se puede por tal ley” Analizar bajo qué condiciones se basa, solucionar el problema dándole otro enfoque Todas estas decisiones de evolución, innovación y versatilidad requieren un sustento legal y protocolar, para así no salir del marco legislativo
----------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

Esto implica ejercer un pensamiento crítico que no se limite a aplicar normas, sino que cuestione su pertinencia y efectividad en contextos específicos. Esto lo complementa Arellano Gault (2019) advierte contra la importación acrítica de modelos gerenciales que reducen lo público a criterios de

eficiencia económica.

El pensamiento crítico dentro de los marcos regulatorios se manifiesta en los tres entrevistados como una capacidad de desnaturalizar la norma para resignificarla operativamente, en línea con lo que Romero (2015) propone al exigir una epistemología gerencial que combine rigor científico y sensibilidad social, superando el mecanicismo burocrático sin caer en el oportunismo manipulador.

El entrevistado 1 rompe con la inercia interpretativa al dejar de ver la norma como muro para entenderla como lenguaje negociable, revelando que la rigidez reside en el miedo institucionalizado más que en el texto legal mismo, lo cual dialoga directamente con la crítica de Arellano Gault (2019) a la ultra burocracia que aplica normas sin diagnosticar el contexto histórico y político que las rodea.

El entrevistado 2 internaliza la crítica como práctica reflexiva de autoevaluación, orientando el cómo resolver sin transgredir la legalidad, es decir, articulando pensamiento sistémico con evidencia

empírica tal como Romero (2015) lo demanda para la transformación gubernamental.

El entrevistado 3 ofrece la síntesis más completa al distinguir entre cuestionar leyes y cuestionar métodos de aplicación, proponiendo una hermenéutica jurídica que busca en los principios generales la solución a problemas nuevos, internalizando en el personal la transición del fatalismo normativo hacia la innovación con sustento legal y protocolar.

En síntesis, estos testimonios evidencian que el pensamiento crítico en la gestión pública del GEA N° 18 no es oposición a la norma sino una lectura situada que, siguiendo a Morin (2007) asume la incertidumbre como constitutiva de la acción pública y reconoce la contradicción entre norma y realidad como motor de transformación, permitiendo al directivo actuar con legalidad, pero sin pasividad frente a la irracionalidad ritualista.

En el pensamiento de Santos (2009), advierte que la epistemología occidental ha operado mediante un "pensamiento abismal" que invisibiliza

saberes no hegemónicos. Su propuesta de "ecología de saberes" exige a los gerentes públicos no solo dominar la lógica técnico-administrativa, sino también ejercer una "traducción intercultural entre universos de sentido dispares".

Tabla 6. Hallazgos en la categoría anticipación intelectual

E1	E2	E3
Dado que no puedo predecir qué problemas específicos enfrentaremos en cinco años, alinee el talento fomentando competencias que no caducan. En lugar de solo certificar en procesos técnicos actuales, priorizo: pensamiento crítico y resolución de problemas complejos. Para que el funcionario sepa qué hacer cuando el manual falle. Agilidad de aprendizaje. La capacidad de desaprender rápido y dominar	La capacitación constante es necesaria, ya que nos ayuda no solo en cuanto a la seguridad de la respuesta, sino que también nos ayuda en la reducción del tiempo de reacción ante un problema. Si estas preparadas puedes anticiparte a los problemas. Sin embargo, existen herramientas estadísticas que nos podría ayudar a una respuesta	El rol sería convertir la "reacción" en "preparación" adaptando mi personal en una formación constante y vigilar el entorno. Escuchando al ciudadano, no espero que las necesidades y problemas intenten llegar por los canales burocráticos, utilizo los datos y contacto directo para identificar esto, para adiestrar y preparar a mi personal. Fomento la rotación y el aprendizaje

