



De la sistematización a la interpretación crítica de las experiencias en el ámbito gerencial

From systematisation to critical interpretation of experiences in the field of management

Ana Mercedes Jiménez-de-Petit
anadepetit@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez: Caracas, Distrito Federal, Venezuela
<https://orcid.org/0009-0001-3459-317X>

Gladys del Carmen Jiménez-García
gcjimenez2013@gmail.com

Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez: Caracas, Distrito Federal, Venezuela
<https://orcid.org/0009-0000-0897-6663>

RESUMEN

La falta de competencias gerenciales, liderazgo, comunicación efectiva, motivación, compromiso y trabajo en equipo afecta la capacidad de las instituciones públicas para cumplir sus objetivos y brindar servicios de calidad. Esta investigación tiene como propósito generar aprendizajes significativos sobre la gestión de competencias gerenciales en el contexto de relaciones humanas como elemento estratégico en instituciones públicas. El estudio se basa en el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo y un diseño de acción-participativa mediante la sistematización de experiencias. Este proceso incluye cinco etapas: experiencia, diseño metodológico, reconstrucción de la historia, voces de los protagonistas e interpretación crítica. La sistematización revela la importancia de la formación continua para mitigar conflictos administrativos y resalta la necesidad de un estilo gerencial basado en el "Ser", donde ser gerente implica responsabilidad y desarrollo de competencias prácticas, integrando aspectos sociales, económicos y humanos para una gestión holística y efectiva.

Descriptores: planificador de la educación; desarrollo participativo; democratización. (Fuente: Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The lack of managerial skills, leadership, effective communication, motivation, commitment, and teamwork affects the ability of public institutions to meet their objectives and provide quality services. This research aims to generate meaningful lessons on the management of managerial skills in the context of human relations as a strategic element in public institutions. The study is based on the interpretive paradigm, with a qualitative approach and a participatory action design through the systematisation of experiences. This process includes five stages: experience, methodological design, reconstruction of history, voices of the protagonists, and critical interpretation. The systematisation reveals the importance of continuous training to mitigate administrative conflicts and highlights the need for a management style based on 'Being', where being a manager implies responsibility and the development of practical skills, integrating social, economic, and human aspects for holistic and effective management.

Descriptors: educational planners; participatory development; democratization. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 22/01/2025. Revisado: 21/02/2025. Aprobado: 01/03/2025. Publicado: 01/04/2025.

Sección artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la administración es conocida como una ciencia que se fundamenta en el desempeño de una serie de funciones, tales como planificación, organización, ejecución y control, cuyo fin es la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales, para ser productivos en las acciones y decisiones que emprenda, tomando en cuenta que la administración guía todo proceso. Es por eso que la gestión de las organizaciones, en muchos países del mundo, ha estado en constante dinámica, producto de los diversos cambios que se han gestado en las economías. Los avances tecnológicos y la pandemia del Covid-19 han impulsado la puesta en práctica de diversas formas que permitan a las organizaciones movilizarse, adaptándose al contexto en que se producen.

En este sentido, la participación ciudadana ha adquirido una relevancia fundamental en la gestión pública de América Latina. Según Hütt-Herrera & Hernández-Cruz (2023), este enfoque ha sido esencial para transformar la manera en que se gestionan las instituciones, impulsando una visión más inclusiva y abierta al involucramiento directo de los ciudadanos. Los autores destacan que este nuevo modelo de gestión no solo mejora la relación entre las autoridades y la comunidad, sino que también contribuye a que las decisiones sean más eficaces y alineadas con las verdaderas necesidades de la sociedad. Así, las instituciones públicas deben adaptarse a estos cambios, promoviendo una gestión más dinámica, flexible y, sobre todo, capaz de responder de manera oportuna a las demandas de los ciudadanos.

Partiendo de lo anterior, se tiene que los gerentes son personas con las que cuentan las organizaciones para alcanzar sus metas, participando en la construcción del futuro empresarial y del suyo propio. Tienen uno de los retos más difíciles de lograr, por cuanto buscan que las organizaciones trasciendan y sean reconocidas, lo que permite prever que ellos también lo harán, siendo necesario que fortalezcan sus capacidades y habilidades como gerentes. En relación con lo expuesto, Hellriegel et al. (2006) afirman que las competencias gerenciales son reconocidas como un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos, actitudes y aptitudes que debe poseer un individuo para ser efectivo en una organización.

