

COMUNICACIÓN PERFORMATIVA EN LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL TRANSCOMPLEJA Y TRANSFORMACIONAL EN LA INDUSTRIA HOTELERA VENEZOLANA

PERFORMATIVE COMMUNICATION IN TRANSCOMPLEX AND TRANSFORMATIONAL ORGANIZATIONAL MANAGEMENT WITHIN THE VENEZUELAN HOTEL INDUSTRY

Carlos Alfonso Méndez¹



Recibido: 12/04/2026

Aceptado: 15/06/2026

RESUMEN

Este artículo analiza la comunicación performativa dentro de la gestión organizacional transcompleja y transformacional de la industria hotelera en Valencia, Venezuela, específicamente en establecimientos de cuatro y cinco estrellas. Teóricamente, el estudio se fundamenta en la comunicación performativa y el paradigma de gestión transcompleja, proponiéndolos como ejes disruptivos para el sector. Metodológicamente, la investigación se inscribe en el paradigma transcomplejo, articulando enfoques cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión holística. Se utilizó un diseño descriptivo y de campo con un muestreo no probabilístico e intencional aplicado a directivos hoteleros del contexto en estudio. La triangulación de datos, obtenida mediante encuestas tipo Likert y entrevistas en profundidad, permitió contrastar las

ABSTRACT

This article analyzes performative communication within the framework of transcomplex and transformational organizational management in the hotel industry of Valencia, Venezuela, specifically in four- and five-star establishments. Theoretically, the study is grounded in performative communication and the transcomplex management paradigm, proposing them as disruptive pillars for the sector. Methodologically, the research is framed within a transcomplex paradigm, articulating quantitative and qualitative approaches to achieve a holistic understanding of the phenomenon. A descriptive, field-based design was employed, utilizing a non-probabilistic, purposive sampling method applied to hotel executives within the studied context. Data triangulation, obtained through Likert-scale surveys

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

tendencias estadísticas con la praxis cotidiana de los actores sociales. Los resultados cuantitativos (aprobación >65%) indican una gestión efectiva en el desarrollo de equipos, delegación y comunicación estratégica. No obstante, la triangulación cualitativa reveló tensiones culturales subyacentes, destacando la figura del gerente como un "mediador estratégico" capaz de traducir la complejidad operativa en lenguaje corporativo para la toma de decisiones. Se concluye que la comunicación performativa es el eje gravitacional de la efectividad organizacional. La gerencia exitosa requiere un modelo que humanice la innovación, armonizando la dimensión objetiva del servicio con la subjetividad del capital humano, convirtiendo la incertidumbre del entorno en una ventaja competitiva sostenible. Bajo este enfoque, la legitimidad de la marca hotelera se edifica desde adentro hacia afuera, posicionando al colaborador empoderado como el garante principal del valor organizacional ante las exigentes demandas de los mercados globales actuales.

and in-depth interviews, allowed for the contrast between statistical trends and the daily praxis of social actors. Quantitative results (>65% approval) indicate effective management in team development, delegation, and strategic communication. However, qualitative triangulation revealed underlying cultural tensions, highlighting the manager's role as a "strategic mediator" capable of translating operational complexity into corporate language for decision-making. It is concluded that performative communication acts as the gravitational axis of organizational effectiveness. Successful management requires a model that humanizes innovation, harmonizing the objective dimension of service with the subjectivity of human capital, thereby converting environmental uncertainty into a sustainable competitive advantage. Under this approach, the legitimacy of the hotel brand is built from within, positioning the empowered collaborator as the primary guarantor of organizational value in the face of the demanding requirements of today's global markets.

PALABRAS CLAVE: Comunicación; Gestión; Desarrollo Organizacional; Industria turística.

KEYWORDS: Communication; Management; Organizational Development; Tourism Industry.

^{1*} Estudiante de Doctorado en Ciencias de la Educación, UNEFM Santa Ana de Coro, Docente Jubilado MPPE, correo electrónico: carlosmendez2009@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-5493-2495>.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

1. Introducción

las organizaciones prestadoras de servicios hoteleros en Venezuela, específicamente en Valencia, enfrentan un entorno de incertidumbre y diversidad cultural. No obstante, la gestión tradicional, basada en estructuras rígidas y comunicaciones unidireccionales, resulta insuficiente ante el paradigma de la transcomplejidad. Por consiguiente, este enfoque exige que las organizaciones hoteleras no solo ofrezcan confort y seguridad, sino que gestionen el talento humano desde una perspectiva humanista. En este sentido, la comunicación debe dejar de ser un simple flujo de información para convertirse en una herramienta de acción y transformación. Al respecto, Balza (2021) sostiene que los enfoques gerenciales transcomplejos se sitúan en la médula de la condición humana, destacando la axiogénesis del individuo como un “ser en devenir” y subrayando la libertad para reflexionar ante lo múltiple.

