

**Gestión por competencias desde la perspectiva de la gerencia universitaria una mirada fenomenológica***Management by competences from the perspective of university management a phenomenological view*Diego Ortega<sup>1</sup> 

ortegadiego23@hotmail.com

**Universidad Nacional Experimental****“Simón Rodríguez” (UNESR)**


Estado Trujillo, Venezuela

Neomary Olivero, PhD<sup>2</sup> 

Neoolivero1@gmail.com

**Universidad Nacional Experimental****“Simón Rodríguez” (UNESR)**

Distrito Capital, Venezuela

Marwin Andrade<sup>3</sup>, Msc. 

Marwinandrade48@gmail.com

**Universidad Nacional Experimental****“Simón Rodríguez” (UNESR)**

Estado Trujillo, Venezuela

**Resumen**

El carácter complejo de la gerencia universitaria constituye una condición epistemológica para la gestión por competencias como un proceso científico destinado a potenciar el desempeño de las organizaciones humanas. El propósito de la investigación fue Comprender la Gestión por Competencias que subyace de las vivencias del personal que cumple las funciones Gerenciales en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo. Dicho estudio se fundamentó teóricamente en autores como García-Sáiz (2011), Tobón (2005), Alles, (2006), Incháustegui, (2019), entre otros. La investigación se inserta en el paradigma cualitativo orientado metodológicamente, por el enfoque fenomenológico y el método hermenéutico. Como técnica se utilizó la entrevista a profundidad. Los informantes fueron las personas que cumplen funciones gerenciales. Asimismo, emergieron como resultado del proceso indagador tres (3) categorías: Saberes Gerenciales, El Ser Humanista y Pericias del Hacer. Que posteriormente se triangularon e interpretaron para concebir las reflexiones de la Gestión por Competencias desde la perspectiva de la Gerencia Universitaria.

**Palabras claves:** Gestión, Competencias, Gerencia Universitaria.

**Abstract**

The complex nature of university management constitutes an epistemological condition for competency-based management as a scientific process aimed at enhancing the performance of human organizations. The purpose of the research was to understand the Management by Competences that underlies the experiences of the personnel that fulfills the Managerial functions at the National Experimental University Simón Rodríguez Nucleo Valera, Trujillo State. This study was theoretically based on authors such as García-Sáiz (2011), Tobón (2005), Alles, (2006), Incháustegui, (2019), among others. The research is inserted in the methodologically oriented qualitative paradigm, by the phenomenological approach and the hermeneutic method. In-depth interview was used as a technique. The informants were people who perform managerial functions. Likewise, three (3) categories emerged as a result of the investigative process: Management Knowledge, The Humanist Being and Skills of Doing. Which were subsequently triangulated and interpreted to conceive the reflections of Management by Competences from the perspective of University Management.

**Keywords:** Management, Competences, University Management

**Fecha de Recepción:** 05-11-2023**Fecha de Aceptación:** 18-11-2023**Fecha de Publicación:** 08-12-2023

**Como citar este artículo:** Ortega, D; Olivero, N; Andrade, M. (2023). Gestión por competencias desde la perspectiva de la gerencia universitaria una mirada fenomenológica. *Metrópolis. Revista de Estudios Globales Universitarios*, 4(2), pp. 105-134.

<sup>1</sup> Licenciado en Administración. Mención Recursos Humanos. Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”. (UNESR)

<sup>2</sup> Licenciada en Administración. Mención Recursos materiales y financieros. UNESR. Magister en Gerencia estratégica. UNESR. Doctora en Gestión para la Creación Intelectual. UNESR.

<sup>3</sup> Licenciado en Educación Integral. UNESR. Magister Scientiarum en Ciencias de la Educación. UNESR.

## Introducción

Las organizaciones Educativas se encuentran ante el desafío de trascender a nuevas formas de gerencia, en todos los contextos donde se desenvuelva. Específicamente la gerencia universitaria que tiene el reto de ser cada día más eficiente, para trabajar organizadamente en la consecución de una educación de calidad que brinde repuesta a las múltiples necesidades y aspiraciones de la sociedad globalizada, para esto se hace necesario trabajar con una mirada multidisciplinar, esto con el fin de potenciar las habilidades y competencias de las personas que forman parte de la institución universitaria fomentando así, lo mejor de sí al cumplimiento de metas propuestas por la organización y el entorno que le es inherente.

En esta dirección, se considera oportuno el papel de la gestión por competencias aplicada en organizaciones a nivel mundial mediante el desarrollo de estrategias y herramientas para la optimización del desempeño del talento humano.

Villegas, (2008) plantea que la Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

Conocer esta realidad dinámica implicará replantearse el modo de ser la gerencia universitaria en este contexto educativo, lo cual podrá teorizarse como un elemento emergente que aportaría bases al conocimiento colectivo universitario y que facilite a los trabajadores educativos

desempeñarse excelentemente como es lo esperado, inspirándolos con retos que incentiven a la expansión de las habilidades con las que cuenta ese grupo gerencial, proporcionando en todo momento confianza y apoyo que impulsa a quienes tienen a su lado, para darle sentido al trabajo en equipo, que conlleva a los mismos a ser cada día más creativos e innovadores, atendiendo a las necesidades de logro y crecimiento que cada uno en forma personal manifiesten, comprometidos con el logro de las metas en conjunto y bienestar del grupo, dejando de lado los intereses personales para enfocarse a los intereses del colectivo y el entorno.