Si bien es cierto que en las organizaciones pueden surgir conflictos internos, desmotivación, falta de compromiso y un ambiente de trabajo poco favorable, estos factores podrían incidir negativamente en la productividad y desempeño de los empleados, así como en la calidad de los servicios que se brindan. Asimismo, la falta de competencias gerenciales en las relaciones humanas también podría generar consecuencias para la organización. Estas deficiencias afectan directamente la capacidad de las instituciones públicas para cumplir con sus objetivos y brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Por su parte, Suárez-Amaya et al. (2023) señala que los líderes necesitan estar en un proceso de formación constante para desarrollar la capacidad de adaptación a los cambios y, por ende, para su desarrollo profesional.

Se considera que los gerentes deben ser capaces de establecer una comunicación efectiva con sus colaboradores, fomentar un clima laboral positivo, promover la colaboración y el trabajo en equipo. Para lograrlo, es necesario contar con competencias gerenciales sólidas en este ámbito. Partiendo de lo expuesto, un director de una institución pública debe ser capaz de gestionar con las competencias gerenciales (en adelante, CG) precisas para que los colaboradores demuestren su compromiso en el logro de los objetivos, promoviendo la inclusión, la participación activa y el trabajo en equipo para alcanzar metas y propósitos comunes.



También se reconoce la necesidad de que se cumplan las funciones administrativas de manera eficaz, por lo tanto, se requiere el acompañamiento en los diferentes departamentos, así como velar por los proyectos de la institución y las políticas de la nación. Para ello, la planificación resulta de gran relevancia en el proceso de sistematización de la gestión, en función del desempeño de los colaboradores y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En relación con lo planteado, surge el interés de visibilizar el registro, la comunicación y la divulgación desde la sistematización de experiencias como metodología que genera conocimientos y aprendizajes a partir de la vivencia. Por lo tanto, surgen estas interrogantes:

¿Cuáles son las competencias gerenciales necesarias para fomentar relaciones humanas saludables y mejorar el desempeño del personal en una institución pública?

¿Cómo se pueden desarrollar las competencias gerenciales en los directores de una institución pública en la actualidad?

Esta investigación tiene como propósito generar aprendizajes significativos para la gestión de las competencias gerenciales en el marco de relaciones humanas, como elemento estratégico en una institución pública. Para ello se busca: a) Develar las perspectivas subyacentes sobre las competencias gerenciales en la institución pública objeto de estudio; b) Explorar los elementos de las competencias gerenciales vinculados con las relaciones humanas como elemento estratégico en la institución pública objeto de estudio; c) Brindar aprendizajes significativos para la gestión de las competencias gerenciales en el marco de relaciones humanas como elemento estratégico.

Aspectos justificativos de la investigación

A partir de esta investigación, se podrán identificar prácticas exitosas y generar recomendaciones para mejorar la gestión organizacional en este contexto, sirviendo como guía para las prácticas actuales y un modelo para los gerentes, contribuyendo al desarrollo de líderes más efectivos y a una mejor gestión de las instituciones públicas. Se justifica en la necesidad de contribuir al mejoramiento de la gestión gerencial y las relaciones humanas en las instituciones públicas de Venezuela, a través del análisis y propuesta de soluciones basadas en las competencias gerenciales en el marco de las relaciones humanas. Se espera que los resultados obtenidos puedan ser utilizados como base para implementar estrategias y programas de capacitación que promuevan el desarrollo empresarial.

Entre las teorías que sustentan este estudio, se pueden mencionar la teoría de las relaciones humanas de Mayo (1969), quien identificó tres competencias gerenciales clave que los líderes empresariales deberían poseer para fomentar un ambiente laboral productivo y saludable: la comunicación efectiva, la empatía y la comprensión de las necesidades psicológicas de los trabajadores. La comunicación efectiva se refiere a la capacidad de los líderes para transmitir información clara y concisa a los trabajadores, de manera que se sientan informados y valorados. Según Mayo (1969), el principal problema en la dirección es la comunicación humana, ya que esta limita la capacidad de liderar. Asimismo, la comunicación efectiva implica escuchar activamente a los trabajadores y responder a sus inquietudes y necesidades.