En concordancia con lo anterior, desde la perspectiva del investigador, se observa que la comunicación en estos establecimientos carece, frecuentemente, de la transparencia y horizontalidad necesarias. Así pues, esta desconexión comunicacional menoscaba la calidad del servicio y limita la capacidad adaptativa de la organización. Además, limita la respuesta ante las exigencias de la Responsabilidad Social Empresarial y la ética compleja del mundo globalizado. En este marco, los estilos de liderazgo resultan determinantes, pues definen las formas de mando para alcanzar metas institucionales. Como señala Etkin (2006), el mensaje gerencial es un constructo multidimensional donde convergen valores éticos, dinámicas grupales, esquemas técnicos y afirmaciones basadas en el sentido común, elementos que dotan de significado a la gestión cotidiana y que resultan esenciales para fomentar una comunicación performativa eficaz

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Sin embargo, bajo el paradigma de la transcomplejidad, los lineamientos tradicionales de control han perdido vigencia, dando paso a una gestión basada en el consenso. Por lo tanto, las transformaciones culturales exigen una evolución de las personas conforme a su entorno glocal, integrando códigos de comunicación, valores y talentos para construir una nueva ética colectiva. En este sentido, para orientar esta investigación hacia el logro de sus metas, es imperativo plantear las siguientes interrogantes: ¿Cómo se desarrolla la comunicación en los distintos niveles jerárquicos de las organizaciones hoteleras bajo estudio?, ¿Cuál debe ser el enfoque teórico para abordar la comunicación performativa en este contexto?, y ¿Cuál es el rol de la comunicación performativa como factor catalizador en la gestión transcompleja y transformacional de la industria hotelera venezolana? Estas preguntas guían el análisis hacia la optimización de los procesos de servicio.

En atención a lo anterior, la comunicación en el sector hotelero de Valencia exige, por parte del líder gerencial, una transparencia absoluta en las directrices. Esta claridad es indispensable para mantener estándares de confort y competitividad organizacional. De igual forma, es imperativo establecer indicadores sobre el lenguaje utilizado con empleados, proveedores y usuarios. En este sentido, Drucker (1989) sostiene la interconexión intrínseca entre la innovación y el espíritu empresarial mediante el proceso comunicacional, definiéndolos como tareas orientadas a objetivos. Consecuentemente, la horizontalidad jerárquica es fundamental para una comunicación performativa eficaz. Asimismo, Sequera (2024) afirma que la gerencia performativa desde una visión transcompleja se sitúa en la condición humana y el talento oculto, promoviendo una supra-relación dialógica entre el orden y el caos.

Finalmente, para responder a las interrogantes planteadas y consolidar lo expuesto, se establece el propósito central de esta investigación. Por ello, el objetivo general es

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

analizar la comunicación performativa dentro de la gestión organizacional transcompleja y transformacional de la industria hotelera venezolana. Este propósito busca interpretar cómo la comunicación actúa como factor catalizador en los procesos de gestión, diagnosticando la realidad comunicacional en los distintos niveles jerárquicos y conceptualizando los postulados teóricos que sustentan este paradigma. En consecuencia, se pretende que los directivos modernos integren los códigos de comunicación, preferencias y talentos de sus colaboradores, utilizando la comunicación performativa como el vehículo esencial para materializar la transformación en el tejido organizacional.

2. Fundamentación Teórica

2.1 Fundamentos Epistemológicos de la Comunicación Performativa en el Sector Hotelero

En el contexto de la industria hotelera venezolana, la comunicación performativa emerge como un eje estratégico que trasciende la mera transmisión informativa. Bajo esta premisa, el lenguaje actúa como un agente generativo capaz de construir realidades organizacionales y optimizar el capital humano. De acuerdo con Becerra Bizarrón (2021), la comunicación gerencial en el sector hotelero constituye un activo estratégico fundamental, donde la retroalimentación y el reconocimiento del factor humano funcionan como catalizadores esenciales del compromiso laboral. Por consiguiente, la gestión tradicional basada en estructuras rígidas resulta insuficiente para abordar la complejidad del entorno actual. Así pues, se requiere una evolución hacia modelos dialógicos que integren la incertidumbre como oportunidad.