VERSATILIDAD INTELECTUAL COMO COMPETENCIA GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

nuevas herramientas bajo presión. Empatía cognitiva: La habilidad de entender las necesidades del ciudadano incluso cuando este no sabe expresarlas técnicamente.	predictiva de los futuros problemas	cruzado, para que el talento no se estanque en una sola función Influyendo liderazgo ante la incertidumbre, el personal se desmotiva Mi deber es recordarles que más allá de los cambios externos que influyen en el cumplimiento de la misión No debemos perder el enfoque, la visión y la misión
---	-------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia

Esto implica una capacidad de anticipación intelectual: el gerente debe prever cómo diferentes saberes (burocracia y comunidad, experticia y conocimiento local) interactuarán en escenarios futuros.

Jara et al (2018) evidencian empíricamente que el desempeño organizacional en el sector público venezolano depende de gerentes que integren pensamiento crítico, creatividad y sensibilidad

organizacional, trascendiendo la aplicación de técnicas administrativas. Esto sugiere que la anticipación intelectual no es una habilidad individual sino una capacidad colectiva del talento humano.

La anticipación intelectual del talento humano emerge en los tres entrevistados como una praxis de preparación permanente del talento humano frente a la incertidumbre estructural, en coherencia con la propuesta de la OCDE (2018) que subraya el carácter imperativo del aprendizaje permanente para responder a las transformaciones del trabajo contemporáneo.

El entrevistado 1 descarta la certificación en procesos técnicos caducables para priorizar competencias transversales de larga duración como el pensamiento crítico, la agilidad de aprendizaje y la empatía cognitiva, lo cual ilustra con precisión lo que argumenta el autor Gardner (2006) sobre la organización situacional de capacidades intelectuales según la demanda contextual y dialoga con Freire (1968) al entender la inteligencia como

práctica de libertad que permite leer el mundo más allá de los manuales.

El entrevistado 2 complementa esta visión al vincular la capacitación constante con la reducción del tiempo de reacción y la incorporación de herramientas estadísticas para una respuesta predictiva, evidenciando que la anticipación requiere tanto desarrollo humano como instrumentalización técnica del conocimiento.

El entrevistado 3 sintetiza esta lógica al convertir la reacción en preparación mediante la escucha activa del ciudadano fuera de los canales burocráticos, la rotación y el aprendizaje cruzado para evitar el estancamiento funcional y el liderazgo orientado a mantener el enfoque en la misión institucional más allá de los cambios externos.

Lo cual conecta directamente con García (2019) cuando enfatiza que la gestión del talento humano debe promover políticas de desarrollo institucional que fomenten el aprendizaje continuo, la participación activa y la innovación.

Estos testimonios revelan que la anticipación intelectual no es adivinación de futuros sino una inversión estratégica en la plasticidad cognitiva del personal, permitiendo a la organización no solo navegar la crisis sino aprovecharla como catalizador para fortalecer su identidad y consolidar su sostenibilidad en entornos volátiles, tal como Caltabiano (2021) plantea al señalar que la capacitación constante asegura que los colaboradores estén preparados para enfrentar retos sin perder productividad.

Hacia la configuración de la versatilidad intelectual del gerente público

La interpretación de las cinco categorías emergentes revela que la gestión del talento humano en el caso de estudio, exige un perfil directivo que trascienda la aplicación técnica de normas para configurarse como una praxis integradora.

Los testimonios de los entrevistados, así como los referentes teóricos, permiten comprender que la efectividad gerencial no reside en la especialización unidireccional sino en la capacidad de articular

saberes diversos, cuestionar inercialmente lo establecido y preparar al talento humano para escenarios que aún no existen.

La versatilidad intelectual ante limitaciones normativas se manifiesta como una competencia de supervivencia organizacional más que como una opción estratégica optativa. Los entrevistados revelan que cuando la normativa se presenta como obstáculo, el directivo versátil no elige entre cumplir o transgredir, sino que reinventa el camino dentro de la legalidad mediante la empatía, la articulación interinstitucional y el rediseño procesal.

