



COMPETENCIAS GERENCIALES Y DESEMPEÑO LABORAL DE AUTORIDADES EN UNIVERSIDADES NACIONALES EXPERIMENTALES

MANAGERIAL COMPETITIONS AND JOB PERFORMANCE OF AUTHORITIES IN
NATIONAL EXPERIMENTAL UNIVERSITIES

Gladys C. Matos*

Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo (IUTET)

Migdalia Caridad**

Universidad Rafael Belloso Chacín (URBE)

migdaliacdec@cantv.net

RESUMEN

El estudio estuvo orientado a determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el estado Zulia. Metodológicamente, la investigación se tipificó como correlacional – descriptiva, la población estuvo constituida por 12 autoridades, 96 directores y 710 docentes, a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando 256 docentes; a quienes se les suministró un instrumento con 64 ítems. Los resultados evidencian una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79. Razón por la cual, se diseñaron una serie de lineamientos que permitirán a las autoridades de las instituciones educativas, mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias descritas.

Palabras clave: Competencias Gerenciales, Desempeño Laboral, Universidad, Autoridades, Directores, Docentes.

ABSTRACT

The study was orientated to determine the relation between the managerial competitions and the job performance of the authorities in National Experimental Universities in the State Zulia. Methodologically, the investigation I typify like correlational - descriptive, the population was constituted by 12 authorities, 96 directors and 710 teachers, a sampling being applied to the above mentioned probabilistic stratified, remaining 256 teachers, to whom an instrument of 64 was applied items. The results demonstrate a high association between the variables, reaching values of 0.88; 0.78 and 0.79. Reason for which, there were designed a series of limits that will allow the authorities of the educational institutions, to improve his performance, by means of the application of the described competitions.

Key words: Managerial Competitions, Job Performance, University, Authorities, Directors, Teachers.



*Doctora en Ciencias Gerenciales. Docente Instituto Universitario Tecnológico del Estado Trujillo. Investigadora activa CICAG.

**Postdoctora. Doctora en Ciencias Gerenciales. Magister en Gerencia de Mercadeo. Licenciada en Comunicación Social. PPI Nivel I. migdaliacdec@cantv.net

Introducción

El contexto contemporáneo ofrece tres características resaltantes: turbulencia de cambios cada vez más rápidos, profundos, así como globales; impredecibilidad asociada a márgenes de riesgo que impiden la identificación de escenarios seguros y finalmente, complejidad determinada por la globalización de un entorno sistémico donde todo se encuentra relacionado.

Razón por la cual, las organizaciones están llamadas a desarrollar al máximo, en las personas, las competencias que le permitan lograr un desempeño laboral superior, para poder determinar su lugar en el mundo empresarial. Las instituciones educativas y particularmente, las universidades nacionales experimentales, no escapan a esta realidad; más aun, por ser entes formadores del talento humano, deben, en grado superlativo, ir a la vanguardia de este proceso.

Lo antes expuesto, se ajusta al propósito de esta investigación el cual está dirigido a determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia. Razón por la cual, a continuación se presenta la problemática en las instituciones objeto de estudio; las bases conceptuales relacionadas con las variables; los aspectos metodológicos; los resultados; así como las conclusiones y recomendaciones.

Las universidades nacionales experimentales y su problemática

La dinámica característica del entorno mundial exige cambios permanentes y una constante revisión de los procesos administrativos empleados para conducir a la organización por la dirección adecuada. En tal sentido, las organizaciones requieren de gerentes competentes con los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, rasgos de personalidad, así como valores que le permitan lograr un buen desempeño o actuación profesional en su puesto laboral (Alles; 2005).

Asimismo, el éxito de las actividades emprendidas por la organización suele estar asociado al rendimiento de un gerente, por ser éste quien se sitúa en la parte superior de la estructura organizacional. Además, la supervivencia de la misma a través del tiempo depende de su habilidad, por cuanto debe tomar constantemente decisiones referentes a los objetivos, acciones, recursos en busca de la mejora de la eficiencia en las tareas, y en la satisfacción del personal. Lo anteriormente planteado, ejerce presión en los gerentes quienes requieren desempeñarse eficientemente, con el propósito de enfrentar adecuadamente las demandas del medio ambiente (Stoner, Freeman y Gilbert; 2001).