En concordancia con lo anterior, Bolívar (2024) sostiene que el lenguaje trasciende su función informativa para constituirse como un agente generativo, capaz de construir realidades y optimizar la productividad del trabajador del conocimiento. Este

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

planteamiento se fundamenta en tres ejes teóricos convergentes: el paradigma de la complejidad, la ontología del lenguaje, y la transcomplejidad. No obstante, el autor identifica una limitación en las teorías de productividad tradicionales, al no reconocer plenamente el poder performativo de los actos lingüísticos. En este sentido, las afirmaciones, declaraciones y promesas emergen como herramientas clave para la coordinación organizacional. Por lo tanto, el éxito hotelero depende directamente de la calidad de estas interacciones comunicativas.

Desde esta perspectiva teórica, resulta pertinente sistematizar los componentes esenciales que definen la comunicación performativa en el sector hotelero, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1.

Dimensiones de la Comunicación Performativa en Hotelería

Dimensión	Descripción
Actos lingüísticos	Afirmaciones, declaraciones, promesas como herramientas de coordinación
Retroalimentación	Mecanismo bidireccional que fortalece el compromiso laboral
Transparencia	Claridad en directrices para alinear expectativas organizacionales
Intersubjetividad	Reconocimiento del otro como sujeto activo en el diálogo gerencial

Fuente: Elaboración propia (2026)

La tabla 1 evidencia que la comunicación performativa no se reduce a un flujo de datos, sino que integra dimensiones relacionales y estratégicas. Los actos lingüísticos constituyen el piso mínimo para la coordinación, mientras que la retroalimentación y la transparencia garantizan la alineación entre niveles jerárquicos. La intersubjetividad, por su parte, introduce la dimensión humanista que caracteriza al paradigma transcomplejo. En conjunto, estas dimensiones conforman un sistema dinámico donde el lenguaje no solo describe la realidad, sino que la transforma activamente.

2.2. Diagnóstico de la Comunicación Gerencial y Barreras Organizacionales

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

En el marco de la gestión hotelera contemporánea, Lozano (2022) advierte sobre una crisis sistémica de capital humano, evidenciada por la preocupante rotación de personal en el sector servicios. Para mitigar esta problemática, la investigación se fundamenta en la Teoría de Sistemas, sosteniendo que la efectividad organizacional depende intrínsecamente de un flujo comunicativo que armonice la gestión gerencial con la experiencia del usuario. Bajo esta perspectiva, la comunicación debe evolucionar de una operatividad lineal hacia un estadio de comunicación productiva. Así pues, el hallazgo crítico del estudio es una brecha de percepción: la gerencia prioriza tareas, mientras el personal operativo demanda empatía y reconocimiento.

En relación con esta brecha, Farfán (2024) detecta, en el contexto de instituciones gubernamentales, una gestión hermética influenciada por intereses particulares que postergan el mérito técnico. Frente a esto, el autor desarrolla una hermenéutica reflexiva basada en tres pilares: la Gerencia Transcompleja (paradigma postconvencional), la Visión Humanista (que prioriza la dignidad ética) y los Procesos Gerenciales (coordinación basada en la sincronía comunicacional). No obstante, los resultados revelan una disonancia significativa entre la teoría transcompleja y la praxis cotidiana. Por consiguiente, se subraya la urgencia de instaurar una ética del servicio basada en la intersubjetividad, donde la comunicación performativa se consolide como herramienta clave para gestionar la incertidumbre.

A partir de estos hallazgos, se identifican las principales barreras que obstaculizan la comunicación performativa en las organizaciones hoteleras, tal como se sintetiza en la Tabla 2.

Tabla 2.

Barreras de la Comunicación Performativa en Hotelería

Barrera	Manifestación	Efecto Organizacional
Jerarquía rígida	Flujo unidireccional de información	Desalineación estratégica

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Falta de retroalimentación	Ausencia de canales bidireccionales	Desmotivación del personal
Priorización de tareas	Énfasis en lo operativo sobre lo relacional	Brecha de percepción gerencia-empleado
Comunicación hermética	Información restringida por intereses particulares	Pérdida de confianza institucional

Fuente: Elaboración propia (2026)

La tabla 2 revela que las barreras comunicacionales no son meramente técnicas, sino que responden a patrones culturales profundamente arraigados. La jerarquía rígida y la falta de retroalimentación generan un círculo vicioso: la gerencia no recibe información precisa sobre las necesidades del personal, mientras que los empleados carecen de claridad sobre los objetivos estratégicos. Esta desconexión menoscaba la calidad del servicio y limita la capacidad adaptativa de la organización. Por lo tanto, superar estas barreras requiere una transformación estructural que priorice la horizontalidad dialógica.

