

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA EN EL CONTEXTO DE LA NUEVA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ANDRÉS ELOY BLANCO**

**Berlie Morillo de Cordero\***

\*Licenciada en Contaduría Pública. Doctora en Gerencia. Docente con Categoría Titular en la Universidad Politécnica Territorial Andrés Eloy Blanco, Departamento de Contaduría. Barquisimeto, Venezuela.  
Email: berliemorillo@hotmail.com

### **RESUMEN**

El objetivo de esta investigación es comprender e interpretar el significado social sobre gestión del talento humano por competencia, desde los discursos y haceres de los versionantes en el ámbito de la gerencia académico-administrativa en el contexto de la nueva Universidad Politécnica Andrés Eloy Blanco. El enfoque cualitativo tomado como postura epistemológica fue el constructivismo, bajo la perspectiva teórica del interpretativismo, apoyada en la hermenéutica y la fenomenología como opción metodológica. Los docentes son los versionantes que protagonizan la realidad objeto de estudio, en un contexto ontológicamente complejo, múltiple, construido y divergente, en el cual la intersubjetividad está presente en todo el proceso de investigación. El procedimiento metodológico estuvo compuesto de cuatro etapas: lo previo, descriptivo, estructural, análisis y contrastación. Se utilizó la entrevista a profundidad, con el apoyo en el diario de campo, y el análisis de documentos legales; luego se procedió a la sistematización de las categorías las cuales se compararon para establecer las diferencias, nexos y relaciones entre ellas, a través de la triangulación. Los hallazgos permitieron construir la aproximación teórica, prevaleciendo el desarrollo de las competencias personales y profesionales desde del programa de formación por competencias: ser, conocer, hacer y convivir.

Palabras clave: Gestión por competencias, talento humano, gerencia universitaria.

Recibido: 19/07/2011 - Corregido: 23/11/2011 - Aprobado: 18/01/2012

---

## **HUMAN TALENT MANAGEMENT BY COMPETENCIES: A THEORETICAL APPROACH IN THE CONTEXT OF THE NEW POLYTECHNIC UNIVERSITY ANDRÉS ELOY BLANCO**

**Berlie Morillo de Cordero\***

\*Bachelor of Public Accountancy. PhD in Management. Professor at Universidad Politécnica Territorial Andrés Eloy Blanco, Accountancy Department. Barquisimeto, Venezuela.  
Email: berliemorillo@hotmail.com

### **ABSTRACT**

The objective of this research is to understand and interpret the social meaning of human talent management by competition from the speeches and doings of versionantes in the field of academic and administrative management in the context of the new University Andrés Eloy Blanco. The qualitative approach, on the epistemological constructivism, under the theoretical perspective of interpretivism, based on hermeneutics and phenomenology as a methodological option. Teachers are versionantes who star in the reality under study in a context ontologically complex, multiple, constructed and divergent, in which intersubjectivity is present throughout the research process. The methodological approach consists of four stages: The preliminary, descriptive, structural analysis and comparison. We used depth interviews, supported in the diary, and analysis of legal documents, then proceeded to the systematization of the categories which were compared to establish the differences, linkages, relations, including through triangulation. That allowed us to build the theoretical, overriding the development of personal and professional skills from the skills training program, being, knowing, doing and living

Key words: Competence management, human resource, management university.

## **GESTÃO DO TALENTO HUMANO POR COMPETÊNCIAS: UMA APROXIMAÇÃO TEÓRICA NO CONTEXTO DA NOVA UNIVERSIDADE POLITÉCNICA ANDRÉS ELOY BLANCO**

**Berlie Morillo de Cordero\***

\*Bacharelado em Contabilidade Pública. Doutor em Gestão. Professor da Universidad Politécnica Territorial Andrés Eloy Blanco, Departamento de Contabilidade. Barquisimeto, Venezuela.  
Email: berliemorillo@hotmail.com

### **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa é compreender e interpretar o significado social da gestão do talento humano por competência, desde os discursos e fazeres dos participantes com suas diferentes versões no âmbito da gerencia acadêmico-administrativa no contexto da nova Universidade Politécnica Andrés Eloy Blanco. O enfoque qualitativo, tomando como postura epistemológica o construtivismo, sob a perspectiva teórica do interpretativismo, apoiada na hermenêutica e a fenomenologia como opção metodológica. Os docentes são os participantes com suas versões que protagonizam a realidade objeto de estudo, num contexto ontologicamente complexo, múltiplo, construído e divergente, no qual a intersubjetividade está presente em todo o processo de pesquisa. O procedimento metodológico composto de quatro etapas: O prévio, descritivo, estrutural, análises e contraste. Utilizou-se a entrevista em profundidade, com o apoio no diário de campo e a análise de documentos legais; logo se procedeu à sistematização das categorias as quais se compararam para estabelecer as diferenças nexos e relações entre elas, através da triangulação. Os resultados permitiram construir a aproximação teórica, prevalecendo o desenvolvimento das competências pessoais e profissionais desde o programa de formação por competências, ser, conhecer, fazer e conviver.

Palabras chave: Gestão por competências, talento humano, gerência universitária.

