

## CONCEPCIONES DE LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN EL CONTEXTO EDUCATIVO DE LA UNIVERSIDADES EXPERIMENTALES

### (CONCEPTIONS OF PARTICIPATORY MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL CONTEXT OF EXPERIMENTAL UNIVERSITIES)

Blanca Barrios

PhD. en Epistemología e Innovaciones Educativas (UPEL), Doctora en Ciencias de la Educación (ULAC). Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General (UNELLEZ). Ing. Agroindustrial (UNELLEZ). Investigadora adscrita al Grupo de Creación Intelectual “Gerencia participativa y su accionar en tiempos de crisis” (UNELLEZ VIPI), Cojedes Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-8971-045X>. [bmbarrios@gmail.com](mailto:bmbarrios@gmail.com)

Eliana Esqueda

Doctora en Gerencia Avanzada (UNELLEZ). Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional (UNELLEZ). Economista (UC). Tinaquillo, Cojedes. Venezuela. Investigadora adscrita Grupo de Creación Intelectual “Gerencia participativa y su accionar en tiempos de crisis” (UNELLEZ VIPI), Cojedes Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1425-0948>. [elianaesqueda78@gmail.com](mailto:elianaesqueda78@gmail.com).

Alberto Aponte

Doctor en Gerencia Avanzada (UNELLEZ). Magister Scientiarum en Gerencia General (UNELLEZ). Licenciado en Administración (UNELLEZ). Investigador adscrito al Grupo de Creación Intelectual “Gerencia participativa y su accionar en tiempos de crisis” (UNELLEZ VIPI), Cojedes Venezuela, Cojedes. Venezuela. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2743-4191>. [albertoironm@gmail.com](mailto:albertoironm@gmail.com)

Autor de correspondencia: Eliana Esqueda. Email: [elianaesqueda78@gmail.com](mailto:elianaesqueda78@gmail.com)

**Recibido:** 02/11/2023 **Admitido:** 25/05/2024

### RESUMEN

Las universidades exigen una constante búsqueda de un nuevo orden social, que abre paso a la gerencia participativa, la cual contribuye a una gerencia organizacional donde los protagonistas de los gerentes educativos inmersos en el ámbito universitario requieren un conjunto de concepciones gerenciales para cumplir su cometido y transformar al hombre comprometido con su entorno. La investigación tuvo como propósitos develar las concepciones de la gerencia participativa en las Universidades Experimentales del estado Cojedes al interpretar los sentidos y significados que le atribuyen los informantes claves, considerando la influencia de la transformación y los cambios en el contexto situacional socioeconómico y político que requiere el país. El estudio se cimentó desde una visión paradigmática interpretativa con la perspectiva metodológica cualitativa, utilizando el método fenomenológico hermenéutico, donde participaron como sujetos de investigación un grupo de tres (3) gerentes de universidades experimentales en el estado Cojedes como actores sociales, a quienes se les aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada. Una vez codificada y categorizada la información recolectada, entre los hallazgos se destacan como categoría orientadora donde se genera que la concepción de la gerencia participativa en el contexto educativo de las universidades experimentales, se aproxima a un estilo gerencial que busca constancia en la participación del personal en los procesos de evaluación académico-administrativo y en la toma de decisiones.

**Palabras clave:** Gerencia Participativa, Concepciones, Universidades Experimentales.

### ABSTRACT

Universities require a constant search for a new social order, which opens the way to participatory management, which contributes to an organizational management where the prominence of educational managers immersed in the university environment requires a set of management conceptions to fulfill

their mission and transform the man committed to his environment. The purpose of the research was to reveal the conceptions of participatory management in the Experimental Universities of the state of Cojedes by interpreting the senses and meanings attributed to it by key informants, considering the influence of the transformation and changes in the socioeconomic and political situational context that requires the country. The study was based on a paradigmatic interpretive vision with a qualitative methodological perspective, using the hermeneutic phenomenological method, where a group of three (3) managers of experimental universities in the state of Cojedes participated as research subjects, who were applied the semi-structured interview technique. Once the information collected has been coded and categorized, the findings stand out as guiding categories where it is generated that the conception of participatory management in the educational context of experimental universities is close to a management style that seeks consistency in the participation of staff in academic-administrative evaluation processes and decision-making.