Esta práctica dialoga con Claxton (ob cit) al navegar entre el conocimiento técnico, el juicio ético y la intuición creativa, pero además confirma que asumir la complejidad implica concebir simultáneamente organización, desorganización y autoorganización. En este sentido, la versatilidad no es flexibilidad pasiva sino agencia política situada que transforma la inercia burocrática en oportunidad de resolución.

Por su parte, la integración interdisciplinaria en la gestión del talento humano evidencia que el directivo público contemporáneo funciona como traductor epistémico entre universos de sentido dispares, lo que significa unificar la narrativa entre abogados y sociólogos, articular lo técnico con lo humano y distribuir el personal según fortalezas disciplinarias construyendo un equipo cohesionado.

De allí que, esta lógica supera la visión fragmentada de la administración tradicional para abrazar lo que se reconoce como un proceso transversal que influye en todas las áreas de la institución. Se trata de que el directivo sepa arreglar las distintas áreas situacionalmente, activando recursos intelectuales diferenciados según la demanda contextual y permitiendo que la organización piense con todas sus cabezas en lugar de depender de una sola especialidad.

El pensamiento crítico dentro de los marcos regulatorios emerge como una hermenéutica gerencial que desnaturaliza la norma para resignificarla; aquí se coincide en que la rigidez no

habita en la ley misma sino en la interpretación restrictiva que se hace de esta por miedo o costumbre, de modo que el pensamiento crítico no cuestiona las leyes sino los métodos de aplicación.

Esta postura se alinea al exigir rigor científico y sensibilidad social, pero también al rechazar la importación acrítica de modelos que reducen lo público a eficiencia económica. En tal sentido, el gerente público que piensa críticamente lee la norma como lenguaje negociable, busca en los principios generales la solución a problemas nuevos y educa a los para transformar el fatalismo del no se puede en la pregunta ¿bajo qué condiciones sí se puede?.

Finalmente, la anticipación intelectual del talento humano configura una inversión en plasticidad cognitiva que prepara a la organización para problemas que aún no tienen nombre, aquí se prioriza competencias que no caducan sobre certificaciones técnicas perecederas, se vincula capacitación con reducción del tiempo de reacción y se convierte la reacción en preparación mediante la escucha activa del ciudadano y la rotación funcional.

En este sentido, esta lógica responde al imperativo del aprendizaje permanente y a que la gestión del talento humano debe promover desarrollo institucional. En última instancia, la anticipación es construcción deliberada de una organización que aprende, manteniendo el enfoque en la misión.

A partir de estos hallazgos, se devela la versatilidad intelectual del gerente público en la gestión del talento humano es la capacidad de articular conocimientos diversos, cuestionar lo establecido y liderar el talento humano hacia la resolución de problemas complejos, que permita unificar saberes dispersos para que la organización piense y actúe como un solo equipo unido, como se pueden visualizar en la siguiente figura 2.

VERSATILIDAD INTELLECTUAL COMO COMPETENCIA GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



Figura 2. Versatilidad intelectual del gerente público en la gestión del talento humano

Fuente: Elaboración propia con Chat GPT

De la figura precedente, se destaca que el gerente público contemporáneo enfrenta un entorno caracterizado por la complejidad y la incertidumbre, por lo que su efectividad depende de una capacidad superior para resignificar los marcos legales desde la creatividad institucional.

En este sentido, la superación de la inercia normativa exige desarrollar una autonomía estratégica situada que permita transformar los obstáculos burocráticos en oportunidades de innovación de procesos, articulando inter institucionalmente.

Ahora bien, esta competencia por la naturaleza multidimensional de los desafíos públicos, demanda una convergencia de saberes, de modo que el directivo asume la función de traductor epistémico entre universos dispares teoría organizacional, derecho, sociología y gestión del talento para construir equipos cohesionados que piensen de manera transversal y activen recursos intelectuales según las demandas contextuales.