## **Aproximación Primaria: el punto de vista inicial**

El mundo actual está enmarcado en el proceso de la globalización. Las innovaciones tecnológicas, la era de la información y la comunicación, predisponen el razonamiento en el cual se observa al conocimiento como la herramienta estratégica indispensable en las organizaciones para lograr la productividad y competitividad. Por tal motivo, las organizaciones requieren contar con personas comprometidas con el aprendizaje continuo, a fin de generar la construcción de ese conocimiento en el amplio espectro de los escenarios esenciales para interpretar las realidades internas y externas a las instituciones como gestión de competencias.

En este orden de ideas, esos nuevos escenarios que deben protagonizar las organizaciones, donde los actores principales son las personas, sus creencias, valores, la forma de pensar y actuar en un mundo tan complejo y cambiante, requieren de individuos proactivos, con una visión holística de su propia realidad, en la visión de comprender las causas y consecuencias de su desempeño.

Es por ello que el eje central en las organizaciones son sus trabajadores, como parte esencial de las dinámicas que se emprendan en el marco organizacional y tal como lo menciona Rogers (1986), ello se asocia con la integración de saberes y experiencias compartidas, de emociones y sensibilidades, de recuerdos y de prospectivas, que definen la forma de pensar, sentir y actuar en un contexto histórico social de las instituciones, que le dan capacidad de responder a las demandas del entorno.

En el mismo orden de ideas, expresa Chiavenato (2004), que las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la organización, dando paso a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano, la cual toma en cuenta la capacidad que tiene el individuo para ser, conocer, hacer y convivir, generando una actitud conciliadora entre los propios intereses y aquellos que demanda la institucionalidad.

A tal efecto, las dinámicas de cambio que comienzan a requerirse en las organizaciones que funcionan en el presente siglo XXI, están vinculadas también a un personal polivalente, con capacidad para desempeñarse en posiciones distintas con igual efectividad, creatividad, cooperativismo, de rangos humanos abiertos al cambio, con capacidad para trabajar en equipos

multidisciplinarios, entre otros.

Lo anteriormente mencionado se complementa con la identificación de la gestión del talento humano, al cual refiere Jericó (2005), en cuanto a que las organizaciones de hoy, deben centrar su atención en las personas, puesto que son éstas las responsables de lograr resultados superiores en el quehacer gerencial, donde el talento está formado por los conocimientos, las habilidades y destrezas, así como también el compromiso, entendiéndose este último como la motivación para pertenecer a la organización y aportar valor añadido a dinámicas concretas operacionales que claramente apunten hacia un eje transformador y renovador de la propia práctica.

En esta perspectiva, la mencionada autora enfatiza en la necesidad de valorar a las personas, motivarlas y hacerlas sentir como parte primordial en las decisiones gerenciales. Sin embargo, para ello se requiere la gestión del talento humano por competencias como una forma de aprendizaje y de estrategia del entendimiento, creatividad y productividad en las prácticas emergentes transformadas y guiadas por el conocimiento. Hoy, son muchas las empresas, instituciones universitarias y en general las sociedades humanas, que apelan a instancias de gestión del conocimiento para superar los problemas de competencias en la mirada hacia el aprovechamiento de las oportunidades.

El término competencia no es nuevo, pero la gestión por competencia ha ido creciendo en el mundo empresarial, es un estilo de dirección para guiar el talento humano desde la alta gerencia hasta abarcar todo los integrantes de la organización para que aporte sus mejores cualidades profesionales y personales.

Es por ello, que uno de los enfoques que cobra mayor fuerza a nivel internacional en los actuales momentos es el expuesto por Leboyer (2003), quien considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales unida con los rasgos de personalidad. Este enfoque se centra más en la persona, enfatiza en la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto de auto imagen, como motor o centro de aprendizaje en las personas y considera que los test de aptitudes y los de coeficiente intelectual son instrumentos predictivo en la gestión de las competencias.

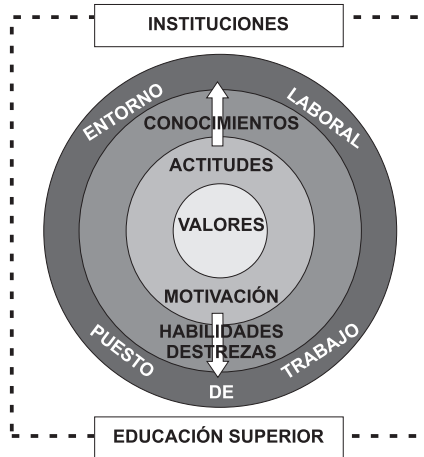
Desde este punto de vista, Le Boterf (2001), coincide al señalar que una persona que actúa con competencia en cualquier campo, sabe discernir las situaciones que enfrenta y tomar perspectiva de su propia práctica, de sus representaciones, de sus diversas formas de actuar y aprender, traduciéndolas en palabras, en imágenes y sometiéndolas a un análisis crítico.

El autor antes citado asegura que, esta capacidad es la que convierte a un individuo no sólo en actor, sino también en autor, es él mismo quien crea y da forma a sus competencias, movilizandolo y combinando de manera original sus conocimientos y habilidades, así como eligiendo las actitudes más adecuadas para resolver una situación. Esta flexibilidad y saber combinado, son esenciales para actuar con competencia.

Al sintetizar el panorama en relación a las definiciones reseñadas sobre identificación de la competencia como un comportamiento o desempeño destacado, cuyo contenido son conocimientos, habilidades, destrezas aplicados al trabajo, se supone una adaptación profesional de determinadas adquisiciones previas en un contexto dado.