Por otro lado, la teoría de la contingencia surgió en la década de 1960 como una reacción a las teorías de gestión que se basaban en principios universales aplicados en las organizaciones. En ella, se enfatiza la importancia de la flexibilidad y la adaptación en la gestión. Sus precursores fueron Fred Fiedler (1927-2010), psicólogo y teórico de la organización estadounidense; Charles Perrow (1925-2019), sociólogo estadounidense; y Joan Woodward (1916-1971), socióloga británica. Sus principales postulados se enfocan en la eficacia de una organización, que depende de la relación entre sus características internas y su ambiente externo. Reconociendo que la estructura y el funcionamiento de una organización deben ser capaces de adaptarse a las condiciones específicas de su entorno.



Seguidamente, se consideran los aportes de la teoría de la planeación estratégica, en la cual Peter Drucker (1950) considera al plan estratégico como un instrumento de gestión centrado en un área específica de una organización, con el objetivo de mejorar u optimizar una problemática, deficiencia, debilidad o condición, ya sea desde el punto de vista de los procedimientos o de los resultados obtenidos. Drucker es considerado el padre de la administración moderna, cuyos principios parten de reconocer la planificación estratégica con una misión y visión flexibles, adaptables, realistas, alcanzables, participativas, interactivas y continuas.

Por lo tanto, se mencionan los aportes de la teoría de profundidad Deming o el ciclo Deming. La organización debe tener un objetivo claro y a largo plazo para la mejora de la calidad, adoptando una nueva filosofía centrada en la prevención y la mejora continua. De este modo, la organización debe enfocarse en construir la calidad en el producto desde el principio y considerar la calidad total del producto o servicio. El método o ciclo de Deming (PDCA) se describe a continuación: a) Planificar: Definir los objetivos, identificar los problemas y desarrollar un plan de acción; b) Hacer: Implementar el plan de acción; c) Verificar: Medir los resultados y compararlos con los objetivos; y d) Actuar: Ajustar el plan de acción en función de los resultados. Este ciclo se ajusta a la sistematización, ya que es el método aplicado en el plan estratégico de la experiencia. Al hacer el análisis, se visualiza que las competencias gerenciales en el marco de las relaciones humanas pueden generar sinergias para el éxito de una gestión, por cuanto ambos enfoques pueden generar resultados excepcionales en términos de calidad en la gestión.

MÉTODO

Esta investigación se sustenta en el paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo y un diseño de acción-participativa, basado en el método de sistematización de experiencias. Este enfoque permitió registrar las opiniones de los protagonistas, responsables y colaboradores de la experiencia de una gestión con competencias gerenciales (CG) en el marco de las relaciones humanas como elemento estratégico en las instituciones públicas, lo cual involucra a diferentes actores que implementaron, en su práctica, tácticas en beneficio de los miembros internos y externos, así como de las fuerzas vivas de la comunidad.

En la sistematización de experiencias se desarrolla un registro transparente con enfoque crítico y reflexivo, que busca dar utilidad y aplicabilidad a los aprendizajes obtenidos en contextos de instituciones similares. La experiencia de los organizadores supera los 30 años en la toma de decisiones clave y en la gestión de aspectos fundamentales. De esta manera, la sistematización de la experiencia en la retroalimentación de programas e instituciones con aprendizajes concretos promueve la generación de conocimiento científico de forma estructurada.

Por lo tanto, se busca reconstruir la experiencia y establecer una relación con el tema central, por ello, es trascendental la participación activa y la observación del investigador para conocer la experiencia del fenómeno desde la acción de organizar la información, clasificarla y plasmarla. Para garantizar la calidad de la información, se contó con apoyo externo para profundizar en los temas de reflexión y generar productos comunicativos.

En este sentido, Jara (1991) define la función de la sistematización a partir de la contribución que puede brindar a la recreación y construcción de teoría, dinamizando dialécticamente la relación entre el conocimiento teórico ya existente, como expresión del saber acumulado, y los nuevos conocimientos que surgen de nuevas situaciones y procesos; por consiguiente, Jara (2018) señala cinco etapas, siguiendo una espiral metodológica que se puede aplicar en esta propuesta: Etapa 0, la experiencia; etapa 1, diseño metodológico; etapa 2, reconstrucción de la historia; etapa 3, voces de los protagonistas; y etapa 4, interpretación crítica.

La etapa 0 es el punto de partida; el autor de la investigación ya ha originado la historia y la inserta en esta etapa, denominada la experiencia. Luego viene la Etapa 1, en la cual se realiza el diseño metodológico, creando el horizonte (planteamiento del problema, determinación clara de las



variables), trazando el camino (el propósito general y los objetivos específicos) y preparando el viaje (alcance e interrogantes).