A esta realidad no escapan las instituciones de educación superior, las cuales si desean mantenerse en el rol que históricamente les ha correspondido, deben ser anticipadoras de tendencias, productoras requeridas en el actual contexto complejo de conocimientos, así como formadoras de los futuros profesionales de la sociedad donde actúan. En este proceso, juega un papel importante la gerencia educativa, es decir, la proyección que tengan y como trabajen sus directivos, siendo determinantes sus habilidades para relacionarse con el entorno y con todos los integrantes de la organización.

No obstante, según González (2005), en Venezuela al analizar la gestión actual de la gerencia de las universidades nacionales experimentales, se observa como está basada en los viejos conceptos de la modernidad, plasmados en la teoría clásica de la organización; con estructuras rígidas y piramidales, división del trabajo, procedimientos rigurosos, normalizaciones, líneas de mando con liderazgos tradicionales destinados a impedir la resolución de problemas haciendo ardua la labor gerencial; entre otros. En ese sentido, la alta gerencia de esas universidades está enmarcada bajo una visión con rígidos controles y una definición detallada de las tareas, obstaculizando los resultados deseados.

Aunado a lo anterior, en el caso de las universidades nacionales experimentales del Estado Zulia, de acuerdo a Moreno (2006), el personal gerencial es nombrado desde el Ministerio de Educación Superior considerando sus compromisos políticos según la tendencia de turno, al parecer dan poca o ninguna importancia a sus competencias para dirigir los destinos de estos institutos, limitando la eficiencia administrativa y organizacional en la prestación de servicios a la comunidad universitaria.

Para el mismo autor, las autoridades que han transitado por las mismas se han desempeñado como administradores, por cuanto en determinados momentos han limitado sus actividades a cuidar la institución, velar porque funcione normalmente, obviando proyectos de transformación universitaria; además, la misión y la visión institucional es sustituida por la fragmentada circunstancia de la cotidianidad.

Por otra parte, según Vásquez (2005), el proceso de evaluación institucional es concebido como un sistema regulador; por tanto, el elemento común de esta práctica es el enjuiciamiento para establecer lo positivo o lo negativo de la situación u objeto evaluado, lejos de ser un proceso para verificar el cumplimiento de los compromisos así como responsabilidades contraídos que permita a la institución conocer sus fortalezas y debilidades para competir en el mercado académico. Asimismo, carecen de ciertas competencias directivas que les permitan detectar oportunamente los elementos ambientales a ser contrarestados o, en su defecto, aprovechados; lo cual limita su relación eficaz con el entorno y su personal.

Sobre la base de los aspectos planteados, surge el presente estudio el cual pretende determinar la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia; con la finalidad de formular lineamientos que permitan el desarrollo de



competencias gerenciales de las autoridades, para el mejoramiento continuo de su desempeño laboral.

A continuación se desarrollarán algunos elementos teóricos que suministran información relevante sobre las variables objeto de estudio, específicamente aspectos relacionados con las competencias gerenciales y el desempeño laboral.

Las competencias gerenciales

Para Hellriegel y otros (2002, p.5), las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones”. Al respecto, es relevante señalar que éstas son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son heterogéneos.

Esta diversa forma de contemplar las facetas del conocimiento, ha dado origen a diversas listas de competencias gerenciales, una de las más populares es la presentada por Levy – Leboyer (citada en Vásquez; 2005), quien plantea una serie de competencias universales para los cuadros superiores, estas son: Presentación oral, comunicación oral, comunicación escrita, análisis de problemas, comprensión de los problemas organizacionales, análisis así como de los problemas de fuera de la organización, planificación, organización, delegación, control, desarrollo de los subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos, autoridad sobre grupos, tenacidad, negociación, vocación, sentido común, creatividad, toma de riesgos, decisión, entre otros.

Según la citada autora, las competencias gerenciales se reflejan en comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, las cuales las convierte en más eficaces en el desempeño de su cargo. Los mismos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos.

Por otra parte, Alles (2005) plantea una clasificación basada en los niveles de adquisición de las diferentes competencias en el proceso de evolución profesional de los colaboradores de una organización en sus tres niveles: jóvenes sin experiencia laboral, personas con experiencia e historial laboral y ocupantes de niveles ejecutivos. La misma está conformada por dos categorías, estas son: las básicas y diferenciales. En este sentido, la investigadora ha creído conveniente seleccionar esta clasificación, por considerarla pertinente con el contexto de estudio.