**Keywords:** Participatory Management, Conceptions, Experimental Universities

## INTRODUCCIÓN

En Venezuela el impacto gerencial de las nuevas tendencias ha sido interiorizado en las universidades experimentales, posiblemente porque muchos de sus dirigentes se sienten identificados con las políticas del Estado venezolano, con los propósitos institucionales y con las necesidades y requerimientos de una sociedad tecnológica y emprendedora, sin embargo, los lineamientos son verticales y emanados del nivel central que se encuentran en constantes cambios por la coyuntura política y económica. Sin embargo, en cada organización universitaria la toma de decisiones se dirige hacia la integración del equipo gerencial y la participación de los mismos, cumpliendo con los procesos administrativos, la planificación normativa, la supervisión y la comunicación.

Para lograr la participación activa en las universidades experimentales, debe existir entre las personas el deseo y la aceptación al cambio y responsabilizarse conscientemente con él, donde el personal de la organización debe poseer

aptitudes y actitudes dispuestas que facilitan el proceso de participación y el compromiso para ser más exitosos, es decir, se busca una gerencia integral, como señala Sallenave (1994), “La gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad”, (p.4). Se puede señalar que la gerencia se ocupa de definir y establecer estrategias para lograr las metas, y coordina las actividades de los grupos, implica ideas, iniciativas, sentimientos que se traducen en propósitos, tiene una dimensión creativa ya que no está condicionada por esquemas y normas inflexibles.

Por consiguiente, en las universidades se busca gerenciar de manera integral y hoy en día con una forma participativa, es decir, una gerencia participativa, con un balance adecuado de procedimientos y métodos, con resultados del esfuerzo y del logro de un proceso administrativo. En tal sentido, Anthony (1984), señala en el caso de la gerencia participativa en el ámbito educativo, el docente gerente con una

visión y misión hacia la calidad, debe poseer un espíritu emprendedor que le permita participar en forma activa y creativa en los procesos de cambio, asumir este compromiso de forma consciente, compartida y permanentemente, donde el gerente participativo cede poder, generando acciones sincronizadas, las cuales acarrearán resultados positivos, ya que los actores de las universidades bajo estas circunstancias gerenciales valoran adecuadamente las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas del entorno social en las cuales están inmersas.

De lo planteado, la gerencia participativa en una organización universitaria es una estrategia y herramienta gerencial que permite el intercambio de opiniones, proceso orientado a la resolución de complejidades, creando una visión de lo que se desea, la cual según Orvis (2000), debe ser instrumentada a través de la planificación y el liderazgo, que garantizan el logro de las metas institucionales.

## **FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

### **Gerencia participativa**

En Cardona y Miller (2007), en pleno siglo XXI la gerencia participativa constituye una necesidad de adaptabilidad a los cambios sociopolíticos evidenciados en diversos países latinoamericanos. Sin embargo, para que este tipo de gestión se desarrolle, debe experimentarse en la organización, una serie de procesos, que, junto a la aplicación de los

principios, hacen posible que su cumplimiento sea un hecho tangible.

Según Drucker (2003), la gerencia participativa se basa en el concepto de autoridad compartida y se define como: “el proceso por el cual se involucra a los subordinados en la toma de decisiones” (p.45). Por lo tanto, es considerar la opinión del personal a cargo, participando en la toma de decisiones de la organización que se gerencia, considerando la experiencia y creatividad de todos los involucrados para solucionar problemas importantes del entorno interno o externo de la organización.