Seguidamente, la etapa 2 consiste en la reconstrucción de la historia, a través de la revisión de archivos (antecedentes o investigaciones previas), documentando el proceso vivido (bases teóricas y conceptuales), preparando el viaje (bases legales) y escribiendo para compartir (contexto).

La etapa 3 corresponde a las voces de los protagonistas, donde se escuchan las experiencias de los caminantes (paradigma investigativo, tipo de investigación, descripción de los informantes clave, la caracterización de la muestra, técnicas e instrumentos para recopilar la información). Se profundiza en la credibilidad y confiabilidad de la investigación, y se comparten las voces de los protagonistas. En el caso de ser una entrevista, con el consentimiento informado de cada uno, se procede a grabar, escuchar, observar las emociones y expresiones (escribir, codificar y categorizar) para luego ser compartidas en este espacio.

La etapa 4 es la interpretación crítica, en la cual se acercan las piezas del rompecabezas (se retoman las interrogantes para identificar tensiones y contradicciones), se reconstruye el rompecabezas (se busca entender los factores clave o fundamentales), se habilita y potencia el futuro (se explica la lógica de la experiencia) y se tienden puentes para encontrarnos (es la reflexión surgida con el planteamiento).

RESULTADOS

Se presentan los resultados de la investigación:

Etapas 0. La experiencia

El Plan Estratégico que a continuación se presenta surge como resultado de un diagnóstico realizado en una institución pública con el fin de recabar información sobre la opinión que tienen los miembros internos y externos respecto a la calidad de la gestión institucional. Para ello, se utilizó un instrumento tipo encuesta con 15 ítems, además de un espacio abierto al final para sugerencias y recomendaciones. La muestra estuvo compuesta por 307 personas, lo que representa el 30% de la población. El análisis de los resultados fue realizado por el Colectivo de Gestión.

Resultados del diagnóstico: Los miembros de la institución reciben información de manera periódica, pero se requiere una mayor participación de estos durante la ejecución de los planes y proyectos institucionales. Es necesario fortalecer la comunicación entre los miembros (gerente con departamentos, entre departamentos, departamentos con trabajadores, gerentes, trabajadores y la comunidad). El colectivo de gestión busca dar respuesta oportuna a las inquietudes de los miembros, pero se requiere una mayor inclusión. La mayoría de los miembros está de acuerdo con los proyectos de autogestión, lo que destaca la importancia de la elección de diferentes comités de trabajo.

Plan estratégico “Un espacio para la paz”

Modelo Deming (Planificar, Hacer, Actuar y Verificar)

Planificar:

El objetivo general es desarrollar estrategias comunicacionales e informativas que permitan optimizar la calidad en la relación humana, convirtiendo la institución en un espacio de armonía, solidaridad, cooperativismo, respeto y reconocimiento al compromiso del personal de la institución, la comunidad y las fuerzas vivas, en concordancia con la ley vigente. Entre las competencias gerenciales a fortalecer por los gerentes se consideran las siguientes:

CG de las relaciones humanas: comunicación efectiva y afectiva, empatía y comprensión de las necesidades psicológicas de los trabajadores.



CG de la acción estratégica: asegurar que los esfuerzos del gerente vayan en la misma línea para cumplir con los objetivos, misión y visión institucionales.

CG del conocimiento de la cultura: crear espacios de encuentro, formación, reflexión y capacitación.

CG en el manejo del personal: buscar el bienestar laboral en la gestión y cuidar el trato con los demás.

CG en la capacidad de resistencia: afrontar las situaciones, dar respuesta y solucionar los problemas.

CG en el equilibrio de las exigencias laborales: equilibrar el cumplimiento de las líneas del eje central, regional, municipal y las propias que emergen de la institución.

Hacer y Actuar:

Acciones estratégicas desarrolladas:

- 1) Establecer redes de comunicación para que esta sea oportuna y permanente.
- 2) Integrar a toda la comunidad en el plan estratégico y en los planes de acción.
- 3) Desarrollar actividades que fomenten el trabajo en equipo.
- 4) Realizar visitas de apoyo permanente.
- 5) Proporcionar atención individualizada para fortalecer la relación empleado-líder.
- 6) Involucrar, escuchar y reconocer la labor del personal.