2.3. Propuesta de Gestión Transformacional y Objetivos Estratégicos

Frente al diagnóstico presentado, Becerra Bizarrón (2021) demuestra que las variables tradicionales como los procesos de inducción o la comunicación informal—tienen un peso estadístico menor en comparación con el impacto directo del espíritu de equipo y la retroalimentación institucional. En definitiva, el estudio concluye que una gestión eficaz debe trascender la dimensión puramente operativa, priorizando la intersubjetividad y el apoyo preventivo para garantizar la efectividad gerencial. Por su parte, Lozano (2022) complementa esta visión al proponer tres paradigmas de gestión articulados: el liderazgo transaccional (intercambio de tareas), el transformacional (cohesión mediante inspiración) y el liderazgo servidor (crecimiento humano como pilar de sostenibilidad).

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

En el marco de la transcomplejidad, Balza (2021) sostiene que los enfoques gerenciales transcomplejos se sitúan en la médula de la condición humana y el talento oculto, destacando la axiogénesis del individuo como un “ser en devenir”. Esta visión implica concebir la condición humana como una amalgama de valores existenciales, iniciativas, creatividad, motivaciones y pasiones. Cuando estos elementos entran en sinergia, el talento humano trasciende la individualidad y potencia la grandeza de las organizaciones. Así pues, la comunicación performativa se consolida como la herramienta clave para gestionar la incertidumbre, optimizar el capital intelectual y alcanzar la excelencia operativa en entornos dinámicos. En consecuencia, el directivo moderno debe integrar los códigos de comunicación, preferencias, valores y talentos de sus colaboradores.

3. Materiales y Métodos

Este estudio se enmarca en el paradigma transcomplejo, promoviendo una complementariedad epistemológica que integra los enfoques cuantitativo y cualitativo para lograr una comprensión holística del fenómeno organizacional. La dimensión cuantitativa emplea un diseño descriptivo y de campo para medir variables sistemáticamente, estableciendo tendencias y magnitudes, mientras que la vertiente cualitativa aporta una profundidad interpretativa que decodifica las subjetividades, interacciones dialógicas y la praxis cotidiana de los actores sociales. Esta integración no es una simple yuxtaposición, sino una triangulación metodológica: los datos cuantitativos ofrecen una estructura gerencial objetiva, mientras que el enfoque cualitativo dota a estos hallazgos de sentido, analizando la realidad como un ecosistema vivo y multidimensional.

En cuanto a la metodología, se aplicó un muestreo no probabilístico, intencional y por conveniencia, basado en los criterios de Hernández, Fernández y Baptista (2014). Se

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

seleccionaron unidades de análisis directivas y gerenciales en hoteles de cuatro y cinco estrellas de Valencia, Venezuela, incluyendo establecimientos de renombre como el Hesperia WTC, Lidotel y Cristal Park, entre otros. La recolección de datos, de corte transversal, se efectuó mediante encuestas personales en el lugar de trabajo. El instrumento, fundamentado en Stoner, Freeman y Gilbert (1996), utilizó una escala tipo Likert para evaluar la planificación organizacional. Finalmente, esta estructura reconoce la dualidad de la gerencia hotelera: una dimensión objetiva (recursos e infraestructura) y una subjetiva (percepciones y formas de pensar). Así, el análisis estadístico actúa como un medio para comprender la complejidad de la praxis gerencial en su totalidad. Ver tabla 3.

Tabla 3.

Comunicación Gerencial en la Industria Hotelera

N °	ITEMS	TD	D	LD	LA	DA	TA
01	Establece y comunica claros estándares y expectativas de trabajo.						
02	Brinda conocimiento y ayuda al equipo al desarrollo pleno de sus capacidades y potencial.						
03	Aborda siempre de manera constructiva y de manera adecuada el mal desempeño.						
04	Crea confianza, buena moral y cooperación del equipo.						
05	Delega efectivamente, haciendo el mejor uso de las destrezas y recursos dentro del equipo.						
06	Reconoce la importancia de la comunicación directa y responde a la retroalimentación del equipo.						
07	Negocia efectivamente y es capaz de manejar situaciones difíciles						
08	Es conciso y persuasivo oralmente y por escrito						
09	Se comunica efectivamente con el Presidente y otros miembros de la Junta Directiva / Comité Ejecutivo						

Fuente: Elaboración propia (2026)

Esta fase de la investigación trasciende la mera cuantificación de la gestión, buscando comprender la complejidad humana y las interacciones subyacentes que configuran los resultados organizacionales. Para ello, se ha diseñado una entrevista

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

cuantitativa estructurada, cuyos ejes temáticos derivan directamente de los hallazgos cuantitativos previos. Las categorías abordadas (Liderazgo y Desarrollo Humano, Gestión de Conflictos y Desempeño, y Comunicación y Entorno Estratégico) actúan como guía para profundizar en los datos obtenidos. El propósito central de este instrumento es triangular la información, permitiendo que el informante clave (Gerentes Generales de los hoteles mencionados) diluciden los matices, subjetividades y dimensiones ocultas que la estadística, por sí sola, no alcanza a revelar.