Sin embargo, las aportaciones de los autores mencionados difieren en cuanto al contenido de esas adquisiciones previas, aludiéndose, según el caso: a características o rasgos personales, en sentido genérico; a la esfera actitudinal (voluntad, motivaciones, actitudes y valores); a los saberes y conocimientos; o bien a las capacidades y el saber hacer (aptitudes, inteligencia personal y profesional, habilidades, destrezas). Desde esta perspectiva integradora, el gráfico 1 sintetiza los tipos de contenidos que están implícitos en la competencia. Se presenta de manera interpretativa, el razonamiento respecto a la situación de integración social de las instituciones de Educación Superior, donde se advierte la necesidad de asumir los cambios que se manifiestan en el entorno, debido a las necesidades y requerimientos de respuestas pertinentes que solicita la sociedad. Por tanto, requieren transformarse y redefinir sus procesos administrativos y académicos en busca de la calidad, para que puedan adaptarse a las nuevas condiciones sociales y culturales del siglo XXI.

**Gráfico 1. Contenidos expresados en las competencias**



En concreto, en el subsistema de educación superior, es prioritario que el talento humano universitario en las funciones esenciales de docencia, investigación y extensión, sostengan una dinámica de competencias que se ajusten a un alto nivel de preparación, donde los proyectos sociales revisten su carácter de vital importancia para la región y el país. Es decir; que los valores a los cuales se sujeta el servicio universitario deben representar en términos de competencia del talento humano, la capacidad que socialmente se exige para la transformación del país. No obstante, en la realidad de los Institutos Tecnológicos de Educación Superior, no se muestran rendimientos de servicio social en ese sentido.

Igualmente, y en particular como docente en este contexto del Instituto Universitario de Tecnología Andrés Bello, existen razones empíricas para creer que actualmente existen limitaciones de servicio social conforme a las necesidades del entorno y en este razonamiento se advierte necesidad de mayores competencias sociales del talento humano, cuando la organización se ubica dentro del proceso de transición hacia la Universidad Politécnica Andrés Bello.

Con referencia a lo anterior, es una evidencia paradójica en esta realidad

universitaria cuando se cuenta con un personal docente, de extensión e investigación con experiencia profesional y académica, con dominio en distintas áreas del saber. Mas sin embargo, este personal está sub-utilizado, los conocimientos adquiridos no son aplicados a los nuevos avances en la educación y la gerencia universitaria.

No obstante, en estas manifestaciones gerenciales persisten inadecuados procedimientos en la utilización del personal calificado y en los escenarios académicos ejercidos por el mismo personal docente procedente de la comunidad universitaria, se observan limitados en la caracterización de las competencias adecuadas para el puesto de trabajo, presentando fallas en la coordinación de los equipos de trabajo, desempeños e incapacidad para tomar decisiones acordes con la responsabilidad gerencial, entre otras.

Asimismo, se precisa un descontento en el talento humano, unido a la falta de motivación para exponer sus opiniones de crecimiento y construcción universitaria más allá de la asistencia a las pocas reuniones que se suscitan en la realidad compleja donde se profundiza cada vez más la falta de comunicación eficaz y de compromiso social en la eticidad de los miembros de esta comunidad universitaria, sumado a la falta de estímulo al desempeño académico-administrativo.

Lo anteriormente expresado, denota una crisis en la gestión del talento humano en estas instituciones, como lo referencia Méndez, (op. cit.), puesto que se debe atender cada una de las etapas de ese proceso de gestión, desde que el docente ingresa a la institución hasta su posterior jubilación, de tal manera que se sientan valorados, identificados y comprometidos con la misma.

Es por ello, que el mencionado autor manifiesta que: “La planificación estratégica del talento humano de los profesores universitarios, significa diseñar un plan de carrera académica que garantice la formación, el ascenso y la ubicación del personal en las áreas de su mayor competencia, creatividad y potencialidad” (p. 108).

En este aspecto, Muro (2003) expresa:

(...) la gerencia universitaria ha concentrado sus esfuerzos en aspectos de índole administrativos de corte eminentemente



instrumental, desatendiendo el lado humano de las organizaciones. De allí que la gran emergencia hacia el fortalecimiento del sujeto, sea el objetivo primordial de un cambio en la gerencia universitaria (p. 263).

Ante el escenario descrito por los actores sociales, se evidencia una clara percepción de la realidad en el ámbito de la gerencia académico-administrativa de los Institutos Universitarios Públicos, donde la gestión del talento humano sigue siendo vista como un recurso más, para cumplir con los objetivos institucionales, obviando de esta manera, los cambios y desafíos gerenciales que demanda la sociedad en el presente siglo.

Ahora bien, en el caso de los Institutos y Colegios Universitarios Públicos, tienen ante sí un nuevo reto que reconfigura no sólo su misión y visión sino su quehacer y proceder, tanto académico como de gestión. Esta situación, se interpreta cuando en el año 2006, el Presidente de la República en alocución pública anunció que a través del proyecto "Alma Mater" se procederá a la transformación de veintinueve (29) Institutos y Colegios Universitarios en Universidades Politécnicas, convirtiéndose en un desafío, involucrando a los actores sociales en ese proceso de transformación académico-administrativa.