Competencias básicas: Son conocimientos, habilidades, destrezas, así como actitudes básicas en el individuo, de cuyo desarrollo generalmente, se ocupan los procesos de formación en la sociedad, los cuales resultan preparatorias para su evolución profesional y un desempeño eficaz. La misma está compuesta por las siguientes categorías: Adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de aprendizaje,



dinamismo, habilidad analítica, iniciativa, modalidades de contacto, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo e integridad.

Competencias diferenciales: Estas distinguen a las personas de niveles superiores de desempeño, pueden desarrollarse alternando períodos de trabajo y enseñanza, así como en sistemas más informales de aprendizaje organizacional. Por tanto, Alles (2005), presenta una clasificación amplia en cuanto a las competencias diferenciales, las cuales se presentan a continuación: Colaboración, juicio, empowerment (empoderamiento), nivel de compromiso, orientación al cliente, desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico y relaciones públicas.

El desempeño laboral en el contexto gerencial

En la práctica de la gestión del talento humano existen una diversidad de concepciones y definiciones acerca de lo que significa desempeño laboral (ocupacional). Sin embargo, en esta investigación se consideró lo propuesto por Chiavenato (2005) quien plantea que el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo.

Asimismo, considera que es una actuación orientada a un resultado. En este sentido, por tratarse de una actuación del hombre es algo observable, ya sea como acción o conjunto de acciones que se captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce. Es entonces, el desempeño una realidad observable, medible y dinámica.

A partir de lo planteado se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores que la empresa le brinde al empleado para su bienestar personal y grupal. Esto significa que este elemento no es cualquier acción humana, sino aquella por lo cual el personal realiza sus actividades dentro de su puesto de trabajo, dirigido intencionalmente a la obtención de los objetivos organizacionales y particulares.

Sin embargo, para realizar una medición efectiva del desempeño en cualquier cargo y, en este caso, del desempeño de las autoridades en las universidades nacionales experimentales, es necesario determinar los indicadores de medición y éstos surgen precisamente de las funciones así como los roles que deberían ejercer como gerentes en sus instituciones.

En este sentido, según Hellriegel y otros (2002, p.7) el gerente “es quien planifica, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros, así como de información para lograr los objetivos de la organización”. En síntesis, es el responsable de dirigir las actividades llevadas a cabo en la organización, por un grupo de personas que comparten una visión, con la finalidad de alcanzar sus propósitos.



Al respecto, Robbins y otros (2005); Bateman y otros (2005), así como Hellriegel y otros (2002), coinciden al plantear que el desempeño de los gerentes se ve reflejado en la ejecución de cuatro (4) funciones administrativas fundamentales, estas son: planificación, organización, dirección y control.

Por otra parte, de acuerdo a Quinn, Faerman, Thompson y McGrath (2001), citado por González (2005), existen una serie de roles claves que deben desempeñar aquellos individuos con cargos gerenciales en las organizaciones, estos son: director, productor, coordinador, monitor, mentor, innovador y agente.

Aspectos metodológicos de la investigación

La tendencia epistemológica a través de la cual se opera este estudio se encuentra enmarcada en la corriente positivista (Chávez; 2005). La investigación es de tipo descriptiva - correlacional (Hernández, Fernández y Baptista; 2005).

En el estudio efectuado, la recolección de la información y datos requeridos se obtuvo directamente de la realidad misma donde se genera el problema (universidades nacionales experimentales) por lo cual se afirma que el diseño de la investigación es de campo (Manual de Trabajos de Grado y Tesis Doctoral de la URBE; 2004). Asimismo, posee un carácter no experimental y transeccional – descriptivo (Hernández y otros, 2005).

La población estudiada estuvo constituida por la Universidad Nacional Experimental ‘Rafael María Baralt’ (UNERMB), la Universidad Nacional Experimental Sur del Lago ‘Jesús María Semprum’ y la Universidad Pedagógica Libertador en el Estado Zulia. Siendo las unidades informantes las autoridades, directores y docentes (con más de 10 años de servicio) de las referidas instituciones; a estos últimos aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, quedando un total de 256 docentes.