4. Resultados

Los resultados derivados de la aplicación del instrumento tipo Likert revelan una tendencia predominantemente positiva en la percepción del desempeño directivo, se muestran consolidados en la tabla 4, de acuerdo a cada variable evaluada en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 4.

Análisis de resultados sobre Comunicación Gerencial en la Industria Hotelera

Dimensión de Gestión	Ítems Evaluados	Nivel de Aprobación (DA + TA)	Hallazgos Clave y Percepción Organizacional
Desarrollo del Equipo y Desempeño	1 al 4	65%	Autoridad orientada al crecimiento humano. Existe un 25% de disidencia que sugiere necesidad de homogeneizar criterios.
Eficacia y Delegación Estratégica	5 y 7	70%	0% de rechazo total (TD). Se reconoce capacidad superior para el uso de recursos y resolución de conflictos complejos.
Comunicación Interna y Feedback	6	65%	Nivel sólido de satisfacción que valida la importancia del diálogo directo en la operación.
Comunicación Institucional / Alta Dirección	9	70%	Alta eficacia en la interacción con estamentos estratégicos (Junta Directiva). Refleja fluidez y habilidad política.

Fuente: Elaboración propia (2026)

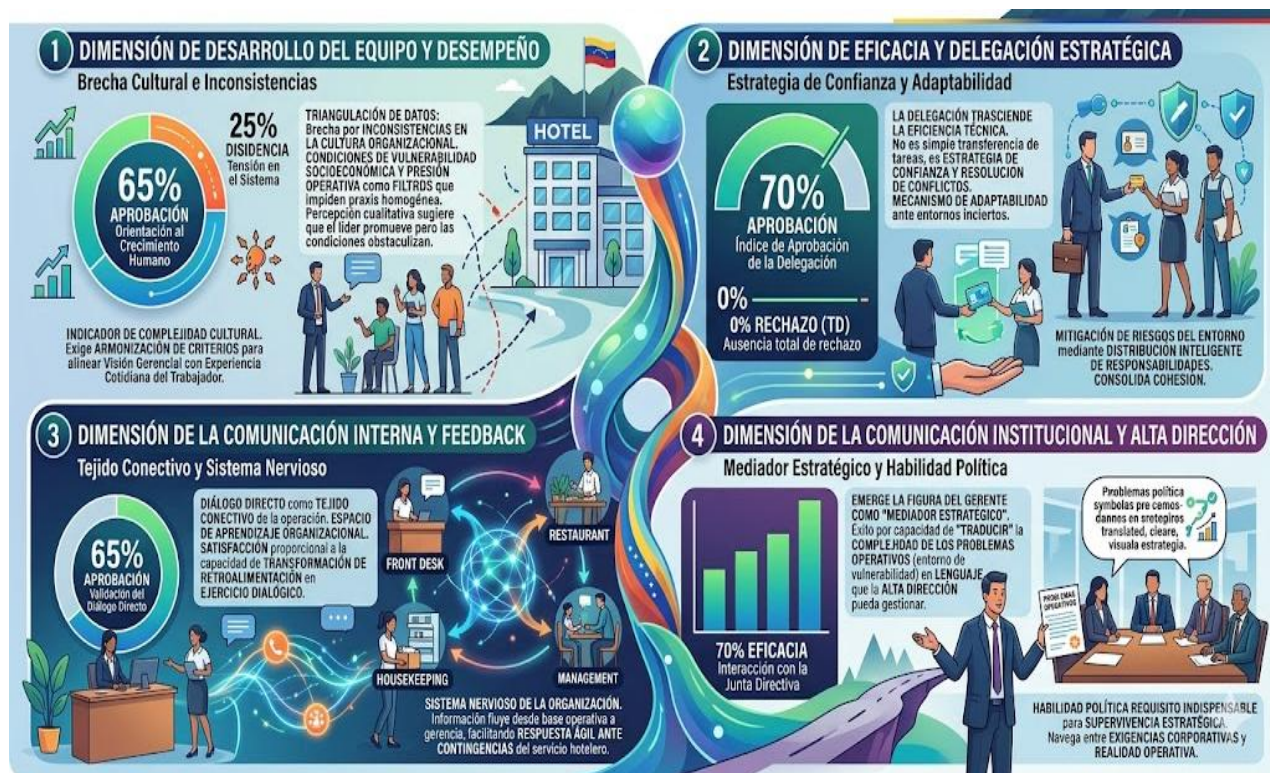
Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Los resultados expuestos en la Tabla 4 revelan que, en la industria hotelera, la comunicación gerencial alcanza niveles de aprobación moderadamente altos (65%-70%), destacando una autoridad orientada al crecimiento humano y una capacidad superior para el uso de recursos y resolución de conflictos (0% de rechazo total en eficacia y delegación estratégica). No obstante, persiste un 25% de disidencia en el desarrollo del equipo, lo que evidencia la necesidad de homogeneizar criterios operativos. La satisfacción sólida con la comunicación interna y el feedback (65%) valida la importancia del diálogo directo en el día a día, mientras que la alta eficacia en la interacción con la alta dirección (70%) refleja fluidez y habilidad política. En conjunto, la organización muestra una base comunicativa funcional, pero con oportunidades de mejora en la alineación de criterios a nivel de equipo. De esta manera, se presenta las dimensiones buscan analizar la comunicación performativa dentro de la gestión organizacional transcompleja y transformacional de la industria hotelera venezolana, ver Figura 1