Siguiendo entonces este orden, la presente investigación constituye un elemento estructurador, bajo el paradigma cualitativo con un enfoque fenomenológico, el cual pretende comprender la Gestión por Competencias que subyace de las vivencias de los docentes con funciones gerenciales para la construcción de una teorización de la gerencia en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo.

De esta manera, el artículo que se presenta describe los siguientes aspectos a saber primeramente se plantea el contexto problemático de investigación y el propósito que se pretendió alcanzar; seguidamente, se presentan los aportes de la fundamentación teórica que apoyan la investigación; el tercero describe la metodología que se utilizó en la investigación donde se establecieron las vías y operaciones elementales que facilitaron el camino para la búsqueda del saber investigativo. En el cuarto se reseña el análisis de los resultados de las vivencias educativas develadas las cuales se agruparon en categorías y subcategorías que facilitaron la interpretación de la gestión por competencias en la Gerencia Universitaria. Finalmente se

presenta un comentario reflexivo que surge de esta experiencias investigativa y la Bibliografía que apoyo el estudio. }

### **Contextualización de la temática investigativa**

En el presente, la mayoría de los países se encuentran inmersos en una verdadera carrera por mantenerse a la par de las exigencias de una sociedad cada vez más compleja, donde desafíos que enfrentan las instituciones y los individuos, en el marco de una sociedad del conocimiento amplio y la conectividad comunicacional impactan su formación como sujetos y seres sociales.

En razón de esta realidad se percibe que la sociedad requiere de organizaciones e instituciones que cuenten con individuos muy bien formados y en permanente actualización, que dispongan de las capacidades y las competencias profesionales, en atención a la rapidez con que se genera nuevo conocimiento científico y tecnológico, que hace obsoleto el anterior. El poseedor de los últimos avances del conocimiento se convierte en la ventaja competitiva que favorecerá el posicionamiento de su organización, por tanto, el reto está en disponer de una gerencia que esté consciente de la necesidad organizacional de fortalecer y potenciar continuamente sus estrategias basadas en la gestión por competencias.

De ahí, se supone que en las universidades el personal en función gerencial debe tener sentido de pertenencia, compromiso, calidad de trabajo, adaptabilidad al cambio, iniciativa, innovación, auto control, trabajo en equipo, liderazgo para el cambio, colaboración, flexibilidad, autonomía, productividad, profundidad en el conocimiento, responsabilidad, asertividad en la comunicación, excelentes relaciones interpersonales,

sobre todo dedicación y vocación de servicio, en la búsqueda de la calidad y la excelencia mediante la gestión por competencias.

Es por esta razón, en las universidades el personal en función gerencial tiene un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, los cuales definen sus competencias para una cierta actividad. En tal sentido, para descubrirlas no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada uno de ellos, solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a los individuos dentro de la organización. De ahí, Sandoval (2012, p.10), señala “las competencias tienen relación con el desarrollo de una capacidad para el logro de un objetivo o resultado en un contexto dado”, esto significa que en las universidades el gerente debe tener capacidad para dominar tareas específicas donde le permitan solucionar problemáticas que le plantea la vida cotidiana dentro del entorno laboral.

De ahí, que las universidades deben interactuar con la sociedad, cambiante, extremadamente exigente, y que les requieren ser garantes de una gerencia capaz de desempeñarse con un sólido bagaje científico y tecnológico, centrada en una actitud crítico-reflexiva, competente de sentir y razonar con todas sus potencialidades ajustadas en la búsqueda de mejores opciones de desarrollo, proporcionando además mayores niveles de participación y competitividad.

Desde hace tiempo el personal de las universidades viene realizando llamados de atención para que asuman, desde los entes rectores de las políticas universitarias, los cambios que la realidad social exige. Así, por ejemplo, la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES, 2008), señaló que la educación superior es un derecho humano y un bien público

social, para lo cual los Estados miembros debían procurar garantizar su acceso y su eficaz funcionamiento en el marco de un desarrollo sustentable y humanista.

Por ello, el carácter complejo de la gerencia universitaria actual, constituye una condición epistemológica para la teoría y la praxis de la gestión, en especial para aquella relacionada con las competencias de sus gerentes, observándola como proceso científico destinado a potencializar el desempeño de las organizaciones humanas. Esta complejidad, tanto del pensamiento como de la gestión por competencias, emerge como consecuencia directa de la naturaleza particular de cada institución, de su interrelación sociológica, y esta, con su contexto socio histórico y su comportamiento como estructura sistémica, debe ser capaz de aprender y generar conocimientos transformadores.

A tono con lo señalado anteriormente, Leal (2019:11) afirma que en Venezuela se vienen desarrollando cambios estructurales y de paradigmas sociales, que han conllevado al desarrollo de nuevas perspectivas educativas en el sector universitario, acordes a los lineamientos del ejecutivo nacional, coherentes estos con lo establecido en el documento constituyente de las Universidades presentado ante los miembros de la Comisión Asesora al Ministro del Poder Popular para la Educación Superior en el marco de la Misión Alma Mater (2008), debido, entre otras razones a la necesidad histórica de incorporar a la educación universitaria desde una acción más pertinente en el proceso de cambio integral.