Se diseñó un cuestionario en dos versiones (para las autoridades, así como los directores y docentes), contentivos de 64 ítems con una escala de respuesta tipo Likert, estructurada de la siguiente manera: (5) Totalmente de Acuerdo, (4) De Acuerdo, (3) Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, (2) En Desacuerdo y (1) Totalmente de Acuerdo. Su validez se determinó a través de la técnica de juicio de expertos y de constructo. Para la confiabilidad se utilizó el método de estadística de las dos mitades y las correcciones de Spearman-Brown (0,86) y, Guttman (0,91).

Resultados del estudio

En cuanto a la variable competencias gerenciales, en la tabla 1 se evidencia un promedio para las autoridades de 4.05, con una muy baja dispersión de 0.79; ubicándose dentro de la categoría alta: señalando los encuestados que poseen las competencias gerenciales básicas y diferenciales, las cuales son fundamentales para el desarrollo efectivo de sus funciones, dado que poseen la responsabilidad de



dirigir una institución educativa desde todos los contextos planteados (docencia, investigación y extensión).

Tabla 1. Variable Competencias Gerenciales

Dimensiones	Autoridades		Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Competencias gerenciales básicas	4,09	0,80	2,69	0,38	2,66	0,38
Competencias gerenciales diferenciales	4,01	0,78	2,78	0,31	2,82	0,27
Promedio general	4,05	0,79	2,74	0,34	2,74	0,32

Fuente: Matos (2008).

Los directores y docentes ubican sus respuestas dentro de la categoría moderada, con un promedio de 2.74, con una desviación de 0.34 y 0.32 respectivamente; afirmando que las autoridades poseen las competencias gerenciales necesarias para ocupar sus cargos; sin embargo, se evidencian ciertas deficiencias en cuanto a las competencias gerenciales básicas, las cuales pueden incidir en cierta medida en el logro de los objetivos institucionales.

Con respecto a la variable desempeño laboral, se evidencia un promedio para las autoridades de 4.20, con una muy baja dispersión de 0.67; ubicándose dentro de la categoría moderada; señalando los encuestados que con este mismo nivel, se desarrollan las funciones administrativas y los roles gerenciales, los cuáles son fundamentales para el desarrollo de un desempeño efectivo; logrando que las actividades se ejecuten de acuerdo a las necesidades de la institución para el logro de sus objetivos (ver tabla 2).

Tabla 2. Variable: Desempeño Laboral

Dimensiones	Autoridades		Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Funciones administrativas	4,13	0,62	2,51	0,48	2,48	0,48
Roles gerenciales	4,26	0,71	2,79	0,32	2,77	0,31
Promedio general	4,20	0,67	2,65	0,40	2,62	0,40

Fuente: Matos (2008).

En cuanto a la opinión de los directores y docentes, se alcanzó un promedio de 2.65 y 2.62, con una muy baja dispersión de 0.40 y 0.40 respectivamente; señalando los encuestados que se ejercen acciones vinculadas a las funciones administrativas y roles gerenciales de las autoridades con un nivel moderado; sin embargo, se observan deficiencias en cuanto a las funciones que desempeñan, los cuales afectan en cierta medida las actividades que se ejecutan dentro de las

instituciones universitarias, específicamente las vinculadas, con la planificación, organización, dirección y control.

Dentro de este contexto, en cuanto a la asociación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia, se presentan los siguientes resultados:

Tabla 3. Correlación entre Variables

Autoridades				
			Competencias	Desempeño
Spearman's rho	Competencias	Correlation Coefficient	1,000	,880
		Sig. (2-tailed)	.	,032
		N	12	12
Desempeño	Desempeño	Correlation Coefficient	,880	1,000
		Sig. (2-tailed)	,032	.
		N	12	12
Directores				
			Competencias	Desempeño
Spearman's rho	Competencias	Correlation Coefficient	1,000	,781
		Sig. (2-tailed)	.	,032
		N	12	12
Desempeño	Desempeño	Correlation Coefficient	,781	1,000
		Sig. (2-tailed)	,032	.
		N	96	96
Docentes				
			Competencias	Desempeño
Spearman's rho	Competencias	Correlation Coefficient	1,000	,792
		Sig. (2-tailed)	.	,032
		N	256	256
Desempeño	Desempeño	Correlation Coefficient	,792	1,000
		Sig. (2-tailed)	,032	.
		N	256	256

Fuente: Matos (2008).