Consecuentemente, esta visión integradora requiere una actitud crítica hacia la norma misma, por lo que el gerente versátil desarrolla una hermenéutica gerencial que desnaturaliza lo establecido, educando a los colaboradores para leer la norma como lenguaje negociable y a buscar

soluciones fundadas en principios generales del derecho y la ética.

Todas estas competencias convergen hacia una capacidad anticipatoria que distingue a las organizaciones resilientes: la inversión deliberada en plasticidad organizacional, mediante la preparación para problemas que aún no tienen nombre, priorizando competencias blandas, fomentando la escucha activa del ciudadano y la rotación funcional como mecanismos de aprendizaje institucional, de tal manera que la organización aprenda y se adapte antes de que cualquier crisis la obligue a hacerlo.

Para finalizar, queremos dejar algunas consideraciones generales en relación versatilidad intelectual en la praxis del gerente público desde la gestión del talento humano, en entornos de alta presión como el caso de estudio. Esta articulación permite a los directivos reconfigurar sus esquemas cognitivos frente a la incertidumbre, asegurando la continuidad formativa y la estabilidad del talento humano especializado.

En función a ello, se evidencia que la versatilidad intelectual es concebida como un requisito práctico indispensable para sostener la cohesión operativa y reducir la deserción en contextos de alta exigencia formativa. Esta percepción, a su vez, revela que la resiliencia se edifica desde la confianza depositada en líderes que demuestran respuesta ágil, empatía estratégica y comunicación clara ante la incertidumbre.

En la misma, la versatilidad intelectual representa un equilibrio dinámico entre el rigor técnico-militar y la flexibilidad humana, condición esencial para la formación de pilotos bajo presión. Además, que se valora un modelo de gestión orientado al desarrollo integral del talento humano, capaz de transformar la adversidad en oportunidades de crecimiento y fidelización institucional.

De igual manera, la gestión de la ambigüedad, la mediación tecnológica y la visión transversal operan de manera interdependiente, configurando una dimensión cognitiva flexible que sustenta la

toma de decisiones gerenciales. De este modo, se confirma que la versatilidad intelectual actúa como un mecanismo de anticipación institucional, alineando el desarrollo continuo del talento humano con las necesidades estratégicas y tecnológicas futuras.

Finalmente, en el contexto del caso de estudio, la versatilidad intelectual del líder se configura como una praxis gerencial que emerge de la articulación entre la teoría y la praxis de la formación militar.

Esta dinámica se expresa a través de cinco pilares que emergieron desde las voces de los actores: versatilidad intelectual, integración interdisciplinaria, desaprendizaje y aprendizaje continuo, pensamiento crítico y anticipación intelectual, que se entrelazan para sostener un modelo de liderazgo capaz de equilibrar el rigor doctrinal con la flexibilidad operativa.

Esta convergencia permite transformar las rigidices inherentes a la gestión castrense en oportunidades de resiliencia institucional, retención de talento especializado y proyección estratégica,

confirmando que la versatilidad intelectual es un mecanismo dinámico que alinea la competencia gerencial con la misión social y operativa de la institución frente a los desafíos del siglo XXI.

REFERENCIAS

- Albacete, A. (2012). *El liderazgo en los cuerpos policiales*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5496854.pdf>.
- Albert, M. (2006). *La investigación educativa. Claves teóricas*. Mc Graw Hill.
- Accra, S y Amah, E. (2014). Mentoría y resiliencia organizativa: Un estudio de empresas manufactureras en el Estado de Rivers. *Journal of Business and Management*, 16(10), 1–9.
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. G. E2009. Ed. 6, 448.
- Arellano, D. (2019). *La nueva gestión pública en América Latina: Promesas, desencantos y perspectivas*. Fondo de Cultura Económica.
- Baldacchino, L., Ucbasaran, D & Cabantous, L. (2023). Vincular la experiencia con la intuición y la versatilidad cognitiva en la ideación de nuevos proyectos: una perspectiva de doble proceso. *Journal of Management Studies*, 60(5), 1105–1146. <https://doi.org/10.1111/joms.12794>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2006). *Promoviendo crecimiento con equidad: El BID y la microempresa*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0010418>
- Borjas, L., y Monasterio, D. (2012). La gerencia venezolana: Una perspectiva desde la complejidad. *Cuadernos de Administración*,