En este sentido, practicando un desempeño de mayor vinculación y corresponsabilidad con los instrumentos de planificación que se derivan de las políticas del Estado, como los Planes de Desarrollo Económico y Social

y las tareas de integración latinoamericana y caribeña como estrategia para mantener e incrementar las fuerzas sociales transformadoras del régimen de dependencia y explotación que el modo de producción capitalista y su exponente ideológico neoliberal y explotador ha mantenido, cuyo signo y designio nos revela un saldo de exclusión, injusticia y desigual distribución de riqueza.

Así, los cambios y adecuaciones señaladas, involucran una pertinente comprensión de la estructura funcional gerencial universitaria, y su gestión por competencias, en consonancia con el nuevo contexto social venezolano, desde la cual se inician los asuntos académicos que comprometen la actuación y formación profesional, de toda la comunidad académica, así como en la capacidad que esta tiene para coadyuvar a la institución universitaria, en el caso particular de la presente investigación se estudia la Gestión por competencias del personal que cumple funciones gerenciales en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo.

### **Propósito de Investigación**

Comprender la Gestión por Competencias que subyace de las vivencias del personal que cumple las funciones Gerenciales en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo.

### **Relevancia de la investigación**

La sociedad confronta muchos desafíos en la actualidad. Así se plantea, entre otros, que la gestión por competencias es el germen inicial de una buena gerencia para las instituciones universitarias, su desarrollo y viabilidad en el tiempo. Al unísono, es en el marco de la visión que posee el

Estado venezolano, respecto a cuál debe ser la función y objetivos de la educación universitaria y el sistema completo como tal, donde se asumen valores y directrices que configuran nuevos modelos, contrapuestos con el concepto tradicional de las universidades, y la forma en que se gestionan los procesos que les son propios.

De ahí, que la gestión por competencias, permite así dar respuesta a las interrogantes profundas que guardan relación con el sentido de la existencia institucional, específicamente la gerencia universitaria, en la docencia misma, por denotar el rol profesional con sentido de trascendencia y derechos universales propios, en tanto que dirige las motivaciones humanas hacia los objetivos buscados como opción de desarrollo colectivo, y premisa fundamental para instituciones como la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo.

Igualmente, la gerencia universitaria, se traduce como fuente de desarrollo sustentable para quien sabe hacer de ella un elemento generador de docentes críticos y autocríticos del tiempo y las circunstancias, esto solo puede hacerse notar cuando se abraza la gestión al ser mismo.

Esto invita a la construcción reflexiva, a partir de la investigación planteada, sobre la importancia de la gerencia universitaria basada en la gestión por competencias, en función de la ética intrínseca a este servicio que es capaz de ofrendar la guía adecuada para generar, la motivación para encontrar su lugar en el sistema universitario y la fuerza para proyectarlo en la comunidad institucional a través del hacer, lo que podría proporcionar herramientas que permitan a otros investigadores, a partir del presente estudio, crear estrategias que promuevan la formación y el



desarrollo de nuevas reflexiones respecto a la gestión por competencias entre los gerentes universitarios y su labor articulada para la acción social que se dispone al cambio.

### **Implicaciones teóricas que sustentan la investigación**

Esta investigación involucra un respaldo teórico conceptual sobre la Gestión por Competencias, y como esta se ve influenciada por la nueva realidad planteada ante la transformación universitaria del modelo socialista venezolano del Siglo XXI, lo cual obviamente es una expresión hacia el hacer del personal docente en cargos gerenciales para la construcción de una institución que debe mantenerse a la par de una sociedad que siempre está en movimiento, en camino, en desarrollo operante a partir de la conjugación en el proceso de formación y el accionar del docente universitario. Y en ese sentido, se desarrolla a continuación el referencial teórico que la sustenta.

### **Aproximación al concepto de Gestión**

Para poder acercarse al desarrollo de una conceptualización apropiada de eso que comúnmente se denomina “Gestión”, se hace necesario tocar, al menos brevemente, un punto que le concierne directamente, el cual no es otro que el de la gerencia. Al respecto, Senlle (1992:191), enfatiza de un modo más organizacional, estructural y burocrático dentro de los aspectos organizacionales, la función de la gerencia como fundamento de su definición, precisando que:

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Al observar la forma en que se especifican términos como “director”, el cual se refiere puntualmente a la dirección. Otros acercamientos a la definición de gerencia, envuelven la acción como eje fundamental, donde se tiene a Crosby (1998:35) con su afirmación respecto a que “la gerencia tiene como objeto fundamental el arte de hacer que las cosas ocurran”, o también como Alvarado (1990:34), quien la define, desde un punto de vista más pragmático, señalando que “La gerencia resulta ser un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización”.

Entonces se puede asegurar, la gerencia más que otorgársele a alguien, en realidad se crea, se desarrolla y se levanta, se trata de la capacidad para fusionar los esfuerzos individuales, lo cual sin lugar a dudas involucra capacidades innatas de liderazgo y de influencia en esas personas sobre las cuales efectivamente se está ejerciendo esa autoridad, que otorgada o no, caracterizará a un líder.

