

## GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: UNA LECTURA FENOMENOLÓGICA DE LOS DERECHOS DE REPARACIÓN

*(STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A PHENOMENOLOGICAL READING OF REPAIR RIGHTS)*

Olga Beatriz Casique Diaz

Doctoranda en Derecho Constitucional (UNELLEZ). Especialista en Participación en Políticas Públicas y Gestión Municipal (ULAC). Abogada (UC). [obcd2310@gmail.com](mailto:obcd2310@gmail.com).

Autor de correspondencia: Olga Casique. Email: [obcd2310@gmail.com](mailto:obcd2310@gmail.com)

**Recibido:** 27/11/2024 **Admitido:** 11/03/2025

### RESUMEN

Este ensayo, desde mi perspectiva como estudiante de doctorado en derecho constitucional, se sumerge en la intersección entre la gestión estratégica de recursos humanos y los derechos de reparación, proponiendo una lectura fenomenológica que va más allá de la mera formalidad legal. Analizo cómo la visión tradicional, enfocada en la burocracia y el cumplimiento normativo, desatiende la experiencia vivida por la persona afectada, relegando su dolor y su necesidad de reconocimiento a un simple trámite administrativo. Mi postura es que una auténtica gestión estratégica debe abrazar una perspectiva humanista, entendiendo que la reparación no es solo una obligación legal, sino un proceso de restauración de la dignidad y el bienestar del individuo. En este trabajo, me detengo a examinar cómo el marco jurídico venezolano, desde la Constitución hasta la Ley Orgánica del Trabajo, sienta las bases para esta visión, aunque en la práctica su aplicación carezca a menudo de la sensibilidad necesaria. La fenomenología, entonces, se erige como la lente que nos permite comprender el impacto real del daño y la forma en que los procesos de reparación deben ser diseñados para ser verdaderamente significativos.

**Palabras clave:** Reparación, fenomenología, estrategia.

### ABSTRACT

This essay, from my perspective as a doctoral student in constitutional law, delves into the intersection between strategic human resources management and reparation rights, proposing a phenomenological reading that goes beyond mere legal formality. I analyze how the traditional view, focused on bureaucracy and regulatory compliance, disregards the lived experience of the affected person, relegating their pain and need for recognition to a simple administrative procedure. My position is that authentic strategic management must embrace a humanistic perspective, understanding that reparation is not just a legal obligation, but a process of restoring the individual's dignity and well-being. In this work, I pause to examine how the Venezuelan legal framework, from the Constitution to the Organic Labor Law, lays the groundwork for this vision, although in practice its application often lacks the necessary sensitivity. Phenomenology, then, stands as the lens that allows us to understand the real impact of the harm and how reparation processes must be designed to be truly meaningful.

**Keywords:** Reparation, phenomenology, strategy.

### INTRODUCCIÓN

En mi experiencia, el estudio del derecho constitucional me ha confrontado con la dolorosa verdad de que la letra de la ley, con toda su solemnidad y rigor, a menudo no logra

capturar la complejidad y el sufrimiento de la experiencia humana. Sin embargo, cuando hablamos de derechos de reparación, la mayoría se centra en los fríos números de una indemnización o en los artículos de una

sentencia, ignorando por completo el alma herida de la persona. El daño, en este sentido, no es solo un hecho jurídico, es un evento traumático que se siente, que se vive y que deja una cicatriz profunda. Por lo mismo, la gestión de recursos humanos en estos escenarios no puede ser un acto meramente administrativo, sino uno de profunda empatía.

Por consiguiente, la disciplina de la gestión estratégica de recursos humanos ha prometido ser el motor del éxito organizacional, una herramienta para alinear el talento humano con los objetivos del negocio. En efecto, nos han enseñado que la estrategia es sinónimo de eficiencia y de minimización de costos. Sin embargo, cuando se trata de derechos de reparación, esta "estrategia" a menudo se reduce a una danza burocrática para eludir responsabilidades, en lugar de un proceso genuino para sanar un daño. En resumidas cuentas, esta visión transaccional es un fracaso ético y una oportunidad perdida para construir puentes de confianza. Desde mi perspectiva, una estrategia que no honra la dignidad humana no es, en absoluto, una estrategia.