Figura 1.

Dimensiones de la comunicación performativa dentro de la gestión organizacional transcompleja y transformacional de la industria hotelera venezolana

Sistema de Creación Intellectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)



Fuente: Elaboración propia (2026)

La Figura 1 sintetiza la interconexión entre la praxis gerencial y los diversos niveles de interacción operativa. Los resultados evidencian un ecosistema donde la delegación estratégica y la interacción con la alta dirección alcanzan niveles de eficacia notables, situándose en un 70%, lo cual sugiere que los gerentes operan como mediadores políticos capaces de traducir las turbulencias del entorno en estrategias coherentes para el nivel corporativo. Esta capacidad de gestión trasciende la eficiencia técnica, consolidándose como un mecanismo adaptativo indispensable para navegar la complejidad propia del sector hotelero nacional.

Asimismo, el análisis de las dimensiones operativas revela un tejido comunicacional dinámico donde el diálogo directo y el feedback actúan como el sistema nervioso

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

central, manteniendo un 65% de aprobación. Esta cifra subraya que la satisfacción del talento humano depende directamente de la capacidad gerencial para convertir las interacciones cotidianas en espacios de aprendizaje organizacional. Sin embargo, persisten tensiones significativas en el desarrollo de equipos; el 25% de disidencia detectado pone de manifiesto que, a pesar de una orientación positiva hacia el crecimiento humano, existen brechas culturales y socioeconómicas que actúan como filtros, limitando la homogeneidad de la praxis gerencial.

Por consiguiente, la gestión transcompleja requiere una armonización constante entre la visión del liderazgo y la experiencia vivida por el trabajador. La disidencia identificada no debe interpretarse como una deficiencia de competencias, sino como un indicador de la complejidad cultural que exige una reevaluación de los procesos de comunicación interna. En última instancia, el éxito de esta gestión transformacional radica en la habilidad del gerente para alinear los procesos operativos con las realidades del terreno, garantizando una capacidad de respuesta ágil frente a las contingencias, sin perder de vista la cohesión necesaria para la supervivencia estratégica de la organización.

5. Discusión

El estudio sobre la industria hotelera en Venezuela reafirma la centralidad del trabajador al posicionarlo como el núcleo estratégico del servicio. Los hallazgos cuantitativos, que muestran un 65% de aprobación en el desarrollo humano, coinciden con la perspectiva de Vásquez et al. (2025), quienes enfatizan que la gestión del capital humano en hoteles de alta categoría debe priorizar la experiencia del colaborador como activo intangible. No obstante, al contrastar esta cifra con el 25% de disidencia detectado, se observa que la gestión no enfrenta una carencia de competencias, sino una fractura en la cultura organizacional. En coherencia con lo planteado por Alvarado

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

et al. (2022), la comunicación interna constituye el vehículo para cimentar esta cultura, y cualquier inconsistencia en dicho flujo actúa como una barrera que limita el empoderamiento y la autonomía real en un contexto socioeconómico caracterizado por la vulnerabilidad.