Retomando al inicio del presente punto disertativo, es decir el de la gestión propiamente dicha, y en el contexto de la presente investigación, parece adecuado el segundo significado que le asigna Huergo (2007:2), para quien el mismo retoma necesariamente el carácter cultural del “gestus”, pero reformulándolo en un sentido activo, confiriéndole el ser:

...parte de un reconocimiento de las prácticas culturales de una sociedad, un grupo, una organización, una institución; luego, también reconoce su historia, sus recorridos y trayectorias a través del tiempo que han hecho de esa organización esta organización con la que nos encontramos hoy. Sólo desde allí, desde ese reconocimiento, se conduce se dirige (“-duce”) con los otros (“con-“). En este sentido, la gestión es una suerte de acción artística, en cuanto creativa (y no repetitiva o meramente estructurada por recetas) que tiende a la gestación de procesos

colectivos, con los otros (y no a pesar de los otros y de lo existente, o contra los otros).

Por tanto, desarrollar la gestión o gestionar no se reduce sólo a la conducción o dirección, aunque las implique, va mucho más allá, es coordinación de procesos de trabajo en el marco de una organización, donde se dan roles y tareas diferenciadas, que en principio pueden ser articuladas generando niveles de gestión. Ahora bien, sin interesar el tamaño de la organización, un modelo de gestión es de gran importancia al momento de cumplir con la misión y visión de la organización.

### **Un acercamiento a la conceptualización de competencias**

El concepto de competencia puede ubicar en un plano de multidimensionalidad, o distintos niveles del saber, como lo son: “saber” (datos, conceptos, conocimientos), “saber hacer” (habilidades, destrezas, métodos de actuación), “saber ser” (actitudes y valores que guían el comportamiento) y “saber estar” (capacidades relacionadas con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo). En otras palabras, la competencia es la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos, se basa en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores.

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO,2000:25), se entiende por competencia a un conjunto integrado de:

...conocimientos, capacidades, representaciones y comportamientos movilizados para resolver problemas profesionales. Ser competente implica poder realizar una actividad profesional, resolver problemas o desarrollar proyectos en tiempo oportuno movilizando integralmente un

saber realizar, conjuntamente con los saberes conceptuales pertinentes y con capacidades diversas de acción y de relación, con el fin de obtener resultados de calidad. Implica conocer lo que se realiza, tener conciencia de sus consecuencias y capacidad de evaluar la acción. Supone capacidad para aprender, innovar y generar nuevos conocimientos.

Como se observa, el concepto anterior integra distintos niveles del saber señalados al principio de este apartado, pero además de ellos se puede señalar que otra característica de las competencias es su capacidad de transferibilidad hacia otras situaciones o procesos de acción. No es un saber válido exclusivamente en tareas específicas o rutinarias. La fortaleza de una formación basada en competencias reside en la posibilidad de ampliación de los saberes más allá de la simple ejecución de tareas delimitadas.

Al respecto, Incháustegui, (2019), afirma que McClelland, a principios de la década de los años 60, fue quien propuso una nueva variable para entender la motivación, denominándola Performance/Quality, la cual fue considerada de la siguiente forma: el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y, a la segunda, como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Según este autor, McClelland se planteó los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional y expresó que, si se lograban determinar los mecanismos o el nivel de necesidades que mueven a los mejores empresarios podrían seleccionarse, entonces, a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros y, por consiguiente, formarlas con estas actitudes con el propósito que ellas pudieran desarrollarlas y avanzar con sus proyectos.

## **Gestión por competencias**

En la gestión por competencias supone para el individuo, una confluencia en el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar; en la dirección estratégica por competencias la empresa ha de saber lo que quiere ser, lo que hace y lo que es capaz de ser y hacer. Para Poblete, (2010:312), existe una coherencia entre el modelo de gestión recursos humanos por competencias y la dirección estratégica por competencias básicas distintivas

De Sousa, (2011) explica que la definición de Gestión por Competencias es: Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la universidad, los objetivos y la misión y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la universidad, desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

El objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva. Permite gerenciar y evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo, en este caso el rol académico que ejecutar, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la

organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estos como actores principales en los procesos de cambio de la organización.

## **Gerencia Universitaria**

En cada estructura organizativa, constituida formalmente, tanto de índole pública como privada existe la figura de un directivo(a), administrador (a) o sencillamente gerente. Ese último término, según Argüello (2014:27) “se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encargan de dirigir y gestionar los asuntos de una organización”. Para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación”. Es decir, se constituye en un guía con características y ocupaciones particulares para el logro de tareas específicas fijadas; dicho sea de paso, están por encima de las individualidades, resaltando el colectivo.

En este orden, las universidades forman el principal camino para el fortalecimiento de las estructuras nacionales de producción científica, ya que en ellas se concentran en gran medida los resultados alcanzados sobre innovación y desarrollo de conocimientos científicos a partir de su función investigativa, así como la infraestructura necesaria y el personal calificado para el diseño y ejecución de lineamientos estratégicos de carácter nacional e internacional.

De ahí, que se hace referencia a teóricos como López (2017:57), quien define la gerencia como “todo aquello que afecta el desempeño de una institución y sus resultados sean en el interior o en el exterior, encuéntrese bajo el control de la institución o totalmente fuera de ella” .

Por su parte, Garrido (2018:29) manifiesta que la gerencia moderna debe estar actualizada para dar respuesta a las nuevas exigencias empresariales, estar preparada para comprender la realidad. Por ello afirma que: “la gestión gerencial traza el camino de la empresa hacia su desarrollo, y hace viable el logro de las metas corporativas, mediante la creación de una estructura integral y organizada”

Al respecto, Bonet (2014) señala que el gerente es la persona que tiene entre sus cualidades el conocimiento y la habilidad apropiada para conducir a un grupo hacia el cumplimiento de sus metas, conformando un equipo a través de instrucciones, donde se controle, evalúe y se fomente la toma de decisiones, se propicie la participación se utilice un sentido creativo de acuerdo a la situación, al mismo tiempo que debe hacer un uso adecuado y eficiente de todos los recursos.