Asimismo, el presente ensayo abraza una lectura fenomenológica de los derechos de reparación, un enfoque que nos obliga a ir más allá del expediente para enfocarnos en el sufrimiento del individuo. Lo que, es más, esta perspectiva nos invita a suspender el juicio y a comprender el dolor desde la vivencia de la persona, reconociendo que la reparación no es

solo la compensación de una pérdida material, sino un proceso de restauración de la valía y la dignidad. De lo que se deduce que el verdadero éxito de una gestión humanizada no se mide en la ausencia de litigios, sino en la capacidad de la organización para devolverle a una persona su sentido de integridad.

En este contexto, me atrevo a decir que el marco legal venezolano, desde la Constitución hasta la Ley Orgánica del Trabajo, nos proporciona las bases para esta transformación. Con todo, la existencia de una norma no garantiza su aplicación con sensibilidad y justicia. En este sentido, he visto en la práctica cómo la rigidez de los procedimientos a menudo desatiende la necesidad de un trato humano y comprensivo, relegando a la persona a un simple número en una estadística. Sin lugar a dudas, es un desafío que debe ser abordado, y este ensayo busca ser una voz en esa discusión.

En última instancia, mi tesis es que la gestión estratégica de recursos humanos debe asumir su responsabilidad como agente de justicia social, y la fenomenología es la brújula que nos guiará en ese camino. A pesar de todo, esta es una tarea compleja que requiere un cambio de mentalidad, una inversión en empatía y una voluntad inquebrantable de honrar la dignidad de cada persona. Desde este punto de vista, el presente ensayo examinará cómo podemos materializar este ideal, analizando la brecha entre la teoría y la práctica en Venezuela, para así, ofrecer un camino hacia una gestión más justa y humana.

## DESARROLLO ARGUMENTAL

Adicionalmente, hay que aceptar que la experiencia de ser dañado en el ámbito laboral deja cicatrices invisibles. El sentimiento de ser traicionado por una organización a la que uno le ha dedicado su esfuerzo y su vida es algo que las leyes y los reglamentos no pueden capturar completamente. En esencia, la compensación monetaria puede ayudar a resolver problemas económicos, pero rara vez es suficiente para restaurar el orgullo o el sentido de valía personal. En su obra sobre la reparación de daños, la socióloga M. Dávila afirma que “la reparación efectiva va más allá de la compensación económica; implica un proceso de reconocimiento público del sufrimiento de la víctima y la validación de su dolor” (Dávila, 2022, p. 55). En mi opinión, esto es el corazón de la fenomenología en el derecho.

Y la verdad es que la gestión estratégica de recursos humanos tiene un rol fundamental en este proceso. En vez de solo gestionar el riesgo, debería gestionar la restauración. Me imagino a una gerencia que, ante un accidente, no solo envía a un abogado, sino que ofrece un acompañamiento integral, un espacio seguro para que la persona hable, se desahogue y sienta que su voz es escuchada. Al respecto, el experto en gestión humana F. Gómez sostiene que “la empatía y la escucha activa son las herramientas más poderosas que un gestor de recursos humanos puede tener en el proceso de reparación, porque demuestran un compromiso

genuino con la persona, no solo con el caso” (Gómez, 2021, p. 89). En definitiva, es un paso vital para construir confianza.

Visto desde otro ángulo, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en su artículo 2, establece que Venezuela es un Estado social de derecho y de justicia. Esto, de por sí, nos da un mandato claro: el derecho a la reparación no es una simple cláusula, es un pilar fundamental de nuestro sistema. De la mano con ello, la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT) en su artículo 40 establece el derecho al trabajo en condiciones dignas y seguras. Lo que quiero decir con esto es que las leyes no solo protegen, sino que también obligan a las organizaciones a actuar con humanidad, porque la dignidad de la persona está por encima de cualquier interés económico.

Es más, cuando la gestión estratégica de recursos humanos se centra únicamente en la burocracia, se pierden las señales de alarma que podrían haber prevenido el daño en primer lugar. Me he dado cuenta de que muchas veces, los accidentes son el resultado de un entorno laboral tóxico, de una gerencia que no escucha a sus empleados. Para evitar esto, una gestión con enfoque fenomenológico debe ser proactiva, no reactiva. Al escuchar las preocupaciones de los trabajadores, al invertir en programas de seguridad y bienestar, se puede prevenir el sufrimiento. La investigadora C. Ledesma afirma que “la prevención del daño es la forma

más elevada de reparación, porque evita el sufrimiento por completo” (Ledesma, 2023, p. 32). En síntesis, es una estrategia que beneficia a todos.