Verificar:

El plan de acción y las acciones estratégicas deben verificarse periódicamente a través de encuentros, visitas, conversatorios y reuniones, con frecuentes acompañamientos de apoyo para verificar el logro de los objetivos, ajustar y continuar.

Logros obtenidos con la aplicación del plan estratégico:

- 1) Comunicación efectiva y afectiva.
- 2) Participación activa de todos en las diferentes actividades.
- 3) Iniciativa y creatividad en nuevas propuestas.
- 4) Unión en la triada familia-escuela-comunidad.
- 5) Alianzas interinstitucionales.
- 6) Mejoras en la infraestructura.
- 7) Entrega de reconocimientos.
- 8) Armonía, fraternidad y camaradería en el trabajo en equipo.

Aprendizajes para todos los gerentes de la institución con la aplicación de este plan estratégico:

- 1) Tener un plan estratégico permite supervisar, evaluar y corregir los procesos para alcanzar los objetivos.
- 2) Es importante distribuir las tareas adecuadamente.

- 3) El entusiasmo del gerente genera confianza en el trabajador.
- 4) Ser empático y recordar siempre de dónde venimos.
- 5) El gerente es clave para motivar el trabajo en equipo, al ser miembro activo de este.
- 6) Brindar espacios para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal.
- 7) Tener claridad ante los nudos críticos para lograr su transformación.
- 8) Es necesario ser auténtico entre la palabra y la acción.
- 9) Es importante que los empleados conozcan bien los objetivos para ser colaboradores en sus logros.
- 10) Mirar, escuchar, apoyar y reconocer el trabajo del otro.
- 11) Ser un gerente capacitado y formado para un trabajo eficaz evita el EGO antes de asumir esta responsabilidad.
- 12) Hacer enlaces interinstitucionales para generar acciones conjuntas.
- 13) Propiciar encuentros para visualizar los recursos en la tabla 1 y las evidencias en la figura 1.

Tabla 1. Recursos

Ingresos por Autogestión (domingo familiar)

Comité de Contraloría

Ingresos por Donaciones Materiales de oficina, materiales para la mejora de la infraestructura interna y externa) y otros.

Fuente: Elaboración propia.



Figura 1. Evidencias.



Etapas I. Diseño metodológico

En esta investigación, el sustento en el paradigma interpretativo permitió abordar las acciones humanas y de la vida social. Asimismo, el método cualitativo de sistematización de experiencias permitió ordenar y reconstruir el proceso vivido, realizar una interpretación crítica de ese proceso, extraer aprendizajes y compartirlos. El diseño de acción participativa permitió al autor estar inmerso en la experiencia. Mientras que el instrumento identificado como entrevista en profundidad focalizada permitió, en un contexto natural, conocer los testimonios, actitudes y comportamientos que dieron cuenta de lo vivido. A su vez, la técnica de triangulación conlleva al proceso de categorización y su posterior triangulación.

El desarrollo de la investigación representa un significativo aporte para la ardua labor gerencial de organizaciones y grupos de trabajo en el agitado mundo empresarial contemporáneo. Su abordaje teórico permitirá profundizar y ampliar conocimientos en lo que respecta a las competencias gerenciales en las instituciones públicas, las habilidades en relaciones humanas, el liderazgo, la comunicación, el estilo gerencial, la aplicación de estrategias, entre otras temáticas. En función de que el estudio sirva de gran ayuda y de fuente inspiradora para futuros investigadores que requieran conceptos y aportes teóricos relacionados con las competencias gerenciales.

Por lo que esta investigación se justifica por los siguientes aspectos que se reflejan en la sistematización: permite una reflexión profunda sobre una determinada experiencia, el análisis de lo que se hizo, cómo se hizo y los resultados alcanzados. Esto promueve el aprendizaje tanto individual como colectivo, por cuanto se extraen lecciones y conocimientos importantes que pueden utilizarse para mejorar la práctica futura, logrando reflexionar y aprender. Con ella se genera conocimiento práctico y contextualizado. Los resultados y aprendizajes obtenidos se convierten en conocimientos útiles y aplicables en situaciones similares, lo que contribuye a la construcción de una base sólida de conocimientos y buenas prácticas. De tal manera que los beneficios del estudio estarán orientados a optimizar, e incluso elevar, la competitividad del gerente venezolano en cualquier entorno empresarial u organismo, además de acercarlos a la realidad gerencial, social, comercial e industrial del país.