Entonces siguiendo todos los argumentos anteriormente descritos y tal como plantea Reynoso, (2006), por lo general, los sistemas gerenciales universitarios son considerados autoorganizaciones complejas, constituidas por individuos; en este sentido, nuevos modelos científicos emergen del engranaje entre las ciencias sociales, las ciencias de la educación con las ciencias naturales, tales como: la teoría del caos, la teoría de catástrofes, la geometría fractal, la teoría de la autopiezas, la teoría de la auto organización o sistemas, y la teoría de las estructuras disiparías, entre otras; emergentes con el fin de explicar y comprender el estudio de los sistemas complejos. Es así como, la comprensión de la gerencia universitaria es considerada como un sistema dinámico, se abordará desde la complejidad; acudiendo a un esquema cognitivo que interrelacione la

bifurcación emergente en el transcurso del proceso, con las disciplinas reinantes dentro y para la misma, en una nueva realidad transdisciplinaria.

## **Complejidad y Gestión por competencias en la Gerencia Universitaria**

Lo complejo equivale en este sentido a la clase, totalidad, estructura o conjunto; sistema de relaciones internas que lo convierten en un todo cerrado y autónomo y que nos permite hablar de complejo físico, sociológico, causal, de sentido, etc. En tanto que la complejidad como ciencia sobreentiende las circunstancias que concurren necesariamente en virtud de su propia estructura. Martínez, (2012) explica que de esta manera, ha evolucionado un nuevo tipo de racionalidad científica denominada ciencias de la complejidad, dedicadas al estudio de los fenómenos, comportamientos y sistemas que exhiben complejidad; caracterizados fundamentalmente por la autoorganización, emergencia, inestabilidad, bucles de retroalimentación positiva y negativa, desequilibrios cercanos al caos, la no linealidad, entre otros En "La trama de la vida" de F. Capra, se desarrolla una presentación de los antecedentes históricos y conceptuales del enfoque sistémico, en él se aprecian los dos niveles centrales de trabajo de los enfoques sistémicos, los sistemas naturales y los artificiales, en una presentación de entrelazamiento e interdependencia entre ambos niveles.

Morín (2002) presenta una corriente emergente denominada pensamiento complejo; la cual, integra los modos simplificadores de pensar, rechaza las mutilaciones, reducciones y unidimensionalidades; de acuerdo con el autor, esta complejidad constituye un tejido interdependiente, interactivo e interrelacionado entre el sujeto, el objeto, y el contexto; así como, la



interrelación de las disciplinas que intervienen (economía, política, sociología, afecto, mitología, entre otros), elementos inseparables del mismo sistema.

La educación tiene, sin duda, un compromiso social. Compromiso que no se limita a atender los requerimientos económicos de una sociedad. Es imprescindible apuntar a la generación permanente de conocimientos. Mas allá de pensar en el conocimiento como valor agregado, se trata de visualizar el impacto del saber en diversos espacios sociales. Se trata, en consecuencia, de propiciar la transformación de esquemas y modelos de pensamiento y de acción, con explosivo impacto social, a partir del abordaje establecido, entonces se plantea la complejidad humana como una relación a la triada individuo-sociedad-comunidad; pues, permite el desarrollo humano individual, de las participaciones comunitarias y del sentido de pertenencia planetario.

### **Recorrido metodológico de la investigación**

La investigación abordada en el presente trabajo se basa en el **enfoque cualitativo** cimentado en las ciencias sociales que estudia hechos de la experiencia personal, las acciones e interacciones humanas en su comunicación e interpretación con las propiedades inherentes de los fenómenos sociales. En este caso comprender la Gestión por Competencias que subyace de las vivencias del personal que cumple las funciones Gerenciales en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo.

Por otra parte, cabe destacar que el procedimiento y la manera en que se recolecta y se analiza la información; en esta investigación se corresponde a la de una visión **hermenéutica**. En este sentido, se requiere la

construcción de un objeto de conocimiento donde prevalecen los pensamientos, motivos, intereses e intenciones del investigador. Los **escenarios** donde se desarrolló la investigación, fueron aquellos espacios en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera. Las **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**, fueron la **entrevista a profundidad**, que según Taylor y Bogdan, (1990) se construye a partir de encuentros repetitivos cara a cara del investigador y los informantes con el objetivo de adentrarse en su intimidad y comprender la individualidad de cada uno. Respecto a los **informantes clave** en la investigación lo constituyen el personal que cumple funciones gerenciales en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Para el **Análisis de Datos** se utilizó el proceso de **categorización**, atribuyéndole el carácter hermenéutico para construir la teoría de interpretación y comprensión de los significados. Finalmente se esboza el proceso de interpretación de lo hallado y las reflexiones o teorización.