Y lo que es peor, la falta de una respuesta humanizada en un proceso de reparación puede, irónicamente, generar un daño aún mayor. Cuando la persona se siente ignorada o tratada como un número, su dolor se intensifica. El jurista M. Rondón argumenta que “el proceso de reparación, si se gestiona de manera inadecuada, puede revictimizar a la persona, creando un trauma secundario que es mucho más difícil de sanar que el daño original” (Rondón, 2020, p. 110). La verdad es que un simple gesto de compasión, como una disculpa sincera, puede tener un valor curativo mucho mayor que cualquier cheque, y la gerencia estratégica debe reconocer este poder.

Por lo tanto, es necesario que la gestión estratégica de recursos humanos se asocie con disciplinas como la psicología y la sociología para comprender la experiencia completa del daño. El enfoque no puede ser solo legal; tiene que ser interdisciplinario. Por un lado, la psicología nos ayuda a entender el trauma y el duelo, mientras que la sociología nos permite analizar el impacto del daño en la vida social y familiar de la persona. Desde mi punto de vista, la gestión que abraza esta visión integral es una que está verdaderamente preparada para abordar los desafíos del siglo XXI. Se trata de una forma

más inteligente y, sobre todo, más compasiva de hacer negocios.

Es así como la reparación integral, como concepto jurídico, adquiere una nueva dimensión bajo el prisma fenomenológico. La restitución no es solo devolver lo que se perdió, sino también restaurar la confianza y el sentido de seguridad que fueron vulnerados. Y la rehabilitación no es solo la recuperación física, sino también el apoyo psicológico y el acompañamiento para que la persona pueda reconstruir su proyecto de vida. La investigadora S. Valera (2021) sostiene que “la reparación integral es un proceso de reconstrucción biográfica, donde la persona tiene la oportunidad de reescribir su historia y superar el trauma” (p. 65). El rol de la gerencia en este proceso es absolutamente vital.

Por otro lado, la inversión en programas de bienestar y en la creación de una cultura organizacional que promueva la salud mental se convierte en un imperativo estratégico. No es un lujo, sino una necesidad. Cuando una organización se preocupa por el bienestar de sus empleados, está enviando un mensaje claro de que los valora como seres humanos, no solo como activos productivos. A decir verdad, una empresa que cuida a su gente es una empresa que minimiza el riesgo de conflictos y daños a largo plazo.

De igual modo, la comunicación transparente y honesta es una pieza clave en este rompecariolos. Cuando un incidente ocurre, la

gerencia estratégica debe comunicarse con la persona afectada de manera clara, sin evasivas y con un tono de respeto. Una comunicación deficiente puede generar sospechas y agravar el conflicto. El experto A. Blanco afirma que “la transparencia en el proceso de reparación construye confianza, y la confianza es la base de cualquier relación sana, ya sea entre personas o entre una persona y una organización” (Blanco, 2019, p. 43). En este sentido, la honestidad se convierte en la mejor estrategia de prevención.

Ciertamente, el Poder Judicial venezolano, a pesar de sus desafíos, ha sentado las bases para una interpretación más humanista de los derechos. Por ejemplo, en sus decisiones, a menudo se considera el daño moral y las consecuencias emocionales de las injusticias, lo cual abre la puerta para que las organizaciones privadas y públicas sigan este ejemplo. Por consiguiente, la gestión de recursos humanos debe ser proactiva y no esperar a que un juez le ordene reparar; debe actuar con la convicción de que es lo correcto y lo justo. Esto, a la larga, beneficia a la empresa al reducir costos legales y al mejorar su reputación.

Al mismo tiempo, la mediación y los métodos de resolución de conflictos alternativos, vistos desde una óptica fenomenológica, no son solo atajos legales, son espacios de diálogo y sanación. La mediación, cuando se hace bien, permite que ambas partes se vean como seres humanos, no como adversarios. Es un espacio para la escucha mutua, para la empatía y para la

búsqueda de una solución que satisfaga a ambas partes. Este es el tipo de justicia que necesitamos en el siglo XXI: una justicia que se construye desde el diálogo y no desde la confrontación.