Ante este nuevo contexto que está en plena ejecución, por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior, se nombra en el año 2008, una comisión de asesoría académica, conformada por miembros de todos los Institutos y Colegios Universitarios Públicos del País, encargados de dar las orientaciones, recomendaciones y sugerencias para el proceso de transformación de los Institutos Universitarios Tecnológicos y Colegios Universitarios en Universidades Politécnicas, en el cual se establece que:

Los Institutos Universitarios de Tecnología y los Colegios Universitarios tienen ante sí, quizás, el reto mayor de su historia: transformarse académica y administrativamente, para desde su interior, crear la Universidad Politécnica pertinente para la Venezuela Bolivariana, del siglo XXI. (p. 2).

Asimismo, el documento contempla que cada institución nombrará una comisión responsable, cuyos resultados serán compartidos con la red regional de institutos y colegios universitarios, además, establece que dichas comisiones institucionales deben mantener informada a la comunidad

universitaria para involucrarlos y generar compromiso en la concreción de dicho proyecto. En este sentido, establece la participación de toda la comunidad universitaria a través de asambleas y reuniones colectivas, donde se pueda escuchar las opiniones de los distintos grupos que hacen vida en las instituciones.

De acuerdo a lo observado en el seno de la comunidad universitaria, hay contradicciones entre unos y otros actores sociales de acuerdo con su ideología y convicciones políticas, además que manifiestan desconocimiento de cuáles serán las nuevas políticas académico-administrativas de la nueva universidad politécnica.

Por consiguiente, estas Instituciones tienen en este momento un desafío frente a todas estas necesidades de gestión de talento humano, con el propósito de contribuir al desarrollo profesional de las personas y de las organizaciones en un entorno cambiante.

Las personas necesitan entender las expectativas que se tienen de ellos, sus roles y responsabilidades; comprender cómo se supone que debe llevar a cabo su trabajo; entender lo que se espera de ellos, los requerimientos del cliente, entregar resultados, trabajar en conjunto con otros, construir sobre sus habilidades y capacidades, comunicar de manera efectiva y saber cómo ser creativo e innovador, de manera apropiada de acuerdo con los intereses de la organización.

De allí que como investigadora y actora social de la realidad descrita surgieron las siguientes inquietudes orientadoras del presente estudio:

¿Cuáles son las percepciones y creencias de los docentes sobre la valoración implicada en el talento humano de la gerencia en la Nueva Universidad Politécnica Andrés Bello? ¿Cuáles son los significados sociales atribuidos por los docentes sobre la gestión del talento humano por competencia en el ámbito de la gerencia académico-administrativa en el contexto de la nueva Universidad Politécnica Andrés Bello?

¿Cuáles son las implicaciones que estos significados pueden tener en el accionar gerencial para la configuración de un escenario de gestión de talento humano por competencia en el contexto de la Nueva Universidad Politécnica?

Sólo al comprender tales significados será posible realizar un acercamiento

teórico, que permita conformar un escenario de gestión del talento humano por competencias para el proceder gerencial académico-administrativo en la nueva Universidad Politécnica Andrés Bello.

### **Intencionalidades de la investigación**

- Conocer desde las voces y haceres de los actores sociales, sus percepciones y creencias sobre la valoración implicada en el talento humano de la gerencia en la Nueva Universidad Politécnica Andrés Bello.
- Comprender el significado social desde las voces de los docentes sobre la gestión del talento humano por competencia en el ámbito de la gerencia académico-administrativa en el contexto de la nueva Universidad Politécnica Andrés Bello.
- Interpretar las dimensionalidades develadas intersubjetivamente sobre la gestión del talento humano por competencia en el contenido de la nueva Universidad Politécnica Andrés Bello.
- Construir una aproximación teórica para la configuración de un escenario de gestión del talento humano por competencia en el contexto de la Nueva Universidad Politécnica Andrés Bello.

### **La postura ontoepistemológica y metodológica en el camino de esta investigación**

La dimensión ontológica para asumir la realidad social es de naturaleza subjetiva, puesto que es una construcción social de las personas que depende de los significados que éstas le atribuyan, donde la subjetividad es la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje, basado en el punto de vista de la persona, y por lo tanto, influido por sus intereses y deseos particulares.

Asimismo, la subjetividad se define como la capacidad de interacción, intencionalidad, negociación, pero también como capacidad para pensar. El ser humano elabora opiniones personales basándose en experiencias, entendido como el cúmulo de hechos vividos que nos constituyen y nos acompañan a lo largo de nuestra vida. Estas vivencias se dan desde lo subjetivo, lo individual, lo propio, lo diferente del otro. Una misma experiencia vivida por personas diferentes adquiere valores únicos en cada uno. La carga emocional adjudicada es dada por quien lo vive y sólo comprendida por el individuo.

De allí, la Gestión del Talento Humano por Competencias (GTHC) como fenómeno de estudio, es producto de una construcción mental derivada de una actividad social que se plasma en acciones. Se trata de un hecho ontológicamente subjetivo, donde la realidad social es construida desde el punto de vista de los actores sociales involucrados en el fenómeno objeto de estudio.