### **Gestión por competencias que subyace desde la perspectiva de la gerencia universitaria**

Para la interpretación de los hallazgos se agrupó la información en tres (3) categorías, como fueron: **Saberes Gerenciales, El Ser Humanista** y **Pericias del Hacer**. Estas categorías surgieron de las distintas opiniones emitidas por los entrevistados. Las mismas se interpretaron haciendo uso del método de triangulación, lo que permitió contrastar la información desde diferentes puntos de vista. Asimismo, para la posterior identificación de los informantes clave, por ser gerentes se registraron con la letra (**G**) seguida cada uno de número, a modo de facilitar el respectivo análisis en la

elaboración del constructo teórico identificándose con el código; G1, G2, G3, G4, y G5 respectivamente.

### **Área temática: Gestión por Competencias**

La consolidación de la sociedad del conocimiento es uno de los retos actuales y del futuro para la educación universitaria, es por ello que las universidades requieren transformarse, resignificando los procesos gerenciales, administrativos y académicos en búsqueda de la calidad, para que puedan adaptarse a las nuevas condiciones sociales y culturales del siglo XXI. Toda universidad debe afrontar los cambios y a la vez ofrecer soluciones a los problemas contemporáneos y del futuro próximo de modo que se posibilite la vía hacia una nueva sociedad que tenga como base el desarrollo y la autorrealización del ser humano.

En este orden de ideas se hace necesario acotar que el fin de buscar la calidad en las universidades, es establecer mecanismos para asegurar la pertinencia, permanencia de los procesos de docencia, investigación y extensión, funciones centrales de las universidades y es en este sentido donde el enfoque de gestión por competencias tiene su principal contribución pues está constituido por un conjunto de principios conceptuales y metodológicos cuya función principal u objetivo es orientar la gestión de la calidad del aprendizaje, la investigación y el trabajo comunitario específicamente en este estudio a la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo.

Pérez (2012) expone pueden entenderse como sistemas complejos, personales, de comprensión y de actuación, es decir combinaciones personales de conocimientos, habilidades, emociones, actitudes y valores que orientan la interpretación, la toma de decisiones y la actuación de los

individuos humanos en sus interacciones con el escenario en el que habitan, tanto en la vida personal, social como profesional.

Siguiendo esta línea de pensamiento, G2 manifiesta que en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo .....*Eso me recuerda que tenemos una universidad Y aquí trabajamos con un programa nacional de formación que va cambiando en el tiempo según las necesidades del país y en función de esas necesidades del país, nosotros desarrollamos los programas de formación y las unidades curriculares para estar al tanto. Eso es lo que la gran diferencia. Por lo menos te voy a decir emprendimiento. Estamos en la era del emprendimiento, en la pandemia de la tecnología, en la era X que estamos desarrollando. Los programas nacionales de formación tienen que adaptarse a ese sistema, a la situación que estamos viviendo. Este es un país, no podemos estar oculto en nuestro país.*

En relación a todo lo anterior, en cuanto a la gestión por competencias en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez del Estado Trujillo se hace necesario combinar y utilizar todos estos elementos competenciales para el logro de una educación de calidad. En consecuencia, confluyen el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar; en la dirección estratégica por competencias la universidad ha de saber lo que quiere ser, lo que hace y lo que es capaz de ser y hacer.

El Enfoque de Gestión por Competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la universidad. Para esto es necesario garantizar

el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer.

*Para G1 .Sí. Bueno, nosotros tenemos 70, 30 de autonomía, entonces tenemos libertad para, para hacer, para hacer, para, para construir en la parte académica. Donde no tenemos libertad para. Para improvisar en la parte de adecuación de servicio, de cobertura para destruir, construir materiales para pagos e incentivos para invertir en ciertos proyectos de investigación. Ahí no tenemos independencia*

### **Categoría: Saberes Gerenciales**

La gerencia se ha interpretado como un proceso donde es necesario la ejecución estratégica de ciertas destrezas para alcanzar un objetivo, sin embargo, en el campo educativo y universitario la misma debe ser comprendida como un accionar complejo, donde no basta con dirigir a un grupo de personas, sino que es ineludible tomar conciencia de las relaciones suscitadas entre los elementos internos y externos que conforman la organización para así poder alcanzar la eficacia, en otras palabras, la gerencia universitaria tal como lo indica Díaz y Torrealba (2010) tiene como propósito orientar los esfuerzos individuales y colectivos, lo cual implica la conjunción de intereses con deseos de establecer cambios eficientes para así desarrollar principios y valores que vayan en beneficio de todos cuantos integran la comunidad universitaria.

En este sentido la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo I según lo expresa G2 *...somos entes del Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, después viene el Rectorado y después a los núcleos, cuando quiero decir que no somos autónomos, o sea, dependemos de una cadena de mando y tengo que respetar*

*mi cadena de mando porque son los que dicen la clase direcciona el direccionamiento, ya de ahí todos tenemos autonomía.*