- 28(48), 53–75.
<https://doi.org/10.25100/cdea.v28i48.5006546>
- Borges, X. (2025). *Resiliencia organizacional en la gestión de talento humano en instituciones universitarias públicas*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada, Núcleo Aragua.
- Castro, A (2006). *Gestión del Talento Humano y Productividad Organizacional*.
- Calle, A; Álava, N; Tubay, K; y Villegas, R. (2023). La gestión del talento humano en la administración pública: análisis de prácticas, políticas y desafíos. *Revista Ciencia y Desarrollo*. Universidad Alas Peruanas.
<https://shre.innk/hPHn>
- Caltabiano, M (2021). *Resiliencia organizacional: qué es, cómo funciona, cuáles son sus elementos y qué tan importante es en el marketing*. <https://shre.innk/hPHD>
- Claxton, G. (2014). *The wayward mind: An intimate history of the unconscious*. Abacus.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2014). *Diccionario iberoamericano de competencias laborales en el sector público*. CLAD.
- Chamorro-Premuzic, T. (2017). *The talent delusion: Why data, not intuition, is the key to unlocking human potential*. Piatkus.
- Chiavenato, I. (2003). *Administración de los Nuevos Tiempos*. Mc. Graw-Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración De Recursos Humanos: El Talento Humano de las Organizaciones*. McGraw Hill.
- Cojocar, W. (2009). *El liderazgo adaptable en el proceso de toma de decisiones militares*. Hispanoamericana, Army Press.
<https://shre.ink/hPHM>
- Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial 36.860 (Extraordinaria).
- Charan, R., Barton, D & Carey, D. (2018). *El talento gana: El nuevo manual para poner a las personas primero*. Gestión 2000.
- Denzin, N. (1978). *Sociological Methods. A Sourcebook*. Aldine Publishing Company
- Freire, P. (1968). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI.
- Gardner, H. (2006). *Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica*. Paidós.
- Gartner. (2024). Top 5 priorities for HR leaders in 2025. Gartner, Inc. <https://shre.ink/hPHo>
- García, E. (2024). Gestión del talento humano fundamentado en el liderazgo de hoy en día. *Revista Arbitrada Formación Gerencial*, 23(2), 62-71. <https://shre.ink/hPH7>
- García, M. (2019). La importancia del recurso humano en el contexto de la gestión pública y el desarrollo institucional venezolano. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 456–472.
- García, L y Thielen, J. (2000). *Introducción al liderazgo organizacional*. Alfa Impresores C.A.

- Gómez, R. (2018). *Análisis de la gerencia pública venezolana en la actualidad*. Gestipolis. <https://shre.ink/hPHG>
- Guenole, N., Ferrar, J & Feinzig, S. (2017). *El poder de las personas*. Profit Editorial.
- Jara, A et al. (2018). La gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 24(3), 112–128. Universidad del Zulia. <https://shre.ink/hPHu>
- Ley del Plan de la Patria (2025-2030). *Gaceta Oficial* Nro. 6.442. Caracas: Asamblea Nacional
- Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores (2012). Publicada en *Gaceta Oficial* N° 6076 Extraordinario, bajo Decreto N° 8938. Caracas: Asamblea Nacional
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT 2005). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 38.236. 26. Caracas: Asamblea Nacional
- Mallar, M. (2010). Gestión de procesos: un enfoque de gestión eficaz. <https://shre.ink/hPaM>
- Maricahua, J. T. (2025). Transformación digital y gestión del talento humano: revisión sistemática de evidencia científica 2020–2024. *Revista INMECOM*, 5(2), e602005. <https://doi.org/10.1234/ric-6-02-e602005>
- Ministerio de Defensa de España. (2012). *El desafío de formar líderes militares*. Madrid: Ministerio de Defensa. <https://shre.ink/hPaf>