Por otra parte, desde la dimensión epistemológica, es decir, de cómo se conoce y construye la realidad social (Sandín, 2003), refiere que la perspectiva epistemológica es una forma de comprender y explicar cómo conocemos lo que sabemos, qué tipo y características de conocimiento obtendremos. En este sentido, la postura epistemológica coincide abiertamente con la Teoría del Construccionismo Social, que de acuerdo a lo señalado por la referida autora, rechaza la idea de que existe un conocimiento objetivo esperando ser descubierto, por el contrario, la verdad y los significados emergen, y se construye a partir de las interacciones que tienen los seres humanos con la realidad.

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación cualitativa implica tomar decisiones a lo largo de todo el proceso y sobre todas las fases o pasos que se llevaron a cabo durante el mismo, tal como lo señala Valles (2000). En este caso, el diseño no se concibe como un camino rígido, preestablecido, al contrario, la reflexión y la incertidumbre son dimensiones en las que subyace el accionar del investigador, por tal motivo, el proceso de investigación no es lineal sino circular y recursivo en donde cada paso no es más que la reflexión de los pasos anteriores.

En este sentido, con la finalidad de conocer la realidad sobre la gestión del talento humano por competencia, se utilizó el método fenomenológico hermenéutico, puesto que fue desde las palabras y haceres de los actores sociales, que develó la realidad estudiada y construidas por ellos mismos en esa intersubjetividad, de comprender el saber y quehacer gerencial, recurrir a la interpretación de manera holística y comprensiva.

Como guía para esta investigación, se siguió el procedimiento propuesto por Martínez (2005) para el método fenomenológico, el cual se rige por cuatro etapas: Etapa previo, etapa descriptiva, etapa estructural y etapa del análisis

de la información. A continuación se enuncian cada uno de las etapas.

### **Etapas previas: las creencias**

En este espacio se hizo un análisis sobre cuál era el tema de investigación que inquietaba, desde las experiencias tanto en el campo de la planificación curricular, como docente e investigador, y de acuerdo a la experiencia en el campo gerencial en relación al objeto de estudio.

### **Etapas descriptivas**

En la etapa descriptiva, resumido en tres (3) actos, se procedió en el primer acto: elección de la técnica o procedimiento que permitieron el camino para concretar cómo se recogió la información y quiénes fueron los protagonistas en esta investigación. Para ello, se realizaron conversaciones previas dialógicas, se acordó citas para las entrevistas, se buscó información relacionada con el perfil de los actores sociales involucrados en la gerencia académico-administrativa del IUETAEB.

El segundo acto del proceso descriptivo, se relacionó con las técnicas e instrumentos. En este sentido, se optó por la entrevista a profundidad, las notas de campo y la grabación de voz, lo que permitió establecer una relación dialógica con los actores sociales relacionados con la gestión del talento humano por competencia, quienes manifestaron sus creencias, percepciones y saberes acerca del fenómeno estudiado.

El tercer acto tuvo que ver con la elaboración de la descripción del protocolo, el cual consistió en los relatos escritos, grabados tal y cual como fueron manifestados por los entrevistados, con toda la descripción y detalle suministrado por ellos del objeto de estudio. A partir de este acto surgió un proceso de interpretación de los datos que estaban emergiendo de los diferentes protocolos.

### **Etapas Estructurales**

En esta etapa se expone de manera detallada la descripción en el protocolo, siguiendo a Martínez (2004) el cual se esquematiza en: Lectura general de cada uno de los protocolos; delimitación de las unidades temáticas naturales; determinación del tema central que domina cada unidad temática; expresión del tema central en lenguaje científico; unidades temáticas o conceptuales; integración de todos los temas centrales en una estructura particular

descriptiva; integración de todas las estructuras particulares en estructura general y entrevista final con los versionantes.

### **Etapas de análisis de la información**

Este es el proceso de contrastación y teorización. En estos dos (2) aspectos primordiales, se desplegaron a profundidad los sentidos para comprender e interpretar los significados de los actores sociales. Se comparó primero lo que dicen y hacen entre ellos en relación con el objeto de estudio, luego de manera dialógica se utilizó el proceso de triangulación con otros investigadores y otras teorías relacionadas con esta investigación, es decir, qué se logró descubrir, tocar, percibir, ordenar categorías y relacionarlas entre ellas, valorar los múltiples puntos de referencias con respecto a objeto de estudio, para luego integrar de manera holística los hallazgos encontrados para llegar a la aproximación teórica.

Asimismo, se desarrolló en forma manual y paralela los procesos de categorización abierta, axial de Strauss y Cobin (2002); durante este transcurso se procedió a comparar y constatar cada categoría, relacionando y descubriendo las categorías que emergieron y se repetían en un proceso de saturación, que arrojó categorías centrales las cuales se nombran como categorías medulares. Dentro de ellas surgieron categorías que las mencionan como categorías orientadoras, y dentro de ellas surgieron las subcategorías. A cada una de ellas se le asignó una codificación que permitió identificarlas y diferenciarlas, además se utilizaron los modelos matriciales para agrupar e interpretar la información proveniente de las entrevistas de profundidad.