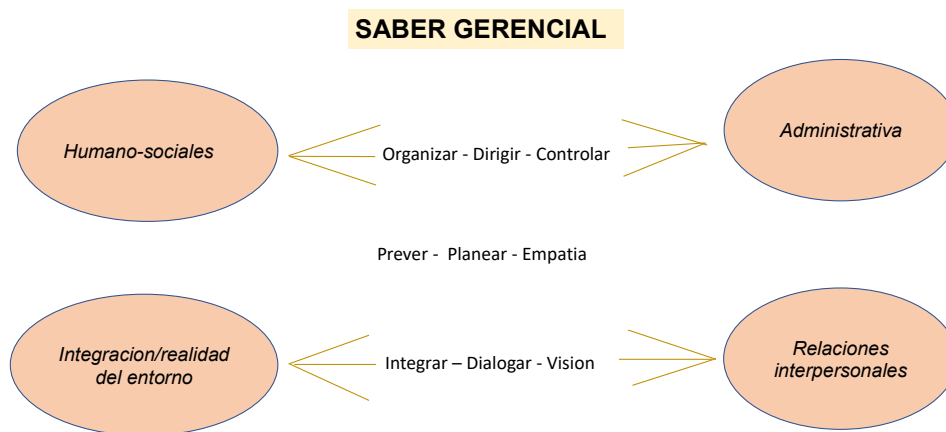
Por ello, el problema en la gerencia debe visualizarse desde los diferentes espacios donde los sujetos se desenvuelven y configuran el saber y la organización, desde las diversas perspectivas. En efecto, el reto de la gerencia educativa no es solo dirigir y supervisar el proceso de aprendizaje sino también incentivar al ser humano a la transformación del pensamiento, con la finalidad de que éste pueda crear, desarrollar y modificar coherentemente su conducta con miras a evolucionar y trascender.

*Asi lo plantea G4 .... digamos el aspecto gerencial, como gerencia el impartir conocimiento, pues debe responder a las tres actividades básicas de un desempeño universitario, que es impartir las clases, la parte de docencia, investigación y extensión, ... por supuesto, ya el simple hecho de ser docente o de aplicar la actividad de docencia ya hay mucha actividades implícitas ahí, que hace que se complique la situación, pero no sólo tiene que hacer la actividad docente, también debe hacer investigación y extensión, acuérdate que la actividad docente pues implica tener mucho conocimiento con respecto a lo que va a impartir y como impartir todas esas actividades que debe tener clara ese docente.*

Para cumplir con los objetivos de la gerencia educativa, es indispensable la ejecución efectiva de las competencias gerenciales, lo que Rey (2013:76), define como “características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo, rol determinado en una organización en particular” en otras palabras, es la integración de saberes que debe adquirir y desarrollar un individuo con la intención de elevar su potencialidad y lograr un óptimo desempeño.

Refiriéndose a la gerencia G5 ... *En cuanto a la forma de gerencia Una vertical u horizontal Siempre he estado de acuerdo en que debe haber. Yo no comulgo ya. Antes si pensaba que era bueno, pero lo que pasa es que el patrón cultural impide que haya igualdad en cuanto a forma en la que. Me decanto más por la forma piramidal.*

En este orden de ideas, para que los gerentes o directivos de núcleo en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo y como lo afirma Robbins (2004), plantea que además de cumplir a cabalidad las funciones administrativas básicas, requiere de habilidades gerenciales que le permitan manejar exitosamente aspectos como la distribución del poder, las relaciones interpersonales, la comunicación, la toma de decisiones y la motivación.



### **Categoría: El Ser Humanista**

En esta categoría para la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo, la gestión por competencias es asumida en la gerencia pues al respecto inicia su discurso G4 ...*Cuando*

*hablamos de una educación humanista eso implica una serie de fenómenos que hay que tener en cuenta, la relación docente-alumno pues ya se hace un poco más cercana, si, ya el docente se preocupa por digamos cómo ha evolucionado el proceso de enseñanza dentro de la universidad y como ese estudiante se ha involucrado realmente con la universidad igualmente el docente.*

*Mientras que G5 manifiesta su opinión en cuanto a que los gerentes deben ser humanistas ....Sí, pero las personas que están en cargos más bajos de alguna manera les gusta que perciben con agrado que el que está arriba siquiera lo salude, le pregunte cómo está o haga algún tipo de actividad con ellos, que no es el deber ser.*

Al reflexionar según Goleman (1995), que la comprensión de lo humano se basa en diferentes competencias, como lo son: a) comprensión de los otros: al mantener esa escucha de manera activa y respetar el punto de vista de cada quien. b) desarrollo de los otros: dentro de la empatía es muy importante reconocer los logros y avances de los demás. c) aprovechamiento de la diversidad: respetar y saber relacionarse con personas de diferente índole, entendiendo la diversidad como una gran oportunidad. Para ello afrontando los prejuicios, estereotipos y la intolerancia.

El ser humano que es capaz de ayudar a otros a calmar sus sentimientos posee un producto social especialmente valioso y la necesidad de irradiar empatía ante su personal ya que en ella va incluido el respeto ante su equipo de trabajo y a su vez la confianza para ser un líder visionario con capacidad de cambio. Es llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto, cuya labor es interdependiente. Los



gerentes de las universidades que recurren a los equipos se vuelven más eficaces sí planifican los equipos adecuadamente; crean un entorno de apoyo a los mismos y manejan sus dinámicas en forma apropiada.

En este aspecto, G2 .....*El núcleo forma parte de un todo, porque la universidad tiene varias raíces y nosotros somos una de esas y formamos parte del mismo ecosistema de la universidad. Eso es lo primero que puedo decirte. En tanto somos parte del sistema y le damos forma*

Entonces, el Ser humanista en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo comprende la integridad, comportamiento ético, dinamismo, capacidad de resistencia, equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida, conocerse a sí mismo, así como desarrollarse.