Por su parte William (2004), define la gerencia participativa como “el proceso por el cual se involucra a los subordinados a la toma de decisiones. En esta etapa se enfatiza la participación activa de las personas. Se aprovecha su experiencia y creatividad para resolver problemas” (p.3). Ahora bien, Anthony (ob. cit.) resalta que la gerencia participativa ayuda en las metas al: mejorar la calidad de las decisiones administrativas, mejorar la productividad de los empleados, mejorar la moral y la satisfacción de los empleados en el trabajo y capacitar a la organización para responder mejor a las demandas del medio en que se desenvuelve. En este mismo orden de ideas Mariño (2001), considera la gerencia participativa como “como un proceso de autoridad compartida donde se involucra al personal en la toma de decisiones, empleando la experiencia, creatividad y motivación de las

personas para resolver problemas importantes” (p.89), lo que conlleva a romper los paradigmas tradicionalistas de la gerencia, dando paso a una gerencia más moderna, donde la participación y el protagonismo del ser humano en la transformación de los procesos gerenciales es el punto central. Entendiéndose de esta manera que el recurso humano al tener la capacidad de transformar y generar cambios, convirtiendo debilidades en fortalezas propicia que la toma de decisiones a nivel operativo, administrativo y productivo sea más asertiva contribuyendo con el logro de los objetivos.

### **Importancia de la Gerencia participativa para el Gerente**

Cobas (2001), señala algunos elementos a considerar por parte del gerente participativo proactivo en relación a la importancia de la gerencia participativa, centrado en la eficacia como producto esperado en la gestión, se refiere a las capacidades de construcción personal de significados, la dimensión creativa, divergente y crítica del pensamiento, así como la capacidad de autorreflexión.

El autor menciona otras consideraciones como:

- La gerencia participativa puede mejorar la eficacia y la capacidad de la organización.
- Contribuye al buen liderazgo por medio de la gestión, a incrementar la transparencia en la toma de decisiones.
- El único recurso de un gerente son sus trabajadores.

- Los trabajadores deben ser serios, leales, deseosos de trabajar al máximo y de dedicar los esfuerzos necesarios, si confían en sus líderes y saben que son fiables, su rendimiento y eficacia, por ende, la de la organización, será mucho mejor.

- Cuanta más responsabilidad y poder de decisiones pueda delegar, más lealtad y confianza tendrá su personal en el gerente.

- Cuanto más efectiva sea la organización, más éxito tendrá el gerente como directivo.

- El gerente debe evaluar la situación en la organización.

- Generar estrategias para aumentar la gestión participativa.

Los gerentes pasan más tiempo sintetizando información que recopilándola, por tanto, prefieren analizar las diferentes partes en conjunto con su equipo gerencial, prestos y abiertos también a probar métodos novedosos y estilos que le permitan accionar aspectos de la realidad organizacional, cultivando la creación y la reflexión, al cambiar de estrategias y manera de dirigir para alcanzar los objetivos y normativas establecidas.

El gerente participativo cede de alguna forma cierto poder a su equipo para recibir apoyo, lo cual se apropia de acciones sincronizadas que generan y producen resultados más productivos para la organización, debido que al compartir ese poder de delegar que puede estar inmerso en una estructura organizacional, resulta mucho más

amplio por la sinergia del trabajo en conjunto de un equipo.

A nivel universitario, a través de la gerencia participativa se reconocen las habilidades gerenciales que el personal practica en pro de la transformación y mantenimiento de las actividades vinculadas a las funciones de docencia, investigación, producción intelectual e integración social, pretendiendo que mejore la gestión a través de la experiencia y la creatividad.

### **Universidades Experimentales**

Según la Ley de Universidades (1970) en su artículo 10 “el ejecutivo nacional podrá crear universidades nacionales experimentales con el fin de ensayar nuevas orientaciones y estructuras en educación superior estas universidades gozarán de autoridad única dentro de las condiciones especiales requeridas por la experimentación educativa...”, en la búsqueda de hombres y mujeres profesionales con una amplia sensibilidad y conciencia social.