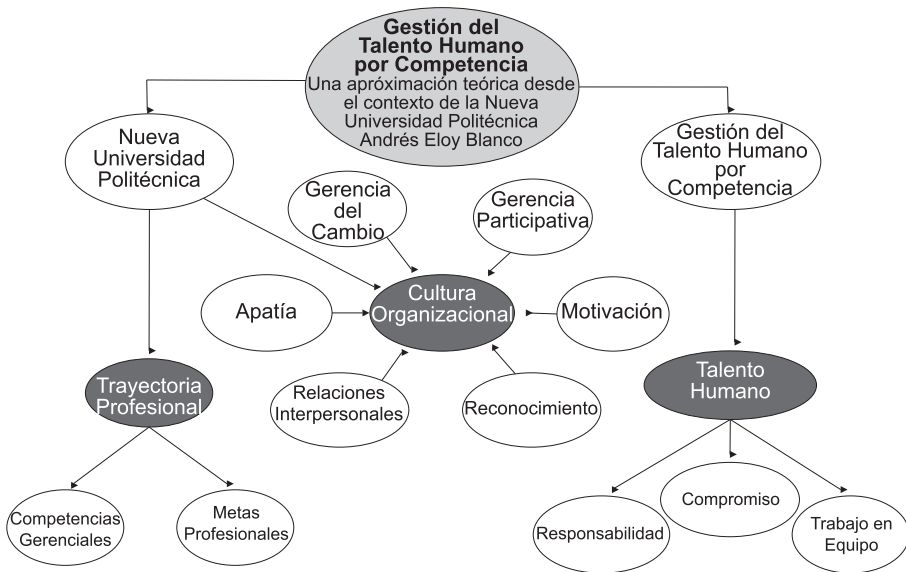
### **La hermenéutica intersubjetiva: desde una mirada holística**

Como se puede observar, en el gráfico 2, se muestra desde las voces de los versionantes las categorías medulares: Nueva Universidad Politécnica y Gestión del Talento Humano por Competencia, las cuales actúan como ejes principales para las categorías orientadoras: Trayectoria Profesional, Cultura Organizacional y Talento Humano y las Sub-categorías respectivas de acuerdo a lo expresado por ellos en nuestros encuentros dialógicos.

Las vivencias y discursos presentados por los versionantes muestran la existencia desde los saberes y haceres de una gestión del talento humano por competencia, para comprender e interpretar los significados que ellos asignan

a partir de sus percepciones, creencias en el contexto de su desempeño laboral dentro del IUETAEB, tomando en cuenta el proceso de transición de Instituto Universitario a Universidad Politécnica, lo cual requiere una asimilación y apropiamiento del significado de esta transformación universitaria, tanto en las funciones académicas, administrativas y gerenciales, así como también, de los procedentes de la comunidad universitaria, teniendo en cuenta una dimensión humanista y visión social.

**Gráfico 2.** Red de categorías y Sub-categorías develadas del estudio de la GTHC.



Fuente: Berlie Morillo (2011)

Posteriormente, en el gráfico 3, se muestra una integración de la obra, en la cual se interrelacionan de manera holística todos los aspectos que emergieron a través de sus protagonistas, en un proceso cíclico, dialógico, crítico y reflexivo, en un escenario cargado de muchas expectativas, creencias, valores, significados y contradicciones por los cambios que están transitando en el nuevo contexto de la Universidad Politécnica.

En este sentido, se visualiza de manera resumida la Gestión del Talento Humano por Competencia, considerando las necesidades instituciones y personales de formación por competencia, develada desde las voces de los versionantes en el escenario de la nueva Universidad Politécnica, donde se requiere incentivar el desarrollo de las competencias bajo la figura de los equipos de trabajo, para fortalecer las competencias personales y gerenciales a través del Programa de Formación por Competencia del Talento Humano, como propuesta de cambio desde la dimensión humana, con el propósito de lograr un docente integral de acuerdo con las exigencias de cambio que demanda la nueva sociedad venezolana.

En este sentido, el Programa de Formación por Competencias para el Talento Humano (PFCTH) ha de orientarse hacia los profesionales docentes de las diferentes áreas, los cuales deben asumir su propio aprendizaje a través del aprender a aprender, aprender a ser, aprender a pensar, atendiendo los procesos y los contenidos requeridos, estimulando el pensar con lógica, la creatividad y con referentes éticos, desarrollando las habilidades superiores de pensamiento y actitudes básicas para la convivencia solidaria.

Este PFCTH, más que estar dirigido a la ocupación específica del docente, hay que privilegiar una formación polivalente, orientada a desarrollar habilidades comunicativas, de procesamiento de conflictos en las relaciones humanas, de adaptación al cambio, analíticas y de solución de problemas. En otros términos, desarrollar competencias personales y gerenciales y al mismo tiempo desarrollar competencias técnicas, como el manejo y comprensión de información actualizada que facilite el ejercicio de la profesión en concordancia con el perfil que exige la realidad de la nueva Universidad Politécnica.