### **Categoría: Pericias del Hacer**

Por otra parte, debido a que la labor gerencial es variada así como compleja, los gerentes necesitan contar con ciertas habilidades para desempeñar eficazmente las actividades asociadas a su cargo. Por lo cual el personal que cumple funciones gerenciales en la Universidad Nacional Experimental

Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo están atentos a los desafíos que las universidades requieren en la actualidad.

Si bien los gerentes requieren de diversas habilidades individuales, Según Robbins y otros (2004), deben contar con tres (3) habilidades o capacidades esenciales: técnicas, humanas y conceptuales; las cuales varían según el área que ocupe en la organización; las habilidades técnicas comprenden conocimientos, destrezas, así como la experiencia en ciertos campos especializados, como, por ejemplo: la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura, las habilidades humanas son la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en lo individual, como en grupo; los gerentes que la desarrollan pueden obtener más de su gente, por cuanto saben cómo deben tratarlos, liderarlos, motivarlos y comunicarse con eficacia y las habilidades conceptuales que comprenden la capacidad del gerente para ver la organización como un todo, las relaciones entre sus diversas subunidades, visualizar cómo se ajusta en su entorno, y para resolver los problemas en beneficio de todos los involucrados.

*Continua G2 ...Qué bueno, gracias a ellos yo digo que nosotros lo hicimos en el momento ideal, porque cuando la pandemia. Si bien es cierto que los gerentes deben hacer énfasis en desarrollar estas habilidades para el adecuado ejercicio de su cargo; de igual manera, necesitan poseer un conjunto de competencias (conocimientos, destrezas, actitudes) para lograr un desempeño superior.*

Estas aseveraciones indican que los gerentes universitarios en esta prestigiosa universidad son vanguardistas pues enfrentan cualquier circunstancia con responsabilidad y siempre manteniendo una visión de contexto para mantener las metas que se proponen dentro de su hacer

como gestores con competencias eficaces y eficientes al servicio del Estado trujillo



### **Dialogo reflexivo de la gestión por competencias desde la perspectiva de la gerencia universitaria**

Los caminos a los cuales conducen las reflexiones teóricas descubiertas en la investigación y que no llevan consigo pretensiones operativas, sino tan solo una invitación a sentir el gozo que nos ofrece el aprender; va más allá hacia el reencuentro del Gerente universitario con su Ser y Hacer, a redescubrir la Gestión por Competencias como energía creadora para el empleo de habilidades y destrezas que promueve el aprendizaje y a convivir en escenarios productivos y placenteros.

Siguiendo este orden, el propósito central de este estudio ha sido Comprender la Gestión por Competencias que subyace de las vivencias del personal con funciones gerencia en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo. Los hallazgos provienen de

la recolección de información mediante las narraciones expresadas en las entrevistas a profundidad realizadas. En virtud de ello se concluye que la investigación desarrollada proporcionó una metodología para producir constructos teóricos cuya pertinencia está confirmada por la validez y confiabilidad de los resultados que se generaron mediante un proceso sinérgico de datos provenientes de la realidad estudiada en la observación y entrevistas de las vivencias ofrecidas por los informantes. De acuerdo a las interpretaciones realizadas en la triangulación, los hallazgos sobresalientes destacan tres categorías: **Saberes Gerenciales, El Ser Humanista y Pericias del Hacer**

Por consiguiente, debe existir una interacción entre Universidad y territorio, cuyo resultado final sea el beneficio para el conjunto de la sociedad requiriendo una mayor explicación sobre las diferentes tipologías de relaciones existentes. Así mismo desde el punto de vista de los organismos implicados en el desarrollo su trabajo consiste en movilizar a la Universidad para que este forme parte en los proyectos a favor del crecimiento regional, haciendo pertinente a la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez núcleo Valera Estado Trujillo con las necesidades del entorno y construyendo nuevas ideas que justifiquen la formación integral de la comunidad y su participación en los procesos relativos a los intercambios con la sociedad.

Igualmente se requiere de gerentes como seres humanos comprometidos con la producción del conocimiento y el desarrollo de habilidades para utilizar ese conocimiento y capacidad para crear nuevas interrelaciones y nuevos saberes a partir del conocimiento adquirido. Por lo tanto, se demanda de un verdadero diálogo de saberes, que se va enriqueciendo,

cambiando, profundizando la propia teoría, para que así se promuevan cambios en la práctica.

## Referencias

Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.

De Sousa, M. (2001) *Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Caracas.

Drucker, P. (1993). *Gerencia por resultados*. Editorial Harper Collins.

González, M. (2000). De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento. *Ciencia y sociedad*. 25(1): 35-61.

Goyo, A. (2010). *Hacia una nueva Epistemología Centrada en la Gerencia de la Educación Universitaria en la Perspectiva de la Transcomplejidad*. Tesis Doctoral Publicada. Universidad Fermín Toro. Cabudare, Venezuela

Husserl, E. (1997). *Fenomenología*. Madrid: Alianza.

Incháustegui, L. (2019). La base teórica de las competencias en educación *Educere*. 23(74):1-1

López, A. (2018), Aproximación Teórica Fenomenológica a la Gerencia en la UPEL-IMPM, Núcleo. Académico Yaracuy. CIEG, *revista arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*. 32:184-200.

Martínez, M. (2007). *La investigación cualitativa etnográfica en educación, manual teórico práctico*. México: Trillas

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO. (2000). *Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.* Buenos Aires: IPE.

Sallenave, J. (2002). *La Gerencia Integral.* Bogotá. Editorial NORMA.