En relación con la eficacia operativa y la delegación estratégica, los resultados de un 70% de aprobación y ausencia total de rechazo validan una solvencia técnica sobresaliente. Lejos de seguir modelos de administración mecánica, estos resultados se alinean con las nociones de Farfán (2024), quien propone que la gerencia transcompleja exige una visión humanista donde la delegación trasciende la simple transferencia de tareas. Esta práctica se transforma en un ejercicio de resiliencia ante la incertidumbre del ecosistema venezolano, permitiendo que los líderes construyan estructuras de soporte que convierten la crisis en estabilidad operativa. Así, la delegación se consolida como un mecanismo de adaptabilidad fundamental para garantizar la continuidad del servicio en entornos de alta volatilidad.

La competencia comunicacional, por su parte, se erige como el cimiento de un liderazgo verdaderamente transformador. La capacidad gerencial para gestionar el flujo interno y el vínculo con la alta dirección se sustenta en una praxis que, como sugiere Becerra Bizarrón (2021), convierte la comunicación en una estrategia vital para la sostenibilidad hotelera. El discurso directivo funciona aquí como un tejido conectivo que, al integrar la dimensión operativa con la subjetividad humana, permite la configuración de espacios donde el diálogo directo es el principal catalizador de la eficiencia. Los niveles de satisfacción registrados demuestran que la acción del gerente no reside en la optimización estática, sino en la capacidad de armonizar las exigencias corporativas con la realidad cotidiana de la base operativa.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Este fenómeno de articulación dialógica encuentra su sustento teórico en la performatividad del lenguaje propuesta por Bolívar (2024), quien señala que, en organizaciones transcomplejas, el lenguaje no solo describe la realidad, sino que la construye y la transforma activamente. Al actuar como un "mediador estratégico", el gerente venezolano logra "traducir" la complejidad de los problemas operativos en un lenguaje interpretable por la alta dirección, lo cual resulta indispensable para la supervivencia estratégica. Esta habilidad política no es un rasgo menor, sino el eje que, tal como sostiene Sequera (2024), permite a la gerencia performativa navegar exitosamente entre las presiones del entorno y las demandas institucionales, integrando las variables humanas con el devenir organizacional.

En definitiva, la presente investigación demuestra que la gestión organizacional en el sector hotelero venezolano demanda un cambio de paradigma hacia enfoques que, bajo la mirada de Balza (2021), reconozcan al individuo como un "ser en devenir" dentro de un sistema complejo. La armonización de criterios detectada como necesidad urgente implica superar los modelos de comunicación lineal en favor de dinámicas productivas que, como sugieren Lozano Gutiérrez (2022), se mantengan vigentes incluso frente a las disrupciones globales. Por consiguiente, el éxito gerencial contemporáneo radica en la convergencia de la destreza técnica con una alta inteligencia política, donde la comunicación se asume como una herramienta de cohesión necesaria para la transformación organizacional en contextos de alta incertidumbre.

6. Conclusiones

Las conclusiones del presente estudio permiten dar respuesta al propósito general de analizar la comunicación performativa en la gestión organizacional transcompleja y transformacional de la industria hotelera venezolana, estableciendo que esta no

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

constituye un mero proceso informativo, sino el eje gravitacional que cohesiona la productividad y la cultura operativa. La investigación demuestra que la comunicación, al desplegarse de forma estratégica, trasciende el flujo lineal para convertirse en una herramienta disruptiva capaz de generar transformaciones sustanciales en la motivación, la satisfacción laboral y la cohesión de todas las partes interesadas. Bajo esta óptica, el éxito gerencial se define por la habilidad de integrar la dimensión objetiva del servicio con la subjetividad del capital humano, armonizando las exigencias corporativas con la realidad cotidiana que enfrentan los colaboradores en entornos de vulnerabilidad socioeconómica.

En el contexto de la gestión transcompleja, la comunicación performativa actúa como un mecanismo de adaptabilidad ante la incertidumbre, donde la delegación y el diálogo directo se consolidan como capacidades superiores de liderazgo. Los hallazgos revelan que los gerentes más exitosos son aquellos que logran convertir la retroalimentación en un ejercicio dialógico, logrando que el personal se sienta parte activa del aprendizaje organizacional. Esta praxis humaniza la innovación y permite que el directivo no solo administre recursos, sino que actúe como un mediador estratégico capaz de traducir la complejidad operativa en un lenguaje que la alta dirección puede interpretar y gestionar para garantizar la supervivencia estratégica de la empresa.