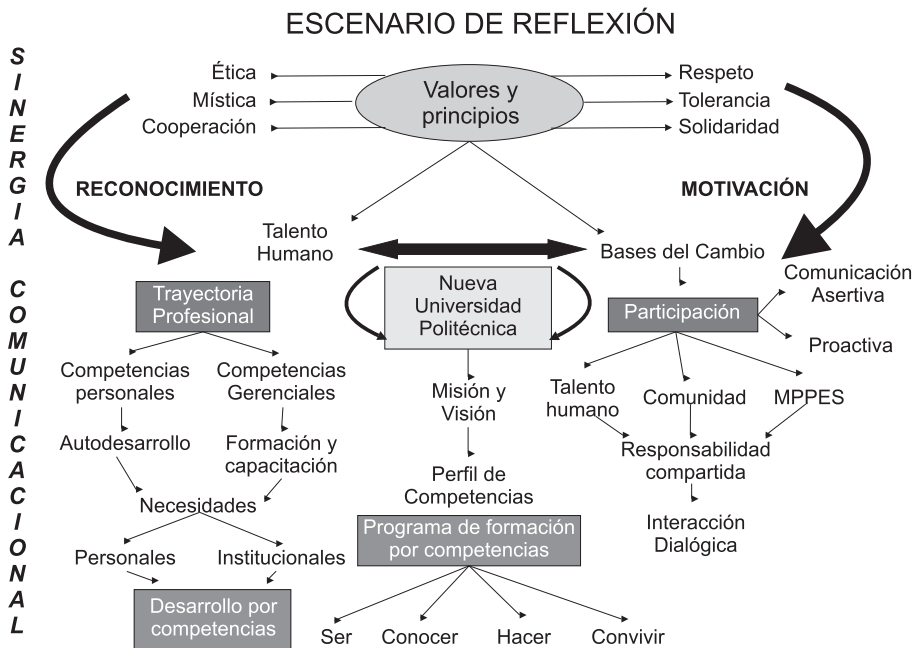
Este programa le brindaría al docente, apoyo desde su ingreso como personal docente en la institución, así como a lo largo de su permanencia, hacia la búsqueda de estimular y motivar el crecimiento personal y profesional con sentido de pertenencia institucional. Asimismo, puede servir de apoyo y relacionarse con otros programas de formación institucional, tal como el diplomado de formación docente, el programa de tutoría y asesoría académica, los talleres y cursos programados por la división de postgrado, el departamento de extensión y el de desarrollo humano de la institución.

Por lo tanto, la integración de los diferentes actos de la GTHC, contribuirá a alcanzar las metas trazadas en la búsqueda de enaltecer el talento humano,



con sus cualidades y defectos, en el quehacer día a día en las actividades como docentes, con mística y entusiasmo por alcanzar nuestros ideales y dejar en los otros un legado de enseñanzas y buenos momentos que servirán para el crecimiento personal y profesional a lo largo de toda nuestra existencia.

**Gráfico 3.** La aproximación teórica de la gestión del talento por competencia en el contexto de la nueva universidad politécnica.



**Conclusiones**

La gerencia debe rescatar el lado humano no solamente en lo personal, sino con todos los miembros que laboran en ella. De esa forma, sus interrelaciones propiciarán un clima armónico, permitiendo el crecimiento y desarrollo del talento humano, considerando sus necesidades y potencialidades. En este ámbito, la GTHC se perfila como un eje orientador para gerenciar el talento humano en la institución, pues se centraliza en la dimensión humana, el ser, conocer, hacer y convivir de los docentes universitarios, protagonistas en el

contexto de la nueva Universidad Politécnica.

Por tanto, los docentes requieren de la GTHC para la formación y mejoramiento profesional. Deben aprender a construir los saberes, y experiencias desde la pluralidad y el dialógico para lograr alcanzar las competencias personales y profesionales en el desempeño de sus funciones académico - administrativas en busca de la excelencia que les exige la sociedad actual.

En este sentido, el surgimiento y apropiación de una nueva concepción de la GTHC, se fundamenta en un proceso complejo derivado de una construcción social, intersubjetiva, donde el docente universitario es protagonista de los cambios que demandan los nuevos tiempos y debe asumir las competencias como: una visión holística de la realidad, la posibilidad de pensar más allá de sus fronteras y actuar, capacidad autocrítica, con habilidad para desaprender y aprender permanentemente, con posibilidad de combinar el pensamiento lógico con la creatividad, capacidad para transferir lo aprendido, pensamiento imaginativo y visualización, control emocional y comunicación dialógica y un gran despliegue para interactuar con los demás a través de la participación multidisciplinaria e interdisciplinaria, de manera de lograr integrarlos a los diferentes equipos de trabajos que hacen vida en la universidad.

De acuerdo a lo planteado, al asumir la GTHC dentro de la gerencia universitaria, se constituye un proceso crítico, dialógico, constructivo, formador, en el cual debe prevalecer entre toda la comunidad universitaria la discusión dialógica hermenéutica, así como el análisis crítico-reflexivo sobre el consenso de las decisiones y acuerdos en el marco de la nueva Universidad que se está gestando. Se requiere entonces, que el talento humano conozca y comprenda cuál es la postura ontoepistemológica y metodológica que guiará la nueva gestión universitaria, bajo el sentido humanista y social que demanda la sociedad venezolana

Seguidamente, se exponen algunas sugerencias relacionadas a la GTHC, tomando en consideración los hallazgos encontrados en esta investigación:

1) La base de la GTHC, recae primordialmente en los valores tales como: tolerancia, respeto, responsabilidad, colaboración, solidaridad, transparencia, empatía, identidad y pertenencia. Así como los principios de ética, democracia, reconocimiento, pertinencia, participación, mística sobre los cuales se guiará

la actuación de los miembros comprometidos con el cambio hacia la nueva Universidad Politécnica.