En la correlación de las autoridades se evidencia un valor del 0.88; lo que indica que existe una alta correlación entre las variables analizadas; lo cual refleja que para el desarrollo de un desempeño efectivo es necesario que se posea el conjunto de competencias para ocupar el cargo, donde se puedan aprovechar los conocimientos que brindan la posibilidad de ejercer sus funciones de acuerdo a lo establecido, y lograr de ésta manera los objetivos planteados.

Como se observa en la tabla 3, la correlación de los directores muestra un valor de 0.78, lo cual permite establecer que dentro de las instituciones analizadas, para que las autoridades puedan desarrollar un desempeño laboral integral, es necesario contar con las competencias necesarias, logrando así dirigir efectivamente a las universidades y, ejecutar sus funciones de acuerdo a los requerimientos establecidos.

La correlación del personal docente coincide con los datos obtenidos por las autoridades y directores, donde se alcanzó un valor de 0.79; evidenciando la importancia de las competencias para lograr un desempeño laboral efectivo, lo cual contribuye con el desarrollo de las actividades universitarias de acuerdo a los requerimientos institucionales.

Finalmente, se formularon una serie de lineamientos orientados al desarrollo de competencias gerenciales en las autoridades en universidades nacionales experimentales, para el mejoramiento continuo de su desempeño laboral, la idea general de los mismos se esquematiza en la Figura 1:



Figura 1. **Competencias Gerenciales para el mejoramiento continuo del desempeño laboral.** Fuente: Matos (2008).

Los lineamientos estratégicos, parten de la idea que en la medida que utilicen métodos de codesarrollo y técnicas de autodesarrollo, para desarrollar ciertas competencias gerenciales (básicas, diferenciales, administrativas, para la innovación) en las autoridades de las universidades nacionales experimentales, serán más eficientes en el ejercicio de sus funciones y, por tanto, mejorarán su desempeño laboral. Aspectos estos de suma importancia, por cuanto son las



autoridades universitarias quienes tienen bajo su responsabilidad la toma de decisiones estratégicas, así como la ejecución de acciones a corto, mediano o largo plazo. Para su elaboración fueron considerados los aportes de: Alles (2005); Robbins y otros (2005); Bateman y otros (2005); Hellriegel y otros (2002); así como Dibbon (2003).

Conclusiones

Sobre la base de los resultados obtenidos se presentan las conclusiones derivadas de la investigación:

En lo que respecta a las competencias gerenciales básicas que presentan las autoridades de Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia; existen discrepancias en las respuestas emitidas por las fuentes de información, donde las autoridades, señalan un alto desarrollo de las competencias referidas a la adaptabilidad, flexibilidad, capacidad de aprendizaje, dinamismo, habilidad analítica, iniciativa, modalidades de contacto, responsabilidad, tolerancia a la presión, trabajo en equipo e integridad; las cuales son necesarias para un efectivo ejercicio de sus funciones gerenciales, logrando integrar al personal a sus actividades. Sin embargo, tanto directores como docentes, señalan un moderado desarrollo de las competencias descritas, donde se establece la necesidad de que se evalúen y empleen de acuerdo a los requerimientos de las universidades analizadas.

En cuanto a las competencias gerenciales diferenciales de las autoridades universitarias objeto de estudio; existe un alto desarrollo de las competencias vinculadas con la colaboración, juicio, empowerment, nivel de compromiso, orientación al cliente, desarrollo de su equipo, habilidades mediáticas, liderazgo para el cambio, pensamiento estratégico y relaciones públicas; brindando la posibilidad de ejercer sus funciones de acuerdo a lo establecido. No obstante, directores así como docentes, plantean un moderado desarrollo, evidenciándose fallas en cuanto a diversas competencias que contribuyen con el mejoramiento profesional de sus miembros, los cuales inciden en cierta medida en su desempeño laboral así como en la consecución de los objetivos planteados.

Al analizar el desempeño de las funciones administrativas, desde la perspectiva de directores y docentes en las universidades objeto de estudio, se concluye: existen diferencias en las respuestas de las fuentes de información, por cuanto las autoridades se ubicaron en una categoría alta en la ejecución de la planificación, organización, dirección y control; logrando el desarrollo de las actividades para el logro de los objetivos organizacionales. Los directores y docentes plantearon una categoría baja, reflejando deficiencias en las funciones señaladas, lo cual incide en gran medida en las metas, así como en el funcionamiento de la institución.