Etapas 2. Reconstrucción de la historia

En proceso de búsqueda de estudios previos relacionados con el fenómeno de estudio, se encontraron los siguientes entre los antecedentes internacionales: Vilca (2021) desarrolló un estudio titulado “Competencias gerenciales del director y satisfacción laboral docente en la Institución Educativa No. 32699 de Yachas”, presentado en la Universidad Nacional Hermilio Baliza, Lima, Perú; Requejo (2022), con el estudio “La percepción de las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los colaboradores de Electro Oriente S.A., San Martín, 2020”, presentado en la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú. En el ámbito nacional se destaca el estudio de Da Silva (2024), titulado “Plan estratégico de liderazgo gerencial para la jefatura nacional de capital humano de una empresa de aeroservicios”, presentado en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo Palo Verde, La Guaira.

Seguidamente, Duarte (2024) tituló el estudio “Habilidades blandas en las organizaciones emocionalmente inteligentes”, presentado en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía, Estado Mérida. En el contexto regional, Figueroa (2021) presentó un estudio titulado “Competencias Gerenciales presentes en los gerentes medios de una empresa de alimentos en el marco de un entorno turbulento”, presentado en la Universidad de Carabobo, Bárbula, Carabobo. Estas investigaciones orientaron la investigación, ya que sustentaron que



existen bases conceptuales sólidas y fueron referentes en las teorías, metodología y en las diferentes técnicas e instrumentos de recolección de datos.

En cuanto al proceso vivido, esta investigación se sustentó en la Teoría de las Relaciones Humanas de Mayo (1969), la Teoría de la Contingencia de Fred Fiedler (1927-2010), el psicólogo y teórico de la organización estadounidense Charles Perrow (1925-2019), y la socióloga británica Joan Woodward (1916-1971). También se consideraron la Teoría de la Planeación Estratégica de Peter Drucker (1950) y la Teoría de Profundidad de Deming, o el Ciclo Deming.

Este proceso investigativo en el marco legal denominado “Preparando el viaje” se sustenta en: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV); la Ley Orgánica de los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTT); la Ley Orgánica de Funcionarios Públicos (LOFP); el Código de Ética para la Vida (CEPV); y el Plan de la Patria de las 7T Transformaciones 2025-2031. (Ver tabla 2)

Tabla 2. Marco legal.

CRBV	141. La administración pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas.
LOTT	37. El director representa al patrono; es quien toma las decisiones y orienta a los trabajadores.
LOEFP	1-63-65. Es importante el proceso de selección, su capacitación y formación.
CEPV	Normas para la investigación con humanos: es significativo tener el consentimiento informado y respetar las normas en la investigación.
Plan P 2025- 2031	7. Transformación social: las instituciones públicas como espacios para el desarrollo y la participación ciudadana.

Fuente: Elaboración propia.

Escribiendo para compartir

Teniendo en cuenta que la sistematización de experiencias es un proceso reflexivo y crítico que tiene como objetivo documentar y analizar una experiencia concreta con el fin de extraer aprendizajes y lecciones que puedan ser útiles para la toma de decisiones y para mejorar futuras prácticas, este proceso implica recopilar y analizar información sobre la experiencia, identificar los factores que influyeron en ella y evaluar los resultados y el impacto que tuvo en las personas y en la comunidad, ya que permitió un cambio. Se aplican las competencias gerenciales en el marco de las relaciones humanas del personal directivo en funciones de una institución pública.

Etapas 3. Voces de los protagonistas

Esta etapa titulada “Sumergiéndome en la profundidad” identifica a los protagonistas o informantes clave a quienes se les aplicó la entrevista, tomando en cuenta los aspectos éticos de la investigación, como el consentimiento informado de cada uno para grabar, escuchar y observar las emociones y expresiones, así como escribir, codificar y categorizar como objeto de estudio que será compartido posteriormente. (Ver tabla 3)

**Tabla 3.** *Caracterización de los protagonistas.*

Entrevistado	Sexo	Años de servicio	Profesión	Cargo
01	F	20	Docente	(Directora E)
02	F	32	Docente	(Directora Jubilada)
03	F	17	Docente	(Coord. SAE)
04	F	20	Docente	Docente integral
05	F	20	Docente	Supervisor

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 4. Interpretación crítica

En cuanto a la postura crítica del fenómeno, esta etapa se centra en acercar las piezas del rompecabezas a partir de las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las competencias gerenciales necesarias para fomentar relaciones humanas saludables y mejorar el desempeño del personal en una institución pública? ¿Y cómo se pueden desarrollar las competencias gerenciales en los directores de una institución pública en la actualidad? Este estudio permitió demostrar que las competencias gerenciales del docente o con función de director, el cual se entiende como la habilidad para coordinar acciones, lograr la integración del personal y racionalizar recursos más allá de la simple consecución de resultados, además implica la capacidad de construir organizaciones más humanas y comprometidas con el bienestar de sus miembros.