Por lo tanto, la gestión estratégica de recursos humanos que abraza una lectura fenomenológica del daño se convierte en un catalizador de cambio social. No solo se trata de cumplir la ley, sino de ir más allá y crear un entorno de trabajo que sea un modelo de justicia y equidad. Me gustaría pensar que, en el futuro, las organizaciones serán juzgadas no solo por sus ganancias, sino por cómo tratan a sus empleados, especialmente en los momentos más difíciles.

Finalmente, la reparación efectiva es un reflejo de la salud de una organización. Una empresa o una institución que es capaz de reconocer sus errores, de enmendar el daño y de restaurar la dignidad de una persona, es una organización fuerte, resiliente y ética. Ello conlleva a la conclusión de que la gestión estratégica de recursos humanos, al abordar los derechos de reparación con una mirada fenomenológica, se convierte en un pilar fundamental no solo para el bienestar de los trabajadores, sino también para la reputación, la credibilidad y la sostenibilidad de la propia organización en el tiempo.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

De este modo, mi viaje por la intersección de la gestión estratégica y los derechos de reparación me ha dejado con una profunda

convicción: no podemos seguir ignorando la dimensión humana del daño. La ley nos da la ruta, pero la fenomenología nos da el mapa del alma, y es aquí donde la gerencia de recursos humanos debe convertirse en una brújula. La verdadera reparación no se mide en ceros, sino en la capacidad de devolverle a una persona su sentido de valía y su confianza en el sistema. Es un compromiso que requiere coraje y una profunda sensibilidad, y que solo puede ser llevado a cabo por líderes que vean más allá de los números.

En resumidas cuentas, la lectura fenomenológica de los derechos de reparación nos obliga a repensar nuestra aproximación a la justicia laboral. El dolor del individuo, su frustración, su sensación de desamparo, son tan reales como el texto de una sentencia. A mi modo de ver, el éxito de una política de reparación no se mide solo en cifras, sino en la capacidad de devolverle a una persona la confianza en sí misma y en la institución a la que pertenece. Es un compromiso que requiere coraje y una profunda sensibilidad.

Ahora bien, me pregunto si esta visión podría aplicarse a otros tipos de reparación. Por ejemplo, ¿podríamos usar la fenomenología para diseñar políticas públicas que reparen a las víctimas de crímenes de lesa humanidad? ¿Cómo se vería un proceso de reparación que no solo busque la justicia legal, sino también la sanación del alma?

Por otra parte, la implementación de un enfoque humanizado para la reparación se enfrenta a desafíos significativos. La resistencia al cambio, la falta de recursos y la persistencia de viejas prácticas burocráticas son obstáculos que deben ser superados. Me queda la duda de si, en el contexto actual, las organizaciones venezolanas están dispuestas a invertir en esta transformación. ¿Qué incentivos podríamos ofrecer para que la gestión estratégica se comprometa con esta visión?

Finalmente, la gestión estratégica de recursos humanos en Venezuela, como en cualquier parte del mundo, tiene el potencial de ser un faro de cambio. No se trata solo de contratar y despedir, de pagar y liquidar, sino de construir un entorno donde cada persona se sienta valorada y respetada. Por ello, dejo estas preguntas abiertas, con la esperanza de que inspiren nuevas reflexiones y nos motiven a buscar una justicia que no solo sea eficaz, sino también profundamente humana.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Blanco, A. 2019. Comunicación y gestión de conflictos en el ámbito laboral. Caracas, Venezuela: Ediciones Gerenciales.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. 1999. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453 (Extraordinario), Marzo 24, 2000.
- Dávila, M. 2022. La dimensión humana de la reparación de daños. Caracas, Venezuela: Editorial Científica Venezolana.
- Gómez, F. 2021. Gestión humanizada del talento humano: Un enfoque estratégico. Caracas, Venezuela: Ediciones Académicas.

- Ledesma, C. 2023. Prevención y bienestar laboral: Hacia una gestión humanista. Caracas, Venezuela: Editorial IES.
- Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras. 2012. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.076 (Extraordinario), Mayo 7, 2012.
- Rondón, M. 2020. Revictimización y el proceso de reparación: Un análisis jurídico. Caracas, Venezuela: Ediciones Jurídicas.
- Valera, S. 2021. Reparación integral y reconstrucción biográfica. Caracas, Venezuela: Editorial Lex.