En lo que respecta a los roles gerenciales para el desempeño laboral en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia; las autoridades ubicaron sus respuestas en promedio en una categoría muy alta en cuanto a los roles señalados, por cuanto se logra promover la participación de todos sus



miembros en las actividades institucionales, misión y objetivos. Sin embargo, de acuerdo a los directores y docentes se llevan a cabo moderadamente, ejecutándose ciertas acciones que contribuyen al desarrollo de sus funciones, específicamente el rol de agente.

En cuanto a la asociación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de autoridades en Universidades Nacionales Experimentales en el Estado Zulia, se evidencia una alta asociación entre las variables, alcanzando valores de 0.88; 0.78 y 0.79; lo cual permite reflejar la importancia de las competencias para el desarrollo de un desempeño laboral efectivo, que contribuya con la misión de las instituciones, logrando que se brinden los servicios de calidad, en consonancia con los requerimientos del entorno en el cual se desenvuelven.

Finalmente, sobre la base de los resultados obtenidos, se formularon lineamientos estratégicos que permitan el desarrollo de competencias gerenciales en las autoridades de universidades nacionales experimentales, para el mejoramiento continuo de su desempeño laboral; brindando un conjunto de orientaciones a las autoridades de las instituciones educativas, con la finalidad de mejorar su desempeño, mediante la aplicación de las competencias descritas para que puedan ejercer sus actividades sobre la base de criterios claramente definidos.

Recomendaciones

En consonancia con los resultados obtenidos, es pertinente presentar las siguientes recomendaciones:

- Iniciar acciones concretas para el desarrollo de competencias gerenciales en las autoridades universitarias, siguiendo los siguientes pasos: a) Considerar las competencias gerenciales señaladas dentro de la investigación. b) Establecer planes de desarrollo para las competencias gerenciales, combinando diversos métodos y técnicas, considerando los aspectos descritos a continuación:

Diseñar actividades de codesarrollo donde se proporcione teoría sobre la competencia para que el involucrado, guiado por el facilitador de la actividad, ponga en práctica la competencia y luego tenga lugar una instancia de reflexión que conduzca al autodesarrollo.

Realizar un seguimiento de las acciones de codesarrollo. Para ello, el facilitador debe llevar a cabo un seguimiento de la actuación, a través de reuniones periódicas.

Promover el autodesarrollo dirigido por la institución, ofreciendo una guía de desarrollo en la cual se establezca un listado ordenado de las diferentes actividades que pueden contribuir al desarrollo de cada una de las competencias gerenciales, contemplando diversas opciones para diferentes estilos y preferencias personales.

- Es importante que las autoridades así como su grupo de colaboradores se sientan identificados con los objetivos que se van a alcanzar y conozcan la forma de



lograrlos. Razón por la cual, al momento de planificar deben considerar los siguientes aspectos: Aclarar, amplificar y determinar los objetivos; pronosticar; establecer las condiciones sobre las cuales se hará el trabajo; seleccionar las actividades a ejecutar para lograr los objetivos; establecer un plan general de logros enfatizando en la creatividad para encontrar métodos más efectivos para desempeñar el trabajo; anticiparse a los posibles problemas a enfrentar; modificar los planes sobre la base de los resultados del control.

– Después de determinar las acciones futuras, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como: la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. En este sentido, las autoridades al momento de organizar deben considerar lo siguiente: Aclarar los requisitos del puesto; seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado; acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la institución; ajustar la organización considerando los resultados del control.

– Para llevar a cabo físicamente las actividades establecidas, es necesario que las autoridades ejecuten medidas acordes con las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre los aspectos a considerar por las autoridades al momento de dirigir se encuentran las siguientes: Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión; motivar a sus colaboradores para que hagan su mejor esfuerzo; comunicar con efectividad; desarrollar a los miembros para que aprovechen su potencial; recompensar con reconocimiento y otros incentivos un trabajo bien realizado; revisar los esfuerzos de la dirección sobre la base de los resultados del control.