2) A nivel del talento humano, con el legado de experiencia y saberes, es ineludible reconocer, valorar, motivar e incentivar el desempeño de los docentes universitarios en las diferentes funciones académico-administrativas, para lo cual es necesario un análisis de las necesidades personales e institucionales, que permitan el desarrollo de las competencias personales y gerenciales. Al tener el perfil de competencias requerido y compararlo con las competencias reales con las que el docente cuenta, podrá gestionar cambios en el comportamiento que lo conduzcan a mejorar su desempeño personal y profesional.

3) Con referencia a lo anterior, es necesario institucionalizar la formación y el mejoramiento continuo de los docentes universitarios. Por tanto, conviene unir esfuerzos y voluntades para hacer posible implantar el Programa de Formación por Competencia para el Talento Humano PFCTH. Asimismo, puede servir de apoyo al diplomado de formación docente, al programa de tutoría y asesoría académica, a los talleres y cursos programados por la división de postgrado, el departamento de extensión, y el de desarrollo humano de la institución.

4) El PFCTH debe estructurarse respetando lo que un individuo necesita conocer, hacer, convivir y ser. Por lo que hay que tener en cuenta que se puede perder de vista la perspectiva de valorar el talento humano no sólo como un conjunto de conocimientos y habilidades, sino como seres humanos y la necesidad de relacionarse con los demás. La visión es formar un docente más integral, porque en el proceso de formación por competencias, se demanda que haya una conjugación entre los conocimientos, los procedimientos y las actitudes que al individuo le corresponde poseer para enfrentar su vida personal y profesional.

5) Es necesario vencer la apatía, a través de estrategias motivacionales y políticas de reconocimiento a la labor de docente, además desplegar campañas para el rescate de la identidad y el arraigo institucional.

6) El énfasis de la GTHC se orienta hacia el trabajo en equipos multifuncionales, como figura que emerge en el nuevo escenario hacia la universidad politécnica, en la búsqueda del consenso, la confianza, la

constancia, el compromiso, la responsabilidad compartida, la sinergia comunicacional y la interacción dialógica en la resolución de los problemas académicos - administrativos para dar respuesta a las necesidades de la comunidad universitaria.

7) A las autoridades responsables de la gestión universitaria, redefinición de los procesos de dirección, ya que el gerente-directivo de la nueva Universidad Politécnica no puede ser sólo administrador de lineamientos, directrices, normas, procedimientos. Deben ser, además, gerentes comprometidos con estos procesos transformacionales que exige la realidad histórica, política, económica y sociocultural del país. En este sentido, deben estar preparados para asumir una gerencia del cambio, abierta al diálogo, la comunicación y la comprensión de los problemas sociales que emergen en la comunidad universitaria.

A la luz de las circunstancias actuales, como miembro de esta comunidad universitaria, se puede superar las transformaciones a lo largo del camino. Primero de Ciclo Básico Superior a Instituto Universitario, hoy hacia la nueva Universidad Politécnica. Mañana serán nuevos horizontes que estaremos dispuestos a recorrer desde la dimensionalidad humana, en la hermenéutica intersubjetiva, acompañada de las creencias, los valores, las percepciones que caracterizan al ser humano, para atender una realidad que es impostergable e ineludible, puesto que los docentes universitarios tenemos el compromiso y la responsabilidad social ante las exigencias de la sociedad venezolana que demanda cambios profundos en el sistema educativo universitario.

## **Bibliografía**

- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research. Meaning and perspective in the research process*. Londres. Sage
- Delors, J. (2004). *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI. París: UNESCO.
- Gómez, J., Latorres, A., Sánchez, M. y Flecha, R. (2006). *Metodología comunicativa crítica*. Barcelona. El roure

- Gómez, M. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. España: McGraw-Hill.
- Jericó, P. (2005). *Gestión del talento humano*. España: Prentice Hall.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. España: Gestión 2000.
- Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias*. España: Gestión 2000.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la investigación cualitativa*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2005). *Comportamiento humano. Nuevos métodos de investigación*. Quinta reimpresión. México: Trillas.
- Méndez, E. (2004). *Hologerencia académica. Si usted tiene coraje, asuma el cambio*. Venezuela. Universidad del Zulia.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2007). *Proyecto Nacional de Universidad Politécnica*. Caracas: Autor.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (2008). *Orientaciones, recomendaciones y sugerencias para el proceso de transformación de los institutos y colegios universitarios en universidades politécnicas*. Comisión de Asesoría Académica. Caracas: Autor.
- Muro, X. (2003). *La gerencia universitaria: Estudio desde una perspectiva crítica*. Tesis Doctoral no Publicada. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Caracas. Venezuela.
- República Bolivariana de Venezuela (2000). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453. Caracas: Autor.
- República Bolivariana de Venezuela. (2007). *Líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación 2007-2013*. Caracas: Autor.
- Rogers, C. (1986). *El proceso de convertirse en persona: Mi técnica terapeuta*. Barcelona: Paidós.
- Strauss A, y Corbin. J. (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas procedimiento para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Sandín Esteban, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. España: McGraw-Hill.
- UNESCO. (1998). *Conferencia mundial sobre educación superior en el siglo XXI: Misión y visión*. París, 5-9 de octubre, 1998. Valles, M, (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexiones metodológicas y práctica*

profesional. España. Síntesis

Valles, M, (2000). Técnicas cualitativas de investigación social: reflexiones metodológicas y práctica profesional. España. Síntesis.