Finalmente, la investigación concluye que la calidad integral del producto hotelero exige una coherencia ontológica absoluta entre el lenguaje y la acción, donde la narrativa gerencial debe abandonar los artificios para adoptar una naturaleza performativa basada en hechos tangibles. Al proyectarse esta cultura comunicacional hacia el exterior, la organización logra cimentar la confianza institucional y posicionarse competitivamente bajo los estándares globales de gobernanza y sostenibilidad. En consecuencia, el trabajador, al ser empoderado por una cultura de responsabilidad

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

social y una gestión que prioriza el bienestar integral, se transforma en el garante primigenio del valor de marca, permitiendo que la industria hotelera venezolana navegue exitosamente entre las exigencias corporativas y la realidad operativa del terreno.

7. Referencias

- Alvarado, M. G., González, J. S., & Cabezuelo-Lorenzo, F. (2022). La comunicación interna como herramienta estratégica constructora y transmisora de la cultura organizacional. *aDResearch: Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, (27), 54-69.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8340667>
- Balza, A. (2021). Enfoques gerenciales transcomplejos: axiogénesis del individuo como "ser en devenir". (Nota: Publicación referenciada en el texto original. Para verificación, consulte bases de datos como Dialnet o Google Académico).
- Becerra Bizarrón, M. E. (2021). La comunicación: Estrategia vital para la Industria Hotelera. *Revista de Administración*, 13(5).
<https://doi.org/10.24215/23143738e074>
- Bolívar, F. (2024). La performatividad del lenguaje en organizaciones transcomplejas. *Miradas Transcompleja*, 4(1). https://reditve.com/revistas/index.php/miradas_transcompleja/article/view/68
- Drucker, P. (1989). *La innovación y el espíritu empresarial: práctica y principios*. Harper & Row.
- Etkin, J. (2006). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Pearson Educación. <https://www.altillo.com/exámenes/uba/economicas/cicloprofesional/direcciongral/direcciongral2006respolitica.asp>

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Farfán, H. A. (2024). Gerencia Transcompleja: Una Visión Humanista para el Fortalecimiento de los Procesos Gerenciales en las Instituciones Gubernamentales: Línea de Investigación Desarrollo Humano Integral. *Revista Científica CIENCIAEDUC*, 7(1), 15-15.

<https://saber.unerg.edu.ve/index.php/cienciaeduc/article/view/387>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Lozano Gutiérrez, M. D. (2022). Comunicación lineal, dinámica y productiva en restaurantes: análisis de noticias antes y durante la COVID-19 en México y España. (2020). *Sintaxis*, 226-248. <https://doi.org/10.36105/stx.2020edespcovid-19.11>

Sequera, M. (2024). Gerencia performativa desde una visión transcompleja en las organizaciones universitarias. *Miradas Transcompleja*, 4(2), 38-50. https://reditve.com/revistas/index.php/miradas_transcompleja/article/view/78

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (6.ª ed.). Prentice Hall.

Vásquez, L. V., Velázquez, M. D. C. C., Vázquez, J. V., & García, M. D. C. D. (2025). Gestión del capital humano en el sector turístico para el caso de hoteles categoría cinco estrellas.: Estado del arte. *Revista GEON: Gestión-Organización-Negocios.*, 12(2), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10649476> 1-16.

Conflicto de interés:

Se declara, por parte del autor, la inexistencia de intereses contrapuestos de ninguna índole en el marco de esta investigación

Fuente de financiamiento:

El autor financio completamente la investigación.

Sistema de Creación Intelectual Vicerrectorado de Producción Agrícola (VPA)

Contribución de autoría:

Carlos Alfonso Méndez: Gestionó la estrategia, el financiamiento y la revisión crítica. El segundo autor ejecutó la investigación de campo y redacción, mientras el tercero validó resultados mediante análisis estadístico especializado.

Semblanza de la Autor (a)

Carlos Alfonso Méndez, Profesional en Administración, Contaduría y Educación, Doctorado en Ciencias Gerenciales y postdoctorado en Gerencia Organizacional Transcompleja, Doctorante en Ciencias de la Educación. Educador jubilado del MPPE, asesoría en el sector educativo privado y la presidencia de la empresa Terra Gerenciales e Inmobiliarios C.A.



©2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia utiliza Open Journal Systems 3.2.1.1, que es un gestor de revistas de acceso abierto y un software desarrollado, financiado y distribuido de forma gratuita por el proyecto [Public Knowledge Project](http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/resi/about/aboutThisPublishingSystem) sujeto a la Licencia General Pública de GNU. (<http://revistas.unellez.edu.ve/index.php/resi/about/aboutThisPublishingSystem>).