- Ministerio del Poder Popular para la Defensa (2016). *Manual de Organización del Grupo de Entrenamiento Aéreo N° 18* Base Sucre. Maracay- Estado Aragua.
- Moncini, R. (2023). *Resiliencia Organizacional. ¿Cómo emerger a los desafíos de hechos fortuitos?* FEUNERMB). <https://shre.ink/hPak>
- Morin, E. (2007). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2018). *The future of work: OECD employment outlook 2018*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/empl_outlook-2018-en
- Quispe Torres, R. M & Contreras Rivera, R. J. (2025). Desafíos y perspectivas de la gestión estratégica del talento humano en organizaciones públicas: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1), 1–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15670820>
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I & Hugueth, A. M. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167–176. <https://shre.ink/hPan>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Rodin, J. (2014). *El dividendo de la resiliencia: Ser fuerte en un mundo donde las cosas salen mal*. PublicAffairs.
- Romero, J. (2015). *Gerencia para la transformación: Epistemología para el nuevo gerente venezolano*. Alfa.

- Rondón, K. (2024). Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en educación media general. *Aula Virtual*, 5(11), 68-86. Epub 08 de febrero de 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10464970>
- Santos de S. (2009). *Una epistemología del Sur: La reinención del conocimiento y la emancipación social*. CLACSO/Siglo del Hombre Editores.
- Spiro, R. J y Jehng, J. C. (1990). *Cognitive flexibility and hypertext: Theory and technology for the nonlinear and multidimensional traversal of complex subject matter*. En D. Nix y R. J. Spiro (Eds.), *Cognition, education, and multimedia: Exploring ideas in high technology* (pp. 163–205). Lawrence Erlbaum Associates.
- Universidad Católica Andrés Bello. (2017). *La gestión de los recursos humanos en el sector público*. UCAB. <https://shre.ink/hPc0>
- Van Manen, M. (1998). *La práctica de la pedagogía y La relación entre la reflexión y la acción*. El tacto en la enseñanza. El significado de la sensibilidad pedagógica. Paidós.
- Villagómez Vásquez, G. P & Chávez Betancourt, R. (2025). Impacto de la diversidad en la gestión del talento humano. *Psicología UNEMI*, 9(16), 59–68. <https://shre.ink/hPci>
- Vogus, T. J & Sutcliffe, K. M. (2007). *Organizational resilience: Towards a theory and research agenda*. IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics.

- Walsh, C. (2012). *Pedagogías decoloniales: Prácticas insurgentes de resistir, (re)existir y (re)vivir*. En S. Castro-Gómez y R. Grosfoguel (Eds.), *El giro decolonial: Reflexiones para una diversidad epistémica más allá del talentismo global*. Siglo del hombre editores.
- Werther, W. (2004). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. McGraw Hill, Interamericana, S.A.



**Franklin Jesús
Montero Quintana**

**Yennys Alvorada
Olivares**

El propósito es generar las dimensiones de la versatilidad intelectual del gerente público en gestión del talento humano, Producto de un estudio de caso en ... permitió la emergencia de cinco categorías: versatilidad intelectual, integración interdisciplinaria, desaprendizaje y aprendizaje, pensamiento crítico y anticipación intelectual. Como reflexión final, se develó que la versatilidad intelectual representa un equilibrio dinámico entre el rigor técnico-militar y la flexibilidad humana, condición indispensable para la formación de pilotos bajo presión y la sostenibilidad organizacional.