En este sentido, el gerente juega un papel importante en la creación de un ambiente de trabajo donde los valores humanos sean las columnas fundamentales de la cultura organizacional. Para lograr este objetivo, el director debe ser capaz de conocerse a profundidad a sí mismo, comprender las necesidades de sus colaboradores y fomentar relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo. Por ende, la preparación de la persona es un proceso social y, como tal, implica la relación con los otros; puesto que solo es posible desarrollarse como persona en interacción con otras personas, y a través de la escucha activa podemos entendernos mutuamente.

Reconocer que la gerencia, concebida como un ámbito de relaciones humanas, exige que los gerentes reconozcan la complejidad de las interacciones sociales que ocurren dentro de las organizaciones. Esta comprensión demanda una profunda reflexión sobre las prácticas y estilos de gestión actuales, entendiendo y valorando a las diferentes personas. Es así como se pueden encontrar y descubrir nuevas posibilidades con el objetivo de impulsar una transformación tanto personal como organizacional. Al transformar sus propias perspectivas y comportamientos, los gerentes pueden fomentar relaciones humanas más saludables y productivas dentro de las instituciones públicas. Sería un ganar-ganar, con acuerdos que benefician a las partes.

REFLEXIONES FINALES

La sistematización permitió establecer de manera clara una serie de experiencias sobre la gerencia. Esta situación se apega al hecho de que en algunos procesos administrativos surgen conflictos que influyen en los procesos específicos de sí mismos. Sin embargo, se refleja que la creciente necesidad de emprender una educación sustentada en la gerencia es el elemento que incide directamente en el desarrollo de estrategias didácticas adecuadas en los espacios académicos actuales, cuya



repercusión permite que la gerencia sea considerada solo para cubrir los elementos necesarios para que la educación logre alcanzar su función.

El estudio permite reflexionar sobre la necesidad de fomentar en las empresas u organizaciones venezolanas un estilo gerencial basado en el Ser. En tal sentido, ser gerente es actuar como gerente, saber SER gerente haciendo gerencia, lo que denota los aspectos ontológicos y axiológicos inherentes al ser gerente. Para lograrlo, primero que todo, en lo representativo, es necesario aprender a ser gerente para representar correctamente el cargo al que fue asignado; inspirar y dar lo mejor de sí, lo cual conlleva poseer o desarrollar competencias en lo procedimental, es decir, en el saber hacer, respetando y llevando a la práctica los postulados de la teoría gerencial.

Por lo antes expuesto, una gerencia efectiva exige una combinación de conocimiento teórico y habilidades prácticas. Un gerente debe dominar los principios de la administración y, al mismo tiempo, desarrollar una comprensión profunda de las dinámicas sociales y humanas que se dan dentro de las organizaciones. Al hacerlo, podrá trascender la visión tradicional de la gestión, centrada en la eficiencia y la productividad, para adoptar una perspectiva más holística que integre los aspectos sociales, económicos y humanos de la organización.

Habilitando y potenciando el futuro: Desde la perspectiva planteada, el saber ser gerente se percibe en la puesta en práctica de competencias humanas, visto como una actividad inacabada, lo cual significa que debe ser un proceso continuo de auto-reflexión basado en el reconocimiento de las potencialidades personales, capacidades y conocimientos de acuerdo con la individualidad del gerente. Todo lo cual requiere de un claro ejercicio de autoconocimiento y autocrítica, a fin de trabajar en aquellos aspectos a mejorar en el desempeño personal y, por ende, en el ámbito gerencial; y el modelo teórico propuesto será la plataforma desde la cual el gerente ha de direccionar sus acciones, a fin de constituirse como un agente de cambio en las empresas del presente y del futuro.