En este orden de ideas, las universidades nacionales experimentales (UNE) han sido definidas por (Morlés, Medina y Álvarez, IESALC, 2003) citado por (Yépez, 2015) como “aquellas universidades que fueron creadas teóricamente con el propósito de ensayar nuevas formas de gobierno, organización y funcionamiento distintas a las de las Universidades Autónomas y en donde cada una de ellas constituye un modelo particular, a lo

cual significa que cada una de ellas tiene una forma de gobierno distinta” (p.151)

En este sentido las UNE han desarrollado un nivel de autonomía en la ejecución de las actividades de extensión, docencia e investigación rompiendo esquemas organizacionales rígidos y promoviendo la creatividad, la innovación, el cambio y la creación de conocimiento científico tecnológico, enfocados en la resolución de las necesidades de la sociedad considerando los criterios de equidad, eficiencia y sostenibilidad; lo que las hace socialmente útiles.

### **METODOLOGÍA**

La investigación se desarrolló en el marco del paradigma interpretativo, con un enfoque cualitativo. Para Ortiz (1993), el paradigma interpretativo, conocido como paradigma cualitativo, fenomenológico, naturalista, humanista o etnográfico, se centra en el estudio de los significados de las acciones humanas y de la vida social.

El estudio fue abordado con el método fenomenológico hermenéutico, que de acuerdo a Martínez (2006) enfatiza que es utilizado cuando es necesario estudiar el fenómeno desde “el marco de referencia del sujeto que las vive y experimenta, una realidad cuya esencia depende del modo en que es vivida y percibida por el sujeto, una realidad interna y personal, única y propia de cada ser humano” (pág. 137).

En la investigación cualitativa, los actores sociales según Muñoz (2006) representan

aquellas personas portadoras de información para una determinada investigación. En este caso se consideraron como actores sociales a tres (3) docentes que se encuentran asumiendo cargos gerenciales de tres Universidades Experimentales en el estado Cojedes: un actor de la UNELLEZ, un actor de la UNESR y un actor de la UNEFA, a quienes se les aplicó la entrevista semiestructurada que según (Arteaga, 2020) “es una estrategia de recopilación de datos cualitativos en la que el investigador hace a los informantes una serie de preguntas predeterminadas pero abiertas” para obtener la información sobre la gerencia participativa.

Posteriormente, se procedió a categorizar y organizar desde la unidad mínima de significación a la unidad máxima de significación, estableciendo categorías y el análisis de la información fue emergiendo en relación a lo que aportaron las voces de los informantes, para luego contrastar y triangular.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Se presentan en esta fase de la investigación, los hallazgos resultantes, los cuales otorgan las interpretaciones de la realidad en su ámbito particular, evidenciando el sentido y significado que se devela de los informantes claves, mostrando las categorías que dan origen a la concepción de la gerencia participativa en el contexto educativo de las Universidades Experimentales como estilo gerencial:

En la percepción de las vivencias de los actores sociales, consideran que la gerencia participativa esta llamada a ser un estilo gerencial perceptiva ante los cambios del entorno venezolano, dando lugar a generar más espacios de reciprocidad. Un actor expresó “ mi experiencia como gerente, ciertamente le digo que es un reto trabajar, considero que la labor es esencialmente motivadora más allá de controladora, se exige tener cualidades que califiquen para el control, la motivación en la búsqueda de conformar un equipo que responda a los objetivos y metas de nuestra Institución, en cuanto a la gerencia es un estilo estamos llamados a tomar decisiones de manera conjunta a razón de garantizar o satisfacer los requerimientos institucionales”.

En la voz de otro actor, “considerando los procesos académico-administrativos de nuestra organización donde se involucran activamente todos los miembros de cada área a manera de generar las mejores opciones o incluso decidir la opción a tomar, por ejemplo cualquier decisión de incrementar la matricula, que para lograrlo, se confía en una gerencia comprometida con las nuevas políticas educativas, aquí la gerencia participativa es una herramienta para llevar a cabo los procesos”.

Por otro lado, un actor social, habló “de la gerencia participativa nos lleva a construir redes de conocimiento y aprendizaje para la generación, transformación y apropiación social del conocimiento en las respectivas áreas al

servicio de la Nación; intentando activar la articulación y cooperación solidaria entre las instituciones universitarias con los organismos del Estado, empresas y organizaciones sociales”.

Se concibe entonces, ante este contexto, una gerencia participativa universitaria de pensamiento dinámico enmarcado desde una visión más integral, vivencial, desde un hacer y desde diferentes cosmovisiones.