– Se requiere que los directivos siempre se aseguren que las actividades estén progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Por ello deben establecer un buen plan y distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan. No obstante, la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la gestión sea un éxito; por cuanto, pueden presentarse discrepancias, interpretaciones erradas, así como obstáculos inesperados, los cuales deben ser comunicados con rapidez para emprender una acción correctiva.

En este sentido, para controlar de forma adecuada las autoridades deben: Comparar los resultados con los planes generales; evaluar los resultados contra los estándares de desempeño; idear los medios efectivos para medir las actividades comunicar cuáles son los medios de medición; transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones; sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias; informar a los miembros responsables de las interpretaciones.

– Las autoridades deben aprender a ser directivos. Esto significa aprender a dirigir, liderar, ayudar al colaborador a lograr un buen desempeño, en otras



palabras, ser coach. Aprender a apoyar para que ejecuten metas no inferiores a lo que estén capacitados para hacer, ni superiores a sus capacidades humanas así como laborales; por cuanto, el establecimiento de metas demasiado fáciles ni infunden respeto ni producen el mejor rendimiento posible y, al ser muy difíciles o imposibles de lograr, causa de frustración, falta de respeto por el sistema, lo cual refuerza el hábito de no cumplir con los resultados.

– Aprender a ser mejor persona, a asumir con responsabilidad y libertad la condición de ser humano, tanto desde el rol de directivo como del de colaborador. El trabajo es un excelente medio para la autorrealización de los seres humanos, sin importar el rol o posición que se tenga en la institución.

– El mejoramiento del desempeño así como el desarrollo de las competencias debe ser un proceso que abarque todos los niveles jerárquicos de la institución, el cual promueva un clima motivacional de apoyo al logro de las expectativas de desempeño; caracterizado por gerenciar el proceso y la conducta. Por tanto, el mejoramiento del desempeño debe exigir a las autoridades universitarias competencias gerenciales sólidas y una visión del ser humano como alguien en permanente desarrollo.

– Se requiere dar a conocer los resultados del estudio, donde se establezcan las diferencias y similitudes en las respuestas emitidas por las fuentes de información, logrando que se mejoren aquellos aspectos que son negativos o influyen en las actividades a realizar en las universidades analizadas.

– Es pertinente considerar los lineamientos planteados, dado que los mismos contribuirán con el mejoramiento de los procesos institucionales, brindándole a las autoridades un conjunto de orientaciones para que se pueda aprovechar sus recursos en beneficio de la universidad, logrando de ésta manera reforzar sus competencias en las funciones que desempeña.

– Se debe iniciar de manera inmediata un proceso de sensibilización, que permita a las autoridades, asumir el reto de revisar y en caso de ser necesario cambiar la concepción dentro de la cual han sido gestionadas sus instituciones. La presentación de los resultados de este estudio, constituye en este sentido, una base importante para generar esta reflexión.

Referencias Bibliográficas

ALLES, Martha (2005). **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.** Ediciones Granica, S.A. Argentina.

BATEMAN, Thomas y SNELL, Scott (2005). **Administración: Una Ventaja Competitiva.** 4ta. Edición. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V. México.



- CHÁVEZ, N. (2005). **Introducción a la investigación educativa**. Venezuela Artes Gráficas.
- CHIAVENATO, I. (2005). **El talento humano**. Colombia: McGraw Hill.
- DIBBON, A. (2003). **Direccionamiento estratégico**. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- GONZÁLEZ, Carlos (2005). **Competencias gerenciales: Un estudio exploratorio**. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com>
- HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan y SLOCUM, John (2002). **Administración: Un Enfoque Basado en Competencias**. 9na. Edición. Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ y BAPTISTA (2005). **Metodología de la investigación**. Editorial McGraw Hill.
- MORENO, Diobanis (2006). **Cultura organizacional y desempeño gerencial del personal administrativo de las universidades públicas**. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary (2005). **Administración**. 6ta. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- STONER, James; FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel (2001). **Administración**. 7ma. Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- URBE (2004). **Manual de Trabajos de Grado y Tesis Doctoral**. Universidad Rafael Belloso Chacín.
- VÁSQUEZ, Minerva (2005). **Perfil basado en competencias gerenciales de los coordinadores administrativos en instituciones de educación superior**. Tesis Doctoral. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Venezuela.