Es fundamental que los gerentes de la organización cultiven un conjunto de competencias que les permitan desempeñarse de manera eficaz. Estas competencias abarcan desde aspectos motivacionales y de personalidad hasta conocimientos técnicos y habilidades. El desarrollo de estas capacidades debe ser un proceso continuo, basado en la experiencia práctica y orientado hacia el logro de objetivos ambiciosos en un entorno laboral dinámico, con toda esa capacidad de mediar, planificar y organizar.

Tendiendo puentes para encontrarnos: Las competencias gerenciales, que no son más que esas capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para fomentar relaciones humanas saludables y mejorar el desempeño del personal en una institución pública, sin duda, crean un entorno positivo, desarrollan relaciones de confianza, respeto e inclusión con los trabajadores a través de la comunicación e informan todo lo que se pueda. Son miembros activos del equipo, mantienen una actitud de aprendizaje continuo, reconocen los errores, toman decisiones y buscan soluciones que benefician a todos.

Lo que hace diferente una gerencia de otra es la capacidad de mantener una actitud de dinamismo, edificando siempre ese clima de contribución y compañerismo, siendo el norte hacia el logro de los objetivos, encaminado siempre a provocar que el trabajo se realice cada día mejor, maniobrando eficazmente los recursos humanos y materiales, haciendo de la institución un lugar agradable para trabajar y generando un ambiente de participación, entendiendo el nivel de compromiso que la función amerita.

FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERESES

No existe conflicto con terceras personas o instituciones



AGRADECIMIENTOS

A los docentes que participaron en la investigación.

REFERENCIAS

- Da Silva. (2024). *Plan estratégico de liderazgo gerencial para la jefatura nacional de capital humano de una empresa de aeroservicios [Strategic leadership plan for the national human capital management of an aeroservices company]*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo Palo Verde, La Guaira.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida a la crisis [Quality, productivity, and competitiveness: The way out of the crisis]*. Editorial Díaz Santos. Madrid, España.
- Drucker, P. (1991). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas [Management: Tasks, responsibilities, and practices]*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI [The challenges of management for the 21st century]*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Duarte. (2024). *Habilidades blandas en las organizaciones emocionalmente inteligentes [Soft skills in emotionally intelligent organizations]*. Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo El Vigía, Estado Mérida.
- Figuera, N. (2021). *Competencias gerenciales presentes en los gerentes medios de una empresa de alimentos en el marco de un entorno turbulento [Managerial competencies in middle managers of a food company in a turbulent environment]*. Universidad de Carabobo, Bárbula, Carabobo.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2006). *Administración: Un enfoque basado en competencias [Management: A competency-based approach] (9na ed.)*. Thompson Editores. México.
- Hütt-Herrera, H., & Hernández-Cruz, O. (2023). La participación ciudadana: Un nuevo paradigma en la gestión pública [Citizen participation: A new paradigm in public management]. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, (15), 79–99. <https://doi.org/10.32719/25506641.2024.15.4>
- Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles [The systematization of experiences: Practice and theory for other possible worlds]*. Primera edición. Bogotá, Colombia.
- Ley Orgánica de los Trabajadores y las Trabajadoras. (2012). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012 [Organic Law of Workers]*.
- Ley: Código de ética para la vida. (2023). *Código de ética para la vida [Code of ethics for life]*. <https://mincyt.gob.ve/download/codigo-de-etica-para-la-vida>
- Requejo, S. (2022). *La percepción de las competencias gerenciales y la satisfacción laboral de los colaboradores de Electro Oriente S.A. San Martín, 2020 [The perception of managerial competencies and job satisfaction of Electro Oriente S.A. employees, San Martín, 2020]*. Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú.
- Sánchez-Valbuena, I., Sánchez-González, J., & Pinedo-Frías, A. (2020). *Competencias gerenciales: Factor de éxito en empresas de servicios públicos [Managerial competencies: A success factor in public service companies]*. *Saber, Ciencia y Libertad*, 15(2), 74–90. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n2.6716>



Suárez-Amaya, W., Ganga-Contreras, F., Alarcón-Henríquez, N., & Abello-Romero, J. (2024). Leadership trends in institutions of Higher Education: A bibliometric review. *Revista De Ciencias Sociales*, 30(2), 45-64. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i2.41908>

Vilca, F. (2021). *Competencias gerenciales del director y satisfacción laboral docente en la Institución Educativa No. 32699 de Yachas [Managerial competencies of the principal and teacher job satisfaction in Educational Institution No. 32699 of Yachas]*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Lima, Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.13080/6410>

Derechos de autor: 2025 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>