Es interesante, la expresión de un actor social al exponer que con la gerencia participativa incorporamos el sentir y actuar del personal dentro del ámbito universitario; la gerencia universitaria tradicionalmente ha concentrado sus esfuerzos en aspectos de índole administrativo, desatendiendo el lado humano de la universidad, las intuiciones, emociones y sensibilidades. Es un estilo que nos abre las puertas al éxito.

Interesante aspecto que considera, el manejo intersubjetivo de las diferentes interpretaciones compartidas al tomar decisiones.

Surge en contraste, lo expresado por un actor social en “ciertamente, muy a pesar de nuestros esfuerzos esto no es un paraíso, te debo recordar que nosotros somos un apéndice de un Núcleo Central, tenemos cierta autonomía, pero no del todo, aquí se debe consultar a Caracas lo más mínimo, y allí se suelen quedar los esfuerzos. Sin embargo, aquí participamos en las decisiones operativas, muy a pesar de todo y como muchas universidades la comunicación a veces no fluye, a veces también la motivación no ayuda, los que

participan en las decisiones es el equipo gerencial, pero a veces no se siente el equipo.

### **REFLEXIONES FINALES**

Se reflexiona que la gerencia participativa en el contexto de las universidades experimentales, va más allá de la asignación de tareas y cumplimiento de roles, se hace necesario compartir responsabilidades sin presiones e imposiciones para no limitar la autonomía y la toma de decisiones compartidas, se convierte en una herramienta para gerenciar en tiempos de crisis.

La concepción de la gerencia participativa en el contexto educativo de las universidades experimentales, se aproxima a un estilo gerencial que busca constancia en la participación del personal en los procesos de evaluación académico-administrativo y en la toma de decisiones.

Al considerar la gerencia participativa como herramienta y estilo gerencial, se toma como punto de partida la motivación y el entendimiento de la conducta humana, para el logro de los objetivos, porque al involucrar más personal, con el tiempo se convierten en líderes de la organización. Se propicia el desarrollo de los individuos involucrados activamente en la toma de decisiones importantes con lo que se consideran útiles en el proceso universitario, siempre dentro de lo normativa vigente.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Anthony, W. 1984. *La Gerencia Participativa*. México: Fondo Educativo Interamericano

- Arteaga, G. 2020. Entrevista semiestructurada en la investigación cualitativa. Testsiteforme
- Cardona, P. y Miller P. 2007. El liderazgo de equipo. En: Paradigmas de Liderazgo. (Compilación). España: Mc. Graw Hill.
- Cobas, H. (2001). Factores de una gerencia efectiva. México: McGraw-Hill. Drucker, P. 2003. La organización del futuro. México: Mc Graw-Hill.
- Mariño, G. (2001). Tomemos decisiones participando. Bogotá. UNICEF-Instituto Colombiano de Bienestar Social.
- Martínez, M. 2006. Ciencia y arte en la Metodología Cualitativa. Segunda Edición. México. Editorial Trillas.
- Muñoz, J. (2006). Análisis cualitativo de datos textuales con ATLASi5. [Documento en línea]. Disponible en: [http://www\\_antalyia.uab.es\\_jmuñoz\\_cuali\\_Atlas5.pdf](http://www_antalyia.uab.es_jmuñoz_cuali_Atlas5.pdf). [Consulta: 2023, noviembre 24].
- Ley de Universidades. 1970, septiembre 27. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 1429 (Extraordinaria), octubre 30, 1970
- Ortiz, J. 1993. Paradigmas de la investigación. Caracas. Ediciones de la Universidad Nacional Abierta de Venezuela
- Orvis, M. 2000. Liderazgo transformacional y la planificación. España: Espalsa.
- Sallenave, J. 1994. La Gerencia Integral. Bogotá. Colombia: Norma, S. A
- Yépez, A. 2015. La Universidad Nacional Experimental: De una universidad especializada a una universidad investigadora. Revista Integración y Conocimiento. N° 3. Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del MERCOSUR.